

*Volker Jörn Walpuski*

## Übergänge

Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. am 11. und 12. November 2022 in Hannover

Übergänge in vielerlei Form charakterisierten die Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) 2022 im hannöverschen Werkhof. Dies betrifft sowohl den Rückblick auf das zurückliegende Geschäftsjahr, in dem die zwei Jahre zuvor in Hannover beschlossene und inzwischen umgesetzte Strukturreform der DGSv mit einem ehrenamtlichen Aufsichtsrat und hauptamtlichen Vorstand umgesetzt wurde (Walpuski 2020). Übergänge bildeten unter dem Titel „Transfercoaching“ auch den Kern von Armin Nassehis Abendvortrag und fanden sich in vielen weiteren Facetten der Versammlung.

Der folgende Bericht über die Mitgliederversammlung gliedert sich deshalb in vier Teile: Einen kurzen Bericht über die formalen Anteile der Versammlung (1), die kurze Vorstellung der mit dem Cora-Baltussen-Förderpreis ausgezeichneten Abschlussarbeiten (2), eine Paraphrase des Vortrags von Armin Nassehi (3) sowie eine kritisch-kommentierende Diskussion des Fishbowls über Führungskräfte in der klinischen Pflege (4).

Rund 75 Anwesende haben den Weg in den Werkhof gefunden, zudem lief ein monodirektionaler Videostream: Weder ist bekannt, wer zuschaut, noch kann interagiert werden. Dennoch ist der Stream ein wichtiges Angebot, die Mehrzahl der DGSv-Mitglieder, die nicht nach Hannover kommen konnten, teilhaben zu lassen.

### **Formalia, Berichte und Beschlüsse**

Nachdem die DGSv-MV 2013 nach einer emotional geführten Diskussion beschlossen hatte, die Regionalgruppen als formale Untergliederung des Vereins aufzulösen und nur noch als freiwillige Zusammenschlüsse zu sehen (Bredemann 2014), will sich der Verband nun wieder »lokalen Netzwerken« annähern und den Kontakt suchen. Ziel sei es,

die DGSv auch als einen lebendigen Verband vor Ort zu gestalten. Ebenso stellt die Zielsetzung, die Supervision wieder stärker in den Blick zu nehmen und mit der veränderten Vision zur »attraktivsten Community für Supervisor\*innen« zu werden (und nicht mehr zur „ersten Adresse für Supervision und Coaching in der Arbeitswelt“, siehe Mulkau & Fortmeier 2020: 39; Walpuski 2020), in Ansätzen eine Rückkehr zu früheren Konzepten dar. Geplant ist eine Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit, deren Ausrichtung sich verändern soll: Weniger Medienzulieferung via PR-Agenturen, hin zu mehr eigenem Social-Media-Content.

Hinsichtlich der Dachverbände möchte die DGSv die europäischen Verbindungen stärken und enger mit der *Association of Organisations for Supervision and Coaching in Europe* (ANSE) kooperieren, beispielsweise durch die Einladung der ANSE-Summer School nach Deutschland. Zugleich verabschiedet sich die DGSv wieder aus dem recht jungen Dachverband *Round Table Coaching* (RTC), weil dieser die in ihn gesetzten Erwartungen nicht ausreichend erfüllt (vgl. Walpuski 2019).

Vorstand und Aufsichtsrat erhielten viel Zustimmung und Dank aus dem Plenum für die geleistete Arbeit.

Die erste Entwicklungskommission legte als Ergebnis das Dossier „Exzellente Beratung braucht exzellente Qualifizierung“ (DGSv 2017) vor. Daran schloss in den vergangenen vier Jahren die (zweite) Entwicklungskommission an, die sich mit den beiden Beratungsformaten Supervision und Coaching beschäftigt hat. Sie kontextualisierte die Beratungsformate und betrachtete sie aus den Perspektiven Philosophie/Ethik, Praxis, Professions- theorie und Geschichte. In ihrer Arbeit stellte sie fest, dass sich der Konflikt im Verband in der Diskussion der Entwicklungskommission spiegelte. Geplant ist ein Dossier mit den Ergebnissen, das im ersten Quartal 2023 publiziert werden soll.

Im Oktober 2022 fand in Essen das Verbandsforum unter dem Titel „Unpolitisch bis zum Geht-nicht-mehr – Supervision und Coaching zwischen Systemkritik und Systemerhalt“ als Barcamp statt. Viele neu ausgebildete Supervisor\*innen beteiligten sich. Der Einstieg erfolgte mit Texten aus „Pflegeprotokolle“ (Valin 2021) und „Verkannte Leistungsträger“ (Meyer 2021), die durch Schauspieler\*innen, die sich unter die Teilnehmenden mischten, rezitiert wurden. Ein Graphic Recording begleitete das Forum, aus dem die Frage resultierte, wie Vorstand und Aufsichtsrat das Thema einer politischen Supervision

aufgreifen. Das nächste Verbandsforum wird im April 2023 in Leipzig stattfinden, voraussichtlich mit Video-Stream.

Abschließend fasste die Mitgliederversammlung noch obligatorische Beschlüsse zum Wirtschaftsplan, aber auch Beschlüsse zu inhaltlichen Ausrichtungen. Hervorzuheben sind daraus drei Beschlüsse: Auch wenn die aktualisierte Mitgliederordnung und die aktualisierten Ethischen Leitlinien, die beschlossen wurden, zunächst als Formalia erscheinen, zeigt sich darin ein starkes Signal: Ethisches Handeln ist ein zentrales Merkmal einer Profession, hatte Ruth Großmaß (ASH Berlin) 2014 argumentiert. Damit hatte sie eine inhaltliche Vorlage für die Überarbeitung der Ethischen Leitlinien geliefert, wie es 2020 in Hannover beantragt worden war (vgl. Walpuski 2020; Mulkau 2022). Nach ihrer Kommentierung des Entwurfs und der anschließenden verbandsinternen Diskussion wurden die Ethischen Leitlinien nun von der Mitgliederversammlung beschlossen. Die aus professionstheoretischer Perspektive gedachten Leitlinien tragen letztlich zur Professionalisierung bei und heben die DGSv zudem deutlich von anderen Beratungsberufsverbänden ab, die keine Ethischen Leitlinien haben.

Zudem bekräftigte die Mitgliederversammlung den Anspruch der DGSv, den gesellschaftlichen Diskurs zu fördern und professionell zu begleiten. Wie politisch die Supervision ist, sei eine ständige Frage und Aufgabe der DGSv, die beispielsweise im Verbandsforum Wiederhall fand.

## **Verleihung des Cora-Baltussen-Förderpreises**

Zum inzwischen sechsten Mal verlieh die DGSv im Rahmen ihrer Mitgliederversammlung einen Förderpreis, der seit 2018 nach Cora Baltussen benannt ist (Walpuski 2019; 2021a; b).

Als Absolventin des Masterstudiengangs Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld wurde Anna-Maria Generotzky aus Hamburg mit ihrer Masterarbeit „Der Missbrauchsfall Lügde – Eine Fallstrukturanalyse zur Darstellung von Handlungsparadoxien in der Sozialen Arbeit“ ausgezeichnet. Eine Zusammenfassung der Arbeit wurde vergangenes Jahr in dieser Zeitschrift veröffentlicht, und im kommenden Jahr wird ein weiterer

Aspekt daraus publiziert (Generotzky 2021; 2023).<sup>10</sup> Laudator Ulrich Siegrist (KH Freiburg) lobte die Arbeit, die nicht nur institutionsbezogen die soziale Praxis untersuchte, sondern auch Opfer- und Täterperspektiven beachtete. Mit den Ansätzen von Ulrich Oevermann (2010) und Fritz Schütze (1993) wurde eine Pressekonferenz des Landrats von Hameln-Pyrmont detailreich analysiert und eindrucksvoll das Spannungsfeld zwischen Akte und Lebenswelt herausgearbeitet. Die Arbeit bietet insbesondere für alle, die im Kinderschutz tätig sind, tiefgehende Reflexionen.

Als zweite Preisträgerin wurde die promovierte Romanistin und Skandinavistin Sirkka Klöpper-Mauermann (2015; 2022) aus Hamburg für ihre Abschlussarbeit „Wie Beratung in der Fremdsprache gelingt“ ausgezeichnet. Die Arbeit hat einen „tiefen reflexiven Gehalt“, lobte Laudatorin Claudia Bredt, weil sie sich der Begegnung mit eigenen Fehlern und Ängsten in der Fremdsprache stelle. Während Prosodie, ungewollte Entschleunigung und Umwege in der Reflexion über die kleinteilige Beschäftigung mit Metaphern Chancen zu einer tieferen und weiteren Reflexion böten, brauche es ein Risiko und Bewusstsein für Missverständnisse, die sich aus der Sprachbarriere ergeben können. Daraus resultiert eine notwendige Wachsamkeit für diese Risiken als grundlegende beraterische Haltung, insbesondere in der Beratung in einer Fremdsprache.

### **Transfercoaching: Wer will überhaupt beraten werden? Und wofür?**

Prof. Dr. Armin Nassehi vom Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München hatte mit Theresia Volk und Heiko Schulz im *Journal Supervision* bereits 2017 über Symmetrieerwartungen und notwendige Asymmetrien in Organisationen gesprochen und festgestellt, dass Beratung ein gutes Maß an Fremdheit benötigt, um gute Beratung durchführen zu können (Volk & Schulz 2017). Sein Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung setzte diese Gedanken stärker fokussiert auf die wissenschaftlich fundierte Beratung fort und argumentiert systemtheoretisch. Mit der Eingangsfrage, wie wissenschaftliche Erkenntnisse an die Orte der Gesellschaft geraten, wo sie gebraucht werden, also ein Wissenstransfer stattfinden kann, leitete Nassehi den gut einstündigen

---

<sup>10</sup> Anna-Maria Generotzky wird im Rahmen der Tagungsreihe „Reflexive Supervision“ der Universität Bielefeld am 11. Februar 2023 einen Vortrag halten: „Der Missbrauchsfall Lügde – Die Aufdeckung der latenten Sinnstrukturen im Fall mit Hilfe der objektiven Hermeneutik“.

Vortrag ein, in dem er auch immer wieder auf seine eigenen Erfahrungen als (Politik-)Berater zurückgriff. Er erlebt es als „unglaublich schwierig, die Schnittstellen zwischen denen, die glauben zu wissen, was getan werden müsste, und denen, die es tun könnten, zu überwinden“. Dabei legte er ein Verständnis von modernen Entscheidungsgesellschaften zugrunde, in denen sich kaum etwas von selbst fügt, sondern Vieles aktiv entschieden werden muss. Diese Entscheidungen sind mit Ungewissheit und Nichtwissen verbunden, so dass Kriterien gebraucht werden, die wie Wissen und damit Gewissheit erscheinen. Der Sozialform der Expertise kommt dabei die Aufgabe zu, Wissen zu simulieren. Denn Expert\*innen transportieren mehr kausale Sicherheit, als tatsächlich vorhanden ist, weil es keine letzten Sicherheiten gibt.

Die Beratung erschließt sich dabei alle Bereiche der modernen Gesellschaft, weil sie die Möglichkeit bietet, handlungs- und entscheidungsentlastet über Entscheidungen zu räsionieren. Denn die Berater\*innen müssen andere Probleme lösen als diejenigen, die Entscheidungen treffen müssen. Nassehi versteht sich dabei insoweit als Hegelianer und Funktionalist, weil es Formen, die keine Funktion haben, nicht gäbe (vgl. dazu Nassehi 2022). Also muss Beratung eine gesellschaftliche Funktion erfüllen, weil sie viel praktiziert wird.

Das Problem, das Beratung nach Nassehi zu bearbeiten und lösen sucht, ist Komplexität und Asymmetrie, also die Ungleichverteilung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Volk & Schulz 2017). Während seinerzeit in einer fordistischen Industrie Beschäftigte aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen bewusst getrennt wurden – Nassehi beschreibt sowohl Szenen aus dem Volkswagenwerk als auch aus den Ford-Werken – um Unruhe im Betrieb zu vermeiden, käme es heute darauf an, quer durch Arbeitsbereiche kommunizieren und Schnittstellen bedienen zu können. Dabei käme es zu paradoxen Aufforderungen durch Führungskräfte („Tu doch nicht immer, was wir von dir verlangen!“), die eine Form von Kreativität erwarten, die zu Ergebnissen führt, die nicht von vornherein festgelegt sind.

Der Beratungsbedarf entstehe also als Ergebnis von Komplexitätssteigerung, weil sich die organisationale Schichtung (Asymmetrie in Pyramidenform) zur Arbeitsteilung (Differenzierung, sachliche Komplexität) wandelt. Damit wird auch der allwissende und fürsorgliche Patriarch, der alles entscheidet, überflüssig. Je komplexer ein System werde,

desto weniger passen die einzelnen Puzzleteile zusammen, desto dringender brauche es ein Teil, dass nirgends so richtig und gleichzeitig möglichst überall passt.

Zurückgeführt zu den notwendigen Entscheidungen bedeutet dies: Einfache Kausalitäten brauchen keine Beratung, weil Problemursache und Lösung direkt miteinander verbunden sind. Aber Entscheidungen, die man in ihren Auswirkungen nicht vollständig überblicken kann und deren Gründe zum Teil unsichtbar bleiben, brauchen Beratung. Die strategische Funktion der Beratungsperson ist dabei, zugleich draußen und drinnen oder auch zugehörig und frei zu sein.

Diese Beratung benötigt Vertrauen in die beratende Person. Transparenz kann dabei ein kontraproduktiver Weg sein, der Vertrauen zerstört, während eine Unabhängigkeit (ökonomisch, politisch, ...) der beratenden Person Vertrauen generiert. Beratung kommt dabei die Aufgabe zu, zu verkomplizieren und die Varietät zu erhöhen. Ohne diese Bezüge explizit zu nennen, verweist Nassehi mit dem *Law of Requisite Variety* (Ashby 1956) und dem „Ethischen Imperativ“ (Foerster 1973) auf kybernetische und konstruktivistische Konzepte. Durch das Beraterische Anbieten von Varianzen, so die Hypothese, wird Nichtwissen sichtbar, und die beratene Person kann durch Auswählen leichter zu einer Entscheidung finden. Berater\*innen lassen sich so „als Experten für Perspektivendifferenz“ (Nassehi) beschreiben, die keinen Wissenstransfer von hier nach dort leisten, sondern in einem wechselseitigen Prozess gemeinsam neues Wissen produzieren.

Dabei divergieren die Funktionen und die Erwartungen an die jeweiligen funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilsysteme (vgl. Talcott Parsons; Niklas Luhmann), darunter auch die Wissenschaft. Denn Wissenschaft hat eigene, eigensinnige Kriterien, um Erkenntnisse zu produzieren. Der Bereitstellung von verwendbarem Wissen (und der Aussage über dessen Grenzen und Nicht-Wissen) steht die Erwartung der Gesellschaft gegenüber, eindeutiges und belastbares Wissen zu produzieren.

Dieser wissenschaftliche Eigensinn überfordert andere Teilsysteme. Zwar benötigen andere Akteur\*innen wissenschaftliche Erkenntnisse, verwerten dieses wissenschaftliche Wissen aber nicht primär nach wissenschaftlichen Kriterien, sondern nach ökonomischen, politischen, therapeutischen oder weiteren. Die Translation der Erkenntnisse muss in den jeweiligen Feldern selbst erfolgen.

Wenn Beratung diese Zielkonflikte und damit Differenzen beschreibt, kann das Beraten schon helfen, entscheidungsfähig zu werden, weil sie erkennen, wie begrenzt ihr eigener Blick ist. Beratung käme dann die Möglichkeit zu, eine Schnittstellen-Expertise zu entwickeln für Menschen, die gemeinsam unterschiedliche Probleme lösen müssen, die miteinander durch Zielkonflikte verbunden sind. Beratung kann dann ein Dritter sein, der mit dem eigenen Nichtwissen gut umgehen kann.

Nassehis Vortrag, der hier nur stark verknappt wiedergegeben werden kann, wurde aufgezeichnet und wird als Video auf der DGSv-Webseite abrufbar sein.<sup>11</sup>

Die souverän vorgetragenen Überlegungen sind aus systemtheoretischer und konstruktivistischer Perspektive konsistent und bieten wenig Neues. Sie kreisen um Nassehis gewöhnlichen Fokus zur Komplexität. Allerdings könnten sie auch den Eindruck erwecken, dass Beratung allein eine systemstabilisierende und haltende Funktion bei einer möglichen inhaltlichen Beliebigkeit ausübe. Außer Betracht bleibt dabei eine aufklärende und advokatorische Funktion von Beratung. Denn Differenzen und Systemlogiken zu benennen, ist ein wichtiger, aufklärerischer Schritt. Anschließend aber allein auf den jeweils eigenen Referenzrahmen des/der Beratenen zu verweisen, greift aus der Perspektive einer reflexiven Institution zu kurz, wie die ausgezeichnete Arbeit von Anna-Maria Generotzky (2021; 2023) wunderbar exemplarisch verdeutlicht.

## **Fishbowl: Führungskräfte in der Pflege**

Mit einem Fishbowl zur Thematik „Führungskräfte in der Pflege – zwischen Mangelverwaltung und dem Auftrag professionelle Beziehungsarbeit zu ermöglichen“ begann der Sonnabend. Unter der Moderation von Aufsichtsrat Sebastian Gröbe diskutierten als eingeladener Gast Pflegedirektorin Sabine Brase, 2021 mit dem *Vordenker-Award* der *Initiative Gesundheitswirtschaft* (IGW) ausgezeichnet, seit 2012 Pflegedirektorin, seit Februar 2021 am Klinikum Oldenburg, aus der Perspektive des Managements, aber auch Coach (DGfC) und Sprecherin der BAG Pflegemanagement im *Deutschen Berufsverband*

---

<sup>11</sup> Ein weiterer Vortrag von Nassehi aus Juli 2022, der vor allem die Komplexität fokussiert, findet sich als kostenloser Podcast im Deutschlandfunk (Nassehi 2022).



für *Pflegeberufe* (DBfK). Aus der Mitgliederversammlung nahmen Ullrich Raupp und Christa Wanzeck-Sielert als feste Diskutanten mit Feldkompetenz teil.

Wenn die folgenden Zeilen die Diskussion sehr kritisch rahmen und Theoriebezüge herstellen, soll dies ausdrücklich keine persönliche Kritik an Sabine Brase darstellen, sondern übergreifende Diskurse sichtbar werden lassen. Brases Bereitschaft, sich der Diskussion zu stellen, wurde von den Mitgliedern sehr positiv und interessiert aufgenommen. Deshalb ist Brase als phänotypische Stellvertreterin auch anderer Pflegedirektor\*innen zu sehen, deren Diskussionsbeiträge die Denkmuster und Handlungsstrategien im Topmanagement deutscher Kliniken exemplarisch sichtbar werden lässt. Hier aus einer supervisorischen Perspektive deutlich werdende Kritik adressiert damit explizit nicht Sabine Brase, sondern die Diskurse, Systemlogiken und Rahmenbedingungen in deutschen Kliniken, die dem Autor aus einem selbst durchgeführten, dreijährigen Organisationsberatungsprojekt in einem intensivmedizinischen Cluster bekannt sind.

Brase zeigte sich als sehr dynamische Führungskraft mit Managementperspektive und berufspolitischem Engagement, zu deren Konzept von Change Management auch gehört, regelmäßig das Klinikum zu wechseln, um Impulse zu geben und Veränderungen anzustoßen. Ihre Arbeit richtet sie am Konzept des »Führens aus der Zukunft« (Scharmer 2009; Scharmer & Käufer 2014) aus und entscheidet anhand der Frage, wie die Klinik 2030 in Hinblick auf eine »gute Patientenversorgung« aussehen soll, und welche Weichen dafür heute zu stellen sind. Sie will den Ohnmachtsgefühlen der Pflegenden mit Rationalisierung und technischer und organisationaler Optimierung – Zeitressourcen durch Reorganisation, Hilfsmittel und Prozessevaluation schaffen – begegnen. Doch letztlich verstärkt sie damit Arbeitsverdichtung und Beschleunigung (Rosa 2013). Das hohe Tempo und damit der Druck des Feldes lässt sich auch in der Prosodie ihrer Redebeiträge feststellen. Ihre Konzepte zur Personalgewinnung und -bildung (vgl. Brase 2022) richten sich an Konzepten der Positiven Psychologie aus und verfolgen einen ressourcenorientierten Ansatz: Durch das Stärken von Stärken und Weiterbildung will sie Stationsleitungen »empowern« und besser für ihre Führungsaufgaben befähigen, ihnen letztlich also mehr Verantwortung und Aufgaben übertragen. Allerdings besteht der Fachkräftemangel bereits seit den 1950er Jahren (Simon 2018) und erscheint als gesellschaftlich geradezu gewollter, weil persistenter Umstand, der offenbar eine Funktion erfüllt (vgl.



Nassehi). Die diskutierten Lösungsideen stellen letztlich nur eine relationale Mangelverwaltung dar, denn faktisch gibt es eine eklatante Differenz von benötigten und ausgebildeten Fachkräften (die zu den gegenwärtigen Bedingungen zu arbeiten bereit sind). So kann Personalgewinnung nur konkurrenzhaft dadurch gelingen, als Arbeitgeber attraktiver zu sein als andere mögliche Arbeitgeber. Dazu gehört auch, dass sich Führungsverhalten in Kliniken ändern muss, insbesondere in Form eines Hierarchieabbaus und einer Habitustransformation. Während Pflegekräfte im Allgemeinen mehr Selbstbewusstsein entwickeln sollen, wird von ärztlichen wie pflegerischen Führungskräften nicht nur ökonomisch-managerielles Handeln, sondern auch emotionale und soziale Kompetenz erwartet, weil die »knappe Ressource« Fachkräfte zunehmend mündiger werde und Wert auf eine positive Stimmung im Team lege.

In der Antwort auf Robert Erlinghagens Frage nach den Erwartungen an Supervisor\*innen aus der Perspektive einer Pflegedirektion wird die Funktionalisierung der Beratung sichtbar: Gesucht seien »passgenaue Problemlöser« im Sinne der organisationalen Ziele und des Change Managements. Der Erfolg von Supervision wird dann an subjektiv wahrgenommenen positiven Veränderungen und »einem Mehrwert in der Intervention« gemessen. Wie dies angesichts einer komplexen, multiprofessionellen und großen Organisation sowie hochfrequenten Stellenwechseln, also einer hohen Unruhe im System, gelingen soll, bleibt letztlich offen, illustriert aber erneut die hohe Geschwindigkeit im Feld. Zunehmend überlegen viele Kliniken, Organisationsentwicklungsprozesse zu initiieren, die Unterstützung durch Supervision und Coaching benötigen. Diese Prozesse konsequent aus der Patient\*innenperspektive zu denken und interprofessionelle Arbeitsformen einzuführen und zu begleiten, kann Teil dieser Aufgabe sein (vgl. *Regensburger Modell*; Mahnke/Loibl 2021). Verwiesen wird in diesem Kontext auch auf die neuen *Interprofessionellen Ausbildungsstationen* (IPSTA)<sup>12</sup>, wo scheinbar hierarchiefrei und durch *Peer-Teaching* oder *Peer-Assisted Learning* (PAL) ausgebildet wird. Der Einsatz

---

<sup>12</sup> „Interprofessionelle Ausbildungsstationen (IPSTAs) sind Ausbildungseinheiten innerhalb einer Station, in denen Medizinstudierende im Praktischen Jahr gemeinsam mit Auszubildenden verschiedener Gesundheitsfachberufe (zum Beispiel der Pflege, Physiotherapie oder Studierende der Pharmazie) eigenständig die Patientenbetreuung und das Stationsmanagement der Patienten im interprofessionellen Team übernehmen. Dabei werden sie stets durch ausgebildete Lernbegleitende der beteiligten Berufsgruppen betreut und unterstützt. Durch die stetige Kommunikation, die gemeinsame Arbeit, sowie eine gezielte Aufgabenteilung steigt das gegenseitige Verständnis der Professionen füreinander.“ (BMVD)

von Arbeitspsycholog\*innen zur Ermittlung und Kompensation psychischer Belastungen am Arbeitsplatz stellt eine Unterstützung dar.

Am Beispiel interprofessioneller Fallbesprechungen in der Geriatrie wird deutlich, dass alle abrechnungsrelevanten Maßnahmen, die durch die *Diagnosis Related Groups* (DRGs) honoriert werden, auch durchgeführt werden. Und der Aspekt, dass Kooperationsbeziehungen in Kliniken professionsübergreifend durch Fachkräftemangel und Migration durch Vielsprachigkeit und damit kommunikative Barrieren sowohl in der Besprechung von Fällen als auch der Selbstaktualisierung von Teams geprägt sind, verdeutlicht die Bedeutung von Klöpper-Mauermanns (2022) Überlegungen, die auch vice versa gelten dürften.

Reflexivität, (Semi-)Profession und ein ökonomisiertes Gesundheitswesen bergen viele Widersprüche und Zielkonflikte (vgl. oben Nassehi). Diese Zielkonflikte können als Differenzen durch Beratung beschrieben und aufgeklärt werden. Wenn Beratung jedoch funktionalisierend eingesetzt und ausgetauscht wird, weil sie diese teleologische Erwartung nicht erfüllt, ist das aus der Systemlogik eines ökonomischen und beschleunigten Gesundheitswesens nachvollziehbar, folgt aber der zweifelhaften Logik des »mehr des-selben« (vgl. Watzlawik 1983: 27ff.). Das ist letztlich nicht hilfreich. Kann, so Erlinghagens Frage, Supervision mit einem gesellschaftlichen Auftrag dazu beitragen, mit dieser Krise im Gesundheitswesen umzugehen? Dazu sei auf den Sammelband von Becker-Kontio et al. (2004) sowie die Beiträge von Gröning (2010; 2015) in dieser Zeitschrift verwiesen, die weiterhin aktuelle Gedanken und Beobachtungen sowie hilfreiche Ansätze für die supervisorische Arbeit in Kliniken zusammenfassen.

## Literatur

- Ashby, William Ross (1956): *An introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
- Becker-Kontio, Maija; Kimmig-Pfeiffer, Agnes; Schwennbeck, Marie-Luise; Streitbürger, Gabriele & Wengelski-Strock, Sabine (Hrsg.) (2004): *Supervision und Organisationsberatung im Krankenhaus. Erfahrungen – Analysen – Konzepte*. Weinheim, München: Juventa (Veröffentlichungen der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V).
- [BMVD] Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland e.V. (Hrsg.): *Projekt IPSTA – Gemeinsam für eine Verbesserung des Kompetenzerwerbs im PJ*, [online] URL: <https://www.bvmd.de/portfolio-items/ipsta-interprofessionelle-ausbildungsstaion/> [Stand: 12.11.2022].
- Brase, Sabine (2022): *Innovative Personalgewinnung und -bindung in der Pflege*. In: Roeder, Norbert &

- Kasper, Nico (Hrsg.): Ihr Krankenhaus 2030 – sicher und stark für die Zukunft. Zukünftige Rahmenbedingungen sowie praktische Hilfestellung für eine erfolgreiche Neuausrichtung. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 186-196.
- Bredemann, Miriam (2014): Tagungsbericht der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) vom 22./23. November 2013 – Subjektive Einschätzung eines neuen außerordentlichen Mitglieds. In: Forum Supervision. Heft 43, Jg. 22, S. 81-88. DOI: 10.4119/fs-2198.
- [DSGv] Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hrsg.) (2017): Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung. Vorstandsvorlage der Entwicklungskommission der DGSv, Köln.
- Foerster, Heinz von (1985 [1973]): Über das Konstruieren von Wirklichkeiten. In: Heinz von Foerster (Hrsg.): Sicht und Einsicht. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, S. 25-42.
- Generotzky, Anna-Maria (2021): Der Missbrauchsfall Lügde. In: Forum Supervision. Heft 58, Jg. 31 58, S. 92-113. DOI: 10.11576/fs-5023.
- Generotzky, Anna-Maria (2023): Der Fall Lügde – Die Diskrepanz zwischen Aufklärung und Verwaltung in der Sozialen Arbeit. In: Bauer, Annemarie; Fröse, Marlies W. & Seigies, Jörg (Hrsg.): Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen. Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision, Gießen: Psychosozial Verlag.
- Gröning, Katharina (2010): Supervision in der Pflege. In: Forum Supervision. Heft 36, Jg. 18, S. 92-95. DOI: 10.4119/fs-2164.
- Gröning, Katharina (2015): Organisationsethik und Deutungsmusteranalyse: Wie das managerielle Denken in Krankenhäusern verstanden werden kann. Impulse für organisationsethisches Verstehen in der Supervision. In: Forum Supervision. Heft 45, Jg. 23, S. 74-84. DOI: 10.4119/fs-2298.
- Klöpper-Mauermann, Sirkka (2015): Die spanischsprachige Hyperfiction und ihr Leser: narratologische Auslotungen einer schwierigen Beziehung. Universität, Hamburg. [online] URL: <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/handle/ediss/6362> [Stand: 12.11.2022].
- Klöpper-Mauermann, Sirkka (2022): Wie Beratung in der Fremdsprache gelingt. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 29 (4). DOI: 10.1007/s11613-022-00783-2.
- Mahnke, Anna & Loibl, Johanna (2021): Interprofessionell arbeiten: Das Regensburger Modell. In: Pflege Zeitschrift 74 (6), S. 18-21. DOI: 10.1007/s41906-021-1045-3
- Mayer-Ahuja, Nicole & Nachtwey, Oliver (Hrsg.) (2021): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin: Suhrkamp.
- Mulkau, Annette (2022): Apropos gute professionelle Praxis heute. Nach 20 Jahren auf dem Prüfstand: Ethische Leitlinien und Mitgliederordnung der DGSv. In: Journal Supervision (2), S. 24-27.
- Mulkau, Annette; Fortmeier, Paul (2020): Was haben die sich da wieder ausgedacht? Führen und Folgen in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv). In: Verbändereport (7), S. 38-41 (und im Journal Supervision (2), S. 15-17).
- Nassehi, Armin (2022): Mustererkennung und Erkennungsmuster. Die digitale Selbstbeobachtung der Gesellschaft. Vortrag. Tagung »Das vermessene Leben. Transformation der digitalen Gesellschaft«. Johann Wolfgang von Goethe Universität, Sigmund-Freud-Institut. Frankfurt am Main, 1.7.2022. [online] URL: [https://ondemand-mp3.dradio.de/file/dradio/2022/10/20/deutschlandfunknova\\_welches\\_problem\\_loest\\_die\\_20221020\\_7d725d77.mp3](https://ondemand-mp3.dradio.de/file/dradio/2022/10/20/deutschlandfunknova_welches_problem_loest_die_20221020_7d725d77.mp3) [Stand: 12.11.2022].
- Oevermann, Ulrich (2010 [2001]): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv

- hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Humanities Online (Forschungsbeiträge aus der objektiven Hermeneutik, 2).
- Rosa, Hartmut (2013): Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Scharmer, Claus Otto (2009): Theorie U: Von der Zukunft her führen. Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens. Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme (Management).
- Scharmer, Claus Otto; Käufer, Katrin (2014): Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Heidelberg: Carl Auer (Management Organisationsberatung).
- Schütze, Fritz (1993): Die Fallanalyse. Zur wissenschaftlichen Fundierung einer klassischen Methode der Sozialen Arbeit. In: Rauschenbach, Thomas; Ortmann, Friedrich & Karsten, Maria-E. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa, S. 191-221.
- Simon, Michael (2018): Von der Unterbesetzung in der Krankenhauspflege zur bedarfsgerechten Personalausstattung. Eine kritische Analyse der aktuellen Reformpläne für die Personalbesetzung im Pflegedienst der Krankenhäuser und Vorstellung zweier Alternativmodelle. Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Working Paper Forschungsförderung, 96).
- Valin, Frédéric (2021): Pflegeprotokolle. Berlin: Verbrecher.
- Walpuski, Volker Jörn (2019): Zwischen Ursprüngen und Visionen der Supervision. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der DGSv 2018 am 28. und 29.9.2018 im Haus der Kirche in Kassel. In: Forum Supervision. Heft 53, Jg. 27, S. 83-86. DOI: 10.4119/fs-2310.
- Walpuski, Volker Jörn (2021a): Cora Baltussen in den USA: Lernerfahrungen für die Supervision in den Niederlanden und Deutschland. In: Forum Supervision. Heft 56, Jg. 29, S. 76-97. DOI: 10.11576/fs-4067.
- Walpuski, Volker Jörn (2021b): Veränderung erzeugt Widerstand. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der DGSv 2020 vom 26. September 2020 in Hannover. In: Forum Supervision. Heft 56, Jg. 29, S. 102-105. DOI: 10.11576/fs-4069.
- Watzlawick, Paul (1983): Anleitung zum Unglücklichsein. München, Zürich: Piper.