

# Was haben die sich da wieder ausgedacht?

## Führen und Folgen in der DGSv

In Zeiten, da wir beide nicht verbandspolitisch aktiv waren, lasen wir immer gerne in der »DGSv aktuell«, später dann im *Journal Supervision* über Projekte, geplante und gelaufene Veranstaltungen, fachliche Entwicklungen, beabsichtigte Strukturveränderungen und vieles mehr. Besonders bezüglich der Strukturveränderungen ging uns schon mal so etwas wie »Was haben die sich da wieder ausgedacht?« durch den Kopf. Je nach Verfasstheit kam uns dann ein wohlwollendes »Die machen das schon« oder ein misstrauisches »Denen muss jemand mal auf die Finger schauen« in den Sinn.

Jetzt sind wir verbandspolitisch aktiv und arbeiten selber (schon seit längerem) bei Strukturveränderungen mit. Da scheint es uns angebracht, Einblicke in unser Verständnis und in die Realität von »Führen und Folgen in der DGSv« zu geben ...

### Was ist und macht ein führender Berufs- und Fachverband?

Die eigene professionelle Qualität zu sichern, fachlich auf der Höhe zu sein, den eigenen Marktauftritt zu optimieren – das sind Themen, die einen in der Praxis als Supervisor\*in und Coach beschäftigen. Genau wegen dieser Themen ist die Zugehörigkeit zu einem Verband wie der DGSv offenbar sinnvoll und hilfreich. Die vom 5. Februar bis 6. März 2020 durchgeführte Mitgliederbefragung<sup>1</sup> macht das deutlich. An ihr haben sich 29,5 % unserer Mitglieder beteiligt. Auf die Frage nach den Gründen für die Mitgliedschaft in der DGSv gaben 69,55 % die »Sicherung der Qualitätsstandards«, 64,4 % die »Interessenvertretung« und 63,9 % die »Zugehörigkeit zur Berufsgruppe« an. »Die Vermarktung von Supervision und Coaching durch die DGSv« gaben 54,41 % als einen der Gründe für die Mitgliedschaft

an. »Von großem Nutzen« und »nützlich« finden 87,79 % die Informationen und Beratungen zu rechtlichen und 77,18 % die zu steuerlichen Fragen, 70,31 % die zu Qualifizierungen. Berufs- und fachpolitisch interessant ist, dass 94,41 % der Mitglieder der DGSv, die sich an der Befragung beteiligt haben, die Arbeit des Vorstands als förderlich für »den fachlichen Diskurs im Verband« und 93,42 % als förderlich für »die Entwicklung der Professionen Supervision und Coaching« wahrnehmen. 89,23 % nimmt die Arbeit des Vorstands so wahr, dass sie der »Marktdurchdringung in ›klassischen‹ Beratungsmärkten« dienlich ist und 76,02 %, dass sie der »Erschließung neuer Märkte« dient. Genau deshalb gibt es die DGSv: Weil sie die Heimat reflektierter, ambitionierter Berater\*innen sein will. Weil sie zu den führenden Berufs- und Fachverbänden gehören will.

Das zeigt sie auch in ihrem Mission Statement: »Wir setzen Standards für Supervision und Coaching in der Arbeitswelt, in der Professionsentwicklung, mit einer ambitionierten Community.«

### Es gibt nur einen Souverän

Es ist eigentlich ganz klar: Durch ihre Organisationsform als Verband hat unsere Community einen Souverän. Das heißt, ein Gremium, das die politisch-strategische Richtung vorgibt und bei dem die Macht der Entscheidung liegt: die Mitgliederversammlung. Sie legt langfristige Ziele für alle nachgelagerten Organe fest, inklusive z. Zt. für den Vorstand und für die Geschäftsführung (künftig dann vielleicht den Aufsichtsrat und den Vorstand). Diese Organe folgen den Entscheidungen des Souveräns auf Basis der Satzung, die für uns alle als verbandliches »Grundgesetz« maßgeblich ist.

<sup>1</sup> Die vollständig ausgewertete Mitgliederbefragung wird allen Mitgliedern über die Website der DGSv zugänglich sein.

## »So wichtig wie selbstverständlich: Der Souverän ist und bleibt die Mitgliederversammlung.«

Zu den zukunftsweisenden Entscheidungen des Souveräns gehört das Ja zur leitenden Vision der DGSv aus dem Jahr 2015. Es lautet: »Wir wollen zur ersten Adresse für Supervision und Coaching in der Arbeitswelt werden«. Um das erreichen zu können, wurde erstens die Arbeitswelt als unser zentraler Bezugsrahmen definiert; zweitens wurde ein Exzellenzanspruch mit dem Ziel formuliert, die im Einzelfall bestmögliche Beratung zum Motor und Maß unserer verbandlichen Bemühungen zu machen; die dritte strategische Positionierung geht davon aus, dass Supervision als unser Kernkonzept die Grundlage für Haltung, Handeln und Entwicklung in allen Beratungsprozessen und in der DGSv-Politik bildet.

Mit diesen drei strategischen Positionierungen weist der Souverän den Weg. Für die Umsetzung von Maßnahmen in deren Sinne sind andere zuständig.

### Führung als Kraft zur Umsetzung

Damit die politischen Vorgaben des Souveräns zu etwas Gutem führen, müssen sie operativ umgesetzt, mit Leben gefüllt, verwirklicht werden: in nachhaltigen Maßnahmen, wirksamen Projekten und transparenten Prozessen. Maßnahmen müssen entwickelt, Projekte aufgesetzt, Prozesse gesteuert und das Ganze muss administriert werden. Hierzu braucht es die strategische Führung durch den Vorstand und die operative Führung durch die Geschäftsführung.

In den vergangenen Jahren haben Vorstand, Geschäftsführung und die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle u. a. Folgendes gemeinsam umgesetzt: Die Mitgliederversammlung hat den Verbandsnamen erweitert. Nach dieser Öffnung haben wir die Homepage der DGSv modernisiert und ein neues Corporate Design etabliert. Das *Journal Supervision* hat einen frischeren Auftritt bekommen, wir haben eine Reihe neuer Medien und Gesprächsforen auf der Website zielgruppenorientiert neu geschaffen. Durch eine große Mitgliederbefragung und viele kleinere sind wir dabei, mehr über Interessen und Anliegen unserer Mitglieder zu erfahren. Einige personelle Veränderungen und Umstellungen von Arbeitsgebieten in der Geschäftsstelle haben wir bewerkstelligen können. Die Geschäftsstelle ist einigermaßen kostenneutral in neue, lichte Räumlichkeiten umgezogen – und das Alltagsgeschäft läuft in teilweise neu-strukturierten Prozessen.

Die Zertifizierung und Anerkennung von Qualifizierungsmaßnahmen ist ebenso ein Kern der Alltagsarbeit wie die Aufnahme neuer Mitglieder, die organisatorische Begleitung von Organen und Gremien oder die vielfältigen Services für Mitglieder und Anfragende von außerhalb der DGSv. Den Arbeitsbereich Wissenschaft und Forschung haben wir neu aufgestellt. Die wirtschaftliche Abwicklung der Verbandstätigkeiten haben wir vom bisherigen kameralistischen Haushaltsplan auf einen Wirtschaftsplan mit Kostenstellen und Kostenarten umgestellt. Ein großes Projekt, das uns alle in den letzten fünf Jahren beschäftigt hat, war die Entwicklung der neuen Standards, die der Mitgliederversammlung 2020 zur Entscheidung vorgelegt werden. Fachliche Diskurse haben wir unter anderem durch die neuen DGSv Kompass-Tage angeregt.

Die Kooperation mit unseren Schwesterverbänden in Österreich und der Schweiz sowie die Kooperation mit anderen Verbänden in Dachverbänden (der europäischen ANSE, dem Beratungsdachverband DGfB und dem Coaching-Dachverband RTC) bleiben wertvoll, berufspolitisch notwendig und fachpolitisch herausfordernd.

Potenzielle Auftraggeber sind deutlicher in den Fokus gerückt. Im Arbeitsbereich Kommunikation werden vielerlei kommunikative Projekte, das verbandliche Marketing und die Public Relations mit frischer Professionalität betreut.

Die – personelle, prozessuale und technische – Entwicklung der Geschäftsstelle im Interesse funktionaler und effektiver Prozesse geht weiter.

Nicht zuletzt stellte und stellt uns die Corona-Krise vor immer neue Herausforderungen. Ständig aktualisierte Informationen für unsere Mitglieder halfen bei der Bewältigung der kritischen beruflichen Situationen, Foren ermöglichten Austausch, wir haben auf die Politik eingewirkt. Auch das Thema »Online-Supervision und -Coaching« haben wir – coronakrisenbedingt – verstärkt in den Fokus genommen. Ganz schön komplex alles.

### Was fehlt, ist die Legitimation der Geschäftsführung

Die zunehmende Komplexität aller dieser Aktivitäten, die Sicherstellung der Kontinuität von Prozessen und die strategische Koordination des gesamten operativen Geschäfts erfordern von uns heute eine andere Art der Führung als vor zehn oder zwanzig Jahren. Angesichts der stetig gewachsenen operativen Verantwortung wird ein eklatantes Haftungs- und Legitimationsdefizit der hauptberuflichen Geschäftsführung immer spürbarer: Macht, rechtliche Verantwortung und Haftung liegen formell beim ehrenamtlichen Vorstand, faktisch aber bei der hauptberuflichen Geschäftsführung. Das geht nicht mehr so weiter.

Wir sind darum froh, dass der Vorstand eine Satzungsänderung vorlegen wird, die die realen Machtverhältnisse und Haftungsrisiken in den Strukturen transparent abbildet – und wir hoffen, dass die Mitgliederversammlung 2020 dem folgen kann.

Das Modell mit hauptamtlichem Vorstand und ehrenamtlichem Aufsichtsrat ist gut und richtig, um die Kompetenzabgrenzung zwischen Ehren- und Hauptamt weiter zu optimieren; und um sowohl eine effiziente Geschäftsführung als auch eine wirksame Aufsicht über die Geschäftsführung zu gewährleisten. So wichtig wie selbstverständlich dabei: Der Souverän ist und bleibt die Mitgliederversammlung. Als das steuernde Organ eines eingetragenen Vereins, das die Richtlinien der Politik und des Handelns bestimmt, deren Umsetzung der Aufsichtsrat kontrolliert.

Diese Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen der DGSv dient der weiteren Professionalisierung der Verbandsarbeit und geht Hand in Hand mit der Professionsentwicklung von Supervision und Coaching.

### Was werden die sich nur wieder ausdenken?

Wenn die Mitgliederversammlung der neuen Satzung zustimmt und der mutmaßliche künftige Aufsichtsrat uns weiterhin sein Vertrauen schenkt und als neuen Vorstand bestellt, dann werden wir an bisher bewährte Arbeits- und Kooperationsweisen anknüpfen.

Uns ist ein kooperativer, partnerschaftlicher und dialogischer Umgang miteinander, in der Geschäftsstelle und mit den Organen und Gremien, die unsere Dienstleistungen benötigen, wichtig. Die Ziele und Vorgaben unseres Souveräns werden wir weiterhin konsequent, nachhaltig und mit wirksamen Strategien verfolgen – kommunikativ mit den Mitgliedern und der Öffentlichkeit, strukturiert und prozesshaft im Vorgehen. Soweit wir Einfluss auf »Personalpolitik« nehmen können und sollen, werden wir dies vorausschauend, kompetenzorientiert und transparent gemäß den Vorgaben von Mitgliederversammlung und Satzung tun. Den notwendigen Konflikten werden wir uns stellen und so gut es geht zu Klärungen und konstruktiven Umgangsweisen damit beitragen. Versäumnisse, Fehler oder Missstände werden wir aufdecken und Ursachen auf den Grund gehen.

Wir selbst sind offen für Kritik und bereit zur Korrektur, wo erforderlich und möglich.

Wir haben große Lust, zur Zukunftsfähigkeit der DGSv beizutragen – und beizusteuern, was in unseren Kräften und Möglichkeiten liegt.

DR. ANNETTE MULKAU, stellv. Geschäftsführerin der DGSv  
PAUL FORTMEIER, Geschäftsführer der DGSv