

8 Zur Bedeutung von Supervision in Netzwerken

8.1 durchgeführte Supervisionen

Der Untersuchungsgegenstand im Begleitforschungsprojekt BeNN waren Netzwerke im Bereich der neuen Nutzungsstrategien (NNN), die von den Projekten im Forschungsverbund aufgebaut wurden. Für diese ist der Einfluss von Supervision auf der Projektebene und der Metaebene des Förderschwerpunktes untersucht worden. Im Projektverlauf wurde dabei deutlich, dass es in diesem Förderschwerpunkt eine enge Überschneidung zwischen transdisziplinären Forschungsprojekten und Netzwerken gibt. Nicht alle Projekte bauen Netzwerke auf, aber alle Projekte und Netzwerke können im Förderzeitraum als transdisziplinäre Forschungsprojekte bezeichnet werden. Im Hintergrundpapier der Arbeitsgruppe Transdisziplinäre Forschung wird Transdisziplinarität als kennzeichnendes Merkmal dieses Forschungsverbundes betont, weil „wissenschaftliches Wissen, Alltagswissen, Erfahrungswissen ... integriert werden [muss], um die aus Nachhaltigkeitssicht erforderlichen und an gesellschaftlichen Problemlösungen orientierten Erkenntnisse in aktEURsspezifische Handlungskonzepte“ umzusetzen. Der Forschungsprozess und die Beziehungsgestaltung zwischen den Akteuren bekommen in diesem Forschungstypus eine ganz neue Bedeutung: Die Fragen: Wie können WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen zusammenarbeiten, sich verständigen, zu gemeinsamen Problemdefinitionen und Lösungsstrategien finden, unterschiedliche Vorstellungen über Zeit- und Kapazitätsbedarfe berücksichtigen, zu klaren Rollen- und Aufgabenverteilungen kommen etc., spielen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Durchführung dieser Projekte.“¹¹²

Daher vermischen sich die aus der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis entstehenden Probleme der transdisziplinären Forschung mit denen aus den Netzwerken. Im Moderatorenkreis und in der anschließenden Supervision konnten diese Problemlagen nicht exakt getrennt behandelt werden. Im Folgenden wird deswegen vom Einfluss der Supervision auf Netzwerkarbeit als auch auf transdisziplinäre Forschungsarbeit die Rede sein.

Ausgangsthese der Begleitforschung war, dass Supervision als ein wesentliches Entwicklungsinstrument für an Nachhaltigkeit orientierten Netzwerken und im Rahmen des Förderschwerpunktes auch für transdisziplinäre Forschungsprojekte zu betrachten ist, da ihre Erfolge, mehr noch als bei anderen Unternehmungen, entscheidend von der Beziehungs- und Reflexionsfähigkeit der Akteure und deren Prozessorientierung abhängt. Inzwischen ist Coaching (wie Supervision auf dieser Ebene genannt wird) in Unternehmen, die in vergleichsweise homogenen Teams arbeiten, eine durchaus gängige Unterstützungsmethode. In den ungleich komplexeren Akteurskonstellationen eines F&E-Projektes für neue Nutzungsstrategien ist per se zu erwarten, dass der Bedarf eines Coachings entsprechend höher ist. Supervision ist Beratung für Menschen in ihrem Berufsleben. Hier geht es um Konflikte, Rollen, Identitäten, Strukturen, Führung, Kollegialität und nicht zuletzt auch um persönliche Visionen. In der angeleiteten Reflexion über diese Themen sollen die jedem Menschen innewohnenden Fähigkeiten für Lösungen und Handlungsmöglichkeiten aktiviert und ausgeschöpft werden.

Supervision ist eine Anleitung zur Selbstreflexion und entwickelt damit soziale Kompetenzen. Insbesondere in der Wirtschaft gewinnt Supervision seit Ende der achtziger Jahre immer mehr dort an Bedeutung, wo die Zusammenhänge zwischen der Qualität von Arbeitsergebnissen

¹¹² KONI, AG Transdisziplinäre Forschung 2004, S. 2.

und der Qualität der unternehmensinternen sozialen Beziehungen oder der Außenbeziehungen, etwa zu Kunden, erkennbar werden. Die Beziehungen

- von Vorgesetzten zu den Mitarbeitern,
- von Mitgliedern innerhalb stark leistungsorientierter Projektteams untereinander,
- von Mitarbeitern im Außendienst und generell
- von Mitarbeitern mit hoher Wirksamkeit auf Kunden/Lieferanten und
- von beratenden Fachkräften in dezentralen Netzwerkstrukturen

sind die bevorzugten Adressaten von betrieblichen Supervisionsangeboten¹¹³. Genau diese Ziele von Supervision treffen sich mit den Anforderungen an transdisziplinäre Nachhaltigkeitsprojekte/Netzwerke. Deshalb bietet es sich an, Supervision in transdisziplinären Projekten und Netzwerken zu erproben und zu erforschen. Dabei darf eine gewisse Unschärfe hinsichtlich der Methode der Supervision nicht unbeachtet bleiben. „Was Coaching ist und sein kann, insbesondere, was auch noch ein **>gutes<** Coaching ist, unterliegt nach wie vor wechselnden Einschätzungen und frei flottierenden Bewertungshorizonten.“¹¹⁴

Ein nicht unerheblicher Teil des im Rahmen von BeNN untersuchten Forschungsthemas ist spezieller experimenteller Natur, da die ForscherInnen sowohl handelnde Akteure als auch zugleich ihre eigenen Beobachter sind und den Wunsch und den Auftrag haben das Geschehen wissenschaftlich zu ergründen. Dieses Spannungsverhältnis zwischen der Erfüllung der wissenschaftlichen Aufgaben, dem „Anschieben und am Laufen halten“ des Projektes sowie einer Reflexion darüber erfordert von den handelnden und involvierten ForscherInnen die Fähigkeit zur Kritikfähigkeit und Selbstbeobachtung und ein Bemühen um Rollentrennung und Rollenklärung.

Um diese hohe Prozessorientierung, die Anforderungen an Beziehungsgestaltung und Reflexion als wesentliche Aufgaben in diesem Förderschwerpunkt zu unterstützen, wurde im Projekt BeNN Supervision bzw. Coaching zum ersten Mal sowohl auf das Setting praxisorientierter Forschungsprojekte als auch auf ein Förderkonzept angewandt und ausgewertet. Insofern haben wir in diesem Bereich Neuland betreten.

Supervision wurde im Forschungsverbund auf zwei Ebenen durchgeführt (vgl. Abb. 2.8):

- auf der Förderkonzeptebene mit der Projektleitung bzw. deren Vertretung der Netzwerke/Forschungsprojekte als **Gruppensupervision** und
- auf der Projektebene in zwei Vorhaben mit den Projektbeteiligten als **Teamsupervision**.

Coach für die Gruppensupervision auf der Förderkonzeptebene (ca. 10 TeilnehmerInnen des Moderatorenkreises) war Reinhard Billmeier¹¹⁵. Insgesamt wurden zwischen Dezember 2002 und Juni 2004 7 Sitzungen - 4 in Kombination mit den Moderatorenkreisen, 3 mit separatem Termin - durchgeführt.

Coach für die Teamsupervision des Projektes Möbel (ca. 7 TeilnehmerInnen) war Kay Friedrich Thomsen¹¹⁶. Insgesamt fanden 11 Sitzungen mit ca. zweimonatigen Abstand statt. Durch

¹¹³ Rauschenberger, B. & Hansel, J. 1993.

¹¹⁴ Wolfgang Loos in Billmeier, R., Kaul, C. & Kramer, M. 2005.

¹¹⁵ Entwicklungsberatung Reinhard Billmeier, Hildesheim, www.r-billmeier.de.

¹¹⁶ ecovis AG, Berlin, www.griegermallison.de.

den Erfolg der Coachingrunden (dieser Name war den Teilnehmer lieber als Supervision) wurde die ursprünglich im Rahmen des Projektes verabredete Zahl von 5 aufgestockt. Die Bezahlung der zusätzlichen Termine teilten sich drei Projektpartner.

Coach für die Teamsupervision des Projektes ReUse Berlin (ca. 6 TeilnehmerInnen) war wiederum Reinhard Billmeier. Insgesamt fanden 10 Sitzungen statt, ebenfalls ungefähr alle 2 Monate. Die Supervisionsrunden, auch Treffen der AG Netzwerkentwicklung genannt, fanden oft in direkter Kombination mit den monatlich stattfindenden Händlertreffen (Treffen aller Projekt-/ Praxispartner) statt – vorbereitend und/ oder nachbereitend. Herr Billmeier nahm auch an einigen Händlertreffen teil.

Obwohl im Kapitel 2.3 hierzu bereits eine kurze Übersicht gegeben wurde, soll zunächst noch einmal eine kurze **Darstellung des methodischen Vorgehens** gegeben werden. Die Beforschung von Supervision in Netzwerken für neue Nutzungsstrategien erfolgte im Rahmen von BeNN in vier Schritten.

- In einem Auswahlverfahren wurden zwei Netzwerke ermittelt, die für eine Supervision am geeignetsten erschienen (s. Abb. 8.1).
- In Abstimmung mit zwei externen Supervisoren und KONI wurden Forschungsfragen formuliert.
- Sodann erfolgte die praktische Anwendung der Supervision auf den o.g. zwei Ebenen der Netzwerkarbeit.
- Im Lauf dieser Supervisionsarbeit und daran anschließend wurden mittels Befragungen sowohl der Supervisanden als auch der Supervisoren Einschätzungen zu den eingangs formulierten Forschungsfragen erhoben.

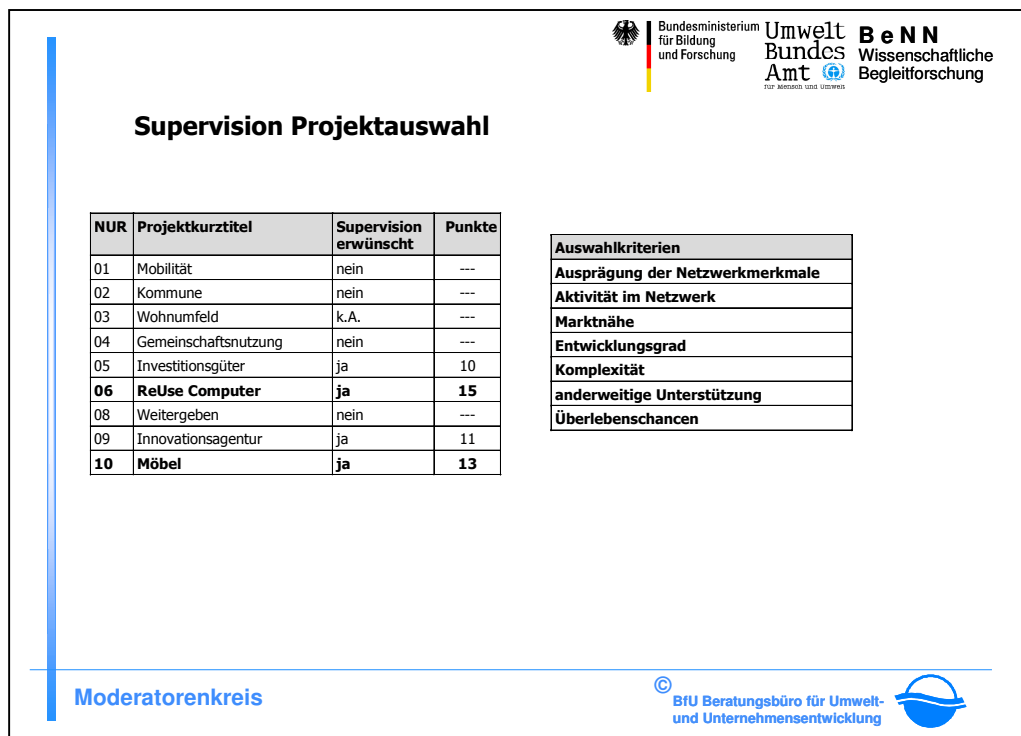


Abb. 8.1 Ergebnisse der Projektbewertung zur Eignung für eine supervisorische Begleitung

Die für die Untersuchung der Effekte der Supervision entwickelten Forschungsfragen sind im Folgenden wiedergegeben:

BeNN - Forschungsfragen an die Supervision

1. Gibt es in der Supervision von Netzwerken nachhaltiger Nutzungsstrategien (NNN) thematischen Schwerpunkte bzw. typische Fragestellungen und, falls dies zutrifft, welches sind diese?
2. Welche Aufgabenbereiche in NNN erweisen sich bei deren Supervision als besonders wichtig und wie verändert sich dieser Fokus über die Zeit.
3. Sind Zusammenhänge erkennbar zwischen den Merkmalen nachhaltiger Nutzungsstrategien¹ und bestimmten Planungsansätzen und Organisationsroutinen der Netzwerke? (was bewegt Supervision normalerweise und gibt es im vorliegenden Fall davon abweichend Besonderheiten)
4. Welches sind typische Erfolgsfaktoren und Problemfaktoren. Und in welchem Ausmaß und mit welchen Mitteln erscheinen diese Erfolgs- und die Problemfaktoren steuerbar? (mit „Faktoren“ sind Merkmale des Netzwerkes gemeint, die wirtschaftlicher, organisatorischer, operativer, sozialer oder soziokultureller Natur sein können)
5. Welche Bedeutung haben Moderationstraining und individuelles Coaching von Schlüsselpersonen der Netzwerke bzw. umfassende Supervision von NNN für die Entwicklungs-, Arbeits- und Überlebensfähigkeit der Netzwerke?
6. Welcher Turnus der Supervision ist empfehlenswert für Klärungen bzgl. der Netzwerkstruktur, der Ausrichtung der Netzwerkentwicklung, der Dynamisierung der Netzwerkentwicklung?
7. Ist es förderlich, seitens der Supervision gezielt Fragestellungen an das Netzwerk heran zu tragen? Gibt es diesbezüglich „typische“ Fragestellungen?
8. Sind differenzierte Supervisionsmodelle z.B. im Sinne einer stufenweisen Erweiterung des Teilnehmerkreises vorteilhaft und welche könnten diese ggf. sein?

Abb. 8.2 Forschungsfragen an die Supervision

In weiteren Abstimmungsgesprächen mit den Teilnehmern des Forschungsverbundes wurde deutlich, dass bezüglich der Fragestellungen zweistufig vorgegangen werden muss. Zunächst sind erste Erkenntnisse über einfachere / schlankere Vor-Fragestellungen einzuholen und erst anschließend wurde in vertiefenden Gesprächen auf die soeben genannten Fragen zurück gekommen.

Hintergrund hierfür ist die Tatsache, dass Supervision als „absolut geschützter Raum“ relativ schwierig zu beforschen ist. Die Absicht von BeNN, im Anschluss an die jeweiligen Treffen mit allen eine Befragung/ Diskussion durchzuführen, wurde kontrovers aufgenommen und schließlich als nicht geeignetes Beforschungsinstrument abgelehnt. Der Supervisor ist seiner Gruppe gegenüber zur Verschwiegenheit verpflichtet, so dass auch nicht ein auswertendes Gespräch mit dem Supervisor allein stattfinden konnte.

Das durchführbare Auswertungsverfahren, für das eine Verständigung mit den TeilnehmerInnen der Coachingrunden herbeigeführt werden konnte, war insgesamt ein dreistufiges.

- Für die Gruppensupervision wurde zunächst am Tag nach der jeweiligen Coachingrunde allen Teilnehmern per Email 5 Fragen gestellt (s. Abb. 8.3), die möglichst umgehend beantwortet werden sollten.
- In der zweiten Stufe wurden auf der Grundlage der dergestalt gewonnenen Rückkopplungen mit allen Coachingrunden im Beisein des Supervisors Auswertungsgespräche geführt.
- Schließlich wurde in der dritten Stufe auf Grundlage aller bis dahin vorliegenden Erhebungsergebnisse mit den Supervisoren und KONI eine Einschätzung zu den eingangs formulierten Forschungsfragen erarbeitet.

Vor-Fragen zur Supervision

1. Was war das wichtigste Thema der Supervision für Sie?
2. Haben Sie Konsequenzen für Ihre weitere Netzwerk- / Projektarbeit gezogen?
3. Wie haben Sie das Setting erlebt: was war förderlich was war hinderlich?
4. Das Klima des Miteinander-Arbeitens – gab es im Vergleich zu den Ihnen bekannten Arbeitsformen wahrnehmbare Unterschiede?
5. Erinnern Sie sich an bestimmte Interventionen des Supervisors, die Sie als besonders hilfreich oder störend empfunden haben?

Abb. 8.3 Vor-Fragen zur Supervision

8.2 Effekte der Supervisionstätigkeiten

Für beide Supervisionssettings war charakteristisch, dass der Wissenschaftleranteil immer höher war als der Anteil an Praxispartnern (ca. 2/3 : 1/3). In der Gruppensupervision ging der Praxispartneranteil gegen Ende sogar gegen Null. Die Themen waren daher stärker von Wissenschaftlersicht geprägt (in ihrer Doppelrolle als praxisanschiebende Wissenschaftler).

Die Befragungsergebnisse der Teilnehmer der Supervision belegen, dass diese den Forschungsprozess in mehrfacher Hinsicht unterstützt hat. Um dies zu verdeutlichen soll zunächst auf die Themen und deren Hintergrundsschwerpunkte eingegangen werden, die in den Sitzungen behandelt wurden. Vergleicht man die relevanten Themen der Teamsupervision mit denen der Gruppensupervision zeigt sich eine hohe Identität der Themen, allerdings mit leicht unterschiedlicher Schwerpunktsetzung (s. Abb. 8.4).

Bei der Gruppensupervision hatte das Thema „Rollenverteilung und Interessenslagen“ mit Bezug auf das Verhältnis von Wissenschaft und Forschung deutlichen Vorrang vor anderen Themen. Bei den Teamsupervisionen waren die Schwerpunktsetzungen nicht so ausgeprägt.

Während bei dem Projekt Möbel die Themen „gnadenlos gestreut“ waren, hatte sich das Projektteam von ReUse Computer dafür entschieden, die Supervision mit den Treffen der Arbeitsgruppe Projektentwicklung zu koppeln. Trotzdem lagen die Themenschwerpunkte in den Teamsupervisionen dicht bei einander, wie überhaupt eine starke Konvergenz der Themen und ihrer Schwerpunkte festzustellen ist.

Themenschwerpunkte in der Supervision			
Teamsupervision		Gruppensupervision	
Team- und Identitätsentwicklung	****		
Netzwerk- und Organisationsentwicklung	****	Netzwerk- und Organisationsentwicklung	***
Rollenverteilung und Interessenslagen	***	Rollenverteilung und Interessenslagen (hier insbesondere Systemtransparenz)	****
Netzwerkklima, Problem- und Konfliktlösungen	***	Netzwerkklima, Problem- und Konfliktlösungen	**
Kommunikation und Kooperationskultur	***	Kommunikation und Kooperationskultur	**
Außendarstellung	*	Anforderungen an Beratung und Forschung	*

**** hoher Stellenwert - * geringer Stellenwert

Abb. 8.4 Stellenwerte der Supervisionsthemen

Eine Vertiefung in die Hintergründe dieses Themenspektrums zeigt, dass es drei thematische Schwerpunkte gibt, die ihre besondere Bedeutung aus den speziellen Implikationen des generellen Forschungsthemas der Nachhaltigkeit herleiten. Es sind dies

- Team- und Identitätsentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis,
- Rollenverteilung, Rollenkonflikte und
- Prozess- und Ökonomiebezug.

Diese Schwerpunkte werden im Folgenden kurz beleuchtet. Die beiden ersten, Team- und Identitätsentwicklung bzw. Rollenverteilung und Rollenkonflikte haben eine stark interne Orientierung, während der dritte, der Prozess- und Ökonomiebezug, extern bezogen ist.

Team- und Identitätsentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis: Die Entwicklung von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien erfordert in besonderem Maße das Zusammenwirken von Akteuren unterschiedlichster Herkunft. Die daraus erwachsende Komplexität der Beziehungsstrukturen behindert ein gemeinsames Grundverständnis, mit dem an ein Thema heran gegangen werden kann. Nur in Ausnahmefällen sind die Projektteams aus einer historischen Genese entstanden. Übereinstimmend wurde von den Befragten das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis als kritisch eingestuft.

Dementsprechend wurde zu Beginn der Supervision die Teamentwicklung als eine zentrale Aufgabe angesehen. In Verbindung hiermit stand auch die Entwicklung einer gemeinsamen Identität in Bezug auf das Netzwerk und seine Ziele im Vordergrund. Mitmenschlichkeit entwickeln, einander Entdecken und in eine offene Kommunikation zu gelangen, wurde von den Supervisoren als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen! Wegen des Zusammentreffens vieler unterschiedlicher Kulturen ist die Notwendigkeit, wirklich miteinander kommunizieren zu können, einander wirklich zuzuhören, von besonderer Brisanz. Hinzu kommt, dass es darum geht eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Aus Sicht der Supervision ist sehr darauf zu achten, dass Raum für jeden Teilnehmer gegeben wird, sich darzustellen und auszudrücken, was sie/ er gerne behandelt hätte. Die auf Grund der starken kulturellen Unterschiede entstehenden Störungen müssen ausgeräumt werden, das Umfeld jeder/s Einzelnen muss wahrgenommen werden. Ziel muss es sein, die Voraussetzungen für ein weitgehendes Verständnis für einander zu entwickeln. In diesem Sinne kann Supervision den menschlichen Qualitäten den Raum geben, der in der Praxis des Alltags oft untergeht.

Einen hohen Stellenwert hatte in der Supervision außerdem die Schaffung einer systemischen Sichtweise. Die unterschiedlichen Kulturen, die in der Netzwerkarbeit aufeinander treffen, müssen in die Lage versetzt werden, eine gemeinsame Sichtweise der Konstellation und der Handlungsfelder des Gesamtsystems zu haben. Dies ist Voraussetzung für konsensuale Prioritätensetzung und Entwicklungsstrategien. Geschieht dies nicht, können unter Umständen die Teilnehmer nicht wahrnehmen, dass mit dem Abarbeiten der eigenen Arbeitspakete noch lange nicht die Aufgabe des Aufbaus eines Netzwerks erfüllt ist.

In Bezug auf die Frage nach dem wichtigsten Thema wurden von den Supervisionsteilnehmer/-innen praktische, netzwerkrelevante Themen und hier insbesondere die Entwicklung des Netzwerks an zweiter Stelle genannt.

Rollenverteilung, Rollenkonflikte: Des Weiteren hat sich gezeigt, dass die Supervision für die Bearbeitung eines in dem Forschungskonzept angelegten Rollenkonfliktes wichtige Hilfestellungen geben konnte. Bei der Frage an die Teilnehmer der Gruppensupervision, welches Thema für sie das wichtigste war, rangierte das Verhältnis von Forschung/ Wissenschaft zur Praxis an erster Stelle.

Bedingt durch den Förderhintergrund treten Forscher als Initiatoren eines Praxisprojektes auf. Dies hat zur Folge, dass sie Aufgaben übernehmen, die eigentlich bei den Praxispartnern angesiedelt werden müssten. In einigen Projekten waren die Forscher als Projektleiter mit der Aufgabe konfrontiert, als Unternehmer das Netzwerk mit den Praxispartnern aufzubauen. Im Anfangsstadium sind deshalb die wissenschaftlichen Initiatoren sehr gefordert, den Standpunkt von Praxispartnern zu verstehen und sich mit der unternehmerischen Seite des Projektes vertraut zu machen. Der hieraus resultierende Rollenkonflikt zwischen begleitender Forschungsrolle und Unternehmerrolle ist im Forschungskonzept angelegt und nicht aufhebbar. Der Supervision kommt die Aufgabe zu, in diesem Konflikt klärende Unterstützung anzubieten.

Ein weiterer Rollenkonflikt ist im Thema des Forschungsverbundes angelegt. Neue Nutzungsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung sind ein Handlungsfeld, das zunächst von Menschen mit einer hohen visionären Motivation besetzt ist. Nachhaltigkeit als normatives Zukunftskonzept, erlaubt jenen, die sich damit identifizieren, mehr als anderen Positionen zu beziehen, weil sie aus der Kraft dieser Vision schöpfen. Zu beobachten ist, dass diese Menschen allerdings auch dazu neigen, eher in der Ausdifferenzierung gesinnungsethischer Ansätze aktiv zu sein, statt in ein konkretes pragmatisches Arbeiten an der wirtschaftlichen Um-

setzung z.B. Gründung zu kommen. Das Unternehmerische, Profitschöpfende wird bei einigen der Netzwerkakteure als minderwertig betrachtet. Wenn die Verbreitung neuer Nutzungsstrategie auf Grund des ethischen Standpunktes in erster Linie nicht mit ökonomischen Gewinn und dem Verlassen einer Marktnische verbunden wird, ist es schwierig, wettbewerbsfähige Markt- und Marketingstrategien zu erarbeiten und umzusetzen. Mit einer solchen Einstellung wächst dann die Spaltung zwischen den Visionären und den Praktikern.

Der Supervision kommt die Aufgabe zu, zwischen diesen beiden Positionen zu vermitteln. Darüber hinaus können aus diesem Rollenkonflikt Konsequenzen für die Organisationsentwicklung abgeleitet werden.

Da in den beobachteten Netzwerken die Forscher und geförderten Projektpartner auch in Steuerungsfunktionen waren, wäre eine wirklich neutrale Moderation/ Steuerung der Netzwerke ein sinnvoller Ausweg aus dem Dilemma. Es müsste gewährleistet sein, dass die Netzwerkmoderation keine anderen Interessen zu vertreten hat oder haben kann, als eben diese, den Auftrag gut durchzuführen und nicht in weiteren Rollenaspekten im Netzwerk vertreten ist.

Prozess- und Ökonomiebezug: Um neue Nutzungsstrategien ökonomisch erfolgreich zu etablieren und aus ihrer Außenseiterrolle, die sie in der Regel einnehmen, zu führen, bedarf es eines überdurchschnittlichen Aufwandes in der Netzwerkentwicklung. Die Projekte müssen im besonderen Maße lernen, Unternehmertum zu leben. Dies betrifft sowohl die strategische und organisatorische Betreuung der Geschäftsentwicklung im engeren Sinn als auch solche weiter gefasste Strategieaspekte wie beispielsweise das Herausführen der Netzwerke aus der wirtschaftlichen Nische durch Beziehungsaufbau zu Partnern der klassischen Ökonomie (Hersteller und andere). Die Erfahrungen der Supervision zeigen, dass dieses Thema in den Teamtreffen allmählich an Bedeutung gewann, allerdings zu einem relativ späten Zeitpunkt. Dies ist Ergebnis eines Lernprozesses in den Netzwerken. Zu Beginn steht die Selbstfindung hinsichtlich Sinn, Zweck und sozialer Annäherung im Fordergrund der Netzwerkarbeit.

Das Beschreiten neuer Wege mit stark praktischen Bezügen, was ein Anspruch dieses Forschungsverbundes ist, verlangt zudem eine starken Prozessorientierung. Die Forschungspartner arbeiten in einem engen Kontext zum wirtschaftlichen Geschehen bzw. zum Gemeinwesen. Dies erfordert eine Öffnung für den Prozess und die Bereitschaft, im jeweils vorgefundenen Kontext die eigenen Konzepte in Frage zu stellen. Es überrascht deshalb nicht, dass mit einem kreativen Arbeiten in dem Moment begonnen werden konnte, wo sich die Teilnehmer hinsichtlich ihres "inneren Dogmatismus", was die Erfüllung des Projektarbeitsplans anbelangt, befreien konnten (Übergang vom "Planprojekt" zum „Prozessprojekt“). Hierfür den Bewusstwerdungsprozess zu unterstützen und zu „Ausbrüchen“ aus dem planfixierten Vorgehen zu ermutigen, war ebenfalls eine Aufgabe der Supervision.

Neben diesen Vorteilen der Supervision, die aus dem speziellen Kontext der Supervisanden bezüglich des Forschungsthemas resultierten, wurden bezüglich der Einschätzung der Supervisionseffekte in den Erhebungen unter den Teilnehmern einige weitere Vorteile erkennbar.

Auf der Ebene der Teamsupervision gibt es klare Qualitätsunterschiede zwischen Projektsitzungen und Supervision. Die Supervision ermöglichte einen persönlicheren und freieren Umgang miteinander und förderte die Beziehungs- und Konsensfähigkeit, die Gemeinschaftsbildung und die Konstruktivität in der Projektarbeit. Es besteht berechtigter Anlass zu der Vermutung, dass das Team zu bestimmten wichtigen Themen ohne eine Supervision nicht vorgegangen wäre. Bei anderen Arbeitspaketen hat sich gezeigt, dass die Gruppe ohne Supervision fast nicht „arbeitsfähig“ gewesen wäre. Lediglich drei von 25 befragten Teilnehmern/-innen haben die Frage, ob sie aus der Supervision Konsequenzen für ihre weitere Netzwerk- bzw. Projektarbeit gezogen haben, verneint. Hinsichtlich der Frage danach, wie sie das Arbeitsklima erlebt haben, erhielten wir von den Teilnehmern/-innen nahezu ausschließlich positive Nennungen mit Charakterisierungen in folgender Rangfolge: „vertraut, offen, warm, herzlich, konstruktiv, angenehm“ (Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich).

Die hohe Bedeutung, die Supervision bzw. Coaching in der Teamarbeit im Förderschwerpunkt erlangt hat, wird außerdem dadurch sichtbar, dass nahezu alle befragten Teilnehmer der drei supervidierten bzw. gecoachten Gruppen ein starkes Interesse an der Fortsetzung der Supervision gezeigt haben. „Supervision ... gehört in Zukunft generell in Projektsettings hinein“¹¹⁷.

Vorteile der Team - Supervision

- klare Qualitätsunterschiede zu Projektsitzungen
- ermöglicht einen persönlicheren und freieren Umgang miteinander
- fördert die Beziehungs - und Konsensfähigkeit
- fördert die Gemeinschaftsbildung und die Konstruktivität in der Projektarbeit

Abb. 8.5 Vorteile der Team-Supervision

Bezüglich der Gruppensupervision auf der projektübergreifenden Ebene mit allen Teilnehmern des Moderatorenkreises (mit Ausnahme der BeNN-Mitglieder) erfolgten gesonderte Erhebungen. Regelmäßig nach den Supervisionstreffen wurden per Email von den Teilnehmern Aussagen zu den relevanten Themen und zu den Konsequenzen für die Projektarbeit eingeholt (Frage vgl. Abb. 8.3). Außerdem erfolgte mit ihnen ein gesondertes, abschließendes Auswertungsgespräch im Beisein des Supervisors. Dabei wurde Folgendes deutlich:

¹¹⁷ Zitat aus einem der Auswertungsgespräche.

- Die Supervision war für die Teilnehmer wichtig, um das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis bezüglich Balance, Rollenverteilung und Interessenslagen vertieft zu behandeln.
- In der Supervision wurden Themen der Netzwerkentwicklung behandelt und dabei neue Herangehensweisen an Problemkonstellationen vermittelt.
- Mit deutlich überwiegender Mehrheit konnten die Teilnehmer bedeutsame Klärungen und Konsequenzen für ihre weitere Netzwerkarbeit bezüglich Rollen, Organisationsentwicklung, Problem- und Konfliktlösungen und Netzwerkklima ableiten.
- Wegen des wesentlich persönlicheren und offeneren Charakters wurden die Supervisionsrunden als wertvolle Ergänzung zu den Projektrunden eingeschätzt.
- Alle Teilnehmer würden eine Fortführung der Supervision begrüßen.

Auf der Ebene der Gruppensupervision hat sich somit gezeigt, dass Supervision einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Förderschwerpunkten leisten kann. Eine konstruktive Synthese der Forschungskompetenzen entsteht erst durch die Möglichkeit des offenen Austauschs zu Problemen und Fragestellungen in einem geschützten Raum bei gleichzeitiger methodischer Unterstützung, hierüber in einen konstruktiven Dialog einzutreten. Insofern erscheint Supervision als unabdingbarer Teil des Lernprojektes Nachhaltigkeit und damit unabdingbar in zukünftiger diesbezüglicher Forschung.

Die vorgestellten Ergebnisse machen deutlich, dass sich die Forschungshypothese bezüglich des Stellenwertes der Supervision bestätigt hat. Für eine zukünftige Supervision oder ein Coaching im Kontext geförderter Forschung und Entwicklung in Netzwerken empfiehlt sich ein stärker ausdifferenziertes Modell (s. Abb. 8.6).

Als Pendant zu einer "organischen" Entwicklung des Forschungsverbundes und der Projekte/ Netzwerke ist es sinnvoll, stufenweise das Coaching zu erweitern. Das Zusammenfinden der Projekte auf der Programmebene sollte möglichst frühzeitig gecoacht werden, um projektübergreifend eine Öffnung (Konkurrenz auflösen) und engere Abstimmung zu Beginn der Projektarbeiten zu erreichen. Je früher hier auch Überschneidungen von Arbeitsfeldern identifiziert und entsprechendes arbeitsteiliges Vorgehen abgestimmt wird, umso effizienter arbeiten die Projekte als Forschungsverbund.

In einem zweiten Schritt sollte frühzeitig nach Aufnahme der Projektarbeit auch auf dieser Ebene das Coaching beginnen. Ausgehend von einem Anfangsteam, das im Sinne der Teamentwicklung und der Identitätsfindung in Bezug auf Sinn- und Zielpräzisierung gecoacht wird, entsteht ein entsprechender Wachstumsprozess im Projekt/ Netzwerk. Erweiterte Aufgabe des Coaching im Rahmen des Wachstumsprozesses wird es sein, gemäß der entwickelten Strategie des Projektes/ Netzwerkes die Integration weiterer Mitglieder zu begleiten, insbesondere was eine stärkere Einbindung von Praxispartnern betrifft.

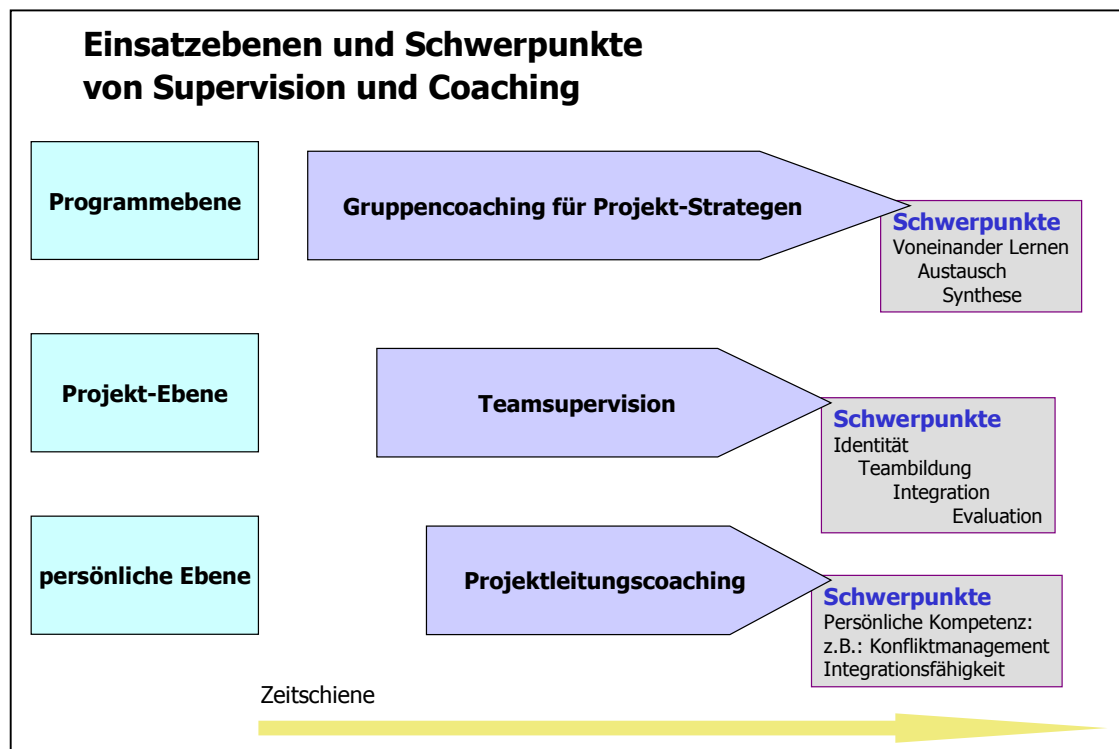


Abb. 8.6 idealtypisches Modell einer Begleitung von Förderprogrammen durch Coaching

Bezüglich anderer Aufgabenstellungen muss jedoch überlegt werden, ob es das vorhandene Setting tatsächlich erlaubt, ein konstruktives Coaching durchzuführen. Für den Fall, dass die Gruppen zu groß sind, könnte der Coach nur eine beobachtende Funktion in der großen Gruppe einnehmen und die eigentliche Supervision mit einer kleineren, mit zentralen Aufgaben betreuten Gruppe durchführen, wie es im Projekt ReUse praktiziert wurde. Erfahrungsgemäß ist es außerdem förderlich, dass zu einem möglichst frühen Zeitpunkt spezielle Themen bzw. Aufgaben der Netzwerkentwicklung in Arbeitsgruppen delegiert werden. Im Sinn einer Moderation kann es dann zusätzliche Aufgabe des Coach werden, die Kommunikation des Arbeitsprozesses in einer solchen Arbeitsgruppe zu lenken.

Nahezu gleichrangig und fast parallel hierzu empfiehlt sich ein individuelles Coaching der Projektleitung. Da die Projektleitung oft schon im Vorfeld des Projektes zahlreiche Aufgaben bearbeitet und Positionen besetzt, wäre es zu überlegen, ob nicht bereits während der Antragstellung vom Fördermittelgeber ein begleitendes Coaching mit den Schwerpunkten der Ziel- und Partnerfindung bzw. Sinnstärkung angeboten werden könnte. Spätestens jedoch nachdem sich ein gewisses Maß an Erfahrung bei der Leitung der Projekte/ Netzwerke aufgebaut hat, sollte auch hier ein Coaching einsetzen.

Der Grundsatz, dass für unterschiedliche Teilsysteme unterschiedliche Coaches eingesetzt werden sollten, ist hier besonders sinnvoll. Gerade für den Coach muss eine von den Teilnehmern nachvollziehbare Rollenklarheit (für wen arbeitet der Coach?) vorhanden sein. Diese ist Voraussetzung seiner Akzeptanz. Zusätzlich wäre es zu begrüßen, wenn der Coach/ Supervisor frei gewählt werden kann. Diese Überlegungen sind von Fall zu Fall erneut anzustellen.

len. Denn andererseits können Systemüberschneidungen durchaus fruchtbar zu nutzen sein (größere Involviertheit, besseres Feldwissen).

Als Empfehlungen für die Konzeption zukünftiger Förderschwerpunkte können festgehalten werden:

- Der konstruktive Beitrag, den Coaching für Forschungsverbünde und komplexe (insbesondere trans- und interdisziplinäre) Forschungsprojekte leisten kann ist erheblich.
- Eine Begleitung durch Supervision auf der Projektebene (vgl. Abb. 8.6) wird als Minimalangebot empfohlen.
- Gruppencoaching auf der Programmebene ist eine sinnvolle Ergänzung um Synergien im Förderprogramm optimal zu gestalten.
- Die Art und Weise des Coaching kann – von Coach zu Coach – signifikant variieren und Einfluss auf das Ausmaß des konstruktiven Beitrags des Coaching nehmen. Empfehlenswert ist ein Coaching, welches über die einzelne Sitzung hinaus eine prozessuale Kontinuität verfolgt.