

Ronny Jahn

Gelingen bedarf der Möglichkeit des Scheiterns Professionalisierungstheoretische Überlegungen zum Begriff des Scheiterns in der Beratung

Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist die Beobachtung, dass die Auseinandersetzung mit Scheitern in der Beratungsszene en vogue ist. Zugleich zeigt sich eine Sehnsucht nach Sicherheit bezüglich des eigenen beraterischen Tuns, verbunden mit der Hoffnung, Scheitern ausschließen zu können. Einerseits wird die Nützlichkeit des Scheiterns auf Konferenzen, in Fachzeitschriften und in Fachartikeln beschworen, wie nicht zuletzt das vorliegende Heft zeigt. Andererseits versprechen diverse Zertifikate, Qualitätssiegel und neuste Methoden, Gelingen auf Dauer zu stellen – siehe dazu etwa die aktuelle Debatte zum „Neurocoaching“. Trifft diese Beobachtung zu, würde die Möglichkeit des Scheiterns nicht als konstitutives Moment beraterischer Praxis anerkannt, sondern als vermeidbarer Fehler missverstanden, den es gekonnt auszumerzen gelte. Im Folgenden argumentiere ich im Duktus der objektiv-hermeneutischen Sozialforschung, dass der systematische Ausschluss von Scheitern die Deprofessionalisierung beraterischen Handelns bedeuten würde – Beratung käme elaboriertem Zauber gleich (vgl. Loer 2013; Oevermann 1996, 2010; Wagner 2001). Zur Entfaltung meiner Position expliziere ich zunächst den Begriff des Scheiterns (a), überlege im Weiteren, welche Lebenspraxen scheitern

Die Möglichkeiten des Gelingens und Scheiterns sind das Gut und der Preis, die autonome Lebenspraxis von Maschinen unterscheiden. Im folgenden Text wird diese These entfaltet und werden die daraus folgenden Konsequenzen für die Professionalisierungsbemühungen beraterischer Praxis beleuchtet. Dazu werden der Begriff des Scheiterns expliziert, Überlegungen zu Möglichkeiten von Scheitern angestellt und Fallbeispiele diskutiert. Im Ergebnis zeigt sich, warum der Versuch des systematischen Ausschlusses von Scheitern die Deprofessionalisierung beraterischen Handelns bedeuten würde.

können (b), wende mich zur Illustration meines Gedankengangs sodann einem Fallbeispiel aus meiner Beratungspraxis zu (c) und frage abschließend, was aus den vorangegangenen Ausführungen für die Professionalisierungsbemühungen von Beratung folgt (d).

a) Im Krisenfall, wenn bewährte Routinen nicht mehr greifen, steht jede Lebenspraxis – also entscheidungsfähige Handlungsinstanzen wie etwa Personen, Teams, Organisationen oder auch Berater – vor der Herausforderung, angesichts einer endlichen Zahl von Entscheidungsalternativen zu entscheiden, wie es weitergeht, ohne sicher sein zu können, ob sich die getroffene Entscheidung in der Zukunft bewährt. Gleichzeitig haben getroffene Entscheidungen dem Anspruch der Begründbarkeit zu genügen – können also nicht auf Zufall rekurrieren – und evozieren damit vor allem im Falle des Scheiterns die Frage der Verantwortung. Die Frage, woran etwas gescheitert ist, stellt sich denn auch leichter, als sie beantwortet werden will. In diesem Sinne steht jede Lebenspraxis im Krisenfall vor der Herausforderung, die widersprüchliche Einheit von Entscheidungszwang und Begründungsverpflichtung zu bewältigen und ihre Entscheidung in eine nicht vollends absehbare Zukunft hinein zu verantworten. In der Folge kann sich eine getroffene Entscheidung bewähren, womit dem Entscheider etwas gelungen wäre, *oder* aber der Entscheider scheitert mit seiner Entscheidung angesichts anders als erhofft eingetretener Entscheidungskonsequenzen. Auf das *Oder* sei hier besonders Wert gelegt. Angesichts einer offenen Zukunft, die überhaupt erst Krisen evoziert und Entscheidungen erzwingt, ist das *Oder* nicht hintergebar. Gelingen und Scheitern sind zwei Seiten derselben Medaille. Sie sind konstitutiv für die Annahme autonomer Lebenspraxis. Im Gegensatz dazu steht der Begriff des Fehlers, der auf

Ronny Jahn

Soziologie M. A.; Organisationsberatung, Supervision, Coaching (MDO) M. A.; wissenschaftlicher Mitarbeiter Universität Potsdam; Supervisor DGSv, Partner von Person + Organisation
ronny-markus.jahn@uni-potsdam.de



die Maschinenlogik verweist. Maschinen sind anders als Lebenspraxen (bis auf Weiteres) zu autonomen Entscheidungen nicht fähig und „haben“ keine offene Zukunft. Man kann damit auch sagen, die Möglichkeiten des Gelingens und Scheiterns sind sowohl das Gut als auch der Preis, die autonome Lebenspraxis von Maschinen unterscheiden.

Ich möchte meine Überlegungen an einem Fallbeispiel aus dem beruflichen Alltag verdeutlichen. Wir blicken auf den Teamleiter eines zehnköpfigen Teams in der Buchhaltung eines mittelständischen Unternehmens. Einige Teammitglieder kennt der Teamleiter schon aus der Zeit, als er noch nicht die Leitungsposition innehatte, andere stellte er in der Leitungsrolle ein. Im Team duzt man sich, so wie es im gesamten Unternehmen üblich ist. Ein Teammitglied – Udo – wurde vor einem Jahr mit einem befristeten Vertrag engagiert. Der Teamleiter pflegt zu Udo wie zu den übrigen Mitarbeitern ein gutes Verhältnis. Seit einiger Zeit beklagen sich andere Abteilungen über Udos Arbeitsweise – langsam, unverbindlich, schroff, wenig kooperativ. Der Teamleiter machte ähnliche Erfahrungen mit seinem Mitarbeiter und führte angesichts dessen einige Gespräche mit ihm, in denen dieser sich mehr oder weniger einsichtig zeigte. Sichtbar veränderte er an seiner Arbeitsweise bis heute nichts. Die Beschwerden nehmen eher zu. Die gute kollegiale Beziehung zwischen Udo und dem Teamleiter blieb von den Geschehnissen bisher unberührt. Im Gegenteil: In gewisser Weise lernt der Teamleiter seinen Mitarbeiter immer besser kennen und erahnt, dass dieser in privater und gesundheitlicher Hinsicht ein schwieriges Leben zu meistern hat. Davon unberührt steht er als Teamleiter mit Blick auf die Arbeit Udos vor der Entscheidung, dessen befristeten Arbeitsvertrag zu entfristen oder auslaufen zu lassen. Im Unternehmen ist es allgemein üblich, befristete

Verträge zu entfristen, wenn die Möglichkeit zur unbefristeten Anstellung gegeben ist. Insofern ist die Entfristung befristeter Verträge ungeschriebene Norm im Haus. Was tun? Als nicht beteiligte Beobachter haben wir zu dem Fall sofort viele Einfälle und Ideen. *Erstens:* Der Teamleiter könnte zunächst seine Führungshaltung hinterfragen. Was hat er in der Führung Udos versäumt, wofür steht Udos Arbeitsweise? *Zweitens:* Der Teamleiter könnte überlegen, was er erreichen will und/oder

»Die Möglichkeiten des Gelingens und Scheiterns sind sowohl das Gut als auch der Preis, die autonome Lebenspraxis von Maschinen unterscheiden.

erreichen muss und inwiefern Udo ihn am Erreichen seiner Ziele hindert. Vorhaben und Ziele des Teamleiters könnten etwa sein: partizipatorisch zu führen, sachorientiert zu führen, die Interessen der Organisation in den Fokus zu rücken oder das Team zu entwickeln. *Drittens:* Der Teamleiter könnte darüber nachdenken, ob und wenn ja welche Schulungen Udo weiterhelfen könnten. *Viertens:* Unter der Leitung des Teamleiters könnte das Team gemeinsam erörtern, wie es Udo entlasten kann. *Fünftens:* Der Teamleiter könnte Für und Wider abwägen. Was spricht für eine Weiterbeschäftigung, was für die Beendigung der Zusammenarbeit? Womit muss er rechnen, wenn er sich für Entfristung entscheidet (Unmut oder Frohsinn der Mitarbeiter im Team; Unmut oder Frohsinn der Mitarbeiter anderer Abteilungen; Stärkung oder Schwächung seiner Position; Mehrarbeit etc.)? Womit muss er rechnen, wenn er sich dazu entscheidet, Udos Vertrag nicht zu verlängern (Unmut oder Frohsinn der Mitarbeiter im Team; Unmut oder Frohsinn der Mitarbeiter ande-

rer Abteilungen; Stärkung oder Schwächung seiner Position; Mehrarbeit etc.)? *Sechstens:* Die Organisation in Gestalt der Leitungsebene könnte sich fragen, wie sie mit ihren Mitgliedern – Führungskräften und Mitarbeitern – bezüglich befristeter und unbefristeter Verträge umgeht. Dabei könnte sich beispielsweise zeigen, dass die Tatsache befristeter Arbeitsverträge gleichsam tabuisiert wird, womit Führungskräfte, wie unser Teamleiter, überhaupt erst in die Bredouille geraten.

Allen unseren erkenntnisreichen Ideen und Vorschlägen zum Trotz: Die Entscheidung muss der Teamleiter

»Analytisch betrachtet existiert schlicht keine Lebenspraxis, die in ihrem Vollzug die Möglichkeit des Scheiterns auszuschließen vermag.

treffen, ohne dass er die Bedingungen, die die zukünftigen Ereignisse beeinflussen, vollends kontrollieren könnte und damit die Offenheit der Zukunft, in der er seine Entscheidung trifft, wesentlich vorhersagbarer wäre. Die Folgen seiner Entscheidung kann er sinnfälligerweise erst nach seiner Entscheidung erfahren, ohne zu wissen, wie es gekommen wäre, wenn er sich anders entschieden hätte. Er kann mit seiner Entscheidung und damit verbundenen wie auch immer gearteten Zielen also scheitern oder aber zum Gelingen seines Vorhabens beitragen. In diesem Sinne machen die Möglichkeiten des Scheiterns und Gelingens eine Entscheidung überhaupt erst notwendig. Scheitern ist damit kein Makel oder normatives Urteil, sondern ein konstitutives Moment menschlichen Daseins.

b) Wenden wir uns angesichts der vorangegangenen Überlegungen der Frage zu, wer oder was woran scheitern kann. Wenn es weiter oben hieß, jede Lebenspraxis – also entscheidungsfähige Handlungsinstanzen wie etwa Personen, Teams oder Organisationen – stehe vor der Herausforderung, angesichts einer endlichen Zahl von Entscheidungsalternativen zu entscheiden, wie es weitergeht, ohne sicher sein zu können, ob sich die getroffene Entscheidung in der Zukunft bewährt, so wird klar, dass Personen, Rollenträger, Professionelle, Arbeitsbündnisse, Teams, Organisationen, Professionen oder auch Ehen und Freundschaften potenziell scheitern können. Analytisch betrachtet existiert schlicht

keine Lebenspraxis, die in ihrem Vollzug die Möglichkeit des Scheiterns auszuschließen vermag.

Personen etwa scheitern immer wieder an der Herausforderung, ihr Leben und damit verbundene Krisen – gedacht sei hier beispielsweise an „kleinere“ Krisen wie eine Erkältung, „mittlere“ Krisen wie einen Wohnortwechsel oder „große“ Krisen wie den Tod eines nahestehenden Verwandten – autonom zu bewältigen. Ihnen stehen für nicht mehr greifende bisher bewährte Routinen keine alternativen Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Sie sind in ihrer Autonomie eingeschränkt und können beispielsweise einen Therapeuten aufsuchen, der sie dabei unterstützt, ihre Autonomie wiederzuerlangen. *Rollenträger* scheitern nicht selten an der Herausforderung, ihre berufliche Rolle adäquat auszufüllen – ohne dass sie dabei als Person gescheitert sein müssten(!). So kann eine Führungskraft daran scheitern, die ihr unterstellten Mitarbeiter zu führen, ohne sich zugleich in einer „Lebenskrise“ befinden zu müssen. In ihrem Handlungsvollzug eingeschränkte Rollenträger können einen Supervisor oder Coach aufsuchen, um wieder handlungsfähig zu werden. In diesem Zusammenhang scheitern *Professionelle* – wie Coaches oder Supervisoren – des Öfteren an ihrem selbsterklärten Anspruch, fallorientiert zu arbeiten. Denkbar ist hier beispielsweise die Arbeit nach Schema F, ohne Blick auf das, was der konkrete Fall ist und erfordert. Im Unterschied dazu können *Arbeitsbündnisse* zwischen Therapeut und Patient oder Berater und Ratsuchenden daran scheitern, gemeinsam einen Raum zu schaffen und zu füllen, der es erlaubt, den Patienten oder Ratsuchenden bei der Bewältigung seiner Handlungsprobleme zu unterstützen. *Organisationen* wiederum können daran scheitern, dem Zweck, für den sie eingerichtet wurden, zu dienen – und trotzdem überleben(!). *Eben* schließlich scheitern häufig an der Herausforderung, äußeren Verführungen zum Trotz eine Gattenbeziehung aufrechtzuerhalten, die es begünstigt, Kinder aufzuziehen und die Widrigkeiten des Lebens gemeinsam zu bewältigen.

An den genannten Beispielen sollte einerseits nochmals deutlich geworden sein, dass jede Lebenspraxis potenziell scheitern kann, und darüber hinaus, dass die Frage von Scheitern oder Gelingen nicht normativ zu beantworten ist, sondern sich gewissermaßen aus dem notwendigen Selbstanspruch jeder Lebenspraxis ergibt. Wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, können wir als Personen den Anspruch, das Leben autonom zu

bewältigen, schlechterdings nicht zurückweisen. So erfahren wir im Falle von Krankheit unnachgiebig, was es heißt, unserer Autonomie beraubt zu sein. Führungskräfte können kaum den Anspruch verfolgen, nicht zu führen, ohne mit den Anforderungen, die eine Führungsposition zeitigt, in Konflikt zu geraten. Professionelle werden von sich nicht behaupten können, den jeweiligen Fall nicht ins Zentrum zu rücken, ohne Irritationen auszulösen. Arbeitsbündnisse können die Ambition, zur Unterstützung des Patienten/Ratsuchenden eingerichtet worden zu sein, nicht verneinen. Organisationen geraten in eine Krise, wenn sie den Zweck, dem sie dienen, dauerhaft aus dem Blick verlieren, und Ehen verlieren ihren Sinn, wenn sie etwa das Ausschließlichkeitsprinzip (das unterschiedliche Gestalt annehmen kann) systematisch verletzen. Angesichts des bisher Gesagten möchte ich noch einmal hervorheben, dass die Möglichkeit des Scheiterns einer Lebenspraxis an den Ansprüchen, die sich aus ihrer Existenz ergeben, im hier entfaltenden Argumentationsgang nicht normativ oder im Sinne eines Fehlers zu begreifen ist, sondern als nicht hintergehbare „soziale Tatsache“, mit der aus analytischer Perspektive jede Lebenspraxis, so auch Beratung, immer auch rechnen muss.

c) Blicken wir zur Illustration unserer Überlegungen nochmals auf ein Fallbeispiel. Aufgrund psychischer Belastungen war die Teamleiterin im Bereich Patientenmanagement eines Krankenhauses längere Zeit arbeitsunfähig. Zur Unterstützung ihres Wiedereinstiegs in den Arbeitsalltag möchte sie sich supervisorisch begleiten lassen und fragt mich als Supervisor an. Im Erstgespräch besprechen wir mögliche Themen der Supervision: Rollenkonflikte bezüglich der Frage: Teammitglied oder Teamleiterin; die Zusammenarbeit mit dem

»Die Frage von Scheitern oder Gelingen ist nicht normativ zu beantworten, sondern ergibt sich gewissermaßen aus dem notwendigen Selbstanspruch jeder Lebenspraxis.

Abteilungsleiter; das Erörtern der eigenen Haltung zu Führung und das Entwickeln des eigenen Führungshandelns sowie Balance finden zwischen Nähe und Distanz zur Arbeit. Darüber hinaus gibt mir die Teamleiterin zu verstehen, sich zuweilen auch einfach nur einen Ort zu

wünschen, an dem sie fernab vom Alltagsstress freier über ihre Arbeit sprechen kann. Im Ergebnis erklären die Teamleiterin und ich, in den Supervisionsprozess einsteigen zu wollen, und vereinbaren zunächst fünf Sitzungstermine. Danach soll gemeinsam überlegt werden, ob weitere Sitzungen angezeit sind oder sich

»Die Einsicht in die Grenzen ihrer Möglichkeiten zeichnet sie als Professionelle aus und unterscheidet sie von Handauflegern und anderen Zauberern.

die Teamleiterin genug gestärkt fühlt und die Supervision beendet werden kann. Das Fundament unseres Arbeitsbündnisses scheint damit gelegt. Die erste Sitzung verläuft denn auch gut. Im Zentrum stehen die Frage, wie die Supervisandin ihre Leitungsposition füllen kann, ohne sich zu sehr vom Team zu entfernen, und die vorsichtige Thematisierung ihrer damit verbundenen Ängste, Sorgen und Nöte. Unser Arbeitsbündnis scheint sich zu entwickeln. Drei Wochen später kommt meine Klientin zur zweiten Sitzung gehetzt und ausgelagt. Auf Nachfrage erklärt sie, im Team gehe es derzeit drunter und drüber und ihre Mitarbeiter machten ihr erheblich zu schaffen. In der Sitzung wolle sie aber nicht darüber reden, sondern von mir lieber erfahren, welche Führungstechniken es denn gebe und wie sie ihren Arbeitsalltag anders organisieren könne. Ich erwidere, dass ich den Wunsch nach Instrumenten der Führung und Arbeitsorganisation gut nachvollziehen könne, es aber zur Klärung ihrer Fragen zunächst notwendig sei, gemeinsam zu erkunden, was konkret ihr erheblich zu schaffen mache. Sichtlich bewegt beginnt die Supervisandin, über die letzten Tage zu sprechen. Einzelne Teammitglieder würden sie als Teamleiterin nicht anerkennen, andere seien so überarbeitet, das sie Sorge habe, sie könnten bald ausfallen. Die Arbeitslast häufe sich täglich, und bei alledem wisse sie schließlich nicht, wie sie den Anforderungen ihres Abteilungsleiters an eine Führungskraft gerecht werden könne. Ich frage, worin sich zeige, dass Teammitglieder sie nicht anerkennen würden. In der Folge bricht meine Klientin in Tränen aus, entschuldigt sich für ihre Tränen und meint, dass das hier nichts zu suchen habe – darüber könne sie mit einem Therapeuten sprechen, nicht aber mit einem Supervisor. Ich erkläre, dass es natürlich Themen gebe, die in die Therapie gehören, und andere, die

in einer Supervision zu bearbeiten seien. Die Frage der beruflichen Beziehung von Leitung und Mitarbeitern gehöre zunächst einmal in die Supervision. Dass die Gestaltung dieser Beziehung nicht immer leicht sei und zuweilen Anlass zum Weinen gebe, sei nicht ungewöhnlich. In der Supervision könnten wir gemeinsam darü-

»Für Beratung mit Professionalitätsanspruch folgt daraus, Scheitern zwingend als potenzielle Möglichkeit anerkennen zu müssen.

ber nachdenken, welche alternativen Gestaltungsvarianten denkbar wären und zu ihr passten. Vergebens: Das Arbeitsbündnis scheint von einem Moment zum nächsten gescheitert. Die Teamleiterin möchte die Sitzung und den Supervisionsprozess beenden, insbesondere weil ich mit meinen Fragen die Grenze zur Therapie überschritten hätte – weinen wolle sie vor mir nicht. Mein Angebot eines Abschlussgesprächs zu einem späteren Zeitpunkt nimmt sie nicht an. Über die Begleichung der von mir gestellten Rechnung für die erfolgten Supervisionssitzungen hinaus höre ich von meiner Supervisorin nichts mehr. Es stellt sich die Frage, wessen Scheitern sich in dem Fallbeispiel ausdrückt.

Ich kann als Supervisor in meinem supervisorischen Tun gescheitert sein. Möglicherweise ist es mir beispielsweise nicht gelungen, meine Supervisorin ausreichend zu halten und gleichzeitig zu konfrontieren. Im Ergebnis war ich vielleicht zu schnell und habe die psychische Labilität meiner Klientin nicht hinreichend erkannt. Darüber hinaus war ich mir möglicherweise bezüglich der unscharfen Grenze von Therapie und Beratung selbst nicht gewiss und hatte in der Folge auf die normative Aussage meiner Klientin, was in eine Supervision gehöre und was nicht, keine angemessene Antwort.

Die Supervisorin könnte als Person daran gescheitert sein, ihr Leben autonom zu bewältigen, sich also etwa in einer psychischen Krise befunden haben, weshalb in der Tat Therapie statt Supervision indiziert gewesen wäre. In diesem Sinne wäre auch ihr Versuch, ihre psychische Krise über Supervision zu bewältigen, gescheitert.

Im Unterschied dazu wäre auch denkbar, dass die Supervisorin als Teamleiterin an ihrer Rolle als Führungskraft bis auf Weiteres gescheitert ist.

In jedem Falle ist das Arbeitsbündnis zwischen mir und meiner Supervisorin gescheitert. So ist die Erkenntnis, Therapie wäre angemessener und die Supervision sei zu beenden, nicht etwa das Ergebnis gemeinsamer Reflexion. Vielmehr ist die Arbeitsbeziehung unvermittelt und unreflektiert auseinandergebrochen. Offen bleibt dagegen angesichts des bisherigen Argumentationsgangs, wer für das Scheitern verantwortlich ist: ich als Supervisor, meine Supervisorin oder wir beide. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob ein Scheitern im konkreten Fall das Scheitern als Supervisor im Allgemeinen nach sich zieht. Dass Letzteres selbstredend nicht der Fall sein muss, macht nicht zuletzt der Blick auf ärztliches Handeln deutlich: „Operation gelungen, Patient tot.“ Regelmäßig scheitern Ärzte daran, Leben zu retten, ohne dass sie dadurch als Arzt scheitern würden. Im Gegenteil: Die Einsicht in die Grenzen ihrer Möglichkeiten zeichnet sie als Professionelle aus und unterscheidet sie von Handauflegern und anderen Zauberern.

Nach all dem Gesagten könnte ich freilich auch daran gescheitert sein, in diesem Text professionalisierungstheoretische Überlegungen zum Begriff des Scheiterns in der Beratung vorzutragen und meine These – Gelingen bedarf der Möglichkeit des Scheiterns – nicht zuletzt anhand von Fallbeispielen zu verdeutlichen.

d) Was bedeuten die vorangegangenen Überlegungen für die Professionalisierungsbemühungen beraterischer Praxis? Deutlich geworden sein sollte zunächst, dass Scheitern immer auf die selbsterklärten Ansprüche einer Lebenspraxis – Professionelle, Teams, Teamleiter,

»Die Möglichkeit des Scheiterns ist ein Ausdruck von Autonomie.

Familien, Ehen und so fort – verweist. So scheitert ein Arzt als Arzt gerade nicht angesichts des Scheiterns seines ärztlichen Tuns im konkreten Fall. Ein Heiler mit Heilungsgarantie dagegen scheitert im Fall des Scheiterns eines Heilungsversuchs auch an dem Anspruch, ein Heiler zu sein – auch wenn ihn das in seinem Tun wenig verunsichern mag. Für Beratung mit Professionalitätsanspruch folgt daraus, Scheitern zwingend als potenzielle Möglichkeit anerkennen zu müssen. Angesichts eines Mindestmaßes an Selbstständigkeit jeder Lebenspraxis, also der nicht hintergehbaren Möglich-

keit, es so oder so machen zu können, können beraterisches Handeln und jedes Arbeitsbündnis zwischen Berater und Klient potenziell scheitern. Die Möglichkeit des Scheiterns ist damit ein Ausdruck von Autonomie. Professionalisierte Beratung orientiert sich an dem Anspruch, die Autonomie eines Klienten zu stärken, und wird dazu im Beratungsprozess selbst prozess- und fallorientierte Entscheidungen treffen müssen, ohne garantieren (im Unterschied zur Sicherstellung der nach fachlichen Standards bestmöglichen Gelingensbedingungen!) zu können, dass sich die getroffenen Entscheidungen bewähren. Angesichts dessen würde der Ausschluss von Scheitern die Deprofessionalisierung von Beratung bedeuten. Offene Zukunft würde zum Schicksal, Autonomie zu Heteronomie, professionalisierte Beratung zum Beschwörtum, und der Begriff des Gelingens verlöre seinen Sinn. Mit anderen Worten: Nimm Beratung für sich in Anspruch, professionalisiert zu sein, und verneint die Möglichkeit des Scheiterns, scheiterte sie an ihrem Anspruch, professionalisiert zu sein. ❁

LITERATUR

- Loer, Thomas (2013):** Auxilium auxiliorum. Zu einem professionalisierungstheoretischen Verständnis von Supervision. In: Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation 31 (2).
- Oevermann, Ulrich (1996):** Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Arno Combe und Werner Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Oevermann, Ulrich (2010):** Strukturprobleme supervisorischer Praxis: Eine objektiv-hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt am Main: Humanities Online.
- Wagner, Hans-Josef (2001):** Objektive Hermeneutik und Bildung des Subjekts. Mit einem Text von Ulrich Oevermann: Die Philosophie von Charles Sanders Peirce als Philosophie der Krise. Weilerswist-Mettelnich: Velbrück.

Impressum

supervision Mensch Arbeit Organisation

Herausgeber:

Prof. Dr. Winfried Munch,
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Redaktionsleitung:

Dr. Brigitte Hausinger (D),
Prof. Dr. Erhard Fietel (D)

Redaktion:

Dr. Susanne Ehmer (A), Ronny Jahn (D),
Martin Johansson (D), Andreas Nolten (D),
Andrea Sanz (A), Mirjam Weigand (D)

Redaktionsanschrift/Verlagsanschrift:

Zeitschrift Supervision
Galvanistraße 16, 10587 Berlin
E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de
www.zeitschrift-supervision.de
Bitte an diese Anschrift alle redaktionellen Beiträge und Anfragen senden.
Jeglicher Nachdruck oder die Verwendung in elektronischen Medien bedarf der Genehmigung der Herausgeber.

Abonnements, Einzelheftbestellungen und Anzeigen:

Sabine Broll
E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de
Tel.: 030 29 77-12 71
Fax: 030 29 77-30 49

supervision erscheint vierteljährlich (im März, Juni, September und Dezember). Der Bezugspreis für das Einzelheft beträgt 12,50 EUR (zzgl. Versandkosten), für das Jahresabonnement (4 Hefte) 42,00 EUR (zzgl. Versandkosten). Kennenlernabonnement: 4 Hefte, 30,00 EUR (portofreier Ausl. zzgl. Versandkosten). Das Kennenlernabonnement endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, und wird nicht verlängert. Abonnements laufen ein Jahr und können mit einer Frist von 8 Wochen zum Vertragsende gekündigt werden. Anzeigenschluss: 8 Wochen vor Erscheinungstermin. Nähere Informationen zu Anzeigen in den Mediadaten auf www.zeitschrift-supervision.de

Gestaltung:

Enno Hurlin, Berlin

Druck:

Oktoberdruck AG, Berlin

Versand:

VfJ-Workstätten, Berlin

Printed in Germany, 2015
ISSN 1431-7168