

- Münch, W. (2011): Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision, Frankfurt am Main.
 Platon: Alkibiades. In: Platon (2009): Sämtliche Werke, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt)
 Platon: Der Staat. In: Platon (1998): Ausgewählt und vorgestellt von Rafael Ferber, München.
 Platon: Phaidros. In: Platon (1998): Ausgewählt und vorgestellt von Rafael Ferber, München.
 Rödl, S. (2011): Selbstbewusstsein, Berlin.
 Schulte, J. (1999): Die Hinnahme von Sprachspielen und Lebensformen. In: Lütterfelds/Roser (Hrg.) (1999): Der Konflikt der Lebensformen in Wittgensteins Philosophie der Sprache, Frankfurt am Main.
 Testa, I. (2008): Selbstbewusstsein und zweite Natur. In: Vieweg/Welsch (Hrg.): Hegels Phänomenologie des Geistes, Frankfurt am Main.
 Wittgenstein, L. (2000): Wiener Ausgabe – The Big Typescript, Wien.
 Wittgenstein, L. (1984): Über Gewissheit, Bd. 8, Frankfurt am Main.
 Wittgenstein, L. (1960): Schriften: Philosophische Untersuchungen, Frankfurt am Main.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Winfried Münch, Krauskopfallee 36, 65388 Schlangenbad

Jörg Fellermann

Es darf etwas mehr sein.

Einige Überlegungen zur Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)¹

Zusammenfassung

Der Beitrag reflektiert die Entwicklung des Berufsverbandes Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und prüft, ob und welche Veränderungen in Struktur, Führung, Management, Kultur und öffentlicher Stellung eingeleitet werden müssen, um die Zukunftsfähigkeit dieses bislang erfolgreichen Professionalisierungsprojekts für einen nächsten Abschnitt zu sichern. Der Beitrag plädiert für eine Neustrukturierung der Verbandsspitze, für eine Verdeutlichung von Führungsaufgaben, für ein professionelles Management ehren- und hauptamtlicher Expertise als besonders wertvoller Ressource des Verbandes, für mehr Augenmerk auf Aspekte der Verbands- und Professionskultur sowie für eine einem Berufsverband angemessene gesellschaftliche Positionierung.

Was ist zu tun und zu überlegen, um die bisher erfolgreiche Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) fortzuschreiben, ihre Existenz zu sichern und auszubauen sowie ihren Wirkungskreis und ihre Attraktivität zu vergrößern? Damit in zehn Jahren mehr als heute gilt: Gute Beratung im Berufs- und Arbeitsleben verbindet sich mit dem guten Namen DGSv. Nein, Moment: Zunächst mit dem guten Namen guter Berater/innen und dann mit dem guten Namen DGSv als ihrem gemeinsamen professionellen und intellektuellen Background. Im Folgenden werden einige ausgewählte Punkte benannt, die vorrangig im Fokus dieses Interesses an einer Verbandsentwicklung stehen können. Oder sollten. Oder müssen. Selbstverständlich gibt es viele weitere.

Mehr Führung

Das Organisationsmodell der Verbandsführung in der DGSv ist nahezu 23 Jahre alt und nicht mehr funktional. Der Souverän des Verbandes – die Mitgliederversammlung – setzt derzeit mit dem direkt gewählten Vorstand und drei ebenso di-

¹ Der vorliegende Beitrag ist im November 2011 entstanden. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung im Frühjahr 2012 hat der Vorstand der DGSv bereits seine Debatte um eine Neuordnung der Führungsstruktur der DGSv aufgenommen und bereitet die Diskussion seiner Vorschläge mit den Mitgliedern der DGSv vor. Dieser Beitrag hat dem Vorstand der DGSv als Material in seinen Beratungen vorgelegen, seiner Veröffentlichung ist zugestimmt worden.

rekt gewählten Ausschüssen vier Organe ein, die untereinander strukturell kaum verbunden sind und letztlich nur der Mitgliederversammlung verantwortlich sind. Der neunköpfige Vorstand lenkt die Gesamtgeschicke des Verbandes, die drei Ausschüsse (weitere vierzehn Mandatsträger/innen in Aufnahmeausschuss, Ausschuss für Aus- und Weiterbildung und Zertifizierungsausschuss) wachen fachlich und normativ über den Zutritt zu Profession und Verband. Die Verbindung zwischen Ausschüssen und Vorstand wird satzungsgemäß durch die Doppelfunktion dreier Vorstandsmitglieder, die zugleich Vorsitzende je eines Ausschusses und Mitglieder des Vorstandes sind, bewerkstelligt. Interessensdifferenzen und Loyalitätsfragen sind so systematisch eingeplant und werden vor allem durch Kommunikation und persönliches Geschick, durch Können und Integrität balanciert. Diese Konstruktion war in der Gründungs- und Aufbauphase der DGSv besonders funktional, da sie zur Interessensintegration zwang. Sie war zudem Ausdruck des sensiblen Verhältnisses des Beratungskonzepts Supervision zu Machtfragen, das vielen Mitgliedern und auch dem Verband bis heute eigen ist: Einer Konzentration von Macht in nur einem Organ wurde so vorgebeugt.

Führung bedeutet neben umfassender Kommunikation auch, Leitideen, Entwürfe und Programme zu erarbeiten, verantwortlich durchzusetzen und der Organisation so eine identifizierbare Gestalt zu geben, sowie ihr einen Entwicklungsweg aufzuzeigen. Mit dem derzeitigen Modell ist eine solche Leistung für einen Verband von der Größe der DGSv nicht angemessen zu erbringen: hoher Abstimmungsaufwand, zu große Bedeutung operativer Aufgaben neben den entscheidenden Zielfindungs- und Strategiaufgaben, hoher Aufwand in der Rekrutierung ehrenamtlicher Funktionsträger/innen, unklare Rollenzuweisungen an die Mandatsträger/innen als „Expert/innen in einer bestimmten Sache“ und/oder als „mandatierte Führungskräfte“.

Das Führungsmodell der DGSv führt außerdem zu einer Schwächung aller vier einzelnen Organe, die jeweils in der Gefahr sind, als Gegenüber der Mitgliederversammlung farblos zu bleiben. Diese Farblosigkeit ist kein Produkt von Personen und somit nicht durch eine etwa besonders geschickte Rekrutierungspolitik auszugleichen. Es handelt sich um eine Strukturfrage, denn die Organisation von Führung ist in der DGSv darauf ausgelegt, ein solch eindeutiges Gegenüber für Auseinandersetzungen eher nicht vorzusehen. Das führt zu Debatten von „halber Kraft“, in deren Kontext kein Organ – auch nicht die Mitgliederversammlung selbst – Vitalität entfalten kann. Zusätzlich beeinflusst wird diese Gesamtlage dadurch, dass der Verband kurz nach seiner Gründung eine bis heute als „politisch“ apostrophierte Geschäftsführung mit einer vergleichsweise starken Geschäftsstelle eingesetzt hat, die im Grunde Führungsaufgaben mit übernimmt und übernehmen soll. Auch diese in der Anfangszeit vitale Konstruktion einer „politischen Geschäftsführung“ – per Dienstvertrag an den Vorstand gebunden, nicht durch Wahl legitimiert, mit großem operativen Handlungsspielraum – erfüllt heutige Anforderungen an verantwortliches, legitimates und reaktionsschnelles Führungshandeln nicht mehr gut genug.

Eine zukünftige Organisation von Führung sollte also einerseits Platz schaffen für Führungsverantwortliche, die Freude an Strategie, Programmatik und Interessensvertretung haben. Diese Mandatsträger/innen bilden den Vorstand des Verbandes. Eine veränderte Führungsorganisation muss andererseits – und in einem separaten Organ – Platz schaffen für Expert/innen, die nach innen wie nach außen fundiert zu bestimmten Themen sprechen, in denen sie sich auskennen. Diese Mandatsträger/innen bilden dann eine durch den Vorstand berufene Expertenkommission, deren Zusammensetzung durch die Mitgliederversammlung bestätigt werden muss. Die DGSv versteht sich nach ihrer Satzung als Berufs- und Fachverband. In dieser doppelten Führung – einerseits der Vorstand als berufspolitisches Führungsorgan, andererseits eine Expertenkommission als fachliches Führungsorgan – bilden sich beide Seiten der DGSv als Fach- und Berufsverband ab. Der Konfliktfall zwischen diesen beiden Organen allerdings muss zuverlässig geregelt sein: Im Zweifel für den Vorstand.

Im Rahmen einer Neuorganisation der Führung in der DGSv ist noch eine weitere Aufgabe zu bewältigen. Wenn man unterscheidet zwischen ehrenamtlicher Führung einerseits, die in Vorstand und Expertenkommission vor allem Programme und Ziele entwirft, und hauptamtlicher Steuerung andererseits, die in einer Geschäftsführung Strategien und Umsetzungspläne festlegt, so kann diese Steuerungsfunktion vielleicht nicht länger durch das dünne Band eines Dienstvertrages mit dem Vereinsvorstand verknüpft sein. Eine starke hauptamtliche Geschäftsführung, die zentrale Steuerungsaufgaben wahrnimmt und als „politische Geschäftsführung“ verstanden werden soll, muss anders und stärker als bisher in ihrem Handeln legitimiert sein.

In größerer Deutlichkeit liegt die Zukunft. Schlank und effektiv, profiliert und leistungsfähig, politisch aktiv, fachlich substanziell und legitimiert handlungsfähig – so sollte die Organisation von Führung in der DGSv zukünftig gestaltet sein.

Mehr Expertisemanagement

Die Expertise von Mitgliedern muss erheblich stärker als bisher und in angemessener Form für die Entwicklung der DGSv genutzt und gesteuert werden.

Die DGSv lebt von der Expertise ihrer Mitglieder, ihrer Mandatsträger/innen und ihrer Beschäftigten. Da die Aufgaben- und Themenvielfalt, die durch die DGSv bedient werden, zunehmen und bis heute eine Reduktion dieser Vielfalt als Schwächung eingeschätzt wird, die die erreichte fachliche und berufspolitische Position unterminieren würde, ist es dringend erforderlich, die Expertise insbesondere der Mitglieder kennen, gewinnen, einsetzen, steuern und honorieren zu können. Die Mitglieder der DGSv verfügen über fundierte Erfahrungen in zahlreichen Arbeitsfeldern und Funktionen, in verschiedensten Organisations- und Unternehmenskulturen, zu speziellen Fachfragen und Themen. Nicht zu vergessen ist außerdem, dass Mitglieder der DGSv häufig in beruflichen Funktionen beheimatet sind (bspw. in ihrem Hauptberuf, sofern dieser nicht die Beratungstätigkeit ist), die hilfreich sein

können, um Themen, Entwicklungen und Personen kennen lernen zu können, die im Kontext der Positionierung von Beratung in der Arbeits- und Berufswelt von Bedeutung sind oder sein können.

Hier ist ein besonders sensibles Expertisemanagement zu entwickeln und zu erproben, das nach Form, Inhalt und Kultur an die bei Mitgliedern durchweg vorhandene Bereitschaft zur Unterstützung ihres Verbandes anknüpft. Flexibilität, Wertschätzung und eine adäquate „Gewinnrechnung“ aller Beteiligten sind dabei wichtige Eckpunkte.

Ein durchdachtes und sensibles Expertisemanagement ist für einen Verband wie die DGSv auch notwendig, um die gestellten Aufgaben des Verbandes erledigen und damit die gesteckten Ziele erreichen zu können. „Produkte“ und „Leistungen“ wie Tagungen, Publikationen, Konzepte oder Stellungnahmen benötigen eine Expertise, die u.a. aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen durch hauptamtlich Beschäftigte nur bedingt aufzubringen ist. Manches, was Mitglieder können, können zudem häufig nur Mitglieder. Sie verfügen über Expertise, Engagementbereitschaft und die Möglichkeit zu einer besonderen Identifikation mit der „Sache“ und ihrem Verband. Andersherum gilt allerdings ebenso: Nur angestellte Expert/innen können wie angestellte Expert/innen eingesetzt werden. Weisungsgebunden und berichtspflichtig, als legitimierte Organisationsmitarbeitende und als nach klaren Kriterien ausgewählte Fachleute dienen sie dem Verband und seiner Entwicklung.

Ein erfolgreiches Expertisemanagement muss das Nebeneinander und vor allem auch das Zusammenwirken von freiwillig bereit gestellter Expertise und „hinzu gekaufte“ Expertise besonders sensibel im Blick haben, denn noch für eine lange Zeit werden weder eine ausschließlich freiwillig bereit gestellte Expertise noch eine komplett „eingekaufte“ Expertise Realität sein. Und sollen es auch nicht sein. Das Zusammenwirken von bezahlter Expertise und freiwilliger Expertise ist für eine zivilgesellschaftliche Organisation wie die DGSv konstitutiv. Und es ist Programm, denn ohne die Vitalität und die Verschiedenheit der Interessen des/der Freiwilligen lässt sich die gesellschaftliche Position der DGSv „in der Mitte zwischen Staat und Markt“ dauerhaft nicht halten.

Noch ein Seitengedanke. In einer grundlegend nach demokratischen Regeln aufgebauten Organisation wie der DGSv, die zudem diese demokratische Orientierung wertschätzt und erhalten will, werden Personen durch Wahl des Souveräns (der Mitgliederversammlung) legitimiert, für die Organisation verantwortlich zu handeln. Zwar stellt die Wahl in der DGSv das wertvollste Instrument der Legitimierung dar, jedoch werden Grenzen deutlich: Es kann nicht immer sichergestellt werden, dass die „besten Kräfte“ für Wahlen überhaupt zur Verfügung stehen. Nicht immer sind die durch Wahlen zu besetzenden Funktionen/Positionen attraktiv und als Freiwillige/r überhaupt leistbar. Nicht immer können strukturiert vorgeschaltete Prozesse wie etwa ein durch die Mitgliederversammlung eingesetzter Wahlausschuss die Anforderung bewältigen, eine gute Passung zwischen Aufgaben- oder Themenprofil einerseits und Kandidatenprofil andererseits zu erreichen. Eine der

wichtigsten Aufgaben der Zukunft wird es daher sein, die für den Verband handelnden Organe so zu gestalten, dass sich in ihnen die für die Verbandsentwicklung nötige Expertise – zu fachlichen Themen einerseits und zu berufspolitischen Fragen andererseits – auch tatsächlich konzentrieren kann.

Was neben der Wahl als stärkstem Instrument der Verantwortungsübertragung durch den Souverän mehr in den Blick kommen und perspektivisch offensiv ausgebaut werden muss, ist die Legitimation von Vertreter/innen des Verbandes durch Berufung oder Beauftragung: Ein schlagkräftiges – durch den Souverän gewähltes – Führungsorgan beauftragt – und kontrolliert – Expert/innen, die die zahlreicher werdenden spezialisierten Aufgaben für den Verband erledigen. In klarer zeitlicher Begrenzung. Projektförmig. Mit pragmatischem Gewinnausgleich. Und mit der beiderseits sensiblen Handhabung eines Verhältnisses zwischen Auftraggeber/in und Beauftragter/m, das man als „freiwillig gebunden“ bezeichnen könnte. In für den Verband besonders wichtigen Fällen kann eine solche Berufung/Beauftragung zusätzlich noch durch den Souverän bestätigt werden, um wirksam zu werden. So könnte beispielsweise der Vorstand eine Beauftragte für Fragen internationaler Zusammenarbeit einsetzen, wenn er erreichen will, dass Supervision, Coaching und die DGSv vermehrt eine Rolle spielen, um internationale Projekte von Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen durch eine multiperspektivische Prozesssteuerung zu sichern.

Und noch ein Seitengedanke: Lange Jahre hat die DGSv ihre Kommunikation wesentlich darauf aufgebaut, der Fachöffentlichkeit Grundsätze, Normen, Regeln und Begründungen (für Supervision und deren Qualität vor allem) mitzuteilen. Unter anderem diese Art der Kommunikation hat die DGSv zu einer anerkannten Fachorganisation gemacht. Je deutlicher die DGSv allerdings ihre Dialogpartner in der allgemeinen Öffentlichkeit sucht und findet, muss sie „in Themen denken“, in Themen, die vor allem die Dialogpartner bewegen und die nicht vorrangig Fachthemen der Supervision sein können. Wenn die DGSv diese Ausrichtung der verbandlichen Kommunikation verstärken will – und dafür ist die Zeit reif –, dann sind noch einmal mehr Expert/innen innerhalb des Verbandes zu rekrutieren und zu unterstützen, die als „Sprecher/innen“ des Verbandes speziell für ein bestimmtes Thema legitimiert auftreten können. Nicht jede/r gewählte Mandatsträger/in, nicht jede/r hauptamtlich Beschäftigte kann die Fülle der Themen, die die DGSv bereits jetzt bewegt, so bedienen, dass ein profunder Dialog oder gar ein Meinungsstreit mit anderen gut gemeistert werden können. „Unser Mann für Gesundheitsfragen“ oder „unsere Frau für Führungsthemen“ – das muss eine Rolle der Zukunft sein; Mitglieder mit entsprechender Expertise und entsprechender Performance erhalten so Aufträge und Chancen, für die Profession, den Verband und in legitimer Weise ein wenig auch für sich selbst zu sprechen.

Ein so gestaltetes, reflektiertes Expertisemanagement wird eine der zentralen Aufgaben im Rahmen zukünftiger Führungsarbeit sein.

Mehr Kultur

Bisher hat die Zuordnung von Berater/innen zu bestimmten „Beratungsformaten“ oder „Beratungskonzepten“ u.a. dazu beigetragen, Unterschiede auf dem Markt und in der Fachwelt zu markieren. Ohne Zweifel ist jedoch die „Kultur der Beratung“ jenseits aller Konzept- oder Formatfragen und neben den gut eingeführten Kategorien „Profession“ und „Qualität“ ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Zukunft.

Ob man es nun bedauert oder begrüßt: Die Grenzen zwischen verschiedenen Ausrichtungen von „Beratung“ (hier gemeint ist die personenbezogene Beratung in der Arbeits- und Berufswelt) lassen sich in der Praxis immer weniger an so genannten „Formaten“ entlang ausrichten. Hier ist vielleicht zunächst der schwierige – und bis heute nicht wirklich gelungene – Versuch zu nennen, das Coaching praktisch und konzeptionell von der Supervision zu unterscheiden. Aber auch das Zuschneiden von Beratungskonzepten und -praxen auf bestimmte Ziele oder Themen funktioniert heute nicht mehr einwandfrei. Ist „Konfliktcoaching“ tatsächlich etwas so von anderen für das Coaching relevanten Themenstellungen Verschiedenes, dass sich dafür eine gesonderte Expertise oder gar eine gesonderte Profilbildung der entsprechenden Beratungsanbieter durchsetzen ließe? Selbst eine Trennung von „arbeitsweltlicher“ und „lebensweltlicher“ Beratung ist nicht mehr ganz eindeutig vorzunehmen. Oder sollte man darüber hinwegsehen, dass ein Eheberater von heute nicht auskommt, ohne ein spezielles Wissen auch zu Fragen der Arbeitswelt zu erwerben, der Arbeitswelt nämlich, in der sich seine Klient/innen bewegen und aus der starke Einflüsse auf die zu beratenden partnerschaftlichen Beziehungen entstehen? (Vgl. Nestmann 2011)?

Nein, es wird enger – und zugleich: weiter – in der Beratungswelt, und es muss verstärkt nach Unterscheidungen gesucht werden, die dem Verbraucher eine gut erfassbare Transparenz und dem Anbieter eine gute Marktposition ermöglichen. Ob eine Dienstleistung auf dem Wege zur Profession ist – wie es etwa die Supervision und zum Teil auch das Coaching begründet herausstellen – und ob des Weiteren kraftvolle und substantielle Qualitätsaussagen zu diesen Dienstleistungen möglich sind, das war bislang und bleibt auch zukünftig ein wichtiges Orientierungskriterium für die Teilnehmenden am Beratungsmarkt.

Allerdings: Wer die Praxis des Beratungsmarktes entsprechend studiert, wird feststellen, dass Kulturmerkmale oder „Anmutungen einer bestimmten Beratungskultur“ immer bedeutsamer werden; Sprachen unterscheiden sich, Bilder unterscheiden sich, Ausstattungen unterscheiden sich, habituelle Formen oder begleitende Emotionen unterscheiden sich und erzeugen beim Leser, bei der Kundin oder beim Anbietenden unterschiedliche Assoziationen und Zuordnungen. (Vgl. Horak 2011)

Wenn man voraussetzt, dass „Kultur als Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften angesehen werden sollte, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen, und dass

sie über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst“ (vgl. UNESCO 2002), und wenn davon auszugehen ist, dass diese prägende Gesamtheit in Details und Verkleinerungen auch für eine „Beratungswelt“ Anwendung finden kann, so bietet „Kultur“ möglicherweise eine attraktive Folie, die auf eben diese Beratungswelt gelegt werden kann und Differenzen in einem neuen Sinne deutlich macht. Vielleicht ist es aber auch so, dass diese Folie nur besonders herausstellt, was schon gewusst, aber nicht diskutiert und aktiv entwickelt wird. Welche Kultur oder gar welche Kulturen leben Supervisor/innen? Sind sie ihnen lieb oder nicht? Welche Kultur streben sie an? Welcher Kultur ordnen sie sich selbst zu und welcher werden sie durch andere zugeordnet? In welchen oft nur kleinen „Fingerzeigen“ äußert sich Kultur? Wie bedeutsam ist eine „Kulturaffinität“, um Beratungsaufträge zu erhalten oder eben nicht zu erhalten? Ist die Kultur von Berater/innen veränderbar? Wenn ja, wie und wozu? Welche Organisationskultur pflegt die DGSv und warum und wozu? Ist eine „Kulturveränderung“, eine „Kulturweiterung“ möglich, nötig, sinnvoll, um zukunftsfähig zu sein?

Noch einmal zurück: Die DGSv hat mit einer Stellungnahme aus dem Herbst 2011 die bis dahin erfolgte Auseinandersetzung um eine konzeptionelle Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching als wenig hilfreich eingestuft (DGSv 2011). Was aber, wenn es doch Unterschiede gäbe? Kulturelle nämlich? Was, wenn Vertreter/innen im Coaching genau diesen Unterschied zu betonen suchen, um die Schwierigkeit der Unterscheidung im Konzept zu umschiffen? Tut die DGSv diese Bewegung ab als ein Ringen um „Äußerlichkeiten“ oder nimmt sie sie ernst in einer Gesellschaft, in der auch bei anderen (vor allem: intangiblen) Dienstleistungen und sogar bei (technischen) Produkten die Kultur als besonders wichtiges Distinktionsmerkmal eingesetzt wird? Man achte beispielsweise auf die Werbung in der Automobilbranche oder den Auftritt unterschiedlicher Wirtschaftsmagazine. Die Zuspitzung bestimmter kultureller Merkmale kann dazu führen, ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich zu platzieren. Manchmal sogar ohne aggressiven Wettbewerb um dieselbe Kundschaft, sondern durch das Herauslocken einer neuen.

Um die Supervision und/oder die DGSv besonders sichtbar zu machen und ihr ein Profil „im Unterschied zu anderen“ zu geben, ist bislang ganz wesentlich auf die Kategorien „Qualität“ und „Profession“ gesetzt worden, in diesen Bereichen sind die Erfolge der letzten Jahrzehnte für Supervisor/innen nicht zu übersehen. Um die Vitalität und den Erfolg der supervisorischen Bewegung allerdings zu erhalten und auszubauen, muss auch die „Kulturentwicklung“ – der Supervision, der DGSv, der Supervisor/innen – deutlicher als bisher in den Blickpunkt rücken. Bildungswesen, Soziale Arbeit und Psychotherapie sind nicht nur unverzichtbare konzeptionelle Quellen der Supervision; Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsberufe sind nicht nur wichtige Herkunftsqualifikationen von Supervisor/innen. Die „Farben“ dieser Quellen und Herkunft prägen die Kultur des Beratungskonzepts Supervision und vor allem auch der Organisation DGSv. Und diese „Farben“ kön-

nen Chancen bedeuten oder Hürden sein, Entwicklungen unterstützen oder Positionierungen erschweren.

„Wie ist unsere Kultur und wie wollen wir sie für uns und unsere Ziele haben?“ Diese Frage gehört wesentlich hinzu, wenn die Debatte um die zukünftige Ausrichtung der DGSv geführt wird.

Längst ist Insidern klar, dass Supervisor/innen sukzessive aus immer verschiedeneren Quellberufen kommen, dass sie in immer zahlreicher werdenden Branchen beraten und entwickeln, dass immer weitere Bereiche der Gesellschaft wissen, was Supervision ist und leisten kann. Der Alltag, die Praxis, die Wirklichkeit von Supervisor/innen sind womöglich bereits deutlich vielfältiger, als manche es vermuten. Es wäre nun wichtig, nein: unumgänglich, dass auch die DGSv als Organisation der Supervision einen vielfarbigen Eindruck erzeugt und hinterlässt – bei denen, die Dienstleistungen von Mitgliedern in Anspruch nehmen, bei denen, die sich für Supervision als berufliche Perspektive interessieren und auch bei denen, die bereits DGSv-Mitglieder sind.

Die Supervision arbeitet „mehrperspektivisch“ – das wäre die konzeptionelle Aussage; die Supervision und die DGSv geben ein „polychromes“ Bild ab – das wäre die wünschenswerte kulturelle Aussage.

Einige weitere Fragen: Ist es möglich, dass sich eine Organisation wie die DGSv mit dem Habitus ihrer Mitglieder auseinandersetzt? Ist es möglich, Gepflogenheiten und Üblichkeiten von Supervisor/innen zu identifizieren, zu untersuchen, zu ergründen und vor allem: aktiv zu verändern? Ist das überhaupt erstrebenswert? Wäre es günstig oder ungünstig, angemessen oder unangemessen, Supervisor/innen an einem bestimmten professionellen Habitus zu erkennen? Oder ist das bereits der Fall? Und welcher Kultur soll dieser Habitus nahe stehen?

Und noch etwas, zum Schluss dieses Abschnitts: Wie wäre es, die DGSv verfügte über eine Honorarordnung? Der Verbraucher/die Verbraucherin erwartet möglicherweise eine solche Preisorientierung, wenn sie/er eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, die nach ihrer Selbsteinschätzung bereits eine Reihe der Merkmale einer ordentlichen Profession erworben hat und sich entsprechend mit einer „Professionskultur“ am Markt beteiligt. Das Ringen der Profession Supervision um ihren Platz in der Gesellschaft und den Weg dorthin zeigt deutlich, dass Supervisor/innen ihre Dienstleistung in einer gewissen Distanz zu einer reinen Marktdynamik sehen wollen. Es liegt durchaus nahe, dass eine Profession, die sich im Dienst einer verantwortlichen gesellschaftlichen Gesamtentwicklung sieht und diese Position profilieren möchte, ihre Preisregulierung nicht allein den Kräften eines Marktes überlassen kann. Zur „Kultur der Supervision“ gehörte demnach auch, dieser angestrebten gesellschaftsrelevanten Position „zwischen Markt und Staat“ Ausdruck zu verleihen, z.B. eben durch eine Honorarordnung. Eine solche Rahmensegung hätte zudem eine Reihe von besonders begrüßenswerten Nebenwirkungen: Preise, für die heute kein Handwerker mehr seine Leistung verkauft, wären zukünftig womöglich nicht mehr durchsetzbar; die Transparenz des Marktes würde

für Ratsuchende, für Professionsangehörige und vor allem auch für neue – junge – Kolleg/innen erhöht; die DGSv könnte endlich zu Honorarfragen etwas Substantielles sagen; das häufig als ambivalent kritisierte Verhältnis von Supervisor/innen zum Geld könnte sich wandeln, nicht die Ambivalenz im Umgang mit wirtschaftlichen Fragen wäre dann das Kulturmerkmal von Supervisor/innen, sondern eine durch die gesellschaftliche Position begründete besondere Sensibilität im Verhältnis zur eigenen Geschäftstätigkeit.

Mehr Öffentlichkeit

Um ihren Platz in der Gesellschaft einnehmen zu können, muss die DGSv ihre Ausrichtung auf Themen einer Fachdebatte von Beratungsexpert/innen um eine aktive Teilnahme an öffentlichen Debatten zu Themen von allgemeinem gesellschaftlichem Interesse erweitern.

Die DGSv ist nach eigenem Bekunden auf dem Weg „in die Gesellschaft“. Ein Platz in der Gesellschaft steht einem Berufsverband nicht nur zu, er wird vielmehr auch von der Öffentlichkeit ausdrücklich erwartet. „Vertretung der Eigeninteressen, gut und schön – aber bitte immer mit einem verantwortlichen Blick für die Interessen des gesellschaftlichen Ganzen“, so könnte etwa der entsprechende Ruf der Öffentlichkeit lauten. Die DGSv steht an dieser Schwelle, „echter“ Berufsverband mit gesellschaftlicher Verantwortung sein zu wollen und zu können. Kaum eine Rolle ist auf Dauer für das Ansehen einer Profession und ihrer Mitglieder wichtiger als die eines glaub- und vertrauenswürdigen, seine spezielle Expertise auch der Allgemeinheit zur Verfügung stellenden Akteurs auf der Bühne öffentlicher Debatten.

Eine solche Positionierung hat allerdings Folgen: Andere Themen, andere Prioritäten, andere Kommunikationsformen, andere Expertise, andere Organisationsformen, andere Kulturkenntnisse (sic!), andere Dialogpartner/innen. Ohne auch in diesem Falle alles bereits genau zu wissen, nur als Vorahnung: Eine solche Ausrichtung wird zu einer substanziellen Veränderung der DGSv führen. Die DGSv wird ihre Kraft dann nicht nur aus ihrer unbestrittenen fachlichen Definitionsmacht und nicht nur aus ihrer wachsenden Bedeutung am Markt ziehen können. Sie wird sich vielmehr in einem neuen Feld der Auseinandersetzung orientieren und sich vor allem darauf solide vorbereiten müssen.

Resümee

Die DGSv ist im Grunde für einen Entwicklungsschritt, wie er durch das Wörtchen „mehr“ in diesem Beitrag angedeutet und für erforderlich gehalten wird, gerüstet. Ihre Mitglieder wissen vieles über Erfolgskriterien im Unternehmens- und Organisationswandel. Möge die DGSv ihre eigenen Ressourcen und die ihrer Mitglieder nutzen und sich besinnen, dass es ihr möglicherweise nicht anders geht als den vielen Organisationen, deren Wandel Supervisor/innen mit beraten. Und möge

die begründete Zurückhaltung, als Supervisor/in etwa handelnd in Prozesse einzugreifen, im Falle der Entwicklung der eigenen Organisation einen Moment lang in Vergessenheit geraten.

Literatur

- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (2011): Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) nimmt Stellung zur Diskussion der Begriffe Supervision und Coaching. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme_sv_u_coaching.pdf (letzter Zugriff am 27.10.2011).
- Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.)(2002): Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt der 31. UNESCO-Generalkonferenz vom November 2001 in Paris, <http://www.unesco.de/443.html> (letzter Zugriff am 10.11.2011).
- Horak, R. E. (2011): Schuhe – oder wie Supervisorinnen und Supervisoren ‚auftreten‘!?, in: Möller, E./Träupmann, S. (Hg.): Aspekte der psychodynamischen Supervision. Ein Kaleidoskop professioneller Perspektiven. Kassel, 11-29.
- Nestmann, F. (2011): Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf. Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von Counselling und Guidance, in: Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt hrsg. von Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann, 4/2011, Kassel.

Anschrift des Autors:

Jörg Fellermann, Im Salzgrund 32 d, 50999 Köln

Edeltrud Freitag-Becker, Barbara Baumann

Staffelübergabe

Wer will, dass es so bleibt
will nicht, dass es bleibt.
Erich Fried

Zusammenfassung

E. Freitag-Becker hat vor einem Jahr die DGSv-Delegation in die ANSE an B. Baumann übergeben. Die beiden Autorinnen tauschen sich im Gespräch über ihre Verbandszugehörigkeit, Veränderungen im Verbandsleben, Identitäts- und Abgrenzungsfragen und den Umgang mit Differenz aus. Sie fordern, dass der Verband nach innen und nach außen die Funktion des Heterotopos einnehmen, und damit zum Ort werden sollte, an dem gesellschaftliche Entwicklungen repräsentiert, gewendet und zurückgespiegelt werden.

Fast ein Jahr nach dem Wechsel der DGSv-Delegation in die ANSE resümieren Edeltrud Freitag-Becker und Barbara Baumann diese „Staffelübergabe“.

Ich, *Edeltrud Freitag-Becker*, bin seit der Gründung der DGSv dabei und habe fast ebenso lange Aufgaben in verantwortlicher Position im und für den Verband übernommen: Mitarbeit und Leitung Aufnahmeausschuss, Vorstandsarbeit DGSv, Delegierte der DGSv in der ANSE, Vorstandsarbeit auch dort, Mitarbeit und Leitung diverser Projektgruppen oder Ausschüsse zur Erweiterung des Berufsbildes und des Marktes, Qualitätsbeauftragte für das Projekt „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ in Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ, Zertifizierungsausschuss, Vertretungsaufgaben im Auftrag der Vorstände, Ressortrat Internationales ...

Ich, *Barbara Baumann*, seit über 10 Jahren Mitglied der DGSv, nach einem eher frustrierenden Versuch sich in den Verband einzubringen, direkt zu Beginn der Mitgliedschaft, war ich jahrelang ein stilles Mitglied. Ich verfolgte zwar die Entwicklungen, fand aber keinen rechten ‚Packan‘. Nun bin ich seit einem Jahr Delegierte der DGSv in der ANSE und dort auch Vorstandsmitglied. Dieser Ort an der Grenze (und über die Grenzen hinaus) erlebe ich als einen guten und inspirierenden Ort, der mir auch wieder mehr Motivation für ein Engagement in der DGSv gibt.

Der Kontakt zu anderen europäischen Supervisionsverbänden und der Einblick in jene Verbandsentwicklungen und -dynamiken lässt uns auf der Grenze verweilen und einen kritischen Blick auf unser eigenes Verbandsleben werfen. Wir stellen unsere Gedanken zum Nach- und Mitdenken assoziativ zur Verfügung.