

**Ich weiß nicht alles, was ich weiß,
weiß aber, was ich tue**

Polanyis Theorie des impliziten Wissens
und ihr Bezug zur intuitiven Arbeit in Coaching und Supervision

DSAⁱⁿ Elisabeth Piwerka

Masterlehrgang „Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“

ARGE Bildungsmanagement

September 2012

Betreuer:

FH-Prof. DDr. Bernhard Plé

Wissenschaftliche Leitung:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Benetka

FH-Prof. DDr. Bernhard Plé

Schrems 28

8130 Frohnleiten

Im Tao Te King würde stehen, dass wir mit dem Finger zeigen können, wo sich der Mond befindet, aber dass der Finger nicht der Mond ist. Denn um den Mond sehen zu können, muss man hinter den Finger sehen können.

Ich glaube, das bedeutet, dass ich am Anfang beginnen muss.

(Maria Ernestam, 2012, S. 5)

Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsangabe	4
II. Abstract	4
1. Einleitung	6
2. Intuition, ein ungarischer Wirtschaftsphilosoph und ein französischer Mathematiker	9
2.1. Intuition	9
2.1.1. Annäherung an den Begriff Intuition.....	9
2.1.2. Stellenwert von Intuition.....	11
2.1.3. Implizites Wissen und Intuition.....	12
2.2. Polanyis Theorie des Impliziten Wissens	14
2.2.1. Implizites und explizites Wissen	15
2.2.2. Erwerb von implizitem Wissen	19
2.2.3. Sinnggebung und Sinndeutung.....	21
2.2.4. Intuition und die implizite Triade.....	24
2.3. Phasenmodell von J. H. Poincaré zur Überprüfung von Intuition	25
2.4. Supervision und Coaching als personenorientierte Beratung in Organisationen	27
2.4.1. Beratungsmodelle.....	30
2.5. Merkmale professionellen Handelns bei personenorientierter Beratung	33
2.5.1. Professionalitätsbegriff im Bezug zu Supervision und Coaching.....	34
2.5.2. Professionelles Handeln im Rahmen von Supervision und Coaching und der Bezug zur Intuition.....	36
2.6. Böhles Modell für professionelles Handeln	41
3. Empirie.....	43
3.1. Fragestellung.....	43
3.2. Darstellung der empirischen Vorgangsweise	45
3.2.1. Qualitative Sozialforschung	45
3.2.2. Themenzentriertes Interview.....	47
3.2.3. Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	47
3.2.4. Setting	49
3.3. Auswertung.....	50
4. Ergebnisse	53
4.1. Die vier Grundkompetenzen professionellen Handelns	54
4.1.1. Fachkompetenz.....	54
4.1.2. Methodenkompetenz.....	56
4.1.3. Personelle Kompetenz	61
4.1.4. Soziale Kompetenz.....	63
4.2. Präparation	65
4.2.1. Vorgehen.....	66
4.2.2. Sinnliche Wahrnehmung und Denken	69
4.2.3. Beziehungsebene.....	73
4.2.4. Implizites Wissen, implizite Triade und Präparation.....	76

4.3. Inkubation, Illumination, Verifikation – Ergebnisse aus der Extraktionstabelle	79
4.4. Inkubation	80
4.4.1. Objektivierendes und subjektivierendes Handeln in der Inkubation	80
4.4.2. Implizites Wissen, implizite Triade und Inkubation.....	80
4.5. Illumination oder Intuition	83
4.5.1. Implizites Wissen, implizite Triade und Intuition	83
4.6. Verifikation	86
4.6.1. Zusammenspiel von objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln	86
5. Präsentation der Ergebnisse.....	89
5.1. Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen	89
5.1.1. Intuition und Professionalität – Polanyi und die vier Grundkompetenzen	89
5.1.2. Poincaré und die Anwendbarkeit seines Modells	92
5.2. Kritische Betrachtung	93
5.3. Relevanz für die praktische Anwendung	93
5.4. Fragen für weiterführende Forschungen	95
6. Literaturverzeichnis.....	96
7. Anhang.....	100
7.1. Teilnahmebedingungen	100
7.2. Ausbildungsinhalte ÖVS Standard	101

I. Inhaltsangabe

Intuition wird von vielen Beraterinnen und Beratern als wichtiges Element ihrer Arbeit beschrieben. Mit ihrer Hilfe werden Situationen schnell zu erfassen. Die Komplexität von Beratungsinhalten wird reduziert. Dadurch ist es möglich Orientierung und einen Überblick zu erlangen. Einflussfaktoren können unterschieden werden. Das unterstützt wiederum eine Strategieentwicklung, welche ungünstige Tendenzen im Klientinnen- und Klientensystems vorbeugt. Unbewusste Probleme aber auch Ressourcen von Klientinnen und Klienten sollen mit ihrer Hilfe wahrgenommen werden. Intuition lässt Ressourcen zur Entwicklung von Lösungsstrategien erkennen.

Die Fragen, die sich dabei stellen sind, wie Supervisoren, Supervisorinnen und Coachs Intuition nutzen und wie Professionalität im Umgang mit Intuition gewährleistet werden kann.

Polanyis Theorie des impliziten Wissens, Poincarés Phasenmodell zur Beschreibung kreativer Prozesse und Böhles Darstellung professionellen Arbeitens in Beratungsberufen liefern den theoretischen Hintergrund für diese qualitative Sozialforschung. Die Ergebnisse aus acht Interviews mit jeweils vier erfahrenen Supervisoren und Supervisorinnen zeigen, dass neben entsprechender Fach- und Methodenkompetenz Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterfahrung, die wesentlichen Garanten für Professionalität in Zusammenhang mit Intuition sind.

II. Abstract

Many Consultants describe intuition as an important workingtool. It supports consultants in situations in which s/he is supposed to quickly grasp a situation or to clarify things and to get a better overview and understanding. Furthermore it helps to distinguish the various influences a client might be exposed to and to develop a variety of strategies to prevent unfavourable tendencies. Intuition also helps to get a better awareness of a client's unconscious problems and it helps to recognise a client's potential to develop different problem solving strategies.

Considering those aspects raises the question, how consultants, who offer supervision and coaching, use their intuition professionally.

The academic background of this qualitative social research includes the following theories as Polanyi's theory of implicit knowledge, Poincaré's phase model for the description of creative processes and Böhle's representation of working professionally in counseling professions. The results of eight interviews with experienced female and male supervisors show that to guarantee professionalism in combination with intuition it needs expertise and methodical competence. However personal development and self-experience are essential.

1. Einleitung

Mit Intuition können sich Berater in kurzer Zeit in komplexen Situationen orientieren und einen Überblick gewinnen, die für ein Problem wesentlichen Einflussfaktoren unterscheiden, mögliche schwierige Entwicklungen erahnen, unbewusste Probleme des Klienten identifizieren, verborgenen Ressourcen erkennen. (Koch, 2005)

Seit vielen Jahren begegne ich Menschen, die wie ich als Beraterin und Berater in den unterschiedlichen Kontexten tätig sind, und die von sich behaupten ein besonderes Gefühl im zwischenmenschlichen Kontext in Beratungssituationen entwickelt zu haben. Sie berichten von ihrem Bauchgefühl als ein wichtiges Werkzeug in ihrem Berufsalltag. Oft wird dieses Gespür für komplexe Systeme im gleichen Atemzug relativiert. Die Abwertung erfolgt meist mit der Begründung, dass sich die Personen in Folge mangelnden Wissens auf ihre Intuition verlassen müssen.

Als Praxisanleiterin junger Kollegen und Kolleginnen in Ausbildung war eine der ersten Aufgaben, die ich immer gestellt habe, sich am Anfang des Praktikums darauf zu konzentrieren, in welchen Situationen sich die Studierenden unwohl fühlen, Angst bekommen und welche körperlichen Reaktionen ihnen einen Hinweis darauf geben. Im Rahmen dieser Arbeit habe ich erkannt, dass ich ohne es zu wissen, Personen geschult habe professionell mit Intuition umzugehen. Ich habe intuitiv die Bedeutung erkannt, welche die Überprüfung der eigenen Befindlichkeit auf die Arbeit als Beraterin hat. Nach der intensiven Auseinandersetzung mit Intuition kann ich wissenschaftlich begründen, warum dieses Wissen um die eigenen Befindlichkeiten wichtig ist.

Ich kann jetzt Kolleginnen und Kollegen, die ihre eigene Intuition abwerten, Argumente zur Verfügung stellen, die nachvollziehbar machen, dass viel Fachwissen, hohe methodische und große personelle Kompetenz notwendig sind, um professionell gut mit Intuition arbeiten zu können.

Im Rahmen dieser Arbeit hat sich nie die Frage gestellt, inwieweit das einleitende Zitat von Sigrun Koch stimmt. Vielmehr drängen sich die Fragen auf:

Wie nutzen Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs¹ Intuition in ihrer Berater- und Beraterinnentätigkeit?

Wie gewährleisten sie im Umgang mit Intuition Professionalität?

Bei der Recherche für diese Arbeit bin ich auf drei Theorien und Modelle gestoßen, die als Basis für die Beantwortung meiner Fragen dienen: Michael Polanyis Theorie des impliziten Wissens, J. H. Poincarés Phasenmodell des kreativen Prozesses und Fritz Böhles Darstellung des objektivierenden und erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns. Böhles Darstellung dient als Basis für professionelles Handeln in Beratungsprozessen.

Im einleitenden theoretischen Teil wird Polanyis Theorie des impliziten Wissens vorgestellt und der enge Zusammenhang mit Intuition verdeutlicht. J. H. Poincaré, ein französischer Mathematiker des späten 19. Jahrhunderts, liefert mit seinem Phasenmodell eine Ergänzung zu den theoretischen Grundlagen um die leitenden Fragen dieser Masterthesis zu beantworten.

Als letzten Aspekt im Theorieteil werden Supervision und Coaching als personenorientierte Beratung in Unternehmen vorgestellt und die vier Grundkompetenzen von Supervisorin, Supervisor und Coach beschrieben. Böhles Modell des professionellen Handelns in der Beratung schließt den theoretischen Teil der Arbeit ab.

Expertinnen und Experten mit langjähriger Berufserfahrung haben sich bereit erklärt, in themenzentrierten Interviews die Bedeutung und den Nutzen von Intuition in ihrem Beratungsalltag zu erläutern und über Qualitätskriterien ihrer Arbeit zu sprechen. Mit diesem Material und den drei Modellen kann intuitive Arbeit von Supervisoren und

¹ In Folge werden im Theorieteil aufgrund der leichteren Lesbarkeit des Textes die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet. Sollte es für den Lesefluss nicht hinderlich sein, werden beide Geschlechter sprachlich sichtbar gemacht.

Supervisorinnen dargestellt und die Qualitätskriterien sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden, die professionelles Arbeiten mit Intuition ermöglichen. Des Weiteren werde ich darlegen, in welcher enger Verbindung die vier Grundkompetenzen professionellen Handelns – Fach-, Methoden-, personale und soziale Kompetenz – mit intuitivem Arbeiten stehen.

2. Intuition, ein ungarischer Wirtschaftsphilosoph und ein französischer Mathematiker

2.1. Intuition

Intuition wird in Kochs einleitendem Zitat als große Ressource und als hilfreiche Methode im Beratungskontext beschrieben.

Voraussetzung um Intuition als Methode des professionellen Arbeitens in Beratungsprozessen und ihren Nutzen zu erforschen ist eine Definition zu finden, wie Intuition im Zusammenhang mit dieser Arbeit verstanden wird.

2.1.1. Annäherung an den Begriff Intuition

Zum Verständnis des Begriffs Intuition hat Eggenberger (1998, vgl. S. 61ff) je drei Interpretationen aus dem philosophischen und pädagogischen Bereich und zwei Deutungen aus der Psychologie in Bezug zueinander gesetzt. Durch diese Vorgehensweise konnte er sich dem Begriff fachübergreifend annähern. Umschreibungen für Intuition sind Erfassen, Wahrnehmung, Erkenntnis und Eingebung. Des Weiteren werden verschiedene Formen des Sehens (geistige Schau, Einsicht, unmittelbare Schau, Zusammensehen, mit einem Blick umfassen) als Synonyme für Intuition verwendet. Sie wird als unmittelbar, unvermittelt, direkt, plötzlich und schlagartig beschrieben. Das Ganzheitliche und Umfassende sind ebenso Merkmale wie das Geistige und/oder Sinnlich-Perzeptiv² sowie ihre schöpferische Qualität. Als weitere Zuordnung wird angegeben, dass Intuition ohne wissenschaftliches Denken und ohne Schlussfolgerungen funktioniert. Sie gilt als Gegensatz zum diskursiven Denken und sie wird auch vom Gefühl abgegrenzt.

Die Funktion von Intuition lässt sich „aufgrund der Fähigkeit bzw. des Vermögens bestimmen, Sinnzusammenhänge (...), Wesensgehalte (...) und geistige Gehalte (...), aber auch Sinnesdaten (...) unmittelbar, plötzlich, schlagartig etc. zu erfassen und zu

² Als **Perzeption** (lat. *perceptio* von *percipere* „erfassen, ergreifen, wahrnehmen“) wird sowohl die Gesamtheit der Vorgänge des Wahrnehmens, als auch der Inhalt der Wahrnehmung selbst bezeichnet. (wikipedia, 30. 5. 2012)

erkennen.“ (ebd., S. 65). Sie dient der nicht diskursiven, evidenten Erfassung von Sachverhalten, sowohl in allgemein-umfassenden als auch in spezifischen Bereichen. Als Bereiche, in denen Intuition eine Funktion hat, werden am häufigsten philosophische und erkenntnistheoretische Gebiete wie Philosophie, Erkenntnistheorie und Wissenschaft genannt. Danach folgt Religion, mit den Teilbereichen der Mystik und des Offenbarungsglaubens.

Drittens ist der Bereich der Kreativität vermerkt, der auf schöpferische Prozesse verweist (...) und damit auch einen Zusammenhang zum (...) [*vierten*] Bereich der Kunst herstellt. Sekundär aufgeführt sind ferner der (psychologische und medizinische) Bereich der Diagnosearbeit und der (pädagogische) Bereich der Lernprozesse. (ebd., S. 65)

Bemerkenswert erscheint Eggenberger folgendes: „Sowohl in pädagogischer als auch in psychologischer Hinsicht scheint der Begriff der Intuition im Verhältnis zur Anzahl vorhandener Literatur sehr stark unterrepräsentiert.“ (ebd., S. 61).

Die Zusammenführung der Definitionen aus den drei Fachbereichen Psychologie, Pädagogik und Philosophie ergibt laut Eggenberger folgendes Destillat:

Intuition ist ein nicht mit dem Gefühl zu verwechselndes Vermögen zur unmittelbaren, umfassenden und ganzheitlichen Erfassung, Erkenntnis und Wahrnehmung von geistigen Gehalten, Sinnzusammenhängen, Wesensgehalten, aber auch Sinnesdaten und irgendwelchen Sachverhalten und Gegebenheiten. Dabei erfährt man sie als schöpferische, das heisst [*sic*] Einsichten und Ideen bewirkende Eingebung, die mit Evidenzerlebnissen einhergeht und oft auf nicht-diskursiven Vorgängen beruht. Dadurch bleibt sie für das methodische Denken zum Teil unnachvollziehbar. Sie wird sowohl geistigen als auch sinnlichen Prozessen des menschlichen Organismus zugeordnet. (Eggenberger, 1998, S. 65)

Polanyi Michael, ein ungarischer Wirtschaftsphilosoph, beschreibt, dass dieser Erkenntnisvorgang auf zwei Arten erfolgen kann (vgl. Klappacher, 2006, S. 50 – 52):

„Die antizipative Intuition liefert (...) keine Hypothese, sondern bloß eine vage Vermutung oder Ahnung, dass es etwas gibt, dem weiter auf den Grund zu gehen sich lohnen würde“ (ebd, S. 50). Ein typisches Merkmal der antizipativen Intuition ist die Schwierigkeit die Vermutungen oder Ahnungen in Worte zu fassen.

Als Unterschied dazu präsentiert sich die finale Intuition in einem schlagartigen Gedanken. „Während die antizipative Intuition der Morgendämmerung gleicht, kann die finale Intuition mit einem Blitz verglichen werden“ (ebd., S. 52). Durch im Vorfeld erworbenes Wissen verarbeitet der Geist unbewusst Informationen und zu einem Zeitpunkt, an dem man sich möglicherweise mit etwas völlig anderem beschäftigt, kommt es zu einer plötzlichen Erkenntnis.

Intuitionen sind abhängig vom jeweiligen Hintergrund- und Expertenwissen. Gigerenzer (2007, vgl. S. 25) definiert Intuition als ein Urteil, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und stark genug ist, um danach zu handeln.

2.1.2. Stellenwert von Intuition

Unterschiedliche Autoren und Autorinnen beschäftigten sich in den letzten fünfzehn Jahren verstärkt mit Intuition als Methode im Beratungskontext, in Pädagogik und Medizin und erforschten ihren Nutzen für das tägliche Leben (Gigerenzer 2007, Guwak & Lamm 2010, Eggenberger 1998, Schmid & Gérard 2008, etc.).

Es zeigt sich, dass trotz der bisherigen Erkenntnisse, Bauchgefühl, Gespür und plötzliche Erkenntnisse wenig Anerkennung erfahren. Grund dafür scheint der von der abendländischen Kultur geprägte Zugang zu Wissenschaft und Wissen zu sein.

Als mögliche Erklärung wird in unterschiedlichen Quellen genannt, dass Intuition als Wissen definiert wird, ohne dass die Person weiß, wie es zustande kommt (vgl. Schmid & Gérard, 2008, S. 24, Gigerenzer 2007, Fischer 2010, Guwak & Lamm 2010, Böhle 2010). Wissen, auf das man zugreifen aber es nur schwer benennen kann, wird implizites Wissen genannt (vgl. Polanyi, 1966). Nonaka und Takeuchi (1997) erklären den beherrschenden Stellenwert expliziten Wissens gegenüber intuitivem, implizitem Wissen damit, dass es sich formal ausdrücken lässt: zum Beispiel durch Grammatik, mathematische und chemische Formeln, technische Daten und Handbücher. Es lässt sich dadurch problemlos von einem Menschen zum anderen übertragen. Dieser Zugang

zu Wissen ist stark geprägt von Galileo Galilei (1564 -1642) und René Descartes (1596 – 1650). „Die galileische Denktradition hebt [...] ab auf reinen Kausalerklärungen nach deduktiver Logik, sucht nach allgemeinen Naturgesetzen, die für alle Einzelwissenschaften gleich seien.“ (Mayring, 2002, S. 12). Descartes präzisiert diese Gedanken: „(...) sein Ziel ist es ja, die Philosophie zu einer Universalmathematik zu machen, zu einer Wissenschaft, in der alles im Wege strenger Deduktion aus einfachen Grundbegriffen gewonnen werden kann.“ (Störig zit. n. Mayring, 2002, S. 12). Implizites Wissen widerspricht diesen Denkansätzen, die als Basis der Wissenschaftskultur der westlichen Welt gelten, weil es sich dem formalen Ausdruck entzieht und auf die Erfahrung Einzelner aufbaut und „... schwer faßbare [sic] Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme...“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 8) beinhaltet. Es gilt als vor- oder unwissenschaftlich. Das Wissen, auf dem intuitives Arbeiten basiert, ist entweder nicht artikulierbar - es ist nicht möglich alle Komponenten, aus denen sich dieses Wissen zusammensetzt zu benennen - oder es ist nur durch bildhafte Sprache oder Metaphern auszudrücken (vgl. Neuweg, 1999, S. 22). Diese Argumentation wird durch Schön (1987) ergänzt, wenn er sagt: „Wenn ein Praktiker eine Kunst ausübt, (...) ist sein intuitives Wissen immer informationsreicher als jede Beschreibung es sein kann.“ (Schön zit. n. Neuweg, 1999, S. 19).

Polanyis Satz „We know more than we can tell“ (Mitchell, 2006, S. 70) ist wahrscheinlich die meist zitierte Phrase in Bezug auf Intuition. Welcher Bezug zwischen implizitem Wissen und Intuition hergestellt werden kann, wird in Folge beschrieben.

2.1.3. Implizites Wissen und Intuition

„Implizites Wissen (...) bezeichnet zunächst einen bestimmten Modus des (inneren oder äußeren) Tuns und ist Synonym für intuitives Können (...), wobei die Emphase darauf liegt, daß [sic] dieses Können nichtsdestotrotz den Anspruch auf Intelligenz erheben kann.“ (Neuweg, 1999, S. 12). Damit ist gemeint, dass Tun – im Sinne von eine Tätigkeit ausführen, zu einer Schlussfolgerung gelangen, eine Bewegung durchführen – gekoppelt ist mit einem Wissen, wie Dinge umgesetzt werden, ohne dass jede Handlung vor der Durchführung durchdacht und abgewogen wird. „Das Subjekt denkt dabei nicht

diskursiv, gibt sich vor oder während der Verrichtung keine Selbstinstruktionen.“ (ebd., S. 13).

Grundlage für dieses Wissen ist, dass gemachte Erfahrungen als sinnvoll eingestuft werden und in das Handlungs- und Wissensrepertoire integriert werden.

Die höchsten Integrationsformen erweisen sich als die umfassendsten: sie kommen in den nicht-explizierbaren Fähigkeiten des wissenschaftlichen und künstlerischen Genies zur Geltung. Als nächstes wäre die Kunst des erfahrenen Diagnostikers zu nennen, als eine etwas abgeschwächte Form des Entdeckens; zur selben Klasse können wir auch die Ausübung von Geschicklichkeiten rechnen, seien sie künstlerischer, athletischer oder technischer Natur. Damit haben wir Beispiele von sowohl vorwiegend intellektuellem als auch eher praktischem Wissen – entsprechend der Unterscheidung von ‚Wissen‘ und ‚Können‘ in der deutschen Sprache oder der Differenz zwischen *knowing how* und *knowing that* bei Gilbert Ryle. (Polanyi, 1985, S. 16)

Praktische Geschicklichkeit wird beschrieben als „... eine Reihe elementarer Bewegungen, die zur Erfüllung eines gemeinsamen Zweckes integriert werden. Diese Elemente bilden das Hilfsmittel jenes zentrierten Aktes. Wir richten unsere Aufmerksamkeit von ihnen aus auf ihr integriertes Resultat; dies ist ihre Bedeutung.“ (Polanyi, 1967, S. 250). Beispielsweise denkt ein Violinist, der zu einem Thema auf seinem Instrument improvisiert, nicht über die Bewegungen seiner Hände nach und plant nicht welchen Finger er als nächstes benutzen wird. Es wird ihm auch schwer fallen, zu beschreiben was genau er im Detail macht: wie viel Druck er mit den Fingerkuppen ausübt, wie er Hände, Arme, Körper bewegt. Alle seine Bewegungen sind daraufhin ausgerichtet fehlerfrei und möglichst kreativ zu spielen, und seine Aufmerksamkeit wird ausschließlich auf der Musik liegen, die er produziert. Eine Autorennfahrerin wird ihr Auto als Erweiterung ihres Körpers wahrnehmen und intuitiv wissen, wann sie den Gang wechseln muss, wie sie lenken muss und ob bei ihrem Fahrzeug alles in Ordnung ist. Ihre Wahrnehmung wird ausschließlich auf die Strecke, die sie in möglichst kurzer Zeit bewältigen möchte, fokussiert sein. Es wird ihr ebenso wie dem Musiker Mühe bereiten, zu beschreiben, was genau sie zu welchem Zeitpunkt aus welchen Gründen tut.

„Diese nicht-explizierbaren Fähigkeiten, bzw. die Kunst des Diagnostikers oder auch die Geschicklichkeit, ja selbst das Erkennen einer Gestalt, basiert nach Polanyi auf implizitem Wissen.“ (Fiedler, 2004, S. 45)

2.2. Polanyis Theorie des Impliziten Wissens

Implizites Wissen ist persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar.

Explizites Wissen hingegen läßt [sic] sich in formaler, systematischer Sprache weitergeben. (...)

Polanyi behauptet, daß [sic] die Menschen durch die aktive Schaffung und Organisation ihrer Erfahrungen Wissen erwerben. Das in Worten und Zahlen darstellbare Wissen bildet somit nur die Spitze des Eisbergs. (Nonaka & Takeuchi, 1997, S.72)

Da sich implizites Wissen dem formalen sprachlichen Ausdruck entzieht, stellt sich die Frage, ob hier von Wissen im engeren Sinn gesprochen werden kann.

Vier Gründe sprechen dafür:

- Der Wissensschatz ist diagnostizierbar.
- Implizites Wissen ist lern- und umlernbar.
- Es kann an einer subjektunabhängigen Wirklichkeit scheitern oder sich an ihr bewähren.
- Es ist in der Regel sozial vermittelt und nicht bloß individuelles Meinen oder individuelle Intuition. (Neuweg, 1999, S. 24)

Anhand von Sprachvermögen und Sprachverständnis lässt sich dies genauer erläutern.

1. Sprache und der Umgang mit Sprache erfolgen meist unbewusst, aber man kann die Regeln, die dahinter stehen – Grammatik, Satzaufbau, Wortschatz – definieren. Es lässt sich diagnostizieren, ob Personen gewandt mit Sprache umgehen, einen einfachen Wortschatz haben, ob sie die Regeln sicher anwenden können und so fort. Es gibt Ausbildungen z. B. Logopädie, die sich mit der Lautbildung, den Muskelbewegungen, der Atemtechnik und der Zungenstellung

auseinandersetzen. In diesen Ausbildungen wird das Wissen, welches für Sprechen notwendig ist, explizit gelehrt.

2. Sprache ist erlernbar. Man kann Fremdsprachen erlernen und auch die Muttersprache wird erlernt. Wenn man sich einen Fehler angeeignet hat – falsche Verwendung von Fällen oder falsche Artikel kann er durch Umlernen korrigiert werden. Auch Sprachfehler wie die falsche Aussprache von Lauten können mit logopädischer Hilfe verändert werden.
3. Ob man verstanden wird, ob die Verwendung von Metaphern, bildhafter Sprache, ob Wörter in unterschiedlichen Zusammenhängen verstanden werden, ist nicht von Subjekten abhängig, sondern kann auch von anderen Personen durch die Verwendung gleicher Wörter oder durch die gleiche Aussprache überprüft werden.
4. Sprache wird sozial vermittelt. Es gibt bei Sprache keine individuellen Regeln. Sprache wird intuitiv angewandt. Der Gebrauch der Wörter ändert sich durch den sozialen Kontext. Sprache im familiären Umfeld wird anders verwendet als bei Fachvorträgen. Man kann unterscheiden, ob Kommunikation in einem Beratungskontext stattfindet oder ob es sich um ein freundschaftliches Gespräch handelt. Dieses Wissen, wie man Sprache anwendet, wird in der Regel durch soziales Lernen erworben und ist nicht verschriftlicht.

Implizites Wissen lässt sich auch durch den Unterschied zu explizitem Wissen beschreiben.

2.2.1. Implizites und explizites Wissen

Diese Unterschiede werden bei Neuweg (vgl. Neuweg, 1998, S. 22f) tabellarisch dargestellt und hier beziehungsweise zu anderen Autoren zusammengefasst wiedergegeben (Nonako & Takeuchi, 1996, S. 8, S. 73 und S. 253 - 258; Klappacher, 2006, S. 15 – 16, Böhle, 2010, S. 40).

Explizites Wissen gilt gemeinhin als an Schulen und Universitäten lehrbar, da Lernen durch Beschreibung funktioniert. Es ist das Leitbild des aufgeklärten Verstandes. Durch Mitteilung von Tatsachen, Merkmalen, Regeln und Theorien wird der Inhalt des

Wissens weitergegeben. Das Subjekt ist in Distanz zum Inhalt des Wissens. Zur Formulierung dieser Merkmale, Regeln und Theorien werden Definitionen, Daten, Fakten, Gesetzesaussagen und Theorien verwendet. Klar definierte Termini, Merkmallisten und Begriffssysteme sind ein weiteres Kriterium. Da die Grundlage des Könnens klar artikuliert werden kann, ist es möglich dieses Wissen informationstechnisch zu verarbeiten. Intelligentes Handeln, welches unterschieden wird von bloßem Verhalten, ist die Folge des expliziten und explizierbaren Wissens. Die Praxis folgt der Theorie.

Sie [*die Vorgehensweise in Bezug auf explizites Wissen*] lässt sich durch den Grundsatz „erst denken, dann handeln“ charakterisieren. [...] Das praktische Handeln wird dementsprechend geplant und je besser die Planung umso erfolgreicher erscheint die Durchführung. Letzteres hat dabei lediglich den Rang der Ausführung oder dient zur Überprüfung und Korrektur der getroffenen Entscheidungen. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Lösung eines Problems nicht vollständig vorweg geplant werden kann und schrittweise erfolgt.“ (Böhle, 2010, S. 37)

Im Rekurs auf Logik, Widerspruchsfreiheit und Übereinstimmung von Tatsachen und Aussagen muss dieses Wissen begründet werden. Die Haltung den eigenen Denkprozessen und deren Ergebnissen gegenüber ist kritisch. Explizites Wissen kann relativ rasch und unmittelbar erworben werden. Die Phase, in der Wissen erworben wird, kann klar abgegrenzt werden.

Explizites Wissen gilt als Verstandeswissen, objektiv und theoriegeleitet und stellt den Bezug zu „da und damals“ her (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1986, S. 71).

Als Nachteile dieser Wissensform gelten:

...die Trägheit des Wissens; Symbolmanipulation ohne Verstehen; den ihrer Natur nach einzigartigen praktischen Bewährungssituationen nicht angepaßt [sic], starr, inflexibel; handlungslähmend, Gefahr des infiniten Regresses³, Paralyse durch Analyse.

(Neuweg, 1988, S. 23)

³ infinit: unendlich, unbegrenzt, grenzenlos; Regress: Zurückschreiten des Denkens im Erkenntnisprozess vom Besonderen zum Allgemeinen, von der Wirkung zur Ursache (<http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>) [Datum des Zugriffs: 5. 6. 2012])

Implizites Wissen oder „tacit knowing view“⁴ wird gelernt in der Umgebung, in welcher dieses Wissen eine Funktion erfüllt bzw. einer funktionsfeldähnlichen Umgebung, weil Lehre nur durch die Bekanntschaft mit der Tätigkeit möglich ist. Eine intensive Beziehung wie vom Meister zum Schüler wird für den Wissenserwerb vorausgesetzt. Das Leitbild des gesunden Menschenverstandes und der praktischen Weisheit wird vorausgesetzt. Das Wissen gilt als „...persönliches, einverleibtes Wissen.“ (Neuweg, 1988, S. 22).

Neuere Forschungsansätze und empirische Untersuchungen lenken den Blick darauf, dass die Lösung von Problemen neben Fachwissen und planmäßig-rationalem Handeln auch noch auf etwas anderem beruht. (...) Ein wichtiger Anstoß hierfür kommt aus den Forschungen zur künstlichen Intelligenz. Sie orientieren sich ursprünglich sehr stark am Modell des bewussten, rational gesteuerten Handelns, stellen aber fest, dass damit zwar komplizierte intellektuelle Operationen simuliert und beispielweise Schachcomputer mit erstaunlicher Leistung entwickelt werden können, zugleich aber scheinbar einfache praktische Handlungen wie Treppensteigen (...) nur mit sehr erheblichem Aufwand und mäßigem Erfolg technisierbar sind. Dies hat zu einem Paradigmenwechsel geführt. An die Stelle der Konzentration auf bewusstseinsmäßig-intellektuelle Prozesse richtet sich nun die Aufmerksamkeit auf eine „embodied intelligence“, die körperliche Fundierung intellektueller Prozesse wie auch eine in körperliche Handlungen eingebundene Intelligenz. (Böhle, 2010, S. 39f)

Die Weitergabe impliziten Wissens erfolgt durch Sozialisation in einer Experten- und Expertinnenkultur, durch Beispiele, paradigmatische Fälle und Learning-by-Doing. Dies kann noch durch nachfolgende Reflexion des Gelernten vertieft werden. Das Wissen zeigt sich in dem Expertentum und in besonderen Fähigkeiten, die diesen Expertinnen zugeschrieben werden.

Das Wissen ist nicht in allgemein gültigen Regeln und Normen formulierbar sondern kontextgebunden. Die Grundlage des Wissens ist schwer zu artikulieren und zeigt sich

⁴„tacit knowing view“ übersetzt „stillschweigend, vorausgesetzte Sichtweise“
(<http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpType=relaxed§Hdr=on&spellToler=&search=tacit> [Datum des Zugriffs: 5. 6. 2012])

in bildhafter Sprache, Metaphern und Assoziationen zu anderen ähnlich erlebten Situationen. Dieses Wissen ist nicht informationstechnisch zu verarbeiten, es kann durch neuronale Netze simuliert werden. Verstehen und Einfühlen in einen Gegenstand, die Auslegung und Deutung sind die Basis der Informationsverarbeitung. Nicht nur das Handeln in Folge von Denken sondern auch das Verhalten wird als intelligent eingestuft. Es zeigt sich,

...dass Experten nicht erst denken und dann die Problemlösung vollziehen. Sie treten vielmehr von Anfang an in einen Dialog mit den Sachverhalten, mit denen sie sich beschäftigen, und setzen sich hiermit praktisch auseinander. Sie denken dabei während des praktischen Handelns im Sinne eines mitlaufenden Denkens. (Böhle, 2012, S. 41)

Die Praxis geht der Theorie voraus – „explizites Wissen als Ergebnis der Reflexion auf intelligentes Handeln.“ (Neuweg, 1998, S. 22).

Das implizite Wissen muss sich begründen durch die praktische Wirksamkeit und wird überprüft durch ein Feedback der Situation. Den eigenen Denkprozessen und Haltungen im Bezug auf die Ergebnisse wird großes Vertrauen gegenübergebracht. Diese Wissensart kann nur durch langandauernde Erfahrungsprozesse erworben werden. Der Prozess des Wissenserwerbs gilt als nie abgeschlossen und damit lebensbegleitend. Implizites Wissen gilt als Erfahrungswissen, subjektiv und praxisorientiert. Es stellt den Bezug zum „Hier und Jetzt“ her (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1986, S. 71).

Als Hauptvorwürfe dieser Wissensform gegenüber werden bei Neuweg folgende genannt:

...vor – und unwissenschaftlich, theorielos; enger Zielfokus, Unterschätzung des bewusst [sic]-kritischen Denkens und des Planens; Mystifikation des Sprachlos-Intuitiven; konditionierungsähnlich, begrenzt transferierbar, schematisiert, implizite Blindheit, Kultivierung des Vorurteils. (Neuweg, 1988, S. 23)

Implizites Wissen lässt sich - wie dargelegt - eindeutig von explizitem Wissen abgrenzen. Wie der Erwerb dieses Wissen vonstatten geht, hat Polanyi (1967, 1985) mit Hilfe der impliziten Triade beschrieben.

2.2.2. Erwerb von implizitem Wissen

Zwei psychologische Experimente aus der Mitte des 20. Jahrhunderts zeigen wie implizites Wissen erworben wird (vgl. Polanyi, 1985, S. 16ff).

Die Autoren [*Lazarus und McCleary (1965)*] zeigten einer Versuchsperson eine große Zahl sinnloser Silben, wobei auf das Erscheinen einiger davon ein elektrischer Schlag erfolgte. Bald zeigte die Person Symptome der Antizipation des Stromstoßes beim Anblick der ‚Schocksilben‘; auf Befragen vermochte sie diese Silben gleichwohl nicht anzugeben. Die Versuchsperson hatte herausbekommen, wann ein Schlag zu erwarten war, konnte aber nicht sagen, was sie zu dieser Erwartung veranlaßte [sic]. Sie hatte ein Wissen erworben ähnlich dem, das wir haben, wenn wir eine Person mittels Zeichen erkennen, die wir nicht anzugeben wissen. (Polanyi, 1985, S. 17)

1958 wiesen Eriksen und Kuethle ein ähnliches Phänomen nach. Immer wenn ihre Versuchspersonen Assoziationen zu bestimmten Schockwörtern äußerten, wurden ihnen Stromstöße versetzt. „Bald lernte die Person, die Äußerungen auf solche Assoziationen zu vermeiden, um dem Stromstoß zu entgehen, wußte [sic] jedoch nicht – wie sich auf Befragungen herausstellte – wie sie es tat“ (ebd., S. 17).

Assoziationen bzw. bestimmte Silbenreihen bekamen eine Bedeutung, weil durch sie eine nachweisliche Reaktion ausgelöst wurde. Es war ein Wissen, welches nicht in Worte fassbar aber empirisch nachweisbar war.

Daraus folgt, dass erstens ein Subjekt durch (zweitens) eine Geste, ein Wort oder einen Gegenstand zu (drittens) einem Objekt eine Beziehung herstellt, und diesem Objekt damit eine Bedeutung gibt. Polanyi zieht folgenden Schluss:

Es sind immer zwei Dinge oder zwei Arten von Dingen im Spiel. Wir können sie als die beiden Glieder des impliziten Wissens bezeichnen. (...) Wir kennen den ersten Term nur, insofern wir uns auf unser Gewährwerden dieses ersten Terms verlassen, um den zweiten zu erwarten. (...) In mancherlei Hinsicht wird sich uns das erste Glied der Beziehung näher, das zweite weiter weg erweisen. In der Sprache der Anatomie können wir den ersten Term als den proximalen und den zweiten als den distalen⁵ bezeichnen. Es ist dann der proximale Term, von dem wir ein Wissen haben, das wir nicht in Worte fassen können. (Polanyi, 1985, S. 18f)

Ein Beispiel dafür ist auch die Fähigkeit die Physiognomie eines Gegenübers zu deuten und die Stimmung daraus zu lesen. Die Muskelbewegungen sind der proximale Term von dem ein Wissen vorhanden ist, das man nicht in Worte fassen kann. Man kann diese Bewegungen deuten, aber man kann das Wissen darüber nicht in Worte fassen. Der distale Term ist die Bedeutung, in diesem Zusammenhang die Stimmung, die man erkennen kann.

Dieses an ein Subjekt gebundenes Zusammenspiel zwischen proximalem und distalem Term nennt Polanyi „implizite Triade“.

Während z. B. die Züge eines Gesichtes ihre Bedeutung einer Stimmung haben, ist die Stimmung selbst bedeutungsvoller als die Gesichtszüge. Und während die Bedeutung einer Reihe von Wörtern in dem Satz liegt, den sie bilden, ist der Satz bedeutungsvoller als die Wörter, die ihn zusammensetzen. Solche aufeinanderfolgenden Stufen der Bedeutung sind weitverbreitet. (Polanyi, 1967, S. 253)

Den Vorgang der Sinngebung durch unseren Wahrnehmungsapparat beschreibt Polanyi mit Hilfe der impliziten Triade. Und der Hauptbestandteil der Arbeit von beratenden Personen ist es den Informationen der Klienten Sinn zu geben und den Sinn zu deuten.

⁵ **distal** MEDIZIN weiter von der Körpermitte entfernt liegend, *Gegensatz* → proximal
proximal MEDIZIN zur Körpermitte oder zum Rumpf hin gelegen, *Gegensatz* → distal
(<http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>) [Datum des Abrufs: 6. 6. 2012]

„Zusammenfassend ist zu sagen, die Trias unausdrücklichen [*impliziten*] Erkennens besteht in Hilfsobjekten, die sich auf die Dinge um einen Brennpunkt beziehen, kraft einer von einer Person vollzogenen Integration“ (ebd., S. 250).

2.2.3. Sinnggebung und Sinndeutung

Wenn man in ein fremdes Land reist und einem Freund zuhause die Eindrücke in Form eines Reiseberichtes vermitteln möchte, muss man zuerst den Wahrnehmungen Sinn geben. Durch eine kognitive Leistung ist man in der Lage, die Wahrnehmungen nieder zu schreiben. Worte, um die Befindlichkeit auszudrücken, müssen gefunden werden. Mit Hilfe von Sätzen wird der Sinn des Erlebten gedeutet – Gerüche, Geschmack, Geräusche, Wahrnehmungen mit den Augen und dem Tastsinn. Gefühle werden mit Worten beschrieben. Sinnggebung und Sinndeutung erfolgen von einer Person. Der Freund, der den Reisebericht liest, muss den Sinn der Wörter deuten, in dem er zu verstehen versucht, sich einfühlt unter welchen Bedingungen der Bericht entstanden ist. Es ist eine kognitive Leistung mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Wahrnehmungselemente, die Worte des Berichts zu deuten (vgl. Polanyi, 1967, S. 253).

Das Beispiel des Reiseberichtes kann auf eine Beratungssituation umgelegt werden. Eine Person gibt einem Gegenstand, einer Geste oder einem Wort im Bezug auf etwas eine Bedeutung (vgl. Polanyi, 1985, Neuweg, 1998).

Personen in Beratung geben dem, was sie in ihrem Alltag wahrgenommen haben Sinn. Sie deuten diesen Sinn, indem sie diese Wahrnehmungen mit Hilfe verbaler und nonverbaler Kommunikation dem Berater oder der Beraterin zu vermitteln versuchen. Der Berater erfasst mit seinen Wahrnehmungsmöglichkeiten den Bericht und versucht wiederum den Sinn zu deuten.

„Bedeutung entsteht dadurch, daß [sic] Momente innerhalb oder außerhalb unseres Leibes als Schlüssel zur Wahrnehmung gebraucht und als solche zur Einheit einer Wahrnehmung integriert werden. Jede Bedeutung eines Äußeren geht darauf zurück, daß [sic] wir äußere Dinge ‚verinnerlichen‘ oder auch daß [sic] ‚wir uns in ihnen versenken‘. Durch unsere Verinnerlichung

geben wir ihnen ihre Bedeutung, das heißt, den Hinweis auf etwas, auf das wir unsere Aufmerksamkeit richten.“ (Polanyi, 1967, S. 251)

Die Wahrnehmung des Ratsuchenden ist implizit – durch die Sprache, deutet er oder sie das Erlebte und gibt den Erfahrungen Sinn. Das Wissen über diese Situation wird explizit – nachvollziehbar. Der Berater nimmt die Erzählung mit seinen Sinnen wahr und deutet das Gehörte mit Hilfe des impliziten Wissens.

Die Bedeutung impliziten Wissens für Sinngebung und Sinndeutung kann man auch anhand der Physiognomie veranschaulichen. Die verschiedenen Gesichtszüge vermitteln einen Eindruck über die Gefühle der jeweiligen Person. Sie sind das Hilfsmittel um die Stimmungslage zu deuten. „Wir richten unsere Aufmerksamkeit von jenen Zügen auf die Stimmung selbst hin, indem wir jene in die Erscheinung der Stimmung integrieren. Diese Physiognomie und die durch sie ausgedrückte Stimmung bilden die ‚Bedeutung‘ jener Gesichtszüge.“ (Polanyi, 1967, S. 250).

Einzelne Muskelbewegungen im Gesicht für sich betrachtet verlieren aber ihre Bedeutung. Nur in Kombination mit aktuellen Situationen sind sie als Information verwertbar.

Worte, ob geschrieben oder gesprochen, sind bedeutungslos, außer sie werden in ihrer Bedeutung, auf welches Objekt, welche Gefühlslage oder Situation sie hinweisen, wahrgenommen.

Wir haben alle schon die Erfahrung gemacht, daß [sic] ein Wort dadurch, daß [sic] es genügend oft wiederholt wird und wir genau auf unsere Lippen und Zunge und die von ihnen hervorgebrachten Geräusche achten, zu einer bedeutungslosen Äußerung von Tönen wird. Die Tatsache, daß [sic] eine Veräußerlichung die Bedeutung tötet, bestätigt das sinngebende Vermögen der Verinnerlichung. (ebd. S. 252)

Ein Wort, welches einzeln betrachtet, viele verschiedene Deutungen zulässt, bekommt im Zusammenhang mit einer bestimmten Situation, in Kombination mit einer Reihe anderer Wörter – für die dasselbe gilt – Sinn. Die Antwort für diese Fähigkeit liegt in

der Kombination des expliziten Wissens über die Situation in der sich jemand befindet und einer impliziten Verstandesoperation (vgl. ebd. S. 255). Und diese implizite Leistung wird oft als Intuition bezeichnet.

Verdeutlicht wird das an folgenden Beispielen (vgl. Gigerenzer, 2007, S. 107ff). Betrachtet man folgende Sätze, weiß man intuitiv, dass ‚und‘ hier nicht nur im verbindenden Sinn gemeint ist, sondern zeitliche Folgen oder ursächliche Beziehungen beschreiben kann.

Petra und Paul heirateten, *und* Petra wurde schwanger.

Petra wurde schwanger, *und* Petra und Paul heirateten.

(...)

Wir luden Freunde *und* Kollegen ein.

Woher wissen wir mit einem Blick, was „und“ im jeweiligen Kontext bedeutet? Diese Schlüsse weisen drei Kennzeichen der Intuition auf: Ich weiß eine Bedeutung sofort, handle danach, aber ich weiß nicht, woher ich das weiß. (Gigerenzer, 2007, S. 107f)

Implizites Wissen (unausdrückliche Erkenntnis) liegt nicht im Vor- oder Unbewussten. Werden Sätze formuliert, Sprache angewandt, Objekte verwendet, liegen diese Dinge außerhalb der Konzentration und reduzieren sich auf den Status eines Hilfsinstruments. Das Wissen darum ist aber nicht unbewusst.

Das Ideal einer streng expliziten Erkenntnis ist somit selbstwidersprüchlich. Ihrer unausdrücklichen Koeffizienten beraubt, werden alle ausgesprochenen Worte, alle Formeln, alle Landkarten und graphischen Darstellungen schlechthin bedeutungslos. (...) Alles Erkennen fällt demnach unter eine der beiden Möglichkeiten: entweder ist es unausdrücklich [*implizit*] oder es wurzelt in einer unausdrücklichen [*impliziten*] Erkenntnis.“ (ebd, S. 256)

2.2.4. Intuition und die implizite Triade

Mit Hilfe der impliziten Triade lässt sich beschreiben wie Intuition entsteht.

Wie bereits dargelegt, wird mit Hilfe des proximalen Terms (eine Information, die nicht bewusst wahrgenommen wird) der distale Term identifiziert – einem Gegenstand, einer Emotion, einer Situation wird Sinn gegeben und gedeutet.

Dieser Vorgang der Bedeutungsgebung ist auf zwei Arten möglich – durch die Imagination und die Intuition.

„Die Intuition ist die passive, integrative Kraft, die meist sehr spontan auftritt und die man geschehen lassen muss, indem man sich auf den proximalen Term verlässt.“

(Klappacher, 2006, S. 49). Imagination ist im Gegensatz dazu „... eine aktive, antizipative Kraft (...), die auf den distalen Term vorgreift.“ (ebd., S. 49)

Imagination und Intuition lassen sich anhand zweier Beispiele aus dem Beratungskontext genauer differenzieren.

Eine Beraterin nimmt in einem Gespräch bei sich selbst ein Gefühl wahr. Sie fühlt sich plötzlich angespannt und nervös. Dieses Gefühl erinnert sie an Situationen, die sie als Betreuerin in Wohngemeinschaften und in Beratungen von Familien erlebte, kurz bevor es zu gewalttätiger Eskalation kam. In dem aktuellen Gespräch ist nach objektiven Kriterien keine Gefahr zu orten. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst, weiß die Beraterin, dass sie sich auf ihr Gefühl verlassen muss und setzt entsprechende professionelle Maßnahmen um zu überprüfen, ob sie mit ihrer Vermutung, sich in einem gewalttätigen Umfeld zu befinden, richtig liegt.

Der distale Term (ihr Gefühl) ist der Beraterin bewusst, sie kann den proximalen Term (den Auslöser für dieses Gefühl) zwar nicht benennen, aber aktiv mit der Situation umgehen.

Hier würde nach Polanyi mit Hilfe von Imagination gearbeitet werden.

Durch Intuition würde die Beraterin in einer ähnlichen Situation plötzlich die Erkenntnis haben, dass etwas nicht in Ordnung ist. Sie ist sich aber nicht bewusst, durch welchen Wahrnehmungskanal oder welche Reaktion sie zu dieser Information gelangt ist. Eingebung oder eine für sie plötzliche Erkenntnis veranlasst sie die Situation auf

Gewaltbereitschaft zu überprüfen. Auch hier ist ihr nicht bewusst, was der proximale Term (der Auslöser für die Eingebung ist), aber auch der distale Term ist nicht zu identifizieren und zeigt sich in einer plötzlichen Eingebung bzw. Intuition.

Da Intuition auf nicht bewussten Vorgängen beruht, ist es notwendig sie zu verifizieren. Dies ist nach dem Phasenmodell von J. H. Poincaré möglich.

2.3. Phasenmodell von J. H. Poincaré zur Überprüfung von Intuition

Denn ohne Verallgemeinerung ist das Voraussehen unmöglich. Die Umstände, unter welchen man operiert hat, werden sich niemals zugleich wieder einstellen. Die beobachtete Tatsache wird sich nicht noch einmal abspielen; das einzige, was man festhalten kann, ist daß [sic] unter analogen Umständen eine analoge Tatsache eintreten wird. Um vorauszusehen, muß [sic] man mindestens die Analogie zu Hilfe nehmen, und das heißt wiederum: verallgemeinern. (...) Man sagt oft, daß [sic] man ohne vorgefaßte [sic] Meinung experimentieren soll. Das ist nicht möglich; dadurch würde nicht nur jedes Experiment unfruchtbar gemacht, sondern man würde sich etwas vornehmen, das man nicht ausführen kann. Jeder trägt in sich seine Weltanschauung, von der er sich nicht so leicht loslösen kann. Wir müssen uns z. B. der Sprache bedienen und unsere Sprache ist von lauter vorgefaßten [sic] Meinungen durchdrungen, und es kann nicht anders sein. Es sind unbewußte, vorgefaßte [sic] Meinungen, die tausendmal gefährlicher sind als die anderen. (Poincaré, 1906, S. 144f)

J.H. Poincaré (1854 – 1912), ein Mathematiker, dessen Modell in der Kreativitätsforschung immer wieder herangezogen wird, beschrieb den kreativen Prozess, der zu seinen Entdeckungen führte, in vier Phasen (vgl. Eggenberger, 1998, S. 403- 405):

1. Die Präparation

„Die Benennung des ersten Schritts des kreativen Prozess macht deutlich, dass nicht nur der plötzliche Einfall von Bedeutung ist, sondern bereits die Zeit davor.“ (Eggenberger, 1998, S. 404). Die bewusste Auseinandersetzung mit einem Thema steht im Vordergrund. Möglichst viele Informationen sollen absichtsvoll, d. h. im Bezug auf die jeweilige Situation gesammelt werden. „Dabei muss Wichtiges von Unwichtigem

getrennt, das Problem oder der Gegenstand analysiert, reflektiert und bearbeitet werden.“ (ebd. S. 404). Man soll relativ unvoreingenommen, spielerisch mit großer Neugierde eine große Quantität an Wissen ansammeln. Wobei jedoch wichtig ist, dass dies nicht wahllos geschieht.

2. Die Inkubation

Diese Phase passiert im Unbewussten und wird oft von Unruhe und Spannung begleitet. Es erfordert eine hohe Frustrationstoleranz, das für eine Situation angesammelte Wissen wirken zu lassen. „Entscheidend ist, dass das Problem bzw. der Gegenstand beiseite gelegt wird, so dass sich unbewusste Vorgänge aktivieren können, um die vorhandene Beunruhigung, Frustration und Spannung, die sich in der Vorbereitungszeit aufgebaut haben, wieder aufzulösen.“ (ebd., S. 404).

3. Die Illumination bzw. die Intuition

„Für den Augenblick der Lösungsfindung steht eine Anzahl von Begriffen zur Verfügung, die zumeist eine implizite Theorie des Schöpferischen anzeigen: Einfall, Eingebung, Inspiration, Erleuchtung (Illumination), Intuition u. ä.“ (Graumann zit. n. Eggenberg, 1998, S. 405). Ein Gefühl der Erleichterung, dass auf diesen Augenblick folgt, indem „...das Bewusstsein durch einen plötzlichen Einfall erleuchtet wird“ (Eggenberg, 1998, S. 405), ist charakteristisch. Die Intuition erscheint als zufällig und plötzlich, weil die Prozesse unbewusst ablaufen. Ein weiteres Merkmal dieser Phase ist das Gefühl, passiv und als Person nicht involviert gewesen zu sein.

4. Die Verifikation

Die Überprüfung der Eingebung ist ein wesentliches Kriterium. In dieser Phase gilt es folgende Fragen zu beantworten: „Hält die plötzliche Einsicht einer rationalen Bewertung stand? Ist sie richtig? Ist sie brauchbar? Ist sie kommunizierbar?“ (ebd., S. 405).

Allein sie muß [sic] immer sobald als möglich und so oft als möglich der Verifikation unterworfen werden; es ist selbstverständlich, daß [sic] man sie ohne Hintergedanken aufgeben muß [sic], sobald sie diese Prüfung nicht besteht. Man macht es tatsächlich so, aber manchmal verdrießt es uns, so handeln zu müssen. (Poincaré, 1906, S. 152)

Die Vorbereitung, die innere Auseinandersetzung, die Erkenntnisse und die Überprüfung der Erkenntnisse sind in vielen verschiedenen Beratungs- und Arbeitssettings wesentlich. Das Anwendungsgebiet in diesem Zusammenhang ist die personenorientierte Beratung in Organisationen, Supervision und Coaching.

2.4. Supervision und Coaching als personenorientierte Beratung in Organisationen

Supervision und Coaching werden beschrieben als „...Beratungen, die in Organisationen stattfinden und die als Ansatzpunkt nicht vorrangig die Organisation als Ganzes wählen, sondern sich an einzelne Personen richten, die in der Organisation beschäftigt sind“ (Kühl, 2008, S. 14).

Jede Form der Beratung, die nicht in Zusammenhang mit einer Organisation oder einem Unternehmen steht, wie z. B. Lebensberatung, Seelsorge oder Therapie ist damit nicht gemeint. Die Beratungsformen Supervision und Coaching haben nicht den Menschen und die Person „... mit ihren Charaktereigenschaften, ihrer Psychogenese, ihren Traumata und seelischen Störungen, ihrem Verhalten oder ihren Beziehungen“ (Buchinger & Klinkhammer, 2007, S. 26) im Fokus, sondern die Arbeit, die diese Person verrichtet. Auch nicht die persönlichen Beziehungen in einem Team, die Gruppendynamik oder ihre organisatorische Einbettung sind Themen, sondern Gegenstand ist die Arbeit und Arbeitsfähigkeit eines Teams.

Dass es in der Supervision um die Arbeit geht, heißt aber nicht, dass weder der Mensch noch das Team noch die Organisation eine Rolle spielen – ganz im Gegenteil. Schließlich wird jede supervisionsfähige Arbeit von einem oder von mehreren Menschen verrichtet. Deren menschliche Besonderheiten spielen für das Gelingen oder Nichtgelingen der Arbeit eine Rolle. Insofern muss man sich zum Zweck des besseren Verständnisses des Gegenstandes der Supervision, also der vorgelegten Arbeit, auch mit den Menschen und mit ihren seelischen

Besonderheiten befassen. Und da die Lebens- und Arbeitsfähigkeit der Menschen eine unvermeidliche Bedingung gelingender Arbeit darstellt, muss ihr auch ausreichend Aufmerksamkeit in der Supervision gewidmet werden. Dies aber immer nur in Relation zur vorgelagerten Arbeitssituation, zum supervidierten Fall und seiner Besonderheit – nicht darüber hinaus. (ebd., S. 26f)

Coaching wird in der Literatur als Beratung von Führungskräften, Experten und Expertinnen sowie Mitarbeitenden verstanden, um diese Personen bei der Erreichung von Zielen im beruflichen Bereich zu begleiten, wobei das Hauptaugenmerk auf der Einzelberatung liegt (vgl. König & Volmer, 2008, S. 55). „Coaching ist die professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zu der Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre berufliche Rolle handhaben“ (Looss in Fatzer G., Rappe-Giesecke K. & Looss W., 2002, S. 109). Für den Begriff Supervision findet man eine ähnliche Beschreibung bei Belardi.

Unter dem Oberbegriff Supervision versteht man *Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge*. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“ (Belardi, 2009, S. 14)

Rappe-Giesecke (vgl. Rappe-Giesecke in Fatzer G., Rappe-Giesecke K. & Looss W., 2002, S. 46ff) ergänzt diese Sichtweise, indem sie Supervision in drei Kategorien einteilt, die alle, wenn nicht direkt einem Unternehmen zuordenbar, so doch im beruflichen Kontext stehen.

Erstens ***Ausbildungssupervision***, die dazu dient eine bestimmte Methode zu erlernen um sich Professionalität für die Beraterinnenrolle anzueignen. Erfahrene Kollegen und Kolleginnen bieten jüngeren eine Begleitung bei den ersten Schritten in die professionelle Praxis. Diese Form der Unterstützung ist Teil der Ausbildungen von Psychotherapeuten und Supervisorinnen. Hierbei geht es um die Festigung der beruflichen Identität in einem neuen Aufgabengebiet.

Die zweite Form ist die **berufsbegleitende Supervision**, welche sich mit drei Hauptthemen befasst:

- Rolle und Funktion im beruflichen Umfeld
- Umgang mit Kunden, Klienten und Abnehmerinnen
- Kooperation im Team bzw. in der Organisation

Im Dienstleistungsbereich nehmen kommunikative Tätigkeiten zwei Drittel der Arbeitszeit in Anspruch (vgl. Belardi, 2009, S10f). Aus diesem Grund bieten Unternehmen ihren Mitarbeitenden Supervision als unterstützende Maßnahme an. Dabei erwerben sie wichtige Qualifikationen, die sie neben fachlicher Kompetenz benötigen. Dazu zählen Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Belastbarkeit. Diese Fähigkeiten, die über das eigentliche berufliche und fachliche Wissen hinausgehen, werden als Sozialkompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Diese Kompetenzen „... kann man vorher nicht in Ausbildungen erlernen. Denn dazu gehört unter anderem die Fähigkeit, Neues zu denken und auszuprobieren.“ (Belardi, 2009, S. 11).

Strukturelle Veränderungsprozesse in Unternehmen werden durch **Supervision** für Einzelne, Führungskräfte oder Teams **im Rahmen der Organisationsentwicklung** unterstützt. Das ist die dritte weniger bekannte Form der Supervision.

Veränderungsprozesse sollen den Mitarbeitenden nachvollziehbar gemacht werden. „Selbstbeschreibungen, die zu den alten Gegebenheiten paßten [sic], weiterwirken und damit die Veränderungen auf Dauer paralisieren“ (Rappe-Giesecke, 2002, S. 48), sollen durch diese Form der Intervention verhindert werden. Auch Nachqualifizierung im Umgang mit den Kunden und Kundinnen kann Supervision übernehmen. In diesem Fall muss Supervision systematisch in den Veränderungsprozess eingebaut und eng an die Organisationsentwicklung angebunden werden.

„Gilt in der Supervision vor allem die geregelte Reflexion von Arbeit als Hauptaufgabe, ohne dass es immer sofort um Lösungen oder Veränderungen gehen muss, so ist beim

gewachsenen Selbstverständnis im Coaching die Lösungs- und Veränderungsorientierung im Vordergrund.“ (Reichel, 2010, S. 255). Um dies beim Coaching im Gegensatz zur Supervision zu erreichen, sind laut österreichischer Vereinigung für Supervision kurze Trainingsfrequenzen zur Vermittlung von Fähigkeiten vorgesehen. (vgl. Österreichische Vereinigung für Supervision, 2011, S. 9).

Zusammenfassend kann gesagt werden (vgl. Buchinger, 2007, S. 28ff), dass sich aufgrund der Ausbildung, der Methoden, der Arbeitsfelder, des Settings dieser beiden Beratungsmethoden mehr Gemeinsamkeiten festmachen lassen als Unterschiede festzustellen sind. Traditionellerweise spricht man im sozialen Umfeld eher von Supervision und in der Wirtschaft von Coaching. Arbeit mit Führungskräften wird aber auch im Sozialbereich eher als Coaching bezeichnet. Die Einzelarbeit mit Basismitarbeiterinnen wird überwiegend Einzelsupervision genannt. In dieser Arbeit wird synonym von Coaching und Supervision gesprochen. Beratung inkludiert immer beide Begriffe.

2.4.1. Beratungsmodelle

Beratung in Organisationen unterscheidet sich wesentlich von anderen Tätigkeiten wie Produzieren, Verkaufen und Führen. Berater hinterlassen kein Produkt, sie verkaufen ihre Zeit. „Sie verfügen nicht über die Möglichkeit, Personen dazu zu verpflichten etwas zu tun. Sie können sich die Personen nicht aussuchen, die in einer Organisation tätig sein sollen, und sie können Personen nicht aus Organisationen entfernen lassen.“ (Kühl, 2008, S. 14).

Reichel beschreibt Beratung als Kommunikation. Der Unterschied zur Alltagskommunikation besteht „... darin, dass es sich um eine reflektierte und planmäßige Strukturierung von Kommunikation, insbesondere von mit einander Sprechen handelt.“ (Reichel, 2010, S. 254). Beratung zeichnet sich des Weiteren aus durch methodische Interaktion und „... kontrolliertes fachliches Vorgehen einer zur Beratung legitimierten und somit kompetenten Person“ (König & Volmer, 2008, S 53; zit. n. Giese & Melzer, 1974).

Auf die Frage wie Experten von Klientensystemen eingesetzt werden und in welcher Rolle sie unterstützend arbeiten, hat Ed Schein Beratung in drei inzwischen klassische Grundmodelle eingeteilt: die Expertenberatung, die Arzt-Patienten-Beratung und die Prozessberatung. In zahlreichen Quellen wird auf dieses Modell Bezug genommen (vgl. König & Volmer, 2008, S. 57; Migge, 2007, S. 359; Radatz, 2000, S. 95ff, Belardi, 2009, S. 70ff).

Die Darstellung von Gerhard Fatzer ist klar und übersichtlich und wird deshalb unverändert übernommen (Fatzer, Rappe-Kiesecke & Looss, 2010, S. 22f).

Grundmodell (was es ist)	Grundannahmen, Voraussetzung (...daß [sic]es funktioniert)
1. Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität¹	a. Klient hat das <i>Problem</i> richtig <i>diagnostiziert</i> . b. Klient hat Professionalität bzw. Spezialistentum des <i>Beraters</i> richtig <i>beurteilt</i> . c. Klient hat Problem und welche Art Lösung benötigt wird richtig <i>kommuniziert</i> . d. Klient hat <i>die Konsequenzen</i> der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten Lösung durchgedacht und akzeptiert.
Der Klient <i>weiß</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>was das Problem</i> ist; - <i>welche Lösung</i> benötigt wird; - <i>woher</i> die Lösung kommen kann. Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.	
2. Beratung im Rahmen der Arzt-Patient-Hypothese	a. Der <i>Diagnoseprozeß</i> [sic] selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen. b. Der Klient hat die <i>Symptome</i> (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert. c. Der indizierte <i>Problembereich</i> (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine zutreffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ.
<ul style="list-style-type: none"> • Der <i>Klient</i> spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren <i>Ursachen</i> sowie mögliche <i>Lösungsansätze</i> ihm aber unbekannt sind. • Der <i>Berater</i> übernimmt die Verantwortung für eine richtige <i>Diagnose</i> (Erfassung) des Problems und dessen angemessene <i>Lösung</i>. 	

¹ meint „Expertenberatung“ (Anmerkung der Verfasserin)

<ul style="list-style-type: none"> • Klient ist abhängig vom Beratungsprozeß [sic] bis zur Lösungsfindung. 	<ul style="list-style-type: none"> d. Klient <i>versteht</i> die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn <i>anzuwenden</i>. e. Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.
---	---

<p>3. Das Prozeß [sic]-Beratungs—Modell (Process-Consultation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Klient spürt Wunsch nach Veränderung (Problembewußtsein [sic] hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache – Lösung). b. Klient kennt Möglichkeiten der Lösung nicht oder nur unzureichend; dies auch bezüglich der Frage wer ihm helfen könnte. c. Das Problem ist so beschaffen, daß [sic] der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und Lösungen herausfindet, sondern daß [sic] der Klient durch aktive Teilnahme am Diagnoseprozeß [sic] profitiert. d. Klient hat „konstruktive“ Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann, und ist in der Lage eine sog. „helfende Beziehung“ einzugehen. e. Der Klient ist letztlich der einzige, der wirklich weiß, welche Intervention für für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert die Situation. f. Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme lösen kann.
<ul style="list-style-type: none"> • Der <i>Klient</i> hat das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle Verantwortung dafür. • <i>Berater hilft</i> dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umwelt <i>wahrzunehmen</i>, richtig zu interpretieren und zu <i>verstehen</i> und ihnen angemessen zu begegnen (handeln). • Stärkstes <i>Involvement</i> (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden. 	

© Fatzer, 1997, 1998

Das Prozess-Beratungs-Modell mit dem Verständnis, dass die beratende Person „... die professionelle Verantwortlichkeit für den Verlauf der Beratung, jedoch nicht für die Inhalte und Ergebnisse des Beratungsprozesses ...“ (Belardi, 2009, S. 71) übernimmt, wird übereinstimmend als das gängige Modell wie Professionals ihre Funktion als Berater sehen, dargestellt (vgl. König & Volmer, 2008, S. 57; Migge, 2007, S. 359; Radatz, 2000, S. 95ff).

Erfolgreiche Supervision [*und erfolgreiches Coaching*] kann nur unter den Bedingungen des Prozess-Beratungs-Modells funktionieren. Denn es geht nicht um die Umsetzung von technischen Vorschlägen oder das Verabreichen von Rezepten, sondern um die weitaus kompliziertere Beeinflussung von menschlichen Verhaltensweisen ohne Manipulation. Dies alles erfordert nicht nur eine entsprechende distanzierte Haltung, sondern auch eine spezielle Methodik, die schon beim Erstkontakt und beim Erstgespräch angewendet werden sollte. [...]

Der Klient für sich [*muss*] das Problem erkennen und verändern [...]. Prozessorientierte Supervisoren [*und Coachs*] können nur zu dieser Einsicht verhelfen, das Problem jedoch nicht lösen. (Belardi, 2009, S. 72)

2.5. Merkmale professionellen Handelns bei personensorientierter Beratung

„Professionelles Handeln soll allgemein als ein Handeln verstanden werden, das sich auf die Lösung von Problemen richtet und sich dabei durch eine Expertise auszeichnet und als erfolgreich erweist.“ (Böhle, 2010, S. 36)

Im Bezug auf personensorientiertes Beraten in Unternehmen zeichnen sich Professionsbildungstendenzen. In der Supervisionsausbildung gibt es im Unterschied zu Coaching berufsverbandbezogene Standards⁶. Diese Qualitätsstandards sind der erste Schritt in Richtung Professionsbildung, die jedoch noch nicht abgeschlossen ist. Die Berufsbezeichnung für Supervision und Coaching ist noch nicht geschützt.

⁶ In Österreich legt der ÖVS – Österreichischer Verband für Supervision Standards fest, aufgrund derer Personen zu ÖVS zertifizierten Ausbildungen zugelassen werden. Nach erfolgreichem Abschluss kann man Mitglied dieses Verbandes werden und wird auf der ÖVS Liste geführt. Die Mitgliedschaft beim ÖVS gilt als Qualitätskriterium und ist in vielen Einrichtungen Voraussetzung um Supervisionen oder Coachings anbieten zu dürfen. Die DGSv – Deutsche Gesellschaft für Supervision ist die Partnerorganisation in Deutschland. Der europäische Dachverband ist die ANSE – Association of National Organisations for Supervision in Europe.

2.5.1. Professionalitätsbegriff im Bezug zu Supervision und Coaching

Professionalität als Begriff muss an dieser Stelle definiert werden. Grundsätzlich werden zwei Professionsbegriffe unterschieden.

„Bei dem engen Verständnis von Professionalität (...) geht es um Qualitätssicherung durch Verordnung verbindlicher Handlungsstandards, eine Homogenisierung der Ausbildung und eine Restriktion der Zugänge zu einem Berufsfeld.“ (Kühl, 2008, S. 115). Nach diesem Verständnis legt die Profession selbst fest, wer als Anbieter am Markt auftreten darf und wer aufgrund fehlender Standards nicht zugelassen wird. „Der Professionelle hat dabei nicht die Autonomie in der Bestimmung von Professionalität, sondern muss sich den in einem Professionsbildungsprozess entstandenen Standards einer Profession unterwerfen“ (ebd., S. 115).

Bei einem weiter gefassten Professionalitätsbegriff geht es um „... individuell definierte Formen professionellen Handelns... (ebd., S. 115). Berufsverbände sollen möglichst wenig verbindliche Handlungsstandards, Ausbildungsinhalte oder Zugangsrestriktionen vorgeben. Ein breites Verständnis von Professionalismus steht im Gegensatz zu genau abgegrenzten - ihre Zugänge regulierenden - Professionen. Die handelnden Akteure entwickeln „... auf freiwilliger Selbstverpflichtung basierende Vorstellungen von Professionalisierung“ (ebd., S. 116).

	Enger Professionalitätsbegriff (Professionsbegriff I)	Weiter Professionalitätsbegriff (Professionsbegriff II)
Bezeichnung für die soziale Form	Profession	Professionalismus
Bezeichnung für den Tätigen	Professioneller	Professional
Bezeichnung für den Ausdifferenzierungsprozess	Professionsbildung	Professionalisierung

(Kühl, 2008, S. 116)

Ein Charakteristikum von fehlender Professionsbildung ist, „... dass Professionalität im Handeln postuliert wird, es aber an objektivierten Standards fehlt, woran

Professionalität festgemacht werden kann oder nicht.“ (ebd., S.116). Arbeitet man nach dem erweiterten Professionalitätsbegriff ist es ebenso möglich Experte auf seinem Gebiet zu werden. Festhalten muss man aber, dass es hier keinen Mechanismus der kollektiven Qualitätssicherung durch eine Profession, wie bei Medizinern, Juristinnen oder Psychotherapeuten gibt.

Probleme bei der Qualitätssicherung können drei Reaktionsmuster auslösen (vgl. Kühl, 2008, S. 113ff):

- ***Regulierung durch den Markt***

Der Kunde bestimmt, ob Preis, Leistung und Erfolg zufriedenstellend sind, und ist maßgeblich beteiligt, wer welche Aufträge bekommt.

- ***Hierarchische Kontrolle***

Vorgesetzte Stellen (Führungskraft, Teamleiter, Geldgeber) bestimmen, welche Produkte in welcher Qualität hergestellt bzw. welche Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Bei Schwierigkeiten „... greifen die Produktionsleiter und Qualitätssicherer hierarchisch auf die operativen Bereiche zu und versuchen so, das Qualitätsproblem zu lösen.“ (Kühl, 2008, S. 114).

- ***Qualitätsgewährleistung durch eine Profession***

Die Einschätzung der Qualität erfolgt durch die Gemeinschaft der Professionellen und nicht durch Kundinnen oder Klienten. Als Beispiel können Rechtsanwaltskammern genannt werden, die bei Beschwerden tätig werden. „Die Gemeinschaft garantiert den Klienten (...) dass die Tätigkeiten der Leistungsanbieter nach den Regeln der Kunst einer Profession durchgeführt werden und Scharlatane durch die Selbstkontrollmechanismen der Profession entfernt werden.“ (ebd., S. 114)

„Soziologisch interessant ist (...), dass sich diese drei Strategien der Qualitätssicherung als Alternativen, oder (...) als funktionale Äquivalente verstehen lassen.“ (ebd., S. 114)

Ist mit der Qualität einer Dienstleistung etwas nicht in Ordnung, wird entweder der Markt reagieren – die Kunden werden das Angebot nicht mehr annehmen -, die Hierarchie wird einschreiten - Vorgesetzte, Geldgeberinnen o. ä. werden ihre

Kontrollfunktion wahrnehmen - oder „... eben, dass sich eine Profession bildet, die dieses Problem über Selbstkontrolle löst.“ (ebd. S. 115).

Kriterien professionellen Handelns für personenorientiertes Beraten in Unternehmen werden einerseits durch Richtlinien der Berufsverbände und andererseits durch eine Vielzahl von Autoren und Autorinnen definiert. Experten und Expertinnen haben sich mit Grundkompetenzen professionellen Handelns in diesem speziellen Beratungsbereich in der Fachliteratur auseinandergesetzt. (vgl. Böhle, 2010; Reichel, 2010; Migge, 2007; Belardi, 2009, König & Vollmer, 2008, Königswieser & Hillebrand, 2011 u. v. m.). Wie diese Grundkompetenzen mit Intuition in Zusammenhang gebracht werden können, wird in Folge erläutert.

2.5.2. Professionelles Handeln im Rahmen von Supervision und Coaching und der Bezug zur Intuition

Professionelles Handeln wird in den meisten Fällen durch die Kompetenzen beschrieben, welche man für den speziellen Arbeitsbereich aufweisen muss. Der Begriff Kompetenz beschreibt Zuständigkeiten: „Kompetenz kommt vom lateinischen *competere*: zusammentreffen, ausreichen, zu etwas fähig sein, zustehen.“ (wikipedia, 2012). Zuständigkeit einerseits bezogen auf ein Amt oder eine Funktion, andererseits bezogen auf Wissen. Niklas Luhmann beschreibt, dass Kompetenz im fachlichen und im hierarchischen Sinne zwei unterschiedliche Funktionen erfüllt (vgl. Luhmann, 2000, S. 320). „In der Praxis werden die sich als zuständig erklärenden Leistungserbringer daher immer im Hinblick auf diese beiden Gesichtspunkte beobachtet: ‚Darf der das?‘ und ‚Kann der das?‘“ (Kühl, 2008, S. 135).

Die hierarchische Kompetenz - im Sinne von Beratung in Unternehmen anbieten zu dürfen - wird in der Regel im Erstgespräch geklärt und erfolgt durch den Auftrag: Welcher Auslöser hat die Konsultation eines Beraters bewirkt? Kann der Supervisor bzw. Coach für das Problem eine Lösungsstrategie anbieten? Die Persönlichkeit des Beraters und der Beraterin wird ebenso bei der Auswahl für einen Auftrag eine Rolle spielen (Belardi, 2009, S. 74).

Die fachliche Fähigkeit, welche er oder sie aufweisen muss, lässt sich anhand der vier Grundkompetenzen von Supervisoren und Coachs beschreiben (vgl. Reichel, 2012, S. 258):

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Personelle Kompetenz

Fachkompetenz

Supervision soll helfen, „... Handlungsalternativen zu entwickeln, welche entweder die Fortsetzbarkeit der Arbeit oder eine andere Form von Erfolg ermöglicht“ (Buchinger & Klinkhammer, 2007, S. 36). Dies passiert in einem Kontext, in dem die seelischen Zustände der Supervisanden, die Interaktionsdynamik der Anwesenden und die Organisation in deren Wirkungsfeld die Beratung stattfindet, miteinbezogen werden.

Supervisor/innen müssen erstens in der Lage sein, fundiert zu diagnostizieren, wieweit sie sich im Dienste des Gegenstandes der Supervision intervenierend auf eines dieser Felder und auf welches sie sich begeben sollen – und sie müssen in der Lage sein, das auch zu tun. Sie müssen zweitens professionell entscheiden können, ob es sich bei dem deklarierten Anliegen des Klienten oder bei dem, was sich im Lauf der Supervision [*im Sinne von Beratung*] herausstellt, überhaupt oder noch um Supervision handelt; und sie müssen entsprechend ihrer Differentialdiagnose auch gezielt Überweisungsvorschläge erarbeiten. (ebd. S. 37)

Das setzt Fachwissen über gruppensdynamische Prozesse, individualpsychologische Erkenntnisse, Organisationstheorien, Phasen innerhalb von Beratungsprozessen, idealtypische Abläufe von Entscheidungs-, Problemlösungs- und Informationsprozessen voraus. (vgl. Fatzer, Rappe-Giesecke & Looss, 2002, S. 86ff). „Die allgemeine Kunst der Gesprächsführung des Supervisors, die ebenfalls ein Qualitätskriterium ist, kann als so selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass sie keine besondere Erwähnung verdient.“ (Buchinger et al., 2007, S. 39).

Eine entsprechende Fachausbildung, die bestimmten Qualitätskriterien entspricht, soll als Basis für die nötige Fachkompetenz dienen (vgl. Böhle, 2010, Reichel, 2010)⁷.

Berater und Beraterinnen sollen sich bewusst sein, dass Fachwissen nur durch laufende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie durch multiprofessionelle Kooperationen gewährleistet bleibt. (Buchinger et al, 2007, S. 47f).

Wissen, welches in Fachausbildungen und Seminaren weitergegeben werden kann, objektiven Kriterien standhält und niedergeschrieben werden kann, ist ein Pfeiler der Fachkompetenz. Dieses Wissen liegt unabhängig von praktischer Erfahrung vor. Es wurde lange davon ausgegangen, dass Experten und Expertinnen ausschließlich „... wissenschaftliches Wissen in der Praxis umsetzen“ (Böhle, 2010, S. 40). Der Grundsatz des expliziten Wissens „erst denken, dann handeln“ (vgl. Kap. 2.2.1., S. 10f) hat sich durch Untersuchungen des amerikanischen Sozialwissenschaftlers Donald Schön nur zum Teil bestätigt. Es ist notwendig sich ein Basiswissen zu erwerben, gleichzeitig erwirbt man Wissen im Tun und in der Reflexion über dieses Tun. „Sie [*die Experten*] treten vielmehr von Anfang an in einen Dialog mit den Sachverhalten, mit denen sie sich beschäftigen, und setzen sich hiermit praktisch auseinander. Sie denken dabei während des praktischen Handelns im Sinne eines mitlaufenden Denkens“ (Böhle, 2010, S. 41). Das Denken erfolgt nicht analytisch und rational sondern bildhaft und assoziativ.

Dies zeigt sich auch in Meister-Schüler Beziehungen. Durch das Lernen am Modell und das Erleben eines Experten oder einer Expertin in einer individuellen Situation und die Reflexion über die angewandte Technik wird die Fachkompetenz explizit und kann vom Schüler nachvollzogen und integriert werden.

Methodenkompetenz – Erfahrungswissen

„Mit Methodenkompetenz ist im Allgemeinen das praktische Wissen bzw. die Fähigkeit gemeint, in komplexen Situationen angemessen zu handeln.“ (Reichel, 2010, S. 258).

Im Vergleich dazu spricht Rappe-Giesecke (vgl. Fatzer et al., 2002, S. 87) von

⁷ Im Anhang die Zugangsvoraussetzungen des ÖVS (Österreichischer Verband für Supervision) für Lehrgänge, die den Normen dieses Berufsverbandes entsprechen und exemplarisch für Ausbildungsinhalte das Curriculum der ARGE Bildungsmanagement Wien für einen ÖVS zertifizierten Universitätslehrgang „Supervision, Coaching und OE“

Erfahrungswissen, wenn sie Methodenkompetenz wie folgt beschreibt: Fähigkeit zur Gesprächsführung, Gruppenarbeit und Arbeit mit Subteams in Organisationen, sowie die Fähigkeit Moderationen und Präsentationen korrekt durchführen zu können, Konflikte nutzen zu können, um zur Lösung von Problemen zu kommen, „die Fähigkeit, sich selbst – als Person und Rolle – und das Beratungssystem zum Medium des Lernens machen zu können“ (Fatzner et al., 2002, S. 87). Sie definiert Methodenkompetenz als geplante und zielgerichtete Umsetzung von Fachwissen. Diese Kompetenz beinhaltet neben Kontextwissen – also detaillierte Kenntnisse über konkrete Gegebenheiten – auch das, wie schon weiter oben ausführlich beschrieben, implizite Wissen nach der Definition Polanyis (vgl. Böhle, 2010, S. 47). „Eine wichtige Rolle spielt auch das Sich-hinein-versetzen. Damit ist nicht nur ein geistiger Akt gemeint, sondern vor allem auch ein emotionales und körperliches Einfühlen und Nachvollziehen“ (ebd., S. 48). Aktives und reaktives Handeln in Abstimmung mit dem Umfeld und ein Miteinander im Gegensatz zu einem einseitigen Steuern ist gefordert (vgl. ebd., S. 46). „Bei dem hier beschriebenen Handeln sind das dialogisch-interaktive Vorgehen, die empfindend-spürende sinnliche Wahrnehmung sowie das assoziativ-bildhafte Denken und subjektive Nachvollziehen unmittelbar miteinander verbunden und bedingen sich wechselseitig.“ (ebd., S. 48). Die Methodenkompetenz ist im Gegensatz zum Fachwissen stark an die Person des Beraters und seine soziale Kompetenz gebunden.

Soziale Kompetenz

Unter sozialer Kompetenz werden Begriffe wie Empathie, Menschenkenntnis, Sensibilität, Motivierungsvermögen und Konfliktfähigkeit zusammengefasst (vgl. Kühl, S. 135). Nicht nur Personen in Beratungsberufen, auch in anderen Professionen wie Betriebswirte, Juristen oder Ingenieure, benötigen „... Fähigkeiten, die über das eigentliche berufliche und fachliche Wissen (...) hinausgehen. Diese Kompetenzen sind über einen längeren Zeitraum eher stabil und nicht so sehr den Veränderungen unterworfen wie das Fachwissen“ (Belardi, 2009, S. 11).

Der persönliche Eindruck, den Ratsuchende von Beratenden haben, bestimmt entscheidend über die Wirkung methodischer Impulse (vgl. Reichel, 2010, S. 252ff).

Personale Kompetenz

Aus diesem Grund führt Cornelia Rappe-Giesecke (vgl. Fatzer et al., 2002, S. 89 – S. 91) neben Wissen und Methodenkompetenz auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion als eine Voraussetzung für professionelles Arbeiten an. Sie ist notwendig um die beraterischen Fähigkeiten und Grenzen einzuschätzen, die es ermöglichen sich in einem ausreichenden Maß mit der Auftrag gebenden Organisation zu identifizieren, ohne aber die nötige Distanz zu verlieren.

Supervisorinnen und Coachs müssen ihre eigenen Projektionen und Übertragungen erkennen. Sie könnten den Beratungsprozess durch inflexibles Verhalten, zu wenig oder zu viel Emotionalität stören, oder lassen sich auf Machtkämpfe mit dem Klientensystem ein. Unsicherheiten und/oder Überschätzung der eigenen Person, können zu unklarer Positionierung des Beraters oder der Beraterin im System führen. Es wäre auch möglich, dass sich der Supervisor zu stark mit dem Team oder der Coach zu stark mit der Führungskraft identifiziert (vgl. Belardi, 2009, S. 83f).

Selbstreflexion und die damit gewonnenen personellen Kompetenzen sind wichtig. Die professionelle Haltung zum Klientensystem ist nicht alleine durch rationales objektivierendes Handeln geprägt. Berater und Beraterinnen stellen in den meisten Fällen eine persönliche Beziehung her.

Die Bereitschaft und Fähigkeit, die Welt auf dem Wege des Erfahrens zu erkunden und kennen zu lernen, ist hier die zentrale Grundlage von Wissen und Können. Subjektivierend ist ein solches Handeln, weil subjektive Faktoren wie Gefühl und Empfinden wesentliche Elemente sind und die Umwelt nicht wie ein Objekt, sondern wie ein Subjekt wahrgenommen wird.

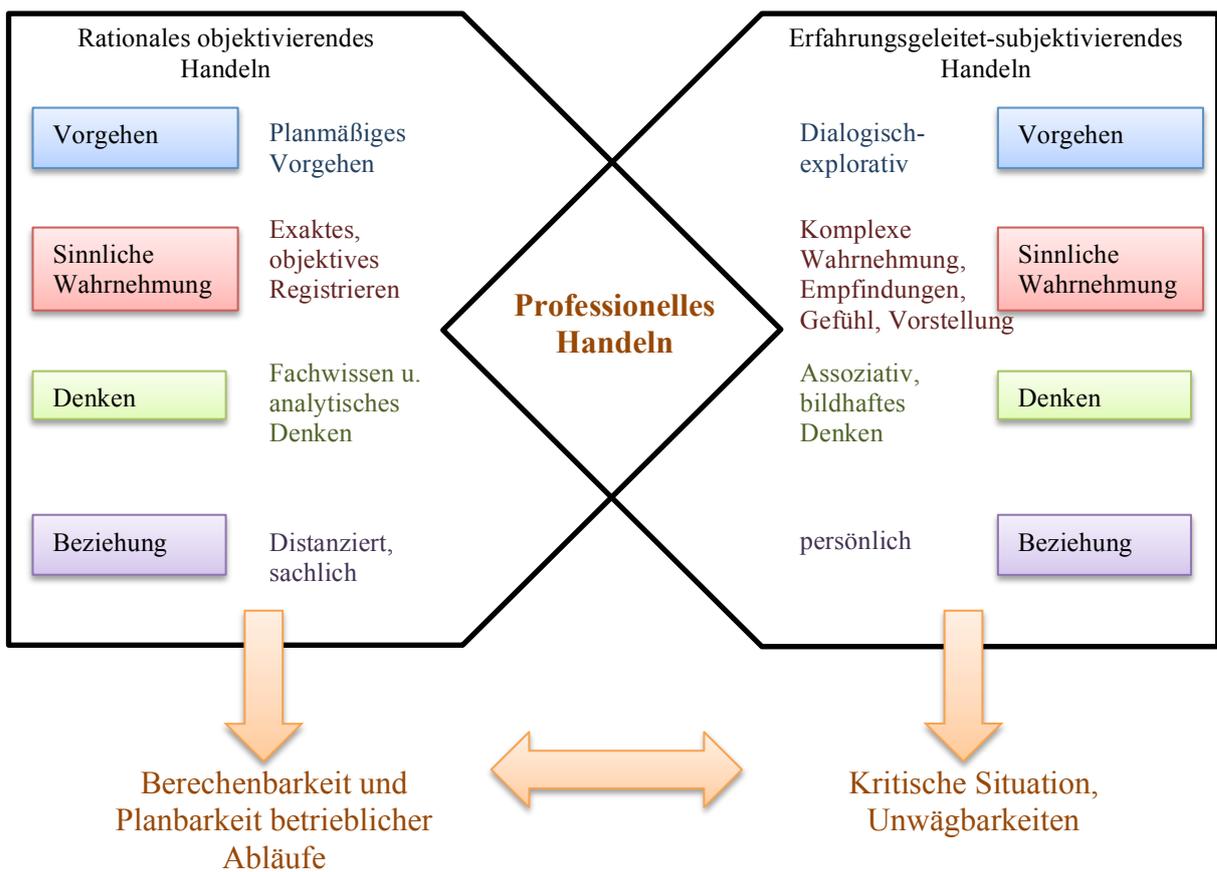
(Böhle, 2010, S. 49)

Die Haltung des Beraters und der Beraterin fällt ebenso in die personellen Kompetenzen, die notwendig sind um qualitativ gute Arbeit leisten zu können. Das Qualitätskriterium hierfür ist das Gefühl des Klienten oder der Klientin, und somit objektiv nicht überprüfbar (vgl. Buchinger & Klinkhammer, 2007, S. 38f).

2.6. Böhles Modell für professionelles Handeln

Böhles Modell zur Definition von professionellem Handeln stellt theoretisches Fachwissen und logisch-analytisches Denken und praktisch erworbenes Erfahrungswissen gegenüber. Es setzt sich mit der Bedeutung dieses nicht explizit beschreibbaren Wissens für professionelles Handeln auseinander und stellt noch einmal den Bezug zu Polanyis Denkansatz her.

Er kategorisiert in seinem Modell professionelles Handeln nach vier Merkmalen: Vorgehen, sinnliche Wahrnehmung, Denken und Beziehung und sagt, dass eine Kombination aus objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln professionelles Handeln ausmachen.



(Abbildung vgl. Böhle, 2010, S. 48)

Wie aus dieser Grafik ersichtlich unterscheiden sich die beiden Zugänge und die Herangehensweise wesentlich. Ist das rationale objektive Handeln mit explizitem Wissen eindeutig zu beschreiben, erkennt man in dem erfahrungsgeleiteten subjektiven Handeln alle Merkmale des impliziten Wissens.

Professionelles Handeln zeichnet sich somit bei genauer Betrachtung auch als ein ‚Sowohl-als-auch‘ aus: Die Fähigkeit zu einem planmäßig-rationalen Handeln und die Fähigkeit zu einem erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Handeln sowie damit verbundenem Fachwissen und Erfahrungswissen. (Böhle, 2010, S. 51f)

Berater und Beraterinnen erwerben im Laufe der Jahre implizites Wissen über Beratungsverläufe und Biografien von Klienten und Klientinnen. Dieses Wissen in Kooperation mit einer fundierten Ausbildung und einschlägigen Fortbildungen sollte ihnen ermöglichen Intuition professionell zu nutzen. Vielen Beraterinnen ist zwar bewusst, dass sie sich intuitiv leiten lassen, aber selbst für erfahrene Supervisoren und Coachs ist es kaum möglich explizit zu beschreiben, wie sie im Umgang mit Intuition Professionalität gewährleisten können.

3. Empirie

Die leitenden Hauptfragen für diese Untersuchung waren:

Wie nutzen Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs Intuition in ihrer Berater- und Beraterinnentätigkeit? **Wie** gewährleisten sie im Umgang mit Intuition Professionalität?

Dazu wurde zu Beginn des Hauptteils Sigrun Koch zitiert:

Mit Intuition können sich Berater in kurzer Zeit in komplexen Situationen orientieren und einen Überblick gewinnen, die für ein Problem wesentlichen Einflussfaktoren unterscheiden, mögliche schwierige Entwicklungen erahnen, unbewusste Probleme des Klienten identifizieren, verborgenen Ressourcen erkennen.“ (Koch, 2005)

Aufgrund dieses Zitates soll es mit Hilfe von Intuition möglich sein

- Komplexität zu reduzieren
- Orientierung und einen Überblick zu gewinnen
- Einflussfaktoren zu unterscheiden
- Strategien zu entwickeln um möglichen ungünstigen Tendenzen vorzubeugen
- unbewusste Probleme von Klienten und Klientinnen wahrzunehmen und
- deren Ressourcen zur Entwicklung von Lösungsstrategien zu erkennen.

Um brauchbare Antworten zu finden muss die Fragestellung noch einmal genauer betrachtet werden.

3.1. Fragestellung

Die theoretische Auseinandersetzung mit Intuition hat drei Modelle geliefert, die Grundlagen für den Interviewleitfaden sind und auch die Fragestellung in weitere Unterfragen gliedert.

Erstens: Polanyis Theorie des impliziten Wissens.

Zweitens: Poincarés Modell des kreativen Prozesses, welcher zu Hypothesen führt (Präparation, Inkubation, Illumination bzw. Intuition und Verifikation).

Drittens: Böhles Modell, in dem vier Merkmale professionellen Handelns beschrieben werden (Vorgehen, sinnliche Wahrnehmung, Denken und die Art und Weise, wie sich ein Berater oder eine Beraterin in Beziehung mit dem Klienten oder der Beratungssituation setzt). Zudem wird unterschieden zwischen objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln.

Böhles Modell stellt die Bezüge zu Polanyi und Poincaré her. Erfahrungsgeleitetes-subjektivierendes Handeln kann mit implizitem Wissen gleichgesetzt werden. Um den professionellen Umgang zu gewährleisten ist eine Form der Überprüfung angebracht. Diese Theorien wurden herangezogen, um den Fragenraster für den Interviewleitfaden⁸ zu erstellen.

Folgende Fragen sollen durch die Auswertung der Interviews beantwortet werden:

1. Wie bereiten sich Berater und Beraterinnen auf ihre Beratungseinheiten vor? Wieviel Struktur ist notwendig um Orientierung und einen Überblick zu gewinnen? Wann arbeiten Beraterinnen und Berater spontan?
2. Wie nutzen Berater und Beraterinnen ihre Wahrnehmung um Verständnis für die Komplexität der Situation ihrer Klientinnen zu gewinnen?
3. Wie entscheiden sie, welche Interventionen hilfreich sind um den Klienten und Klientinnen bei der Entwicklung von Lösungsstrategien zu unterstützen? Wie gestalten sie ihre Beratungsprozesse?
4. Inwieweit spielen individuelle Kriterien wie Sympathie und persönlicher Bezug zur Thematik des Klienten eine Rolle?
5. Welche Qualitätskriterien haben erfahrene Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs für ihre Arbeit?
6. Ist Poincarés Modell zur Hypothesenbildung für Beratungsprozesse anwendbar?

⁸ Interviewleitfaden im Anhang

3.2. Darstellung der empirischen Vorgangsweise

Anhand obiger Fragestellungen wird deutlich, dass diese Untersuchung mit qualitativen Sozialforschungsmethoden (vgl. Lamnek, 2010, S. 19ff) durchgeführt werden muss.

3.2.1. Qualitative Sozialforschung

Die wesentlichen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung sind

- Offenheit
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse
- Explikation und
- Flexibilität

Offenheit

Es wird eine Befragungsmethode gewählt, für die das Ergebnis offen ist. Es sollen keine Hypothesen überprüft, sondern neue Hypothesen generiert werden. Die Befragung oder der Interviewleitfaden soll so gestaltet werden, dass keine vorformulierten Kategorien die mögliche Vielschichtigkeit von Antworten schon im Vorfeld reduzieren.

Forschung als Kommunikation

Kommunikation zwischen Forschenden und zu Erforschendem wird nicht als Störgröße gesehen, sondern als konstitutiver Bestandteil des Prozesses. „Der Prozess des gegenseitigen Aushandelns der Wirklichkeitsdefinitionen zwischen Forscher und Erforschem rückt in den Mittelpunkt des Interesses.“ (Lamnek, 2010, S. 21). Es wird davon ausgegangen, dass es keine theorieunabhängigen Beobachtungsaussagen gibt, weil alle Aussagen durch Theorien, die in Form von implizitem Wissen vorhanden sind, untermauert werden.

Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand

Soziale Prozesse sind nicht statisch, sondern in ständigem Wandel begriffen. Aus diesem Grund betrachtet qualitative Sozialforschung „die Verhaltensweisen und Aussagen als prozesshafte Ausschnitte der Reproduktion und Konstruktion sozialer

Realität“ (ebd. S.22). Der gesamte Vorgang der Forschung wird als Prozess verstanden, in dem der Forscher oder die Forscherin involviert ist. Damit wird er oder sie auch ein konstitutiver Bestandteil des Forschungsprozesses und des Ergebnisses sein.

Reflexivität von Gegenstand und Analyse

„Die Reflexivität wird wie die Prozessualität im Forschungsgegenstand und im Forschungsakt vermutet.“ (ebd. S. 22) Die gewonnenen Informationen (nonverbal und verbal) sind immer im Bezug auf ein Ganzes zu sehen. Nur dieser Bezug zu einem Ganzen macht es möglich den Sinn zu deuten und zu verstehen (vgl. Sinndeutung und Sinngebung, Kap. 2.2.3) Das Untersuchungsinstrument muss sich aus diesem Grund den jeweiligen Gegebenheiten anpassen. Und die forschende Person muss eine reflektierte Einstellung aufweisen.

Explikation

Die Forschung soll in den einzelnen Schritten so weit wie möglich nachvollziehbar gemacht werden. Die Regeln, nach denen Informationen in Daten umgeformt werden, sollten dargestellt werden. Diese Forderung ist aber kaum zur Gänze zu erfüllen, weil „das Regelwissen des interpretativen Paradigmas (...) meist ein implizites und dem Anwender in der Regel nicht bewusst“ (ebd. S. 23) ist. Dieses Prinzip soll neben der Nachvollziehbarkeit auch die Intersubjektivität des Forschungsergebnisses sichern.

Flexibilität

Die Exploration ist per definitionem eine flexible Vorgehensweise, bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verlauf der Untersuchung dazu nimmt und sich in neue Richtungen bewegt, an die vorher gar nicht gedacht wurden. (ebd. S. 23)

Die Untersuchung ist zu Beginn sehr weit und offen, aber trotzdem zielgerichtet. Im Laufe der Untersuchung werden die Informationen auf einen immer schmaleren Fokus verdichtet. Die Methode der Datenerhebung wird auf die soziale Realität und die Problemstellung ausgerichtet. Die Flexibilität zeigt sich auch darin, dass bereits

gewonnene Informationen für nachfolgende Untersuchungsschritte genutzt werden können.

Qualitative Sozialforschung hat zum Ziel Wissen zu erschließen, welches Menschen aufgrund bestimmter Gegebenheiten zu einem Spezialthema erworben haben. Solche Personen werden in diesem Zusammenhang als Experten und Expertinnen bezeichnet. Es können Personen sein, die sich durch die Beschäftigung in ihrer Freizeit mit Zügen oder durch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger oder etwa durch ihre Anwesenheit bei einem herausragenden geschichtlichen Moment (z. B. dem Fall der Berliner Mauer) besonderes Wissen angeeignet haben (vgl. Gläser et al., 2010, S. 10 – 13). Oder es können wie im Falle dieser Arbeit Menschen sein, die langjährige Erfahrung in personenorientierter Beratung in Unternehmen haben. Um Zugang zu diesem speziellen Wissen zu bekommen, empfiehlt es sich themenzentrierte Interviews durchzuführen.

3.2.2. Themenzentriertes Interview

Für die Interviews wurde anhand der im Vorfeld erarbeiteten Theorie ein Leitfaden erstellt. In diesem Leitfaden wurden die anhand eines Rasters entwickelten Fragen in eine für ein Gespräch logische Reihenfolge gebracht. Bei den Interviews wurde darauf geachtet, dass soweit wie möglich ein natürlicher Gesprächsverlauf entstehen konnte. Ebenso sollten auf alle Fragen Antworten gegeben werden. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

3.2.3. Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Auswahlkriterium für die Interviewpartnerinnen und -partner war, dass alle Befragten Lehrsupervisionen für einen ÖVS zertifizierten Supervisionslehrgang durchführen dürfen. Lehrsupervision ist die begleitende Beratung von Kolleginnen und Kollegen in Ausbildung bei ihren ersten selbstständig durchgeführten Coachings und Supervisionen. Die Mindeststandards für diese Tätigkeit laut ÖVS lauten:

- Grundsätzlich kann nur der/die als Lehrsupervisor/in tätig sein, der/die über eine anerkannte Supervisionsausbildung verfügt, bzw. der/die im Sinn der Übergangsregelung der ÖVS eine Anerkennung erlangt hat
- Mindestens fünfjährige Tätigkeit als Supervisor/in
- 30 abgeschlossene Supervisionsprozesse in unterschiedlichen Formen der Supervision und in unterschiedlichen Feldern
- Nachweis über supervisionsrelevante Fortbildung von insgesamt 20 Tagen nach Beendigung der Supervisionsausbildung
- Kontinuierliche Eigensupervision, Kontrollsupervision oder Intervention
- Nachweis von Lehrtätigkeit in mehrjährigen Ausbildungen, Lehrgängen, usw.

(<http://www.oevs.or.at./mindeststandards-lehrsv.htm> [Datum des Abrufs: 18. 7. 2012])

Es wurden jeweils vier Männer und vier Frauen befragt. Ganz besonderer Wert wurde auf eine große Bandbreite der Grundberufe der Interviewten gelegt. Wie aus der Tabelle ersichtlich, haben alle Befragten unterschiedliche berufliche Hintergründe. Außerdem waren die Tätigkeitsbereiche, in denen Supervision und Coaching durchgeführt werden, ein Kriterium für die Auswahl. In den Gruppen der weiblichen und männlichen Befragten sollten Personen, die im Wirtschaftsbereich, sowie Personen, die im Bereich der Sozialen Arbeit Beratungen anbieten, zu möglichst gleichen Teilen vertreten sein. Vier Befragte haben zwischen acht und fünfzehn Jahren einschlägige Berufserfahrung, und vier Befragte länger als zwanzig Jahre. Alle Befragten haben einen, so es nicht schon in ihre berufliche Grundausbildung inkludiert war, akademischen Grad erworben. Die Namen wurden durch Synonyme ersetzt.

Nr.	Name (anonymisiert)	Berufs-jahre	Grundberuf	Relevante zusätzliche Ausbildungen	Handlungsfeld
T1	Dr. ⁱⁿ Auer	10 Jahre	Medizinisch technische Angestellte	Psychologie- und Pädagogikstudium, Lebens- und Sozialberatung, Supervision, Coaching	Wirtschaft, Führungskräfte
T2	DSA Bauer MSc	8 Jahre	Sozialarbeiter	MSc Supervision	Soziales, NGO,
T3	Mag. Tischler	25 Jahre	Offizierslaufbahn	Pädagogikstudium, Psychotherapeut, Supervisor, Coach	Wirtschaft und Soziales, Führungskräfte
T4	Fr. Schuster MAS	8 Jahre	Grundschullehrerin	MAS Supervision	Soziales, NGO, Gesundheit
T5	Dr. Schneider	20 Jahre	Beamter im Bundesministerium für Finanzen	Pädagogik und Psychologie, Supervision und Coaching	Sport, Führungskräfte
T6	Dr. ⁱⁿ Leiner	15 Jahre	Allgemeinmedizinerin	Psychotherapie, Supervision	Krankenpflege, Behindertenbereich
T7	Mag. Weber	20 Jahre	Lehramtsstudium Sport und Geschichte	Supervision und Coaching	Verwaltung, Sport, Produktionsbetriebe, BeraterInnen, NGO
T8	Dr. ⁱⁿ Gruber	20 Jahre	Psychologin	Psychotherapie, Supervision	Behindertenarbeit, Führungskräfte, Freiwilligenarbeit

3.2.4. Setting

Die Interviews wurden von 2. Mai 2012 bis 25. Juli 2012 jeweils in den Praxisräumen der Interviewten durchgeführt. Lediglich ein Interview musste wegen Umbauarbeiten in der Praxis der befragten Person in einen öffentlichen, etwas abgelegenen ruhigen Raum ausgewichen werden.

3.3. Auswertung

Für die Auswertung wurden Kategorien festgelegt, welche auch die Basis des Interviewleitfadens waren, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Zu Frage 1:

Wie bereiten sich Berater und Beraterinnen auf ihre Beratungseinheiten vor? Wieviel Struktur ist notwendig um Orientierung und einen Überblick zu gewinnen? Wann arbeiten Beraterinnen und Berater spontan?

Kategorie: Vorgehen

Unterkategorien: - planmäßiges Vorgehen
- dialogisch-exploratives Vorgehen

Zu Frage 2:

Wie nutzen Berater und Beraterinnen ihre Wahrnehmung um Verständnis für die Komplexität der Situation ihrer Klientinnen zu gewinnen?

Kategorie: Sinnliche Wahrnehmung

Unterkategorien: - exaktes, objektives Registrieren
- komplexe Wahrnehmung, Empfindung, Gefühl, Vorstellung

Zu Frage 3:

Wie entscheiden sie, welche Interventionen hilfreich sind um den Klienten und Klientinnen bei der Entwicklung von Lösungsstrategien zu unterstützen? Wie gestalten sie ihre Beratungsprozesse?

Kategorie: Denken

Unterkategorien: - Fachwissen, analytisches Denken
- bildhaft, assoziatives Denken

Frage 4

Inwieweit spielen individuelle Kriterien wie Sympathie und persönlicher Bezug zur Thematik des Klienten ein Rolle?

Kategorie: Beziehung

Unterkategorien: - distanziert, sachlich
- persönlich

Frage 5

Welche Qualitätskriterien haben erfahrene Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs für ihre Arbeit?

Kategorie: Professionalität

Unterkategorien:

- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- personelle Kompetenz
- soziale Kompetenz

Frage 6

Ist Poincarés Modell zur Hypothesenbildung für Beratungsprozesse anwendbar?

Kategorien:

- Präparation
- Inkubation
- Illumination
- Verifikation

Unterkategorien

- Emotionale Reaktionen
- Körperliche Reaktionen

Hinzu kamen im Laufe der Auswertung

- Metaphern für Licht
- Analogien zu Pflanzen und Wachstum
- zeitliche Bezüge
- Reaktionen auf das Verhalten des Gegenübers
- Geräuschmetaphern
- Metaphern für Bewegung
- Beschreibung von Situationen mit Hilfe von Aggregatzuständen
- kognitive und emotionale Dissonanzen
- Nennung von Bildern, Rahmen, Überschriften als Hilfe zur Erfassung komplexe Situationen
- Metaphern aus der Mechanik
- Erleben von ganzheitlichen, vollkommenen Momenten

Zusätzlich zu diesen Kategorien wurden die Transskripte nach Hinweisen auf implizites Wissen und damit auf weitere Hinweise für intuitives Arbeiten untersucht.

Hinweise: **implizites Wissen**

- Kriterien:**
- lange Nachdenkpausen, nach passenden Worten suchen
 - Beschreibungen von Situationen mit Metaphern, Beispielen aus der Praxis
 - Lernen am Modell durch Beobachten erfahrener Kollegen und Kolleginnen bzw. durch Reflexion der eigenen Arbeitsweise mit anderen Supervisoren, Supervisorinnen und Coachs
 - Verstehen und Einfühlen in eine Situation
 - Situativ richtiges Verhalten überprüft durch Feedback in der Situation

Aus der Bearbeitung des vorliegenden Materials ergaben sich des Weiteren induktive Kategorien, die Informationen über die Voraussetzungen für Intuition in Beratungen ergaben.

- Emotionale Befindlichkeit der Berater und Beraterinnen in einer Beratungssituation
- Setting
- Ausgleich in der Freizeit

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung werden anhand eines Rasters präsentiert, welcher unter Berücksichtigung von Poincarés Modell der Hypothesenbildung, Böhles vier Kategorien des professionellen Handelns mit dem Bezug zu Polanyis Theorie des impliziten Wissens entworfen worden ist.

Phasen d. Hypothesenbildung (Poincaré)	Kategorien professionellen Handelns (Böhle und Polanyi)		Proximaler /distaler Term
Präparation	Planmäßiges Vorgehen	Dialogisch exploratives Vorgehen	Implizite Triade Implizites Wissen
	Exaktes objektives Registrieren	Komplexe Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle	
	Analytisches Denken	Bildhaft assoziatives Denken	
	Distanziert sachliche Beziehung	Persönliche Beziehung	
Inkubation	Planmäßiges Vorgehen	Dialogisch exploratives Vorgehen	Proximaler Term Distaler Term
	Exaktes objektives Registrieren	Komplexe Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle	
	Analytisches Denken	Bildhaft assoziatives Denken	
	Distanziert sachliche Beziehung	Persönliche Beziehung	
Illumination/Intuition	Planmäßiges Vorgehen	Dialogisch exploratives Vorgehen	Proximaler Term Distaler Term
	Exaktes objektives Registrieren	Komplexe Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle	
	Analytisches Denken	Bildhaft assoziatives Denken	
	Distanziert sachliche Beziehung	Persönliche Beziehung	
Verifikation	Planmäßiges Vorgehen	Dialogisch exploratives Vorgehen	Proximaler Term Distaler Term
	Exaktes objektives Registrieren	Komplexe Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle	
	Analytisches Denken	Bildhaft assoziatives Denken	
	Distanziert sachliche Beziehung	Persönliche Beziehung	

Der proximale Term ist eine Information, die dem Empfänger nicht bewusst ist. Aus diesen Gründen wird in der Auswertung von der impliziten Triade gesprochen: dem Zusammenspiel vom proximalen und distalen Term welches Intuition bzw. Imagination möglich macht.

Um die Frage zu beantworten wie Experten und Expertinnen während dieses gesamten Prozesses Professionalität gewährleisten, werden die vier Grundkompetenzen professionellen Handelns immer in Bezug zu dem oben dargestellten Raster gebracht. Da sich die Kernaussagen bezüglich dieser Kompetenzen auf alle Phasen beziehen, werden sie zu Beginn der Ergebnispräsentation beschrieben. In weiterer Folge werden nur mehr die entsprechenden Textfelder eingefügt.

4.1. Die vier Grundkompetenzen professionellen Handelns

Bei der Auswertung der Interviews wurde die Fragestellung, wie Beraterinnen und Berater Qualität ihrer Arbeit überprüfen in Bezug zu den vier Grundkompetenzen des professionellen Handelns gebracht. Da im Theorieteil schon hinreichend beschrieben liegt die Konzentration hier in ihrem Zusammenhang mit Polanyis Theorie des impliziten Wissens.

4.1.1. Fachkompetenz



Alle Befragten haben eine ÖVS zertifizierte Ausbildung absolviert (siehe Auswahlkriterien für das Interview).

Ja – ÖVS anerkannt. Das habe ich dann, wie ich mir die Sachen zuschicken habe lassen bemerkt. Komisch - da gibt es Coaching- und Supervisionsausbildungen, die dauern 10 Monate. Was ist das? Und dann gibt es was anderes das dauert dreieinhalb Jahre. (...) Ich wollte kein Kniepick-Zertifikat. Ich wollte Qualität. (Frau Schuster, T4, S. 1 – 2)

Fort- und Weiterbildungen besuchen alle IP (in Folge für Interviewpartner und

-partnerinnen) in regelmäßigen Abständen (T1, S. 17; T2, S.1; T3, S. 13; T4, S. 2; T5, S. 19; T6, S. 15; T7, S. 17; T8, S. 13). Ebenso hat das Studium von Fachliteratur und –magazinen Bedeutung. Bei fachlichen Fragen besuchen alle Supervisionen und/oder nutzen den Austausch mit Berufskolleginnen- und kollegen um sich beruflich und auch persönlich weiter zu entwickeln. Diese Fort- und Weiterbildungen sowie die Supervisionen haben in ihrem Charakter Ähnlichkeit mit den **Meister-Schüler-Beziehungen**, die als ein Merkmal impliziten Wissens beschrieben werden.

Fachkompetenz zeigt sich in einem sehr klaren Rollenverständnis aller Befragten. Die Funktion des Beraters/der Beraterin ist sehr klar ausdifferenziert. Es ist ein Wissen, welches explizit, eindeutig und schlüssig beschrieben werden kann. Im Rahmen der Extraktion war es ersichtlich, dass keiner der Befragten Schwierigkeiten hatte, die richtigen Worte zu finden oder lange über seine Rolle als Supervisor, Supervisorin oder Coach nachdenken musste.

Metaphern wurden von zwei Befragten verwendet (2 Männer, mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund, aber ähnlichem Klientel aus Wirtschaft und Sport) um zu verdeutlichen, wie sie ihre Fachlichkeit sehen (T7, S. 2, S. 6; T5, S. 12). Herr Dr. Schneider, einer der beiden, nutzt seine eigenen **emotionalen Reaktionen** um zu überprüfen, ob er noch fachlich korrekt arbeitet. In dem Moment wo seine Aufmerksamkeit schwindet, weiß er, dass er den Fokus auf das Problem des Klienten oder der Klientin verliert und sich zu sehr mit seinen eigenen Interpretationen beschäftigt. (T5, S. 7)

Herr Mag. Weber erlebt seine emotionalen Reaktionen als Parameter für qualitativ gutes Arbeiten. Er bemerkt es an seinen eigenen emotionalen Reaktionen, wenn er seine fachliche Rolle verlässt. (T7, S. 17)

Implizite Triade

Implizites Wissen

2 IP – **emotionale Reaktionen**
(Männer; Wirtschaft, Sport,
Führungskräfte)

8 IP – **Meister-Schüler-Beziehung**

Es bestätigt sich, dass Fachkompetenz zu einem großen Teil explizit beschreibbar ist. Auf Fachwissen wird in der Regel nicht intuitiv zurückgegriffen, sondern dieses ist explizit erlernbar (hier durch Fachausbildung, Fort- und Weiterbildungen, Literaturstudium und fachlicher Austausch mit Kollegen und Kolleginnen). Aus diesem Grund ist es auch nachvollziehbar, warum wenig Hinweise auf die implizite Triade und implizites Wissen in den Interviews bezüglich Fachkompetenz zu finden sind.

4.1.2. Methodenkompetenz



Einer der wesentlichsten Unterschiede zur Fachkompetenz zeigt sich darin, dass alle befragten Experten und Expertinnen **lange Nachdenkpausen** brauchten, um Fragen hinsichtlich ihrer Methodenkompetenz zu beantworten. Es war für sie teilweise **sehr schwierig Worte zu finden**, und sie mussten in den meisten Fällen **Beispiele aus der Praxis** heranziehen um zu verdeutlichen, wie sie zum Beispiel eine Methode einsetzen oder welches Begrüßungsritual sie einsetzen. (T1, S. 1; T2, S. 4; T3, S. 6; T4, S. 12; T5, S. 8; T7, S. 14; T8, S. 4) Beispielhaft verdeutlicht wird das an der folgenden Interviewpassage mit Frau Dr.ⁱⁿ Leiner.

Interviewerin: Wie kommen Sie zu ihrer Entscheidung welche Methode oder welche Intervention Sie ansetzen?

Dr.ⁱⁿ Leiner: hm das ist schwer zu sagen,
... das meiste in den Gruppen läuft in der Form einer Diskussion, nur wenn die stockt, wenn die einen den anderen nicht zuhören, dann mache ich eine Intervention. (...) ... aber wie ich wirklich zu einer Entscheidung für die oder die Methode komme, muss ich ehrlich sagen, dass wird man wohl am ehesten als intuitiv bezeichnen müssen (Lachen), weil ich könnte das im Einzelnen nicht mehr begründen. (T6, S. 6; ... = 1 Sekunde Nachdenkpause, Anm. d. Verfasserin)

Ebenso beschrieben alle Lernerfahrungen, die sie durch **Beobachtung anderer und/oder erfahrener Kollegen und Kolleginnen** erworben haben. (T1, S. 17; T2, S. 6.; T3, S. 10; T4, S. 3; T5, S. 24; T6, S. 8; T7, S. 15; T8, S. 13). DSA Bauer sagt dazu:

Das ist für mich neben der Ausbildung die größte Qualität in der Arbeit, dass ich selbst, das weiß ich nicht genau, aber an die dreihundert Stunden Supervision konsumiert habe. Dreihundert Stunden selber in diesen Prozessen zu sein, macht was mit einem Menschen. Ja ist so, ohne dass ich es wissenschaftlich belegen kann. (T2, S. 6)

Erfahrung wurde bei der Methodenkompetenz von allen Befragten, entweder direkt oder in Kombination mit **persönlich einverlebtem Wissen** als wesentliches Kriterium ihrer Arbeit genannt (T1, S. 13; T2, S. 5; T3, S. 8; T4, S. 2; T5, S. 15; T6, S. 6; T7, S. 14; T8, S. 14). Das beschreiben Frau Dr.ⁱⁿ Gruber und Herrn Mag. Weber auch mit Hineinfühlen und Verstehen des Gegenübers (T7, S. 10; T8, S. 8).

Metaphern werden von den Expertinnen und Experten in zwei gänzlich unterschiedlichen Kontexten verwendet.

- **Beratungsverläufe werden bildlich dargestellt**

Die Auswahl der Methoden wird mit Hilfe von Metaphern begründet sowie die Beziehung zu den Klienten und Klientinnen verdeutlicht (Hinweis auf implizites Wissen). Frau Dr.ⁱⁿ Auer formuliert zum Beispiel: „Da ist dann so was, wie in der Schwingungsebene (...) Was ist denn so die Landkarte des Klienten, der Klientin.“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S1)

Herr Mag. Tischler verwendet für ähnliche Situationen folgende Beschreibungen: „Da entsteht dann ein Austausch oder dann kann etwas wachsen. D. h. der erste Schritt kommt sicher von mir, dass ich die Einladung oder den Rahmen so gestalte, das ja, dieser Anfang gut überbrückt werden kann.“ (Mag. Tischler, T3, S. 1)

Methodenauswahl wird bildhaft formuliert, wie es die bildhafte Sprache des folgenden Beispiels demonstriert. „Aber diese Suchbewegungen sind keine Sackgassen, die stoßen trotzdem was an.“ (Fr. Schuster, T4, S. 12)

Beziehung zu Klienten und Klientinnen werden beschrieben. „Und da muss ich einfach schauen, dass da die Distanz passt. Dass ich sage: Nein, nichts hinaufmalen auf mein Bild, sondern das malen die Klienten.“ (Dr. Schneider, T5, S. 7)

- **Der Effekt mit Metaphern zu arbeiten wird beschrieben.**

Bildhaft assoziatives Denken erleben die IP als hilfreich, um ein gemeinsames Verständnis für die Situation der zu Beratenden zu erlangen. Fachwissen dient dazu Informationen zu gewinnen, assoziatives Denken in Form von Metaphern hilft eine Reduktion der Komplexität zu erlangen. „Ich lasse mir eine Überschrift geben für das Thema. Das ist schon einmal ein aktives Auseinandersetzen mit dem Thema – das erste auf symbolischer Ebene.“ (Dr.ⁱⁿ Gruber, T8, S. 9)

Metaphern können in diesem Zusammenhang auch mit **bildhaften Darstellungen** gleichgesetzt werden. „Und ich bin überzeugt, dass ihr [*der Klientin*] das [*im Gegensatz zu ihren Businessplänen*] viel mehr nützen wird, (...) wenn sie ihren Baum sehen wird und ihr Goldkästchen.“ (Mag. Weber, T7, S. 8)

Alle Experten und Expertinnen haben ein Bewusstsein dafür, dass eine den ganzen Prozess andauernde Überprüfung der eigenen Bilder und Assoziationen stattfinden muss (T1, S. 4; T2, S. 4; T3, S. 4; T5, S. 10; T6, S. 14; T7, S. 9; T8, S. 4). Assoziationen werden in Form von bildhaften Beschreibungen dem KS⁹ zur Verfügung gestellt und immer erfolgt eine **Verifikation**.

Natürlich habe ich Bilder dann oft. (...) Jeder in dieser Arbeit denkt sich: Der hat oder die hat [ein Verhalten, aufgrund dessen Interviewpartnerin eine Hypothese oder eine Vorstellung über den- oder diejenige entwickelt]. Dann darf ich das ruhig aufmachen. Aber ich darf dann nicht

⁹ KS in Folge für Klientinnen- und Klientensystem

sagen, ich weiß, dass es so ist. Sondern ich muss ... muss mich rückversichern. Das ist eine Hypothese oder Vermutung. (Frau Schuster, T4, S. 5)

Dieser ständige Austausch und Abgleich der eigenen Bilder und Assoziationen erfordert von den Interviewpartnern – und partnerinnen eine ständige Weiterentwicklung ihrer personellen Kompetenzen.

Implizite Triade

8 IP – **Arbeit mit Metaphern im KS**
(Metaphern als Unterstützung für
Sinnggebung und Sinndeutung)

Implizites Wissen

8 IP – **lange Nachdenkpausen, nach
Worten suchen**
8 IP – **Meister-Schüler-Beziehung**
8 IP – **Erfahrungswissen, persönlich
einverleibtes Wissen**
8 IP – **Metaphern um Arbeitsweise zu
beschreiben** (Methodenauswahl,
Beratungsverläufe, Beziehung zu KS)

Im einleitenden Zitat von Sigrun Koch wird formuliert, dass Intuition hilft, Komplexität zu reduzieren. Es findet sich hier die Bestätigung, dass bildhaft-assoziatives Denken in der Arbeit mit Klienten und Klientinnen einerseits den Beratern und Beraterinnen hilft Verständnis für die Situation zu erlangen, andererseits aber auch für die Ratsuchenden ein wichtiges Hilfsmittel ist ihre eigene Problemlage zu verstehen und eigene Lösungsstrategien zu entwickeln. Sinngebung und Sinndeutung erfolgen nach Polanyi mit Hilfe der „unausdrücklichen Trias/impliziten Triade“ (vgl. S. 17 ff).

Die implizite Triade in Form von Metaphern, bildhafter Sprache und Visualisierung helfen den Beraterinnen und Beratern nachzuvollziehen, wo die Problemlage ist und den Sinn der Erzählung der Ratsuchenden zu deuten. Aus diesem Grund sind in diesem Kontext angewendete Metaphern entweder Imaginationen oder Intuition. Intuitiv sind sie dann, wenn IP oder KS nicht bewusst nachvollziehen können, woher die Assoziation oder das Bild gespeist wird. Imaginativ, wenn es ein Bewusstsein gibt, wie das Bild entstanden sein kann.

Die Überprüfung dieser Metaphern und Assoziationen ist von entscheidender Bedeutung und ein wesentlicher Aspekt der Methodenkompetenz. Die Verifikation erfolgt laufend während des gesamten Beratungsprozesses.

Einen weiteren sehr augenscheinlichen Zusammenhang zwischen implizitem Wissen und Methodenkompetenz sind die langen Nachdenkpausen, nach denen mit Hilfe von Metaphern und auch Beispielen aus der Praxis Beratungssituationen beschrieben werden. Es ist ein Wissen, welches - wie weiter oben beschrieben - durch das Feedback aus der jeweiligen Situation begründet wird. Erlernt werden kann diese Kompetenz nicht in einem schulischen Kontext, sondern durch Erfahrung und das Lernen am Modell. Die Praxis, das Reflektieren über die Vorgehensweise und der Lerneffekt daraus erweitern die Methodenkompetenz.

4.1.3. Personelle Kompetenz



Bei der Auswertung der Interviews war bei den Experten und Expertinnen zu erkennen, dass fachliche, methodische und personelle Kompetenz Hand in Hand gehen. Sie sehen alle den Bedarf einer Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte und der eigenen Persönlichkeit um ihre selbstkritischen Themen zu erkennen und auch einen Umgang zu finden, sie nicht in den Beratungsprozess hineinwirken zu lassen (T4, S. 14; T6, S. 9; T7, S. 15; T8, S. 14; sowie im folgenden zitierte Beispiele der anderen IP). Die IP beschäftigen sich in unterschiedlichen Ausmaßen mit ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung um sich ihrer **emotionalen und körperlichen Reaktionen** bedienen zu können. „Also, ich habe sowieso vier bis sechs Stunden im Monat, wo ich Eigenreflexion habe. Wo ich weiß, da habe ich was zur Verfügung, wo ich Dinge, die mich beschäftigen oder die irgendwie beeindruckend waren, anschau.“ (Mag. Tischler, T3, S. 10).

Dieser Prozess der Selbsterfahrung bzw. der Persönlichkeitsentwicklung ist niemals abgeschlossen, weil die IP sich selbst weiterentwickeln und sich immer wieder in anderen Lebensprozessen befinden. Durch diese Veränderung ihrer eigenen Lebensumstände bemerken sie auch einen Wechsel der Beratungsthemen. Durch diese Nähe der Themen der Kunden und Kundinnen zu der eigenen Biographie ist es wichtig darauf zu achten, dass nicht die eigenen Themen in die Arbeit einfließen.

Also, klassisches Beispiel, wenn du (...) zwischen dreißig und vierzig bist, dann werden so diese Kinder und (...) Beziehungs- und Familiengründungs- oder Nichtgründungsthemen auch manchmal in der Supervision Thema sein, ja? Und dich irgendwie berühren, und wenn du älter bist oder kurz vor der Pension bist, dann beschäftigen dich persönlich andere Themen und die begegnen dir auch in der Supervision. (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 6)

Wenn Hypothesen von Klienten oder Klientinnen abgelehnt oder als nicht stimmig klassifiziert werden, und die IP Impulse verspüren an dem Thema dranzubleiben, ist das ein Zeichen für sie, die eigene Betroffenheit zu überprüfen.

Ich stelle eine Hypothese auf, aufgrund gewisser Annahmen, komme aber trotzdem bei der akribischen Recherche drauf, nein so ist das nicht. Da ist man emotional drinnen, freilich ist man, ich bleibe beim deutschen Wort, verstimmt, verärgert. Das geht schon auf die Emotion, aber wenn ich denke, das ist mein Bild und ich stelle das zur Verfügung, und der sagt: Nein. Dann sage ich: O.k., dann brauch ich jetzt was von Ihnen. (Dr. Schneider, T5, S. 21)

Gefühle, die im Laufe des Prozesses aufkommen und nicht mit dem Prozess in Verbindung zu bringen sind, können auf eigene Betroffenheit hinweisen, aber auch ein Übertragungsprozess sein. Diese Unterscheidung kann nur durch Feedback an den Klienten/an die Klientin getroffen werden.

Das heißt, da bist du genau dort, dass das dein Bild war, was du zur Verfügung gestellt hast und keiner hat es genommen. Und passt tun wir es weg. Die arbeiten gleich weiter, wie sie wollen und sagen: Danke, dass du auch ein bisschen mitgedacht hast. Aber dass merkt man schnell, wenn es nichts damit zu tun hat. (DSA Bauer, T2, S. 7)

Implizite Triade

Implizites Wissen

8 IP – emotionale und körperliche Reaktionen

Das Wissen um die Bedeutung der eigenen Befindlichkeit als Supervisorin und Supervisor in Beratungsprozessen ist bei allen IP explizit vorhanden. Um die Ausprägung zu verdeutlichen wurden Beispiele aus der Praxis verwendet.

Emotionale und körperliche Reaktionen der IP in Form der impliziten Triade stehen in enger Verbindung mit Illumination und Inkubation. Es bedarf einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit um professionell damit umzugehen.

Es wird im Rahmen der Ergebnispräsentation im Zusammenhang mit Inkubation und Illumination ausführlich auf emotionale und körperliche Reaktionen als Hinweise auf die implizite Triade eingegangen (s. Kapitel 4.3.1. und Kapitel 4.3.2).

4.1.4. Soziale Kompetenz



Auf die Frage nach Qualitäten, die neben den fachlichen wichtig für die Ausübung dieses Berufes seien, folgte bei vier IP eine lange Nachdenkpause. (T3, S. 8; T5, S. 15; T7, S. 14; T8, S. 12). Die Experten und Expertinnen waren sich einig, dass Empathie und das Vermögen Kontakt mit Menschen herzustellen, wichtige Fähigkeiten für den Beratungsberuf sind. Außerdem ist es wichtig die Hintergründe zu verstehen, mit welchen die Leute in Beratungssettings kommen. „... .. außer meinen fachlichen Fähigkeiten (...) also da komme ich mit großen pathetischen Worten, fürchte ich. (...) Geduld, (...) Bescheidenheit, (...) dieses Andocken, Kontaktaufnehmen, (...) ernsthaftes, professionelles aber ernsthaftes Interesse, (...)“ (Mag. Weber, T7, S. 14).

Sechs IP haben dezidiert darauf hingewiesen, wie wichtig es ihnen ist, dem KS das Gefühl zu vermitteln, dass sie mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit in der

Beratungssituation anwesend sind (T1, S. 10; T3, S. 12; T4, S. 9; T5, S. 19; T7, S. 14; T8, S. 5).

Sehr anschaulich beschrieben haben das Herr Mag. Tischler und Frau Dr.ⁱⁿ Auer.

Und ja und das Schlimmste wäre für mich, wenn jemand sagt: Sie waren heute nicht bei mir. oder ... die Aufmerksamkeit war nicht da. Das wäre für mich das Unangenehmste. Ja... und (...) das hat für mich eine hohe Bedeutung. (Mag. Tischler, T3, S. 12)

„Ja, (...), dass ich so hier sitze als wäre er heute der einzige (...) in meiner Praxis. Ich mein - der zahlt ja auch dafür... ja?“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 10)

Sich immer ins Bewusstsein zu rufen, dass alle Fälle individuell betrachtet werden müssen, ist ebenso ein wichtiger Aspekt. Selbst bei sehr ähnlichen Geschichten wird sehr darauf geachtet, die eigenen Bilder zu überprüfen.

Ich selber merke einfach, wenn ich da irgendwie sage: Das sind Sätze, die kenne ich, ja? Dann weiß ich genau, jetzt muss ich noch intensiver und noch sensibler zuhören. Weil jeder Satz, auch wenn er gleich ist, transportiert eine andere Message, nicht? Ich muss zuhören, hören was dahintersteckt, nicht? (Dr. Schneider, T5, S. 10)

Implizite Triade

Implizites Wissen

**8 IP – Lange Nachdenkpause, nach
Worten suchen**

Soziale Kompetenz ist ein in vielen Interviews persönlicheres Thema gewesen als die personelle Kompetenz. Dies war sehr überraschend. Die sehr, wie zu Beginn zitiert, „pathetischen Worte“, deuten auf ein großes Verantwortungsbewusstsein für die Klienten und Klientinnen hin.

Besonderes Augenmerk wird in der Begegnung mit den Ratsuchenden darauf gelegt, die Individualität der einzelnen Personen nicht aus den Augen zu verlieren.

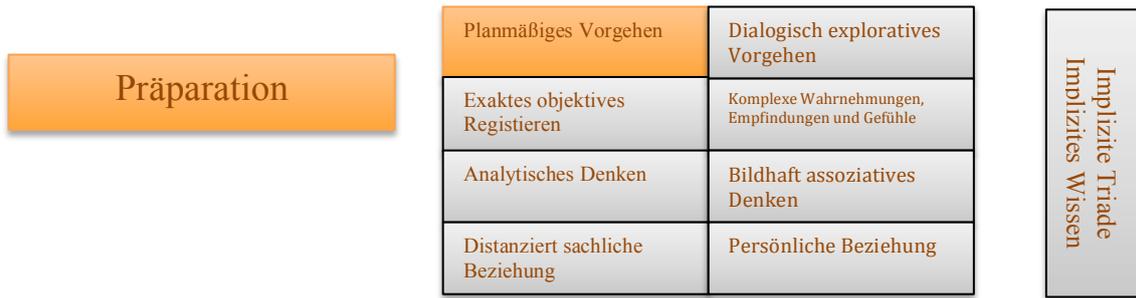
Der Zusammenhang der vier Grundkompetenzen mit intuitivem Arbeiten, wird im nächsten Abschnitt der Ergebnispräsentation durch Einfügen von der Grafik für die Kompetenzen am Ende eines Gedankenganges dargestellt.

4.2. Präparation



Unter Präparation wird in diesem Zusammenhang zwischen drei verschiedenen Elementen der personenorientierten Beratung in Unternehmen unterschieden: dem Einstieg in einen Beratungsprozess von Kontaktaufnahme bis zum Beginn der ersten Beratungseinheiten, der Anfangsphase einzelner Beratungssequenzen und jener Phase, in der gezielt Informationen für die aktuelle Beratungseinheit gesammelt werden. Es ist durchaus möglich während einer Supervisionseinheit oder einem Coaching mehrmals eine Phase der Informationsgewinnung zu durchlaufen, wenn mehrere Personen unterschiedliche Themen behandeln möchten, bzw. ein Coachee mehrere Themen zu behandeln wünscht.

4.2.1. Vorgehen



Alle Interviewpartnerinnen und -partner - unabhängig von Geschlecht, Berufserfahrung und Handlungsfeld in dem sie überwiegend tätig sind - beschreiben, dass sie beim **Einstieg in einen Beratungsprozess** strukturiert und nach einem Schema vorgehen (T1, S. 1; T2, S. 5; T3, S. 2; T4, S. 5; T5, S. 2; T6, S. 5; T7, S. 1; T8, S. 3). Dieses Schema haben sie aufgrund ihrer Berufserfahrung verinnerlicht und können es in einen Bezug zum erworbenen expliziten Wissen setzen. „Also ich habe das Schema von Rappe-Giesecke [*Autorin zahlreicher Fachbücher zu Supervision und Coaching, Anm. d. Verfasserin*], nach dem orientiere ich mich, nach dem bin ich ausgebildet.“ (Fr. Dr.ⁱⁿ Leiner, T6, S. 2).

¹⁰(Beschreibung Grafik siehe Fußnote



Sie klären ab, ob sie ausreichende Kompetenz (fachlich, methodisch, persönlich, sozial) für die Problemlage der Klienten und Klientinnen mitbringen. „Und man kommt drauf, dass man nicht für jeden Menschentyp oder bei uns für jeden Sportler der geeignete Ansprechpartner ist.“ (Dr. Schneider, T5, S. 26). In dieser Anfangsphase werden Informationen über die Person und das System sowie das soziale Gefüge, in dem sich dieser Klient bewegt, erhoben. Dieses Wissen dient der Erstellung eines ersten Entwurfs für ein mögliches Arbeitsprogramm.

Die **Vorbereitung für die Beratungseinheiten** läuft nach einem fast identen Schema ab. Alle Informationen über die jeweiligen Klienten und Klientinnen werden mit Hilfe

¹⁰ Diese Grafiken beziehen sich auf vorangegangenen Text. Farbliche Markierung für jene Kompetenzen, die relevant scheinen. Es wird in Folge weiter so vorgegangen.

der geführten Dokumentation in Erinnerung gerufen. Die IP vergegenwärtigen sich Firmensysteme, Organigramme und Inhalte der letzten Einheit kurz vor Beginn der jeweiligen Beratungseinheit. Eine Struktur für den Ablauf bereiten die IP nur vor, wenn es sehr eindeutige Zielvereinbarungen mit dem KS gibt, zum Beispiel Karrierecoaching und firmenübergreifende Mentoring Programme.



Die mentale Einstimmung auf die Rolle und die Funktion eines Coachs oder Supervisors/Supervisorin ist bei den meisten Befragten ein wesentlicher Teil der Vorbereitung (T1, S. 9; T3, S. 12; T4, S. 4; T6, S. 10; T7, S. 2; T8, S. 5). Ein Interviewpartner hat diese Vorbereitung so beschrieben:

Was bin ich jetzt? Bin ich jetzt Sozialarbeiter, bin ich Vater, bin ich Supervisor, bin ich Fachhochschullehrer? (...) Aber es kann gut gelingen, wenn man sich vor der Supervisionseinheit oder auch immer wieder fünf Minuten Zeit nimmt und das noch einmal durchgeht: ich bin für den Prozess verantwortlich, ich bin nicht Sozialarbeiter, bin nicht Teammitglied. (DSA Bauer, T2, S. 5)



Die **Anfangsphase von Beratungseinheiten** verläuft bei allen IP nach einer sehr klaren Struktur ab. Fast alle IP haben ihre bewährten Einstiegsphrasen, wie zum Beispiel: „Welches Thema haben Sie mir heute mitgebracht“ (Dr.ⁱⁿ Gruber, T8, S. 3), „Wie geht es heute?“ (Mag. Weber, T7, S. 2) oder „Was haben Sie so in der Zwischenzeit erlebt, was gut für Sie war?“ (Dr.ⁱⁿ Leiner, T6, S. 5) (vgl. (T1, S. 2; T3, S. 7). Die Befragten können sehr detailliert beschreiben, aus welchen Gründen sie mit ihren jeweiligen Standardsätzen beginnen.

Das ist der typische Einstieg für mich. Ich sage bewusst nicht: ‚Problem haben Sie mir mitgebracht‘, weil das auch schon wieder fokussiert auf Probleme. Es kann ja sein, dass mir jemand was erzählen will, was gut gelungen ist, dass wir an einem Thema gearbeitet haben, dass sehr gut gelungen ist zu lösen. Deswegen frage ich sehr neutral, welches Thema haben sie mir heute mitgebracht. (Dr.ⁱⁿ Gruber, T8, S. 3)



Das sehr reduziert erscheinende „Wie geht es heute?“ von Herrn Mag. Weber ermöglicht ihm wahrzunehmen, in welcher Stimmung sein Gegenüber ist, und gibt ihm und der Klientin oder dem Klienten Zeit sich auf die Situation einzustimmen.



Dialogisch exploratives Vorgehen während der Präparation beschreiben die IP ausschließlich in Sequenzen, in denen sie direkten Kontakt zu anderen Personen haben. Die zu Beginn erwähnten Punkte (ausreichende fachliche, methodische, persönliche, soziale Kompetenz) lassen sich nur durch Abgleichung der Vorstellungen, was in Supervision und Coaching passiert, klären.

Die Vorbereitung auf das Thema der Einzelcoachings, der Gruppen- oder Teamarbeit im Vorfeld ist der Sorgfalt geschuldet sich mit dem Thema und den KS auseinanderzusetzen. Die Vorbereitung wird durch den Dialog und das In-Beziehung-Treten mit dem KS auf Umsetzbarkeit überprüft. Vorbereitungen, die nicht im Einklang sind mit den aktuellen Bedürfnissen der Klienten und Klientinnen werden sofort modifiziert. Dies gilt auch für die Themen, die in den Anfangseinheiten gesammelt werden. In fast allen Interviews finden sich Passagen der IP, die darauf Hinweis geben, dass es sich bei den Klienten und Klientinnen um Personen in lebendigen Systemen

handelt. Deshalb können sich die Themen von einer Beratungseinheit zu nächsten verändern bzw. Schwerpunkte sich verlagern. (T1, S. 8; T3, S. 5; T4, S. 5; T5, S. 3; T6, S. 13; T7, S. 5; T8, S. 1)



Und es ist ja so, wenn jemand in einen längeren Prozess einsteigen will, kannst du fünfmal am Anfang irgendwelche Themen sammeln. Der kommt einmal im Monat zum Beispiel und dazwischen hat sich so viel ereignet, was Thema ist. Dann ist immer das Thema, was der mitbringt, logischerweise. (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 2 - 3)

Das Ziel im Beratungskontext ist ein gemeinsames Verständnis für die Problemlage des KS zu gewinnen. Als Metaphern für dieses Verständnis werden von allen IP „Bild“ und/oder „Überschrift“ gewählt. Dieses dialogisch-explorative Vorgehen in der Präparation ist eng mit Wahrnehmungs- und Denkprozessen verknüpft.

4.2.2. Sinnliche Wahrnehmung und Denken

Das exakte-objektive Registrieren, das analytische Denken sowie die komplexen Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle und das bildhaft assoziative Denken werden von den IP als parallel ablaufende - einander ergänzende - Prozesse, die in ihrer Bedeutung als völlig gleichwertig zu sehen sind, beschrieben. Nur um die Unterschiede besser verdeutlichen zu können, werden sie getrennt voneinander behandelt.



Um Informationen zu bekommen, die für den Beratungsverlauf relevant sind, greifen die IP auf ihr Fachwissen und ihre Methodenkompetenz zurück. Alles was für den Prozess und in Folge für die einzelnen Beratungseinheiten von Bedeutung sein kann, wird nach möglichst objektiven Kriterien gesammelt und bewertet.

Ich schau wie ist das Arbeitsumfeld, wie ist die Beziehung zu den Kolleginnen, Kollegen. Wie ist das mit dem Chef? Wie ist die Arbeitszufriedenheit. Und, und Also man macht das mehr in einem Dialoggespräch. Und ich lass mir erst mal möglichst breit erzählen und fass dann zusammen. (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S3)

Das Einordnen der Wahrnehmungen beginnt mit dem ersten Kontakt. Durch gezieltes Fragen werden möglichst viele Informationen zur Arbeitssituation des KS gesammelt. Diese Inhalte werden in Bezug zu dem Herkunftssystem (z. B. Profit/Non Profit/Sport) und zum Auftreten (Stimmung, Stimmlage, körpersprachliche Reaktion) gebracht.

Das sind viele Komponenten, ich weiß nicht, wie ich das sagen soll: indem ich wahrnehme. Indem ich von dem Moment des Türöffnens bis ich da reinkomme zum Sitzen, sehr schnell wahrnehme. Wie läuft die Begrüßung ab? Wie läuft der weitere Prozess, bis man da herinnen sitzt, ab? Ich schaue, ist jemand unsicher. Der erste Blick ist meistens so so so. .. so.. . ausschlaggebend. Muss jetzt jemand da unsicher sein oder zurückhalten, kann er sich da auch öffnen, oder wie auch immer. Das sind relevante Informationen, die kriege ich irgendwie mit: Aha, so steige ich jetzt einmal ein. Oder das könnte jetzt einmal wichtig sein. Das könnte jemanden beschäftigen. (Mag. Tischler, T3, S. 6)



Die eigene Befindlichkeit der IP und Reaktion auf das KS wird ebenfalls bewusst registriert und mit den Informationen aus dem KS verknüpft. Es kann zu einer bewussten, fachlichen Entscheidung kommen nicht mit einem KS arbeiten zu wollen, weil aufgrund von persönlicher Betroffenheit die notwendige Distanz zum Thema und zum System der Hilfesuchenden nicht gewährleistet werden kann.

Und darum auch ganz klar zu wissen, welche Themen bearbeite ich, welche Themen bearbeite ich nicht. Und auch vielleicht zu sagen, gehen Sie zu einem Kollegen, machen Sie dort ein Erstgespräch. Vielleicht ist dort eine Dame sympathischer. Auch wenn ich das spüre (...), dass das Themen sind, die eigentlich bei einem Kollegen oder einer Kollegin besser aufgehoben sind als bei mir. (Dr. Schneider, T5, S. 16)



Einerseits werden Informationen nach objektiven, exakten Kriterien mit einer fachlichen Analyse gesammelt. Andererseits sind komplexe Wahrnehmungen, Empfindungen und Gefühle sowie das bildhaft-assoziative Denken gleichbedeutend.



Welchen Stellenwert bildhaft assoziatives Denken und subjektive Wahrnehmungen und Empfindungen haben, sieht man daran, dass jeder Interviewpartnerin und jedem Interviewpartner mindestens eine Metapher oder Assoziation für diese Phase zugeordnet werden konnte.

Frau Dr.ⁱⁿ Gruber beschreibt, dass sie Supervision als einen Rahmen sieht, dessen leere Bildfläche in den Beratungseinheiten gefüllt werden soll (vgl. T8, S. 3 und S. 9). Herr Dr. Schneiders Blatt ist weiß und soll von den Klienten und Klientinnen bemalt werden (vgl. T5, S. 6). Frau Dr.ⁱⁿ Auer und Frau Schuster nehmen auf der Schwingungsebene wahr, ob eine tragfähige Arbeitsbeziehung möglich sein wird (vgl. T1, S1; T4, S. 9). Herr DSA Bauer und Frau Dr.ⁱⁿ Leiner entwickeln mit Hilfe der Informationen Bilder, die sie dem KS zur Verfügung stellen (vgl. T2, S. 2; T6, S. 16). Außerdem registriert Herr Bauer seine körperlichen Reaktionen auf die Schilderungen des KS (vgl. T2, S. 7).

Herr Mag. Tischler sieht das dialogisch-explorative Vorgehen als wichtig, weil nur durch die Aufmerksamkeit und emotionale Verbundenheit in der Situation mit dem Klienten oder der Klientin etwas wachsen kann (vgl. T3, S. 1).

Herr Mag. Weber verwendet eine Metapher um zu verdeutlichen, wie viel Information er über das KS braucht:

Das ist ein gutes Bild, wenn die auf einem See unterwegs sind, darf ruhig Bodennebel sein. Aber es müssen die Segelspitzen rausschauen, damit ich sehe, wo die Leute unterwegs sind. Ich muss nicht so genau sehen wie das Boot unten drunter ausschaut oder die Segel. Und die Bojen muss ich sehen, wie sie sich bewegen. Das ist mein Bild. (T7, S. 11)

Neben der fachlichen Analyse der Situation werden Assoziationen, visuelle Hilfsmittel und die eigenen Emotionen genutzt, um eine Vorstellung von der Problemlage des Gegenübers zu bekommen. Metaphern werden genutzt um Assoziationen anstehen zu lassen und die Verknüpfung zwischen ihnen und der Problemsituation herzustellen. Ganz bewusst werden Klienten und Klientinnen angeregt Bilder und Überschriften für ihre Themen zu beschreiben und zu benennen (vgl. z. B. T8, S. 9.). Herr Mag. Weber lässt seine Klienten und Klientinnen Bilder zeichnen, die das jeweilige System, Problem und/oder Ziel darstellen. Er regt an, auch Gefühle bildlich darzustellen. „Also insofern glaube ich daran, dass die nachhaltigen Ergebnisse alle starke emotionale Resonanzen haben müssen, sonst überleben sie nicht.“ (T7, S. 8).

Emotionale Reaktionen der IP sind ein wichtiger Gradmesser für die Arbeit mit dem KS. Sie stehen in einem engen Zusammenhang wie der Beziehungsaufbau gestaltet wird.

Fachliche
Kompetenz

Methodische
Kompetenz

Personelle
Kompetenz

Soziale
Kompetenz

4.2.3. Beziehungsebene



Es lassen sich bezüglich der Beziehungen zu den Themen und dem System der Klienten und Klientinnen von Seiten der befragten Berater und Beraterinnen Unterschiede feststellen:

Drei der acht Interviewpartner und –partnerinnen gaben an, dass eine grundlegende Sympathie für das Klienten- und Klientinnensystem gegeben sein soll um gut arbeiten zu können. „Ich glaube, dass ich nicht wirklich sehr gut bin, wenn mir jemand nicht sympathisch ist. Ich glaube, dass die Qualität nachlässt, wenn mir jemand nicht sympathisch ist.“ (Dr.ⁱⁿ Gruber, T8, S. 10). Diese gegenseitige Sympathie am Beginn des Prozesses wird auch als Kriterium gedeutet, ob eine tragfähige Beratungsbeziehung entstehen kann. „Ich schau dem in die Augen. Entweder es gibt was. Wenn’s nicht gleich was gibt, gibt’s bisschen später was, wenn es nix gibt, bin ich ziemlich sicher, dass der nicht mehr kommt.“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 1)



Diese drei IP können alle wegen ihrer Grundausbildung eher dem sozialen Bereich zugeordnet werden (Sozialarbeiter, Psychologin, medizinisch-technische Angestellte mit anschließendem Psychologie- und Pädagogikstudium). Es sind zwei Frauen und ein Mann, zwei der drei Personen arbeiten acht bis fünfzehn Jahre in diesem Bereich. Eine Frau arbeitet zwanzig Jahre im Beratungsfeld (T1, S. 1; T2, S. 2; T8, S. 10).

Drei andere Interviewpartner und eine Interviewpartnerin gaben an, dass für sie Sympathie dem KS gegenüber wenig Einfluss auf den Prozess hat. Ob das Thema der Beratung den eigenen Haltungen oder den politischen Vorstellungen entspricht ist nebensächlich. Sie fühlen sich in ihrer Fachlichkeit gefragt und nicht in ihrer persönlichen Meinung und ihren Vorlieben (T3, S. 2; T5, S. 13; T7, S. 5).

Diese drei Interviewpartner haben Grundberufe, die nicht dem sozialen Bereich zugehörig sind: Offiziersausbildung, Mitarbeiter des Bundesministeriums für Finanzen in der Steuerfahndung, Sport- und Geschichtstudium. Alle drei haben über zwanzig Jahre Erfahrung im Beratungsbereich. Die Dame ist in ihrer Grundprofession Ärztin und beschreibt, dass es für sie ein langer Weg der Selbsterfahrung war, sich so distanzieren zu können (T6, S. 10). Sie arbeitet seit fünfzehn Jahren als Supervisorin, hat aber davor eine Therapieausbildung absolviert und jahrelang Balint-Gruppen¹¹ geleitet.

Diese größere emotionale Distanz steht bei diesen Supervisoren und dieser Supervisorin aber nicht in Widerspruch dazu, wie wichtig es ihnen ist ein Verständnis für die Menschen und ihre Situation zu entwickeln, einen guten Einstieg zu gestalten und sich den Ratsuchenden mit ganzer Aufmerksamkeit zu wenden.

Und ja und das Schlimmste, wäre für mich, wenn jemand sagt: Sie waren heute nicht bei mir. Oder ... die Aufmerksamkeit war nicht da, das wäre für mich das Unangenehmste. Ja und da das hat für mich eine hohe Bedeutung.

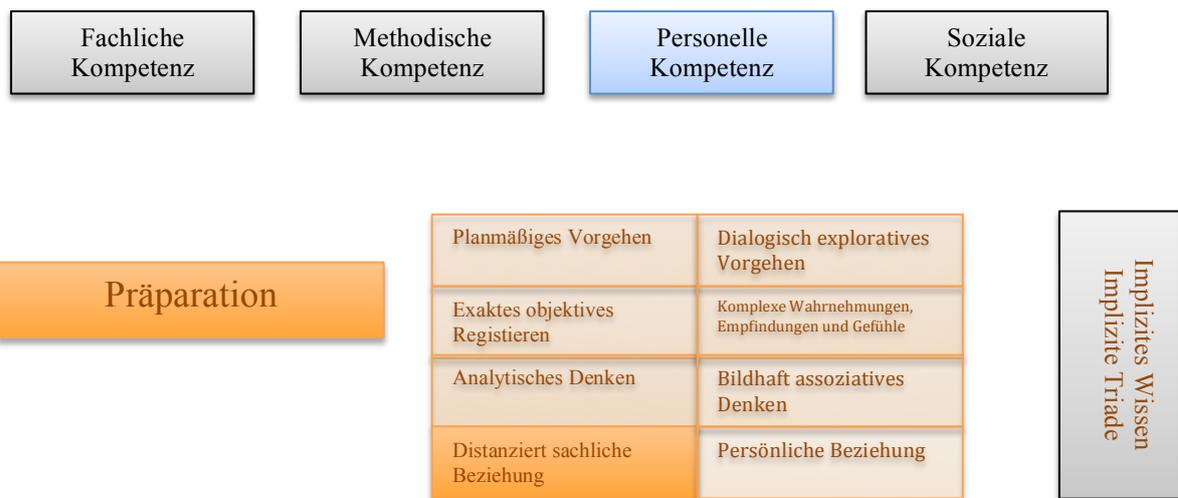
(Mag. Tischler, T3, S. 12)



Wiederum fast alle Befragten formulierten, dass sich im Laufe der Jahre die persönliche Betroffenheit verändert. Aufgrund des Lebensalters und den damit einhergehenden biologischen Veränderungen wechseln die Themen, bei denen sie besonderes Augenmerk darauf legen müssen ihrer persönliche Betroffenheit gut zu reflektieren (T3, S. 11 ; T5, S. 16; T6, S. 9; T7, S. 15). Frau Dr.ⁱⁿ Auer beschreibt dies anschaulich:

¹¹ Balint war ein Arzt, der diese sehr traditionsreiche Form der Gruppensupervision für den medizinischen Bereich entwickelt hat.

Also, klassisches Beispiel: wenn du, keine Ahnung, zwischen dreißig und vierzig bist, dann werden so diese Kinder- und Beziehungs- und Familiengründungs- oder Nichtgründungsthemen auch manchmal in der Supervision Thema sein, ja? Und dich irgendwie berühren. Und wenn du älter bist oder kurz vor der Pension bist, dann beschäftigen dich persönlich andere Themen, und die begegnen dir auch in der Supervision. (Dr. ⁱⁿ Auer, T1, S. 6)



Alle Befragten beschreiben eine ähnliche Haltung gegenüber den Themen ihrer Klienten und Klientinnen. Sie sehen sich für den Verlauf des Prozesses verantwortlich und nicht für die Lösung des Problems. Dies zeigt, dass sich die IP sich auf die Rolle des Beraters und der Beraterin außerhalb des Systems fokussieren (T1, S. 11; T2, S. 4; T3, S. 1; T4, S. 11; T5, S. 13; T6, S. 13; T7, S. 10; T8, S. 9). Beispielhaft für diese Einstellung kann DSA Bauer zitiert werden:

Das kann ich für mich so beantworten, als dass ich (...) für den Prozess verantwortlich bin und nicht für das Ergebnis. Als Supervisor gelingt es mir gut das Bild stehen zu lassen. Gehe ich in meine Rolle als Sozialarbeiter in mein eigenes Team, (...) da ist so, dass ich meine Bilder, die mir da kommen, die kommen logischerweise auch im Prozess, schon stärker untermauere. Und sage: Moment, da gehe ich nicht mit, ich möchte dorthin gehen. Und ihr braucht schon gute Argumente, damit ich wo anders hingeh. Als Supervisor, sage ich, ist es entspannend. (DSA Bauer, T2, S. 3 - 4)

Diese Distanz wird als notwendig beschrieben um fachlich und methodisch professionell beraten zu können. Die eigenen Emotionen werden wahrgenommen und als Informationen für den Prozess verarbeitet.



4.2.4. Implizites Wissen, implizite Triade und Präparation



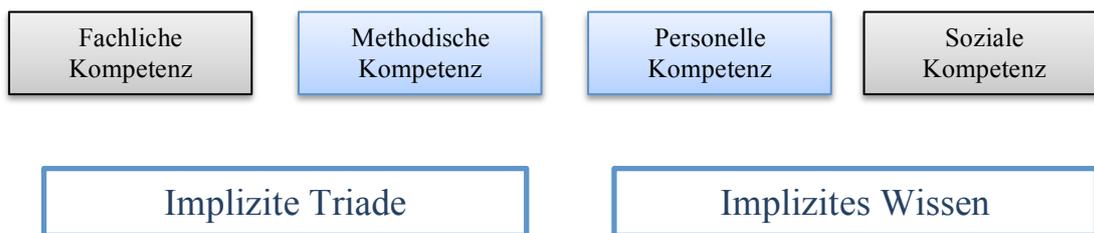
In der Phase der Präparation zeigt sich implizites Wissen immer im Zusammenhang mit persönlichem Kontakt mit dem KS. Fast alle Experten und Expertinnen benötigen längere Nachdenkpausen um zu beschreiben, wie sie eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu ihren Kunden und Kundinnen herstellen (T1, S. 1; T2, S. 2; T3, S. 6.; T5, S. 8; T6, S. 6; T7, S. 1; T8, S. 1). Sie verwenden Metaphern und Analogien um ihre Vorgehensweise zu erklären. „Ich spür’s ob’s irgendwo einen Funken gibt . Das kann man so schwer beschreiben.“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 2)

Diese Metaphern können aber auch als proximale und distale Terme gedeutet werden. Am Beispiel der häufigst verwendeten bildhaften Umschreibungen kann dies dargestellt werden. Sie beziehen sich auf Bewegungen und Positionierungen im Raum (räumliche Wahrnehmungen).

„Das ist so was, wie in der Schwingungsebene“ (T1, S1). „Das ist auch sowas, was ich spüre, (...) dann hat das ganze einen Dreh gemacht“ (T4, S. 4). „Ja, und wenn man dann merkt, (...) das muss man dann von der Seite her aufziehen“ (T5, S. 8). Die IP können nicht genau benennen, welche Auslöser sie zu einem bestimmten Handeln anleiten. Sie

wissen aber, dass ein Auslöser vorhanden gewesen sein muss, der bei ihnen eine bildhafte Assoziation ausgelöst hat.

Emotionale Reaktionen als Hinweise für die implizite Triade konnten drei IP (zwei Männer, mehr als zwanzig Jahre Berufserfahrung in Wirtschaft, Soziales, Sport; Grundausbildung: Wirtschaft und Offizierslaufbahn; eine Frau, bis 15 Jahre Berufserfahrung in Führungskräftecoaching und Wirtschaft; Grundausbildung im sozialen Bereich) zugeordnet werden. Für einen Interviewpartner, Herrn Dr. Schneider, kann Unaufmerksamkeit ein Hinweis sein, dass er vorschnell Hypothesen gebildet hat (vgl. T5, S. 7, S. 10). Dr.ⁱⁿ Auers Emotionen sind ein Gradmesser für die Herstellung einer tragfähigen Beziehung (vgl. T1, S. 1, S. 2.) und Herr Mag. Tischler (T3, S. 3) beschreibt, dass er Stimmungen in Gruppen oder von Einzelnen spürt, und diese immer verifiziert.



6 IP – **Analogien, Metaphern** zu:

- Bewegung, Positionierung im Raum (4mal);
- Bilder, Überschriften (3mal);
- Licht (2mal);
- Pflanzen und Wachstum (1mal);
- Maschinen (1mal)

3 IP – **emotionale Reaktionen**

(Zwei Männer, mehr als zwanzig Jahre Berufserfahrung, Wirtschaft, Soziales, Sport, Grundausbildung Wirtschaft und Bundesheer, 1 Frau, bis 15 Jahre Berufserfahrung, Grundausbildung soziales, Führungskräfte, Wirtschaft)

8 IP – **Lange Nachdenkpausen, nach Worten suchen**

3 IP – **Metaphernarbeit um Verständnis für Situation zu entwickeln**

6 IP – **Analogien, Metaphern** zu:

- Bewegung, Positionierung im Raum (4mal);
- Bilder, Überschriften (3mal);
- Licht (2mal);
- Pflanzen und Wachstum (1 mal);
- Maschinen (1 mal)

8 IP - **Beispiele aus der Praxis**

Böhles Modell bestätigt sich in der Präparation. In Situationen, die unabwägbar sind, steht erfahrungsgelitet-subjektivierendes Handeln - also dialogisch-exploratives Vorgehen, bildhaft-assoziatives Denken, komplexe, subjektive Wahrnehmungen und eine persönliche Beziehung - im Vordergrund. Geplant werden Einheiten, die einem Thema oder einer genauen Zielvorgabe gewidmet sind. Planvolles Vorgehen ist solange möglich, bis es zum Kontakt mit Menschen kommt.

Die IP liefern die Erklärung, warum dies notwendig ist:

Alle Systeme von Klienten und Klientinnen sind einzigartig. Ideen, Vorstellungen und erste Vermutungen, aus welchen Gründen sich Phänomene zeigen müssen, werden aus diesem Grund immer überprüft. Die eigene persönliche Geschichte und die aktuelle Lebenssituation der Berater und Beraterinnen beeinflusst Wahrnehmung, die deswegen auch immer subjektiv ist.

Die ausdifferenzierte Wahrnehmung der eigenen Gefühle (implizite Triade), die Überprüfung der eigenen Assoziationen und Abgleichung mit dem KS ist eine Voraussetzung für die gemeinsame Arbeitsbeziehung. Eine mentale Vorbereitung auf die Rolle des Beraters/der Berater ist notwendig um die implizite Triade nutzen und verwertbare Informationen für den weiteren Beratungsverlauf sammeln zu können.

Die Präparation kann, wie schon zu Beginn beschrieben, im Laufe eines Beratungsprozesses wiederholt auftreten. Dies gilt damit natürlich auch für die anderen drei Phasen nach Poincarés Modell.

4.3. Inkubation, Illumination, Verifikation – Ergebnisse aus der Extraktionstabelle

Bevor die nächsten drei Phasen von Poincarés Modell im Detail besprochen werden wird an dieser Stelle das Augenmerk auf die Extraktionstabelle in Zusammenhang mit der impliziten Triade gerichtet. Einige Hinweise auf die implizite Triade können den verschiedenen Phasen eindeutig zugeordnet werden. Es wurden in den Transkripten bezüglich Inkubation bei allen IP Hinweise auf eigene emotionale Reaktionen gefunden (gelber Pfeil) – für die Phase der Illumination bzw. Intuition keine. Dafür geben körperliche Reaktionen den Experten und Expertinnen Aufschluss über ihre Intuition und in den drei anderen Phasen scheint dies keine Bedeutung zu haben (oranger Pfeil). Das Verhalten des Gegenübers und die Reaktionen die Berater und Beraterinnen bei sich realisieren, scheinen nur in der Inkubation von Bedeutung zu sein (blauer Pfeil).

		Präparation	Inkubation	Illumination/Intuition	Verifikation
8	implizite Triade				
	emotionale Reaktionen	t3, t1, t5	t8, t7, t6, t5, t4, t3, t2, t1		
	Lichtmetaphern	t8, t1,	t8		
	zeitlich Bezüge		t4, t3, t2, t1	t7, t4, t3, t2, t1,	
	körperliche Wahrnehmungen			t8, t7, t6; t5, t4, t3, t2; t1	
	Reaktionen auf Verhalten des Gegenübers		t7, t4; t6; t3, t1, t5, 2,		
	Analogien Pflanzwachstum	t3,		T3,t6, t9, t1	
	Geräuschmetaphern		t3	t7,	
	Bewegung,	t4, t1, t5, t7	t6, t4, t3, t5,	t4, t3,	
	Bildmetaphern	t8, t5, t7	t5,	t1,	
	Aggregatstände		t4, t5, t8		
	konstruktive Resonanzen		t4, t1, t8	t1, t8,	
	Maschinen Metaphern	t4	t6, t1		

(Extraktionstabelle, Intuition, S. 2)

In der Phase der Verifikation gibt es keine deutlichen Hinweise auf implizite Triaden.

4.4. Inkubation

Die Experten und Expertinnen beschreiben die Phase der Inkubation, ebenso wie die der Präparation, Illumination und Verifikation, als ein ständig wiederkehrendes Phänomen in der Beratung.

4.4.1. Objektivierendes und subjektivierendes Handeln in der Inkubation



Es bestätigt sich, dass diese Phase im Unbewussten passiert. Es finden sich keine Hinweise in den Interviews, die darauf schließen lassen, dass in dieser Phase die Interviewpartner und –partnerinnen objektivierend handeln.

Unbewusste Vorgänge laufen intrapersonell ab. Die Kriterien für implizite Triaden zeigen wie die IP die Phase der Inkubation erleben.

4.4.2. Implizites Wissen, implizite Triade und Inkubation



Emotionale Reaktionen bei befragten Experten und Expertinnen zeigen ihren Ausdruck in Gefühlen der Spannung, des Unmuts, der Ungeduld und der Erwartung eines Ereignisses.

„Ich spüre und erkenne diesen Apell, den etwas an mein Gefühl hat.“ (Dr.ⁱⁿ Leiner, T6, S. 10). Sie schildern diese Reaktionen durch bildhafte Beschreibung und unterschiedliche Metaphern.

Dass etwas in die Beratungssequenz hineinschwingt wird von zwei Befragten beschrieben (Dr.ⁱⁿ Leiner, T6, S. 8; Frau Schuster T4, S. 9). Drei Befragte gaben an, dass sie die Informationen aus der Phase der Präparation nicht in Einklang mit ihren Gefühlen bringen konnten. Neben Frau Schuster und Frau Dr.ⁱⁿ Auer, die unten zitiert werden, gilt dies auch für Herrn Dr. Schneider. (T5, S. 10)

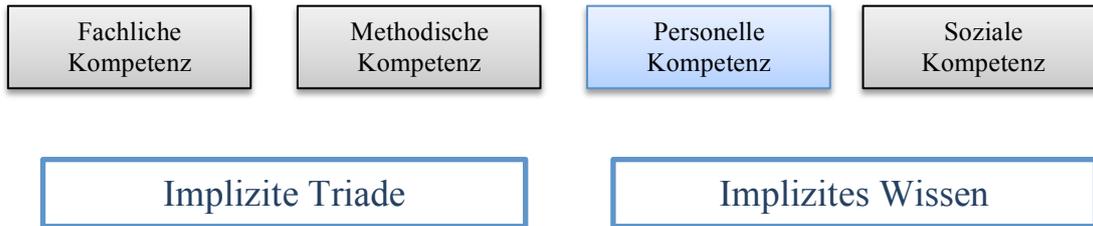
„ (...) und ich habe mir gedacht, da stimmt was nicht. Irgendwie packe ich das nicht.“ (Fr. Schuster, T4, S. 7)

„Wenn ich in irgendeinem Prozess das Gefühl habe, ich habe einen Knödel im Hirn.“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 15)

Die unterschiedlichen Tönungen und Färbungen, die in den Informationen enthalten sind, bewirken etwas nicht näher Beschreibbares (vgl. Mag. Tischler, T3, S. 5). Herr Dr. Schneider und Frau Schuster empfinden Situationen als dichter (T4, S. 17; T5, S. 8), Fr. Dr.ⁱⁿ Gruber als enger (T8, S. 2), und dass es etwas zum Herausfiltern gibt. Frau Dr.ⁱⁿ Leiner nimmt stark wahr, dass sie nicht wie ein Roboter agieren kann, sondern menschlich ist (T6, S. 8), und Frau Dr.ⁱⁿ Auer „postet innerlich“ Informationen unbewusst als bemerkenswert (vgl. T1, S. 2).

Diese emotionalen Reaktionen stehen in einem Zusammenhang mit dem Verhalten ihres Gegenübers. Unsicherheit, ob sie die Wahrheit hören (T1, S. 7), Signale des anderen, dass es sich nachzufragen lohnt (T3, S. 4), und der Eindruck, dass etwas mit ganzer Kraft unterdrückt werden muss (vgl. T8, S. 2), lösen bei den IP Gefühle und Stimmungen aus. Hier ist die Grenze zur Illumination fließend.

Fünfzig Prozent der Befragten (größtmögliche Heterogenität) können zeitliche Bezüge herstellen, die auf Ungeduld schließen lassen. „(...) und merke es geht nichts weiter. Also, wenn es so, so Strudelteiggeschichten sind.“ (Dr.ⁱⁿ Auer, T1, S. 10). „Es wird immer dichter, und dann hat es eh eine Zeit gedauert.“ (Frau Schneider, T4, S. 17). „Oder im Prozess, dass ich solange ruhig bin, bis ich sicher bin das Bild passt jetzt auch, das kann schon fünf, zehn Minuten dauern.“ (DSA Bauer, T2, S. 5).



8 IP – emotionale Reaktionen

- Gefühle, Spannungen u. ä. (8mal)
- Kognitive Dissonanzen (2mal)

Beispiele aus der Praxis

8 IP – Reaktionen auf das Verhalten des Gegenübers

werden beschrieben durch:

6 IP – Analogien, Metaphern zu:

- Bewegung (4mal)
- Aggregatzustände (3mal)
- Maschinen (2mal)
- Licht (1mal)
- Geräusche (1mal)
- Bild (1mal)

4 IP – zeitliche Bezüge

Die Inkubation wird als emotional sehr fordernd erlebt. Es bedarf einer großen personellen Kompetenz, die gefühlsmäßigen Reaktionen fachlich gut einzuordnen und damit professionell umzugehen.

4.5. Illumination oder Intuition



Intuition wird als ein nicht willentlich zu erzeugender Vorgang von den IP wahrgenommen. Damit bestätigt sich auch die Theorie. Hinweise auf die implizite Triade zeigen sich - wie schon in Kapitel 4.3. dargelegt - in Bezug auf die Illumination durch körperliche Reaktionen. Diese finden ihren Ausdruck in Metaphern, die sich auf körperliche Wahrnehmungen beziehen.

Objektivierendes Handeln ist in dieser Phase ebenso wie bei der Inkubation vernachlässigbar. Aus diesem Grund werden gleich die Ergebnisse hinsichtlich der impliziten Triade präsentiert.

4.5.1. Implizites Wissen, implizite Triade und Intuition



Illumination (Erleuchtung) oder Intuition zeigt sich bei den IP in der Wahrnehmung körperlicher Reaktionen. Diese werden beschrieben, als

- Müdigkeit (3), (T1, S. 5; T2, S. 7; T4, S. 4)
- Verkrampfungen, Zusammenziehen des Bauches (3), (T2, S. 7; T5, S. 10; T8, S. 4)
- Trockenheit im Mund (1), (T2, S. 7)
- Schwierigkeiten zu atmen (2), (T3, S. 3; T8, S. 4)
- Körperliche Anstrengung (2), (T1, S. 16; T4, S. 12)
- Lähmungsgefühle (wie gelähmt sein) (1) (T4, S. 17)
- Verspannungen, Spannungsgefühle (2) (T6, S. 9; T7, S. 19)

Diese Reaktionen können drei Befragte mit zeitlichen Angaben verbinden, die Hinweise auf ein plötzliches, unerwartetes Ereignis geben. Frau Dr.ⁱⁿ Auer beschreibt dies wie folgt: „Und plötzlich hatte ich irgendwie... und ich frage ihn dann, wie er dann tut und was seine Reaktion ist und wie das so abläuft, ziemlich genau. Und auf einmal kriege ich so das Bild.“ (T1, S. 8). Herr Mag. Tischler erlebt dies als Deja vu. (vgl. T3, S. 13) Und Frau Schuster sagt: „(...) und dann habe ich auf einmal diese Assoziation (...)“ (T4, S. 3).

Einige bildhafte Beschreibungen zeigen auch diesen Zusammenhang mit der zeitlichen Komponente des Plötzlichen.

Es wird von „Aufpoppen“ (vgl. T1, S. 6) gesprochen. „... dann ... dann ploppt irgendwas hoch, ja wo ich dann sage, ja (...) das hat so den Anschein (...).“ (Mag. Tischler, T3, S. 8). Es gibt von Mag. Weber die Beschreibung einer Alarmklingel, die ihn vor zu viel Sympathie warnt (vgl. T7, S. 6). Es kommen plötzliche Veränderungen in der Wahrnehmung vor. „(...) dann hat das ganze einen Dreh gemacht.“ (Frau Schuster, T4, S. 4)

Die IP geben an diese Empfindungen zu überprüfen, weil nur so gewährleistet werden kann, dass nicht ihre eigene Betroffenheit oder der persönliche Bezug diese Reaktion auslösen.

Fachliche
Kompetenz

Methodische
Kompetenz

Personelle
Kompetenz

Soziale
Kompetenz

Implizite Triade

8 IP- Körperliche Reaktionen

5 IP – Reaktionen auf des Verhalten des Gegenübers

werden beschrieben durch:

6 IP – Analogien, Metaphern zu:

- Pflanzen, Wachstum (3mal)
- Bewegung (2mal)
- Geräusche (1mal)
- Bild (1mal)

5 IP – zeitliche Bezüge

Implizites Wissen

Beispiele aus der Praxis

Unsicherheit, wie etwas entsteht oder warum es Sinn macht

Intuition/Illumination ist ein stark an die eigenen Körperwahrnehmungen gebundener Vorgang. Durch Selbsterfahrungs- und Reflexionsprozesse ist es den Experten und Expertinnen möglich, diese Informationen (Reaktionen auf proximale Terme, die durch körperliche Wahrnehmung sichtbar werden) mit Hilfe ihres Fachwissens einzuordnen.

Intuitive Wahrnehmungen werden als unmittelbar oder plötzlich erlebt.

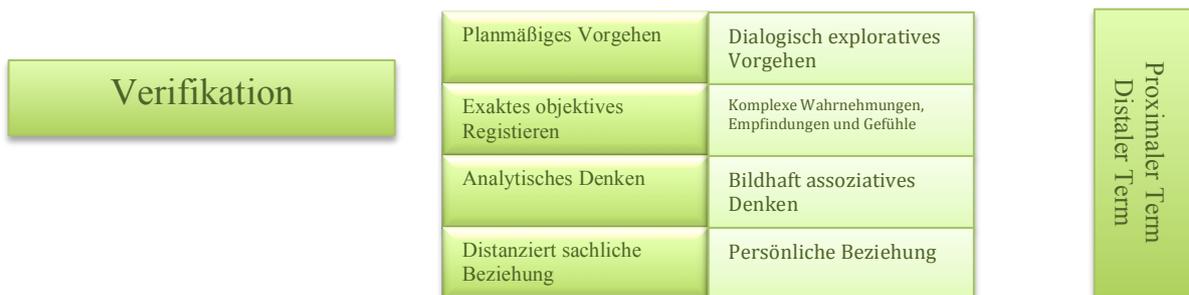
4.6. Verifikation



Die Verifikation ist keine eigene Phase im Beratungsprozess, sondern wird von allen Interviewpartnern und –partnerinnen als ständig mitlaufendes Instrument zur Überprüfung der eigenen Arbeit gesehen.

Im Prozess werden immer wieder die eigenen Wahrnehmungen, Ideen und Bilder, die in den IP entstehen, überprüft. Sie stellen Verknüpfungen mit Hilfe ihrer Erfahrungen und ihrem Fachwissen her und überprüfen diese durch Rückmeldungen an die Klienten und Klientinnen.

4.6.1. Zusammenspiel von objektivierendem und erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln

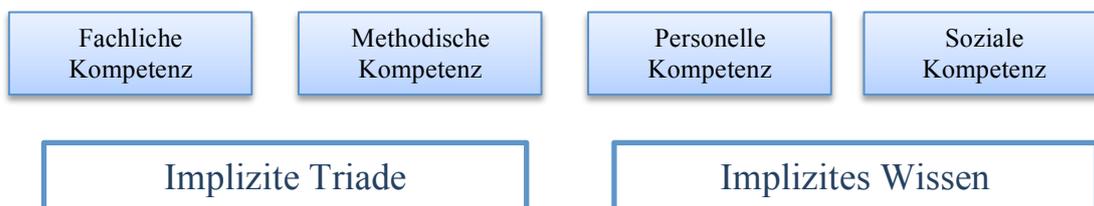


In der Phase der Verifikation ist das Zusammenspiel der vier Grundkompetenzen mit dem objektivierenden sowie erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handeln bei allen IP ein Merkmal für Professionalität.

Die IP nehmen - wie oben geschildert - emotionale und körperliche Reaktionen wahr. Aufgrund der fachlichen Kompetenz wissen sie, dass sie diese Reaktionen auf ihre

Relevanz zur aktuellen Beratungssituation überprüfen müssen. Dies passiert im Dialog mit dem Gegenüber. Die eigenen Gefühle und Empfindungen werden wahrgenommen, in Bezug zu den sachlich registrierten nonverbalen Signalen gesetzt. Durch bildhaft assoziatives Denken, z. B. durch das Benutzen von Metaphern werden Bezüge hergestellt. Alle IP agieren hier sehr ähnlich. Als Beispiel dafür wird ein Ausschnitt aus dem Interview mit Herrn Mag. Tischler herangezogen.

Dann überprüfe ich sehr genau, wenn der Kunde sagt, da ist nichts dran, ob das tatsächlich in einer guten Form bei mir ankommt (...) Aber, wenn ich merke, da ist nichts dran, aber gleichzeitig ist noch was anderes mit dabei, dann sprich ich auch das an: ‚Also, ich höre Ihre Worte, dass Sie mir das sagen, aber irgendwie signalisiert mir ihr Körper, dass da möglicherweise, doch noch irgendein Körnchen drinnen ist, kann das sein?‘ Ich überprüfe das, ist es unangenehm darüber zu sprechen, oder ist es noch nicht der Zeitpunkt (...) da hinzuschauen. (...) ... wenn ich merke, das da jemand sagt: ‚Nein.‘ Und reflektiert und sagt: ‚Nein, da ist nichts dran, da kann ich nichts damit anfangen.‘ Dann nehme ich das so. (...) Aber ich stelle ihm immer meine Wahrnehmung zur Verfügung. (T3, S. 4)



Keine Hinweise

Beispiele aus der Praxis

In einem Beratungsprozess ist das wichtigste Element eines professionellen Umgangs, Informationen, welche durch objektivierendes und erfahrungsgeleitetes Handeln generiert werden, einer Überprüfung zu unterziehen. Dieses Wissen ist bei allen Experten und Expertinnen explizit vorhanden.

Bei der Überprüfung werden alle Kompetenzen genutzt. Die personelle Kompetenz dient der Wahrnehmung der eigenen körperlichen und emotionalen Reaktionen auf das Gegenüber und auf Informationen aus dem Beratungsprozess. Diese Wahrnehmung wird unter zu Hilfenahme von bildhafter Sprache überprüft. Die soziale Kompetenz liefert unterstützende Informationen über das Gegenüber. Mit Hilfe der Fachkompetenz werden diese Informationen mit dem zur Verfügung stehenden expliziten Wissen eingeordnet. Die methodische Kompetenz ist die Grundlage für entsprechende Interventionen, die einerseits dazu dienen diese Informationen zu überprüfen, und andererseits auch die Basis für die Planung des weiteren Prozesses sind.

Die Fähigkeit des dialogisch-explorativen Vorgehens ist für die Verifikation von grundlegender Bedeutung.

5. Präsentation der Ergebnisse

5.1. Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen

Die mich leitenden Forschungsfragen sind:

Wie nutzen Supervisorinnen, Supervisoren und Coachs Intuition in ihrer Berater- und Beraterinnentätigkeit? Wie gewährleisten sie im Umgang mit Intuition Professionalität?

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews mit jeweils vier Experten und Expertinnen zeigt folgendes Bild.

5.1.1. Intuition und Professionalität – Polanyi und die vier Grundkompetenzen

Berater und Beraterinnen arbeiten mit Menschen in komplexen sozialen Systemen (Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, etc.). Um **Verständnis für die Situation** zu gewinnen, in denen sich die Ratsuchenden befinden, greifen Supervisoren, Supervisorinnen und Coachs auf ihre **fachliche, soziale und methodische Kompetenz** zurück.

Die fachliche Kompetenz dient dem Einordnen der Information und dem gezielten Nachfragen. Es bedarf eines Fachwissens über betriebliche Abläufe, hierarchische Zusammenhänge und zwischenmenschliche Beziehungsmuster, um Fragen generieren zu können. Diese sollten für das KS unterstützend sein und dem Berater und der Beraterin helfen, Verständnis für die individuelle Situation des Hilfesuchenden zu gewinnen.

Die Interpretationen zielgerichteter distanzierter Beobachtungen des Gegenübers und seiner nonverbalen Signale und die eigenen, subjektiven Reaktionen darauf sind in Verbindung mit Fachwissen gleichwertige Grundlagen für das Erlangen eines Überblicks.

Unbewusst wirkende Auslöser (proximale Terme) unterstützen die Beraterinnen und Berater im bildhaft-assoziativem Denken, das in Metaphern oder durch visuelle

Hilfsmittel Ausdruck findet. Dies ist unterstützend um Verständnis für die Situation des Gegenübers zu entwickeln.

Aufgrund der **fachlichen und personellen Kompetenz** muss diese Sinnggebung des Erzählten immer mit dem Gegenüber abgestimmt werden. **Professionalität** in diesem Zusammenhang bedeutet **Assoziationen und bildhaftes Denken** immer in den Kontext der Beratungssituation zu bringen und hier **auf den aktuellen Bezug** zu überprüfen.

Mit Hilfe des **impliziten Wissens**, welches durch das Beobachten von Kollegen und Kolleginnen, das Teilhaben an Beratungsprozessen als Kunde oder Kundin und durch alle Erfahrungen aus dem zwischenmenschlichen Bereich erworben wurde, können Berater und Beraterinnen einschätzen, welche Intervention zum Sammeln von Informationen in der aktuellen Beratungssituation angebracht sein könnte.

Die **Reduktion der Komplexität** erfolgt durch das Verwenden von **Metaphern, bildhafter Sprache und/oder Visualisieren von Informationen**. Das Verbalisieren komplexer Situationen mit nur wenigen Worten oder das Visualisieren einer Problemstellung mit Hilfe von Flipcharts oder Objekten, setzt ein gemeinsames Verständnis für die Bedeutung der sprachlichen oder bildhaften Ersatzobjekte voraus. Es muss auch hier eine Überprüfung stattfinden, ob diese Assoziationen oder Ersatzobjekte dem Ziel dienlich sind, eine Problemlösungsstrategie zu entwickeln. Durch die Umbenennung des Themas, die Herstellung einer Assoziation zu einer anderen Situation und/oder der **bildhaften Darstellung** kann es gelingen, die **Kernaussage** besser zu verstehen.

Dies geschieht durch **die implizite Triade und implizites Wissen**.

Proximale Terme lösen bei den Beratern körperliche oder emotionale Reaktionen aus. Diese Reaktionen werden mit Hilfe bildhafter Sprache oder visueller Darstellung dem Gegenüber vermittelt. Die sprachliche oder visuelle Darstellung löst beim Ratsuchenden wiederum eine Reaktion aus – entweder Ablehnung oder Zustimmung.

Ablehnung kann einen Hinweis auf die persönliche Betroffenheit des Beraters oder der Beraterin geben. Aber es kann sich auch um Widerstände des Ratsuchenden handeln. Es

bedarf fachlicher, methodischer, sozialer und personeller Kompetenz von Seiten des Beraters professionell mit diesen möglichen Reaktionen umzugehen.

Ist diese Darstellung jedoch für den Klienten oder die Klientin passend, kann von einem gemeinsamen impliziten Wissen ausgegangen werden, welches eine Überstimmung der Bilder zeigt und ein Erarbeiten von Lösungsstrategien möglich macht.

Möglich ist der professionelle Umgang mit Klienten und Klientinnen durch fachlich fundierte Ausbildungen. Laufende Fort- und Weiterbildung stellen neben der Lektüre von Fachliteratur und Fachmagazinen die Garantie eines aktuellen Wissenstandes sicher. Bei fachlichen Fragen, die im Rahmen beruflicher Tätigkeit auftauchen sind Supervisionen und Austausch mit Kollegen und Kolleginnen eine Gewährleistung für sachlichen und professionellen Umgang mit berufsbezogenen Themen.

Soziale Kompetenz wird als eine Grundvoraussetzung für diesen Beruf angesehen. Das Menschenbild zeichnet sich durch hohe Wertschätzung und Anerkennung von Personen aus. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die individuellen Lebensumstände der einzelnen Ratsuchenden gelegt. Jede Situation und jeder Klient ist einzigartig. Aus diesem Grund ist in Beratungsprozessen auch nur sehr eingeschränkt planvolles Vorgehen möglich. Dieses Vorgehen muss laufend auf die aktuelle Situation hin überprüft werden. Dieses situative Feedback ist ein Merkmal impliziten Wissens. Im Laufe der Forschung wird dies dadurch belegt, dass bei direktem Kontakt mit Klienten und Klientinnen viele Hinweise auf implizites Wissen und implizite Triade gegeben sind.

Laufende Selbsterfahrungsprozesse tragen diesem Verständnis Rechnung, dass Menschen sich in einem ständigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess befinden. Dieses Wissen darf nicht nur auf Klienten und Klientinnen angewandt werden, sondern betrifft genauso Personen, die in Beratungsberufen tätig sind. Um das erworbene Fachwissen und die methodische Kompetenz einsetzen zu können, ist eine laufende Auseinandersetzung mit der eigenen Person erforderlich. Durch veränderte Lebensumstände (altersbedingt, sozial) müssen sich Supervisoren und Supervisorinnen

immer wieder mit anderen Themen auseinandersetzen, die bei ihnen Betroffenheit auslösen können.

Die ständige Verifikation dieser emotionalen und körperlichen Reaktionen ist neben Fach- und Methodenkompetenz der entscheidende Faktor für professionellen Umgang mit Intuition.

5.1.2. Poincaré und die Anwendbarkeit seines Modells

Poincarés Modell ermöglicht eine Gliederung des Beratungsprozesses, um ein Verständnis zu erlangen, wie intuitive Prozesse in der Praxis ablaufen. Indem man dieses Modell in Bezug zu Böhles Vorstellung von professionellem Handeln setzt, gelingt es den Zusammenhang zwischen professionellem Handeln und Intuition - und damit auch zu implizitem Wissen - über den gesamten Beratungsprozess darzustellen. In der Phase der Präparation sind alle vier Grundkompetenzen von etwa gleich großer Bedeutung.

Ein wesentliche Faktoren in diesem Prozess sind, die Wahrnehmung der eigenen Empfindungen auf den Prozess rückbeziehen zu können sowie die mentale Vorbereitung auf die professionelle Rolle und die Funktion als Berater und Beraterin. Die Berater und Beraterinnen vergegenwärtigen sich einerseits ihre Funktion und ihre Rolle und andererseits die Klienten- und Klientinnensysteme.

In den Phasen der Inkubation, Illumination/Intuition und Verifikation hat die personelle Kompetenz eine größere Bedeutung als in der Präparation. Sie zeigt sich in diesen Phasen auch durch andere Ausprägungen und mit einer anderen Gewichtung.

Das Verständnis der eigenen körperlichen und emotionalen Reaktionen während der Inkubation und Illumination setzt eine große Bereitschaft voraus sich mit der eigenen Person auseinander zu setzen. Diese Reaktionen sind neben dem Hinweis auf unbewusste oder bewusst verborgene Informationen im System der Klienten und Klientinnen auch Bezüge zu eigenen persönlichen Themen. Diese ständige Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte erfordert ein hohes Maß an

Selbstreflexion, um eine Einschätzung treffen zu können inwieweit diese Information ins Beratungsgeschehen rückgespiegelt werden kann.

Der Umgang mit der möglichen Ablehnung von Informationen, die aufgrund dieser höchstpersönlichen Reaktionen von Beratern und Beraterinnen als Verifikation in den Prozess rückgespiegelt werden, erfordert wiederum die Fähigkeit sich selbst reflektiert wahrnehmen zu können.

5.2. Kritische Betrachtung

Im Rahmen dieser Arbeit war es mir nicht möglich, zufriedenstellende Antworten auf das Phänomen zu erlangen, warum in der Phase Inkubation emotionale und während der Phase der Illumination körperliche Reaktionen beschrieben werden.

Eine mögliche Erklärung kann mit Hilfe der impliziten Triade formuliert werden: Proximale Terme lösen in Beratern und Beraterinnen emotionale Reaktionen aus. Diese emotionalen Reaktionen sind distale Terme. Der Berater oder die Beraterin realisiert diese Emotion, die wiederum eine bestimmte körperliche Reaktion auslöst. Mit Hilfe von bildhafter Sprache wird gemeinsam mit dem Gegenüber – unter Nutzung impliziten Wissens – der Sinn gedeutet.

Diese Theorie müsste aber noch einmal mit Hilfe einer eigenen Forschung überprüft werden.

5.3. Relevanz für die praktische Anwendung

Die wesentlichen Merkmale intuitiven Arbeitens konnten bei allen befragten Experten und Expertinnen festgestellt werden. Merkmale aus Polanyis Theorie des impliziten Wissens konnten in allen Interviews gefunden werden. Ebenso wie Poincarés Modell auf alle beschriebenen Beratungsprozesse anwendbar ist.

Es bestätigt sich, dass Intuition nicht steuerbar ist. Ebenso wenig ist implizites Wissen in der ganzen Bandbreite explizit in einer theoretischen Abhandlung erklärbar. Aber durch das Wissen, dass diese Vorgänge vorhanden sind, kann mit Intuition unter gewissen Bedingungen professionell umgegangen werden.

Diese Bedingungen sind:

- Personelle Kompetenz ist ein wichtiger Faktor in der Arbeit mit Intuition. Nur Beraterinnen und Berater, die sich fortlaufend mit den eigener Persönlichkeit auseinandersetzen, sind in der Lage, Reaktionen auf proximale Terme zu deuten und in den aktuellen Kontext zu bringen und zu überprüfen. Sie können, in dem Bewusstsein, dass es sich um eigene Betroffenheit handeln kann, besser mit Ablehnung ihrer Hypothesen umgehen.
- Erwerb von Fachkenntnis endet nicht mit Abschluss einer Ausbildung. Fort- und Weiterbildungen (durch Seminarenbesuche oder durch Studium von Fachliteratur) gewährleisten zudem ein besseres Einordnen von Informationen. Damit ist es möglich zielgerichtet Interventionen zu setzen.
- Reflexion und Austausch mit Kollegen über Beratungsprozesse im Rahmen einer kollegialen Beratung oder Supervision ist ein Qualitätsmerkmal von Beraterinnen und Beratern. Durch die Weiterentwicklung der eigenen Beraterpersönlichkeit wird es Professionals ermöglicht sich immer komplexeren Themen zu zuwenden.

Durch diese Auseinandersetzung mit Intuition als wichtiges Instrument in Supervisions- und Coachingprozessen lassen sich für die Praxis folgende Punkte ableiten:

Implizites Wissen und damit verbunden intuitives Arbeiten sind wesentliche Bestandteil der beratenden Tätigkeit von Menschen in beruflichem Kontext. Aus diesem Grund ist die ständige Erweiterung der personellen Kompetenz von Beraterinnen und Beratern ein bedeutendes Kriterium für qualitative Arbeit in Supervision und Coaching.

Es bedarf einer regelmäßigen Reflexion und Eigensupervision sowie **Selbsterfahrung**. So kann gewährleistet werden, dass persönliche Betroffenheit kein Störfaktor wird, sondern eine weitere Ressource für intuitives Arbeiten bleibt.

5.4. Fragen für weiterführende Forschungen

Während der Arbeit an diesem Thema haben sich folgende - für weiterführende Forschungen interessante - Fragen herauskristallisiert:

- In welchen Bereichen lässt sich Polanyis Denkmodell der impliziten Triade mit Hilfe der Hirnforschung bestätigen? Wie stehen Forschungen bezüglich Resonanz und Spiegelneuronen in Zusammenhang mit diesem Modell?
- Welche Rolle spielen ethnische und religiöse Sozialisation von Beraterinnen und Beratern und ihren Klienten und Klientinnen, wenn - wie hier formuliert - implizites Wissen in diesen Prozessen ein entscheidender Faktor ist? Wie beeinflussen regionale Bedeutungen von Metaphern und Assoziationen und das implizite Wissen darüber den Beratungsverlauf?
- Wie lässt sich die unterschiedliche Ausprägung von körperlichen und emotionalen Reaktionen in den Phasen der Inkubation und Illumination erklären?
- Welche Unterschiede in der Arbeitsweise lassen sich bei Beratern und Beraterinnen aufgrund der Intensität von Selbsterfahrung, Eigenreflexion und Persönlichkeitsentwicklung feststellen?

6. Literaturverzeichnis

- Belardi N. (2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C. H. Beck
- Binder T., Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor der Beratung. In Busse S. & Ehmer S. (Hrsg.) (2010). *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beraterforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (S. 104 – 131)
- Böhle F., Erfahrungswissen und subjektivierendes Handeln - verborgene Seiten professionellen Handelns. In Busse S. & Ehmer S. (Hrsg.) (2010). *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beraterforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (S. 36 – 54)
- Buchinger K. & Klinkhammer M. (2007), *Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer
- Busse S., Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching. In Busse S. & Ehmer S. (Hrsg.) (2010). *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beraterforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (S. 55 – 103)
- Busse S. & Ehmer S. (Hrsg.) (2010). *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beraterforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Eggenberger D. (1998). *Grundlagen und Aspekte einer pädagogischen Intuitionstheorie. Die Bedeutung der Intuition für das Ausüben pädagogischer Tätigkeit*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Ernestam M. (2012). *Das verborgene Haus*. München: btb Verlag
- Fatzer G., Rappe-Giesecke K. & Looss W. (2002). *Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie
- Fiedler M. (2004). *Expertise und Offenheit*. Tübingen: Mohr Siebeck

- Fischer W., Die Praxis des Wissens der Praxis. In Busse S. & Ehmer S. (Hrsg.) (2010). *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beraterforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (S. 14 – 35)
- Foerster v. H. & Pörksen B. (2004), *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl-Auer
- Giese D. & Melzer G. (1974). *Die Beratung in der sozialen Arbeit*. Frankfurt a. M.: Fischer
- Gigerenzer G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: C. Bertelsmann
- Gläser J. & Laudel G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Graumann C. F. (1964), Phänomenologie und deskriptive Psychologie des Denkens. In Bergius R. (Hrsg.)(1964). *Allgemeine Psychologie. I. Der Aufbau des Erkennens. 2. Halbband. Lernen und Denken*. Göttingen: Hofgrebe. (S. 493 – 513)
- Klappacher Ch. (2006). *Implizites Wissen und Intuition. Warum wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
- König E. & Vollmer G. (2008). *Handbuch. Systemische Organisationsberatung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Kühl S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lamnek S. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Luhmann N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH
- Mayring P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Migge B. (2007). *Handbuch. Coaching und Beratung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mitchell M. (2006). *Michael Polanyi. The Art of Knowing*. Wilmington: ISI Books

- Neuweg G. (1999). *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster: Waxmann
- Nonako I. & Takeuchi H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Österreichische Vereinigung für Supervision. (2011). *Supervision und Coaching in Österreich*. Wien: Selbstverlag
- Poincaré H. (1906). *Wissenschaft und Hypothese*. Leipzig: Verlag von B. G. Teibner
- Polanyi M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Polanyi M., Leitgedanken zu einem Verständnis von Seele und Leib. In Good I. J. (1965). *Phantasie und Wissenschaft. Eine Anthologie unausgegrenzter Ideen*. Düsseldorf, Wien: Econ-Verlag
- Polanyi M., Sinngebung und Sinndeutung. In Gadamer H.-G. (Hrsg.). (1967). *Das Problem der Sprache. VIII. Deutscher Kongress für Philosophie*. München: Willhelm Fink Verlag
- Reichel R. Methoden, Übungen, Spiele, Techniken, Tools Eine Analyse des Handwerkskoffers für Supervision und Coaching. In Knopf W. & Walther I. (Hrsg.). (2010). *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Schmid, B. & Gérard C. (2008). *Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in der Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Störig H. J. (1950). *Kleine Weltgeschichte der Philosophie*. Stuttgart: Kohlhammer

Zeitschriften

- Coaching Magazin*, 1/2010, 18 – 22
- Koch S. (2005). Intuition in Coaching und Supervision oder: "Was kann der Bauch besser als der Kopf?" *Wirtschaftspsychologie*, 1/2005, 51 – 54
- Schön D. (1987). *Implicit Memory. History and Current Status*. Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition. 13, Nr. 3. S. 501 -518

Internet

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenz> [Datum des Zugriffs: 23. 5. 2012]

<http://de.wikipedia.or/wiki/Perzeption> [Datum des Zugriffs: 30. 5. 2012]

<http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> [Datum des Zugriffs: 5. 6. 2012]

<http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpType=relaxed§Hdr=on&spellToler=&search=tacit> [Datum des Zugriffs: 5. 6. 2012)

<http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> [Datum des Abrufs: 6. 6. 2012]

7. Anhang

7.1. Teilnahmebedingungen

(nach Standards der ÖVS für den Abschluss »Zertifizierte/r SupervisorIn, Coach & OrganisationsberaterIn«)

<p>Stand: November 2008</p> <p>Österreichische Vereinigung für Supervision - ÖVS</p> <p>ÖVS-STANDARD: ZULASSUNGSVORAUSSETZUNGEN ZUR SUPERVISORINNENAUSBILDUNG</p> <p>(In fraglichen Fällen ist die Aufnahmekommission heranzuziehen. Weitergehende Anforderungen durch Ausbildungsträger sind möglich.)</p>	
27 Jahre	
Mindestalter	
Studien- und Berufsabschlüsse	<p>Studienabschluss</p> <p>an Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen, Akademien, Kollegs und vergleichbaren Bildungseinrichtungen</p> <p>Matura/Berufsaufnahmeprüfung</p> <p>in AHS, BHS (HTL, HAK, HWIA u.ä.) oder andere Studienberechtigung (z.B. universitäre Lehrgänge mit Richtwert 6-semesterig, Zulassung zum Propädeutikum) und kein Studium bzw. Abschluß</p> <p>Matura oder Berufsbefähigung</p> <p>sozialberuflichen Ausbildungen (mind. 3-semesterig auf Vollzeitbasis), siehe Fußnote 1 mit Matura auch zum Zugangsweg A, B</p>
	<p>Zugangsweg »A«</p> <p>Human-/ Sozialwissenschaftliche Studien</p> <p>u.a. Psychologie, Soziologie, SozAk, Pädagogik, PädAk, PI, SPI, Medizin, Theologie, Ethnologie, Psychotherapie-Ausbildung</p> <p>Zugangsweg »B«</p> <p>Alle anderen Studien</p> <p>u.a. Recht, Wirtschaft, Technik, Ökologie, Tourismus, etc.:</p> <p>sofern human-/sozialwissenschaftliche Inhalte in ausreichendem Maß als Elemente des Studiums oder in anderen Bildungsveranstaltungen nachgewiesen werden (Richtwert 240h einschließlich Praktika und Supervision)</p> <p>Falls keine human-/sozialwissenschaftliche Inhalte weiter wie C</p>
	<p>Zugangsweg »C«</p> <p>Dokumentiertes (Studien-)Äquivalent:</p> <p>Nachweise über Supervisionsrelevante Zusatz-, Aus- und Fortbildung in öffentlichen oder betriebsinternen Bildungsveranstaltungen oder Studienleistungen (davon mind. ein zusammenhängender Lehrgang mit einer Mindestdauer von Richtwert 120h), im Gesamtumfang einschli. praktischer Übungen, SE & SV/Coaching, von mindestens: für C: 400h (z.B. auch Propädeutikum) für D: 240h</p> <p>Anrechnung dokumentierter, in SV/Coaching professionell reflektierter Leitungs-, Beratungs-, Lehrtätigkeit in einschlägigen Bereichen (max. 25h pro Jahr Tätigkeit über max. 4 Jahre)</p> <p>Beispiele anrechenbarer Inhalte:</p> <p>prozessorientiertes Lernen in Gruppen zu psychosozialen, pädagogischen, kommunikativen Grundlagen, zu Persönlichkeit und Beruf, Beziehungen im Berufsfeld, Rollen in Organisation/Institution/Markt und Gesellschaft; Konflikt- und Krisenbewältigung, Gesprächsführung, Gruppendynamik, Gruppenleitung, Projektleitung, Mitarbeitergespräch und -Förderung, Persönlichkeits- und Personalentwicklung, Teamentwicklung, Management, Arbeitsmehrentwertung, Veränderungsprozesse in Organisationen, Wissensmanagement</p>
Einschlägige Berufspraxis	<p>5 Jahre</p> <p>Als Berufspraxis gelten auch SV-relevante, in der Ausbildung vorgesehene Praxiszeiten, sowie während der Ausbildung ausgeführte SV-relevante, verantwortliche (auch ehrenamtliche) Berufstätigkeiten bis zu einem Ausmaß von maximal 2 Jahren bei mindestens halbtägiger Tätigkeit. (wenn weniger: aliquotierbar)</p> <p>7 Jahre</p> <p>7 Jahre</p> <p>10 Jahre</p>
Selbsterfahrung	<p>60 Stunden Selbsterfahrung (SE) bzw. SE-relevante Fortbildung (persönlichkeitsbezogene Reflexion eigener Werthaltungen, Weltbilder, Psychodynamik, Rollen und Verhaltensmuster im psychosozialen Kontext) z.B. in Einzelsselbsterfahrung, SE-Gruppen, max. 20 Stunden Eigentherapie bzw. Familienaufstellung, oder auch Teamentwicklung, etc.</p>
Supervision/ Coaching/OE	<p>60 Stunden Supervision (berufsfeldbezogene Reflexion in Supervision, Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Prozessevaluation, Nachweis von Einzel- und Mehrpersonensetting)</p>

Fußnote 1: Beispiele zur Grundausbildung zu D: SozialpädagogIn, SozialberufIn, BewältigungsberufIn, SozialberufIn, dipl. Krankenschwester/ Pfleger, KindergärtnerIn, Sonder- & Heilpädagogische Berufe, Behinderten- & AltenberufIn, Lebens- & SozialberufIn, Propädeutikum nach Sonderzulassung

7.2. Ausbildungsinhalte ÖVS Standard

Theorieinhalte:

- **Zur gesellschaftlichen Relevanz von Arbeit**
- **Dynamische Prozesse in Gruppen und Organisationen (z.B. Widerstand, Übertragung, Projektion, usw.)**
- **Organisationsstrukturen und ihre Entwicklung**
- **Professionelle Rollen und Inhalte**
- **Zur Metatheorie verschiedener Supervisionsansätze (z.B. Erkenntnistheorie, Persönlichkeitstheorie, usw.)**
- **Erkennen von Krankheitsbildern**
- **Ethik in der Supervision**
- **Geschichte und berufspolitische Entwicklung von Supervision**
- **Handlungsfelder der Supervision**
- **Verwandte Beratungsformen**

Methodische Bereiche:

- **Die Wechselwirkung von Persönlichkeit und methodischem Handeln ("Die Person des Supervisors ist sein wichtigstes Werkzeug")**
- **Die Bedeutung von Vereinbarungen in der Supervision (Kontrakt, Arbeitsbündnis)**
- **Allgemeine Methodik und Handlungskonzepte**
- **Setting-bezogene Methoden und Techniken: Einzel - Gruppe - Team - Organisation)**
- **Feldspezifische Methoden und Techniken**
- **Exemplarische Erfahrung mit "schulfremden" Methoden und Techniken**
- **Grundkenntnisse der Krisenintervention**
- **Modelle der Konfliktlösung**
- **Rollenhandeln als SupervisorIn (Marketing, Steuerfragen, usw.)**

Selbsterfahrungsthemen:

- **Selbstwahrnehmung - Selbstdarstellung**
- **Fremdwahrnehmung - Empathie**
- **Einsicht in die eigene Lebensgeschichte (Blickpunkt: Leistungs- und Arbeitsgeschichte, Institutionsgeschichte, Krisen und Krisenbewältigung)**
- **Autorität, Macht, Leitung, Führung**
- **Konkurrenz, Rivalität, Kooperation**
- **Lebenshaltung, Lebensphilosophie, Wertordnung (z.B. Optimismus/Pessimismus, Veränderungsansprüche, Opferhaltung, Arbeitsmoral, usw.)**
- **Entwicklung einer neuen bzw. erweiterten Berufsidentität**

(<http://www.oevs.or.at/> am 21. 5. 2012)