



Was ist Supervision? Was ist Coaching?

Zum Stand der
Differenzierungsdebatte

DGS✓

Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching



Inhalt

- 3 **Vorwort**
- 4 **I. Das Fundament**
Welches Verständnis von Beratung
haben wir? Über welche Beratungsformate
sprechen wir?
- 6 **II. Das Ergebnis**
Wir differenzieren Supervision und Coaching
über ein 4-Perspektiven-Modell
- 11 **III. Die Konsequenzen**
Was macht der Vorstand daraus?
Für wen hat das noch Konsequenzen?
- 15 **Anhang**
Was haben wir da getan?
Erhellendes zum Debattenprozess
- 20 **Literatur**



Vorwort

Wir wollen in die Zukunft der Beratungsformate Supervision und Coaching schauen. Dafür ist zunächst ein kurzer Blick zurück angebracht:

2013 beschloss die Mitgliederversammlung der DGSv die Bildung einer Entwicklungskommission (EK). Seit 2014 berät die EK als Thinktank den jeweils amtierenden DGSv-Vorstand – und arbeitet an fundamentalen verbandsstrategischen Fragestellungen.

2016 wurde auf der Mitgliederversammlung die Erweiterung des Verbandsnamens (... und Coaching) beschlossen. Das ergab neuen Denk- und Beratungsbedarf, wie die Formate Supervision und Coaching zu unterscheiden seien – in fachlicher, berufspolitischer und markenstrategischer Hinsicht. So wurde die erste EK beauftragt, mit dieser Vorausdenk- und Beratungsarbeit zu beginnen, und übergab die Aufgabe dann ihren Nachfolger*innen. Seit 2019 arbeiten die Autor*innen dieses Textes – Edeltrud Freitag-Becker, Margarete Gerber-Velmerig, Prof. Dr. Hans-Peter Griewatz, Dr. Christoph Leser, Carmen Suleiman und Andrea Tippe – zusammen in der EK. Stellvertretend für die Mitgliedschaft haben sie darum gerungen, das Verhältnis zwischen Supervision und Coaching zu klären: Was ist das eine, was ist das andere? Was ist beiden gemeinsam? Wo liegen die Unterschiede?

In dieser Broschüre fassen wir für Sie die Ergebnisse dieses langjährigen Debattierens und Klärens zusammen.

Im Anhang beleuchten wir auch den Verlauf der EK-Debatte ausführlich, weil es dabei immer um die Sache, aber auch um die Macht und Präsenz unterschiedlicher Strömungen innerhalb und außerhalb der DGSv ging. Insofern ist die Darstellung der Art und Weise, wie verbandsintern debattiert wurde, für die Einordnung der Ergebnisse und für künftige berufspolitische Debatten sicher hilfreich.

Die Ergebnisse sind ein Zwischenstand; sie mündeten bereits in einer aktuellen Positionierung der DGSv durch den Vorstand. Diese Positionierung aus dem Jahr 2022 bleibt auch in Zukunft immer wieder überprüfungswürdig.

Dr. Annette Mulkau
Robert Erlinghagen

I. Das Fundament

Welches Verständnis von Beratung haben wir? Über welche Beratungsformate sprechen wir?



Die strategische Basis: ein Portfolio von Beratungsformaten

Um eine fundierte, fachlich differenzierte Positionierung erdenken und formulieren zu können, erschien es uns zunächst angebracht, unser gemeinsames Beratungsverständnis zu (er)klären; und zu definieren, über welche Beratungsformate wir eigentlich sprechen.

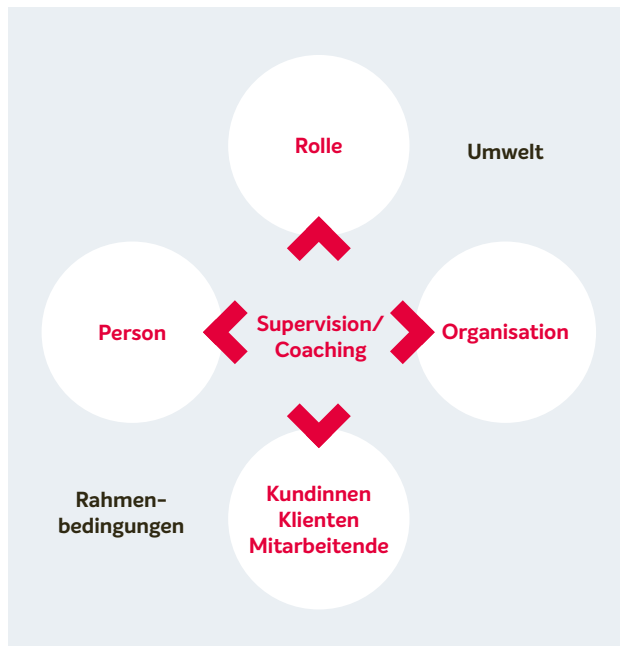
Supervision und Coaching werden als unterschiedliche, zwar eng verwandte, jedoch eigenständige Beratungsformate begriffen. Sie bilden aktuell den Kern des Beratungsportfolios der DGSv.

Die im strategischen Management etablierte Portfolio-Idee und der damit verbundene

phänomenologische Blick auf eigenständige Beratungsformate erweist sich auch in Bezug auf die Organisationsentwicklung der DGSv als plausibel und zielführend. Denn die Portfolio-Idee bedeutet auch: Es gibt Raum für Angebotserweiterungen (Organisationsberatung) und damit für eine größere Flexibilität bezüglich aktueller Entwicklungen im Feld (Arbeitswelten und Transformation).

Beratung beginnt vor der Beratung

Denn die fachliche Basis von qualitativ hochwertiger Beratung bildet eine „umfassende kontextualisierte Auftragsklärung“ (Beratung vor der Beratung). Hier klärt sich, welche Formate arbeitsweltlicher Beratung in einer ganz spezifischen Situation wie und mit welchem Ziel zum Einsatz kommen. Die Auftragsklärung mündet dann in einer entsprechenden Kontraktierung (z. B. Dreiecksvertrag) als wesentliches Element der Prozesssteuerung. Auftragsklärung und Kontrakt bilden also die Basis für eine tragfähige Arbeitsbeziehung. Je nach Ausgangslage kann die Kontraktierung ganz unterschiedlich komplex sein – von ganz einfachen hin zu sehr komplexen Beratungsdesigns. Auf jeden Fall gilt: keine Beratung ohne Auftragsklärung.



Für unser gemeinsames Beratungsverständnis sind außerdem spezifische wertegebundene Setzungen und Vorgehensweisen charakteristisch:

Beratung ist Arbeit in Spannungsfeldern

Beratung verstehen wir als Arbeiten im Spannungsfeld von Person, Rolle, Organisation und Anspruchsgruppen (Kund*innen, Klient*innen, Mitarbeitende etc). Dazu gehört immer auch eine arbeits- und lebensweltliche sowie gesellschaftliche Kontextualisierung.

Beratung bietet Freiräume

Beratung bietet für Personen in Organisationen Räume gedanklicher und emotionaler Freiheit. Sie können darin neue Handlungs-

und Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln, weil sie den Raum bekommen, in Ruhe zu reflektieren, kreativ zu werden und sich auf Wesentliches zu konzentrieren.

Beratung initiiert Aushandlungsprozesse

Beratung initiiert Aushandlungsprozesse für und zwischen Person, Rolle, Organisation und weiteren Kontexten (z. B. gesellschaftlichen). Die Aushandlung bezieht sich auf Aufgaben, Ziele, Interessen, Kommunikation, Überzeugungen, Werthaltungen und Zugehörigkeiten sowie innere und äußere Hierarchien. Das komplexe Interaktionsgeschehen, das sich zwischen den verschiedenen Rollenträger*innen entwickelt, ist Grundlage des prozessorientierten Kontraktverständnisses. Hierbei wird auch das latente Geschehen der Organisationen und deren Akteur*innen in den Blick genommen und beachtet, es wird besprechbar und damit bearbeitbar.

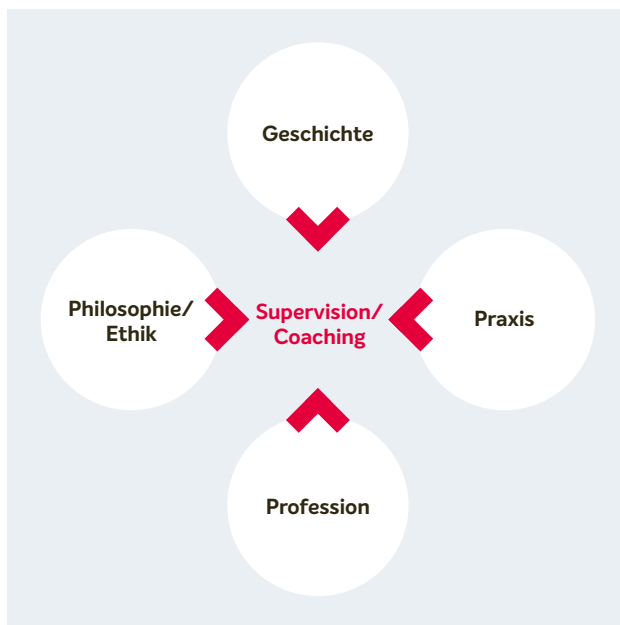
Beratung ist ethisch fundiert

Supervision wurzelt in Sozialarbeit, Psychoanalyse und Pädagogik. Sie war und ist ein relevanter Beitrag zur neu entstandenen demokratischen Praxis Deutschlands nach dem Faschismus und Holocaust. Das ist von großer Bedeutung und prägt das Selbstverständnis der DGSv-Supervisor*innen. So gesehen ist die ethische Fundierung von Supervision und Coaching nicht neutral, sondern sie bezieht sich auf eine demokratiepolitische Relevanz.

Die professionelle Position von Berater*innen, sich im Sinne des Dreieckskontrakts „zwischen den Stühlen“ zu halten, dient dazu, die Diskursfähigkeit im Kommunikationsprozess zu ermöglichen und aufrechtzuerhalten. Handlungsprobleme benötigen eine ethische Fundierung, die sich in der Fähigkeit zeigt, Spannung halten und Konflikte direkt austragen zu können.

II. Das Ergebnis

Wir differenzieren Supervision und Coaching über ein 4-Perspektiven-Modell



In den Diskussionen der EK zeigte sich, dass unterschiedliche Positionen aus unterschiedlichen Perspektiven resultierten. Vier unterschiedliche Perspektiven sind bedeutsam für die Bestimmung der Differenz von Supervision und Coaching.

- 1 Die geschichtliche Perspektive.
- 2 Die Praxis-Perspektive.
- 3 Die philosophisch-ethische Perspektive.
- 4 Die Professionalisierungsperspektive.

1 Die geschichtliche Perspektive: Auf die Wurzeln gucken

Supervision: Soziale Arbeit, Prozess, Dynamik, Kontext

Geschichtlich entstammt die Supervision dem Feld der Sozialen Arbeit. Ihre „Sozialgeschichte [ist] eng verwoben [...] mit politischen, gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Veränderungen“ (Lohl 2019: 103). Sie entwickelte sich in Deutschland und wurde nach dem II. Weltkrieg aus Amerika als „Praxisberatung (Supervision)“ (von Caemmerer 1970) für angehende Sozialarbeiter*innen (wieder)eingeführt. In der Aufbruchsstimmung der Studentenrevolte wurde die Praxisberatung als einengend und starr empfunden. Deshalb suchten die Sozialarbeiter*innen nach neuen Möglichkeiten und fanden sie u. a. in der Humanistischen Psychologie, z. B. in Carl Rogers Klientenzentrierter Therapie und Ruth Cohns TZI, der Angewandten Gruppendynamik nach Kurt Lewin, der systemischen Familientherapie und anderen theoretischen Konzepten.

Adrian Gaertner (1999) unterscheidet retrospektiv vier Phasen der Supervision. Sie orientieren sich nicht an den psychoanalytischen Ansätzen der 1920er und 30er Jahre in Deutschland und Österreich, sondern konzeptionell an den angelsächsischen, niederländischen und schweizerischen Praktiker*innen:

- „die Pionierphase als funktionale Phase in den 1960er Jahren“;
- „die Expansionsphase in den 70er Jahren“;
- „die Konsolidierungsphase in den 80er Jahren“;
- „die Phase der expansiven Professionalisierung in den 90er Jahren“ (Gaertner 1999).

Wesentlich für Supervision ist der Prozesscharakter. Es geht darum, Spannungen nicht ergebnisorientiert zu kanalisieren, im Zentrum steht vielmehr das Verstehen der Dynamiken. Die reflexive Betrachtung und das prägnante Herausarbeiten der Spannungsfelder in den beruflichen Feldern und die damit einhergehende ausgeprägte Kontextperspektive und Multiperspektivität sind essenziell. Sie ermöglichen es, komplexe Dynamiken einem vertieften und differenzierten Verstehen zugänglich zu machen. Sie machen außerdem möglich, reflektierte Perspektiven des Erlebens und Handelns und einen konstruktiven Umgang mit komplexen Beziehungs-, Interaktions- und Kommunikationssituationen zu finden. Supervisorisches Vorgehen arbeitet in und mit Spannungsfeldern zwischen:

- der Person des Handelnden,
- seinem selbst- und fremdbestimmten Rollenverständnis,
- der organisationalen Rahmung,
- dem Klientensystem bzw. dem beruflichen Bezugssystem,
- dem gesellschaftlichen Umfeld,
- übergeordneten gesellschaftlichen Zielsetzungen und ethischen oder gesellschaftlichen Werten.

Eine gänzlich andere Geschichte hat das Coaching.

Coaching: Sport, Leistung, Ziel, Erfolg

Das Coaching ist abgeleitet von der ungarischen Stadt „Kocs“, in der „Kutschen“ hergestellt wurden. Ende des 19. Jahrhunderts war es eine Form der Beratung und Unterstützung amerikanischer Student*innen bei ihren Examensvorbereitungen.

Ab den 1920er Jahren setzte sich der Begriff im Sport durch. Hier kam es nicht nur auf das körperliche Training an, sondern auch auf das mentale Training, auf Motivation und das Schaffen einer leistungsfördernden Umgebung. Ab den 1940er Jahren in Amerika, ab den 1970er Jahren auch in Deutschland, wurde dieses Konzept dann für die Beratung und Entwicklung von Führungskräften transformiert. Im Mittelpunkt steht eine Ziel- und Erfolgsorientierung, was mit einer gewissen Prozessstringenz einhergeht.

Es geht darum, individuelle oder kollektive berufliche Handlungskompetenz zu entwickeln und fachliche, personale und interaktionelle Potenziale rollenbezogen zu entfalten – immer vor dem Hintergrund spezifischer beruflicher Herausforderungen.

Es geht – historisch betrachtet – im Coaching um die Arbeitsleistung oder die berufliche Lebensgestaltung. Coaching spannt berufliche Lern- und Entwicklungsprozesse zwischen einer Ausgangssituation und einer erwünschten Zielsituation auf – und gestaltet sie dann.

2 Die Praxis-Perspektive: Auf Felder und Projekte gucken

Die Praxis von Supervision und Coaching hat sich aus ihrer Geschichte in den jeweiligen gesellschaftlichen und damit verbundenen beruflichen Feldern heraus entwickelt. Dieser historische Unterschied – Supervision in sozialen und pädagogischen, und Coaching in wirtschaftlichen Feldern – wird in weiten Teilen der Supervisionsszene noch argumentiert, hat sich im Laufe der Geschichte aber immer mehr aufgelöst. Als starke modernisierungstheoretische Argumente gelten:

1. Der sozialwirtschaftliche Bereich hat sich zunehmend ökonomisiert und funktionalisiert.
2. Im Non-Profit- und im Profitbereich sowie in Verwaltungen geht es um ganz ähnliche Führungs- und Teamprobleme. Welches Format dann angeboten wird, hängt jeweils vom Anliegen des*der Kund*in ab.

Supervision hat sich stark ausgedehnt und ihre Wirkmacht erweitert. Neben „klassischer Supervision“ in Sozialer Arbeit und Psychotherapie und für Menschen, die ihrerseits professionelle Dienstleistungen erbringen, kommt Supervision heute in vielen weiteren Bereichen zur Anwendung. So beispielsweise im Rahmen organisationaler Veränderungs- oder Transformationsprozesse, in Projekten, in Management oder Führung von Organisationen, in gesellschaftlich relevanten Bereichen wie Politik, Justiz, Exekutive, Verwaltung, Kultur.

Im Profitsektor gibt es mittlerweile Supervision und im Non-Profit-Sektor Coaching.

3 Die philosophisch-ethische Perspektive: Auf Grundsätze und Ansprüche gucken

Supervision und Coaching fußen – im Selbstverständnis der DGSv – auf unserer am Gemeinwohl orientierten parlamentarischen Demokratie, auf der Rechtsstaatlichkeit, dem Grundgesetz und der allgemeinen Menschenrechte. Als urethische Grundsätze verweisen diese auf die Selbstzwecklichkeit und Würde des Menschen, mit denen auch das Instrumentalisierungsverbot einhergeht.

Diese Grundsätze bilden die Grundlage und Garantie dafür, dass in der supervisorischen und der Coaching-Praxis die folgenden Ansprüche verwirklicht werden: die Ansprüche auf dialogische Kommunikation, sachliche Wahrheit, ethische Richtigkeit, aufrichtige Wahrhaftigkeit und sprachliche Verständlichkeit. So steht es auch in den Ethischen Leitlinien der DGSv.

4 Die Professionalisierungsperspektive: Auf Fundierung und Pragmatik gucken

Supervision und Coaching haben sich als freie Berufe etabliert, sind in diesem Sinne also „professionell“. In der EK-Debatte haben sich zwei Positionen herauskristallisiert: die eine Position ist der Versuch einer professionstheoretischen Fundierung der Supervision (im Gegensatz zum Coaching) im Sinne der Professionstheorie nach Ulrich Oevermann. Die andere Position argumentiert pragmatisch.

Eine Position: die professionstheoretisch fundierte

Gegenstand von Supervision sind die typischen Handlungsprobleme, die in professionellen Dienstleistungen auftreten. Diese ergeben sich aus professionstypischen Spannungsfeldern und Widersprüchen. Gemeinsam ist diesen beruflichen Handlungspraxen, dass sie nicht standardisierbar sind und auf eine gelingende Beziehungsgestaltung angewiesen sind. Zudem sind sie übergeordneten gesellschaftlichen Zielsetzungen und Werten verpflichtet, die es innerhalb der Beziehungsarbeit zu verwirklichen gilt.

Daher sind diejenigen, die in diesen Berufen tätig sind, besonders auf eine reflexive kollegiale Selbstkontrolle angewiesen, die hilft, das berufliche Handeln auf Fallangemessenheit zu überprüfen. Supervision unterstützt professionell diese für berufliches Handeln fundamentale Reflexionsarbeit. Dazu gehört auch, Spannungen zwischen Person, Rolle und Organisation sowie zwischen Organisation und Profession zu bearbeiten. Supervisor*innen verfügen über ein profundes fallbezogenes Wissen über die typischen Strukturprobleme professioneller Dienstleistungen. Und sie können es zur Reflexion der konkreten Handlungszusammenhänge ihren Supervisand*innen zur Verfügung stellen. Diese Spezifik trifft auf Beratung in anderen Berufsfeldern naturgemäß nicht zu. Sie ist auch der Grund für eine besondere Professionalisierung der Supervision.

Dagegen gibt es innerhalb der EK einigen Widerstand, weil diese Funktionszuschreibung als Verengung empfunden wird. Aber was spricht dagegen, Supervision gerade als ein übergeordnetes Reflexionsinstrument hervorzuheben, das nicht für jedes berufliche Handeln taugt; sondern dass den gesellschaftlich herausgehobenen Tätigkeiten von besonderer Bedeutung und besonderer Komplexität vorbehalten bleibt?

Dies bedeutet keine Festlegung auf die klassischen Professionen, sondern schließt alle Bereiche professionalisierten Handelns ein: von der Alten- und Krankenpflege über die Arbeitsbereiche in Jobcentern, Handlungsfelder in der Rechtspflege bis hin zu den Tätigkeiten von Kulturschaffenden. Es könnte erwägenswert sein, Supervision als Reflexionsrahmen für professionalisiertes Handeln auszuweisen.

Wenn ein Coaching, das multiperspektivisch professionalisiert arbeitet – und dabei komplexe systemische Bezüge einbezieht, Spannungen bearbeitet und aushält und an zentralen gesellschaftlichen Werten orientiert ist, bedarf es der Supervision als Reflexionsrahmen, der auf die Belange eben dieses professionellen Handelns hin gezimmert ist.

Supervision und Coaching müssten dann nicht als konkurrente Angebote auf dem Markt agieren, sondern könnten sich mit je eigenen Funktionsbereichen ergänzen. Diese Option schließt nicht grundsätzlich aus, Supervision auch in anderen Berufsfeldern anzubieten. Sie sollte aber angeben können, inwiefern sie sich von einem Coachingangebot nicht nur graduell, sondern systematisch unterscheidet. Etwa dadurch, dass sie die Reflexion der Widersprüche, die sich zwischen ökonomischer Rationalität und gesellschaftlicher Verantwortung im Handeln von Entscheidern im Top-Management ergeben, ins Zentrum der Beratung rückt. Hier ergeben sich große Gestaltungsspielräume.

Eine andere Position: die pragmatische

1. Es gibt keinen Dissens darüber, dass Coaching supervidiert werden sollte – wie z. B. auch Psychotherapie oder andere Formen der Beratung. 2. Es gibt auch keinen Dissens darüber, dass Supervision als Reflexionsinstrument nicht „für jedes berufliche Handeln taugt“.

Wie beschrieben, versteht sich Supervision als ein Reflexionsinstrument für Kontexte, in denen professionelle Beziehungsarbeit und komplexe systemische Bezüge Teil der Handlungsanforderungen sind. Warum sollte sich das auf die klassischen Professionen beschränken? Wieso sollten z. B. Führungskräfte oder Management ausgeschlossen werden?

Eine Beschränkung von Supervision auf die klassischen Professionen spiegelt weder den aktuellen Entwicklungsstand des Formates Supervision noch die Praxis und das professionelle Identitätsverständnis vieler Mitglieder wider. Dieser Umstand könnte zu erheblichen Konflikten führen. Mit einer Beschränkung auf die klassischen Professionen bliebe Supervision ohne Not hinter ihrem Potenzial zurück.

Eine Differenzierung von Supervision und Coaching über die Prozessgestaltung ist hinreichend. Sie ist theoretisch fundiert (z. B. über die unterschiedlichen Prozessmodelle) und entspricht der Praxis und dem Identitätsverständnis einer mutmaßlich nicht kleinen Zahl an Mitgliedern.

Es spricht überhaupt nichts dagegen, die Professionalisierung von Coaching als eigenständiges Format beruflicher Beratung voranzutreiben.



III. Die Konsequenzen

Auf wen und was hat das Modell Auswirkungen?

Was macht der Vorstand daraus?

Der Vorstand veröffentlichte 2022 bereits folgende Positionierung auf der Website der DGSv. Der Text entstand unter Verarbeitung der Ergebnisse der EK und richtet sich an eine an Coaching und Supervision interessierte breite Öffentlichkeit:

Das Fundament: supervisorische Kompetenz und Haltung

Unsere Mitglieder haben einen hohen professionellen Anspruch. Sie fühlen sich der Tradition der Aufklärung verpflichtet. Sie wollen nützliche, gewinnbringende, funktionale Reflexionsprozesse von Menschen und Organisationen unterstützen. Zugleich übernehmen sie eine gesellschaftliche Aufgabe, indem sie Demokratisierung, Diskursfreundlichkeit, Reflexivität, Emanzipation und Transparenz fördern sowie für klare Rollen und Verantwortlichkeiten in der Arbeitswelt sorgen. Ihre Beratung ist geprägt von einer sorgfältigen Auftragsklärung, Diagnostik und Prozessgestaltung hinsichtlich der Dimensionen Person, Rolle und Organisation.

Supervision: komplexe Beziehungen gestalten

Supervision ist Beratung für Personen und Organisationen, deren eigene primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist und die deshalb immer wieder ihre professionelle Position in der Spannung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Klient*innen neu finden müssen. Dies ist eine höchst anspruchsvolle Beziehungsarbeit, für die Supervision unerlässlich ist. Supervision ermöglicht eine kontinuierliche Berufsrollenreflexion. Supervision richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie ist eingebunden in das Organisationsgefüge und leistet einen Beitrag zur Organisationsentwicklung.

Coaching: den Arbeitsalltag meistern

Coaching richtet sich an Personen, oft Führungskräfte, in Organisationen, deren Ziel es ist, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Es ist meist anlassbezogen, lösungsorientiert und zeitlich begrenzt. Und zwar mit Blick auf eine ganz bestimmte professionelle Fragestellung oder Herausforderung. Coaching unterstützt bei der Selbstreflexion und bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen. Es richtet sich an Einzelpersonen oder Teams.

Organisationsberatung: große Veränderungen begleiten

Organisationsberatung nimmt die Organisation oder Organisationseinheiten als Ganzes in den Blick. Vorrangiges Ziel ist, die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation bzw. Organisationseinheit zu erhalten oder zu steigern. Organisationsberatung ist die professionelle Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Organisationsberatung bedient sich verschiedenster Formate, mit denen in die Organisation hinein Wirkung entfaltet wird. Auch Supervision und Coaching können in Organisationsberatungsprozesse integriert werden.

Diese Positionierung bleibt auch in Zukunft immer wieder überprüfungswürdig.

Die Konsequenzen für die Weiterbildung

Die DGSv hat den Weiterbildungsanbietenden als Orientierung eine verbandlich formulierte Haltung und Definition zu den Beratungsformaten Supervision und Coaching anzubieten.

(Siehe „aktuelle Positionierung der DGSv“ auf der vorherigen Seite)

Für die curriculare und inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildungen bedeutet das u. a.: Beide Beratungsformate müssen in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten vermittelt und von anderen Beratungsformaten (z. B. Moderation, Mediation, Training, Organisationsberatung) abgegrenzt werden. Dabei sind die jeweiligen geschichtlichen und theoretischen Einbettungen zu berücksichtigen.

Weil Beratungsprozesse sich verändern und erweiterte Betrachtungsdimensionen hinzukommen können, wird es zunehmend um Beratungskonzepte gehen, die Mehrperspektivität im Fokus und zum Inhalt der Weiterbildung haben. Vor diesem Hintergrund wird die Auftragsanalyse in den Weiterbildungen deutlich mehr Raum bekommen müssen. („Wie verstehe ich die Anfrage? Welches Beratungsformat ist das geeignete? Zu welcher Intervention veranlasst mich die erlebte Situation und Fragestellung?“ etc.)

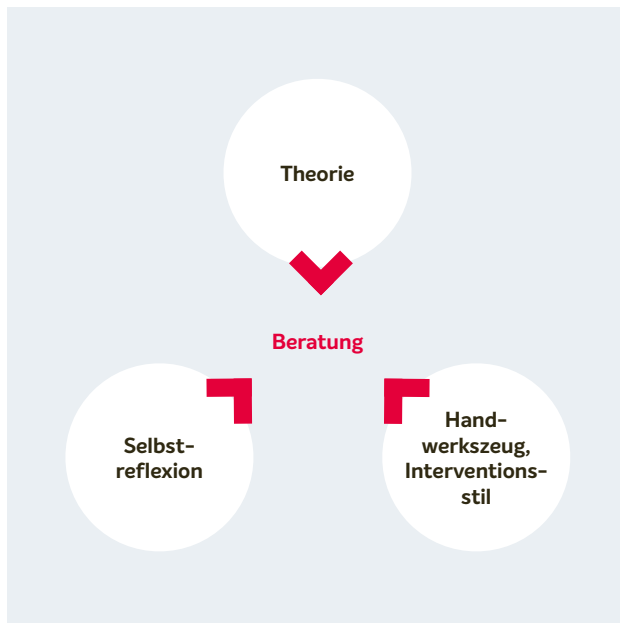
Auch wird es immer wichtiger sein, in den Weiterbildungen herauszuarbeiten, welches Beratungsformat für eine spezifische Fragestellung möglicherweise dienlicher ist. Dieses Selektionsvermögen wird die analytische und methodische Flexibilität und Kompetenz der Weiterzubildenden erhöhen („Der Unterschied, der einen Unterschiede macht“...).

Da vor allem zu Beginn einer beratenden Tätigkeit noch nicht alle Beratungsformate bedient werden können und ein differenzierter Umgang damit schwerfallen wird, bietet sich die Unterscheidung als Lehr- und Lernmöglichkeit an.

Die Absolvent*innen der Weiterbildung sollten die Positionen der DGSv zu beiden Beratungsformaten kennen. Und sie sollten sich mit der Verortung beider Formate auf dem Beratungsmarkt sowie dem Stand der wissenschaftlichen Forschungen in diesem Bereich auseinandergesetzt haben.

Auch für Weiterbildner*innen erhöhen sich ggf. die Anforderungen. Sie sollten z. B. beide Beratungsformate in der eigenen Beratungsarbeit nutzen, damit sie diese Erfahrungen in die Weiterbildung integrieren können. Ein solches modellbildendes Arbeiten wird dann gestützt durch die Reflexion der eigenen Haltung gegenüber den verschiedenen Beratungsformaten.

In Bezug auf die Weiterbildungsinhalte gilt:



Es müssen verstärkt vermittelt werden:

- › Theorie der Supervision und des Coachings: Was sind die jeweiligen Hintergründe, Entstehungsgeschichten, ...
- › Selbstreflexion: Was tue ich wie, warum ... Handwerkszeug, Interventionsstil: Inwiefern unterscheiden sich ggf. Interventionen und Vorgehen ...

Die Konsequenzen für die Gutachter*innen der Weiterbildung

Wichtig: Die Gutachter*innen haben das „neue“ Wissen über die Beratungsformate Supervision und Coaching sicherzustellen – analog zu den Forderungen an die Weiterbildungs-

verantwortlichen. Damit ein entsprechender Fragenkatalog zur Überprüfung der Weiterbildungskonzepte gestellt werden kann. Das funktioniert nicht ohne ein gemeinsames Grundverständnis.

Die obigen Überlegungen gehen davon aus, dass beide Formate in der gleichen Weiterbildung vermittelt werden. Da schon jetzt Institute eine Zertifizierung für ihre Coaching-Weiterbildung bei der DGSv beantragen, stellen sich folgende Fragen:

- › Sollen grundsätzlich beide Formate in der Weiterbildung vermittelt werden oder gibt es auch in der Weiterbildung eine Differenzierung, d. h. Weiterbildung zum Coach, zur*zum Supervisor*in/für Organisationsberatung ...?
- › Wären diese Weiterbildungen dann gleichberechtigt oder ergibt sich daraus eine Beratungs-, (bzw. auch eine Berater*innen-)Hierarchie (z. B.: Einzelcoaching als 1. Phase/erweiternd Gruppen- und Teamsupervision als 2. Phase/Organisationsberatung als 3. Phase?)
- › Sollte es differenzierte Aufbauausbildungen oder 3 getrennte Weiterbildungen geben?
- › Ab wann könnte man Mitglied bei der DGSv werden? Gäbe es auch hier Stufen, Sektionen etc.?
- › Welche Bedeutungen hätten solche Entscheidungen möglicherweise für die Honorare?

Braucht es dann nicht auch eine entsprechende Qualifizierung für die Ausbilder*innen und die Lehrsupervisor*innen?

Die Konsequenzen für den Verband und die Mitgliederstruktur

Grundsätzlich ist eine Differenzierung für den weiteren Professionalisierungsprozess und die Qualitätsentwicklung der Beratungsarbeit wichtig. Das bedeutet für jede Beraterin und jeden Berater: Er/sie muss sich auf das eigene Beratungsprofil, die Kompetenzen und die persönliche Haltung zu den verschiedenen Beratungsformaten hin überprüfen.

Eine nicht zu unterschätzende Gefahr: Differenzierungen lösen in aller Regel Ängste aus und gehen z. B. oft mit Abwertungen (einer Position oder hier: eines Beratungsformats) einher. Die möglicherweise entstehende „Das-eine-ist-besser/wertvoller-als-das-andere-Dynamik“ kann zu emotionalen Verwerfungen im Verband führen. Dabei können Fragen nach der Zugehörigkeit zu und Identifizierung mit der DGSv virulent werden. Dieser Gefahr sollte durch entsprechende Aufklärungs- und Begleitungsangebote entgegengewirkt werden.

Die weitere Ausgestaltung der Weiterbildungen wird in der einen oder anderen Form auch Konsequenzen für die Verbandsstruktur haben. Wichtige Fragen dazu sind:

- › Treffen sich Spezialist*innen und Allrounder gemeinsam oder in unterschiedlichen Sektionen?
- › Brauchen wir also Sektionen für die verschiedenen Beratungsformate oder kann das alles gleichzeitig gesehen und gestaltet werden?
- › Wer kann, darf wen wie ausbilden ...?
- › Sollte überprüft werden, wer sich mit welchem Profil unter dem Label DGSv auf dem Beratungsmarkt tummelt? Bedeutet dies, dass Mitglieder zukünftig Fortbildungen nachweisen müssen, um ihre Qualifizierung auf dem neuesten Stand zu halten; und heißt das: Wer keine Fortbildungen nachweist, muss damit rechnen, ausgeschlossen zu werden?
- › Die klarere Differenzierung Supervision/Coaching wird möglicherweise Teilzeit-Supervisor*innen besondere Probleme bereiten. Wie wollen/sollen sie die damit verknüpften höheren Anforderungen in der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit erfüllen?



Anhang: Was haben wir da getan?

Erhellendes zur Geschichte und Dynamik des Diskussionsprozesses

Für Supervisor*innen und Coaches ist es eine Selbstverständlichkeit: Die Sache – hier die Frage nach einer Begriffsklärung von Supervision und Coaching – ist nicht vom Kontext, also von Fragen nach Macht, nach offiziellen und informellen Aufträgen, nach Interessen, nach Beziehungsdynamiken etc., zu trennen. Papiere wie dieses fassen oft nur die Ergebnisse auf der Sachebene zusammen.

Wir wollen hier die Prozessdynamik bewusst einblenden, weil sie exemplarisch für grundsätzliche Dynamiken innerhalb der Professionen Supervision und Coaching und auch innerhalb der DGSv gelesen werden kann. Wir glauben: Das kann helfen, nicht nur die Begriffe, sondern auch den Verband selbst sowie Strömungen und Akteursgruppen innerhalb der Szene der Supervisor*innen und Coaches besser zu verstehen.

Dieser Versuch, die Prozessdynamik wiederzugeben, wird unvollständig bleiben, da bis zum Schluss das Erleben des Prozesses durch die Beteiligten unterschiedlich war, viele verschiedene Ebenen hatte und die Dynamik mit dem letzten Punkt unter diese Broschüre nicht beendet ist.

„Der Spiegel im Spiegel. Ein Labyrinth.“ (Michael Ende)

Mit den Begriffen Supervision und Coaching ist eine Fülle von unterschiedlichen Vorstellungen, Zuschreibungen, Erwartungen und Widersprüchen verbunden – die sich noch dazu im Laufe der Zeit verändern. Die Begriffe Supervision und Coaching werden am Beratungsmarkt und in den Weiterbildungslehrgängen mit ebenso vielfältigen Rezepten, Bewertungen und auch Warnungen versehen. Nicht nur diejenigen, die am Beginn ihrer Karriere als Supervisor*in oder Coach stehen, suchen nach Klärungen. Die Frage nach dem ‚richtigen‘ Konzept, dem ‚stimmigen‘ Titel, der persönlichen Berater*innen-Identität bleibt auch langfristig virulent: „Wissen wir, was wir tun?“, fragen Susanne Ehmer und Stefan Busse 2010.

Beide Entwicklungskommissionen stellten sich im Auftrag des Vorstandes der DGSv der Herausforderung, sich vor dem Hintergrund der Namensweiterung („Supervision und Coaching“) mit den Merkmalen guter Beratung – und somit qualifizierter Weiterbildung – zu beschäftigen. Die erste EK konzentrierte sich auf die Essentials einer hohen Qualität von Beratung und entwarf ein Grundgerüst

für die Weiterbildungen. Die zweite EK widmete sich den Umsetzungsaspekten des zuvor formulierten Positionsanspruchs. Insbesondere vor dem Hintergrund der beiden Beratungsformate Supervision und Coaching.

Die leitenden Fragen waren:

- Wie wichtig ist die konzeptuelle Erfassung der beiden Beratungsformate hinsichtlich des aufgestellten Qualitäts- und Professionsanspruchs?
- Wie kann eine Positionierung zu den beiden Beratungsformaten gestaltet werden?
- Welche Konsequenzen sind zu beachten?
- Wie kann der Vorstand diese Thematik in den Verband bringen und möglichst viele beteiligen?

Die EK wurde gebeten, dem Vorstand Empfehlungen für eine Positionierung zur Frage der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision und Coaching vorzulegen. Die EK begann mit der Arbeit, versuchte den Anschluss an die Arbeit der ersten EK herzustellen und fand sich bald in einer doppelten Dynamik wieder: Einerseits galt es wissenschaftliche und praxeologische Aspekte der Thematik zu erfassen und andererseits forderte die erlebte Dynamik des Miteinanders im Kleinen (EK) wie im Großen (Gremien) ein zusätzliches Verstehen der Spiegelungs- und Übertragungsthemen ein.

Im Folgenden markieren wir einige Dynamiken, die die Arbeit begleitet und bestimmt haben und die unseres Erachtens neben den sachlich-fachlichen Aspekten die Spannbreite der Themen verdeutlichen. Zudem gehen wir davon aus, dass diese Dynamiken und Spannungsbögen zu der Auseinandersetzung mit Unterschieden und divergenten Positionen gehören und sich somit in den Gremien einstellen werden, die sich weiter damit befassen werden. Nicht zuletzt zeichnet sich unsere Berater*innen-Community dadurch aus, dass sie das Verhältnis, die Divergenz und die Spannung von Inhalt und Prozess übersetzen und verstehen und sie der jeweiligen Entwicklungsphase einer Organisation (auch jener im eigenen Verband) zuordnen kann.

Auf folgende Spiegelungsphänomene und Spannungsbögen wollen wir aufmerksam machen:

Immer neuralgisch: Auftrags- und Rollenklärung

Am Beginn stand die Auftrags- und Rollenklärung: Das Beratungsgremium EK sollte dem Vorstand eine Denkrichtung aufzeigen, auf Widersprüche hinweisen, konkrete Handlungsschritte aufzeigen, Umsetzungen anregen – keine Entscheidung forcieren. Bei aller Notwendigkeit, einen Entscheidungsschritt weiter zu kommen, forderte der Prozess wiederholt diese Klärungen ein: Wer hatte in welcher Rolle welche Entscheidungsmacht?

Erschweren gemeinsames Denken: divergierende Interessen

Die Auseinandersetzung um divergierende Interessen blockierte phasenweise das gemeinsame Denken. Dabei wurde sowohl um tatsächliche Interessenkonflikte, nicht selten aber auch nur um vermutete Interessenunterschiede gerungen. In der EK spiegelten sich auch heterogene Kulturen in der Art und Weise, Interessen zu artikulieren und Debatten zu führen. Exemplarisch vielleicht am besten zu veranschaulichen mit den kulturellen Unterschieden zwischen einem Wissenschaftssystem, in dem über das geschriebene Wort kommuniziert wird, und einem Praktiker*innen-System, in dem das gesprochene Wort im Vordergrund steht. Lösungsorientiert blieb es somit wichtig,

Valenzen, Befürchtungen, Interessen etc. auszutauschen und auch auszustreiten. Dieser Prozess ist immer noch nicht abgeschlossen und kann es vermutlich auch niemals sein, da jedes neue Verstehen der Heterogenität auch wieder neue Fragen, neues Unverständnis aufwirft. Die nächste Blockade lauert hinter der nächsten Ecke.

Belastet den Prozess: Entscheidungsdruck

Verborgenes, Unausgesprochenes, Unverstandenes führt zu Übertragungen des Abgewehrten. Der Druck, eine Entscheidung herbeizuführen, belastete den Prozess. Schon die erste EK hatte mögliche Optionen zum Umgang mit Supervision und Coaching im Kontext exzellenter Beratung vorgelegt. Eine Positionierung seitens des Vorstandes war jedoch zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich, ebenso wenig ein transparenter Umgang damit im Verband. Die Diskussionen und Spannungen blieben verborgen und ‚suchten‘ sich andere Kanäle der Veröffentlichung. Die EK war also nicht nur mit ihrer internen Dynamik und Heterogenität beschäftigt, sondern war Bestandteil der mal mehr, mal weniger offen ausgetragenen verbandspolitischen Auseinandersetzungen.

Die Rettung: Dialogfähigkeit

So banal es klingt: Die dialogische Diskursqualität rettete den Prozess und somit die weitere Arbeit. Die Spannungen, die die Diskussionen über Supervision und Coaching, Supervision vs. Coaching, Supervision ohne Coaching, Coaching ohne Supervision etc. mit sich brachte, führten zu heftigen Konfrontationen, die von den Beteiligten im Zeitverlauf sehr unterschiedlich wahrgenommen wurden. Was manche als Abwertungen empfanden, erlebten andere als normalen Diskurs und umgekehrt. Das Ringen um Verstehen, die stete Bereitschaft, neben den Affekten den Metablick nicht zu vergessen und das Auftragsziel nicht aus dem Auge zu verlieren, brachte die EK der zu bearbeitenden Thematik näher. Schließlich konnten wir ein Arbeitsergebnis vorlegen.

Wichtig für heute (und morgen): der Blick zurück

Ohne einen Blick in die Geschichte und aktuellen Herausforderungen kein Verstehen der Positionierung. Das Ringen um allgemeingültige Definitionen von Supervision und Coaching war theoretisch interessant und aufschlussreich, doch erst der Blick in die Geschichte und die jeweiligen Beratungskontexte führten zur Formulierung klarerer Fragen. Entsprechend deutlicher gestaltete sich dann die Suche nach konzeptuellen Umsetzungen.

Das ethische Fundament: Demokratie

In der „DNA“ der Supervision gibt es einen nicht verhandelbaren aufklärerischen Anspruch. Angesichts aktueller gesellschaftspolitischer Prozesse zwischen 2018 und 2022 (Anschlag 2019 auf die Synagoge in Halle, die autoritäre Beschleunigung von demokratischen Entscheidungen in der Corona-Pandemie, der Sturm auf das Kapitol in Washington, D. C. 2021 etc.) diskutierte die EK erschüttert die Zerbrechlichkeit der Demokratie. Dies führte zur Auseinandersetzung über eine ethische Grundhaltung und schließlich zur Formulierung der ethischen Fundierung von Beratung. Nicht zuletzt führte es dazu, dass wir die Bedeutung der Wurzeln der Supervision aus Sozialarbeit, Psychoanalyse und Pädagogik reflektiert haben – als relevanten Beitrag zur Findung einer neuen Haltung nach dem Faschismus und dem Holocaust. Die Bedeutung einer gemeinsamen Haltung, einer ethischen Grundprämisse, die sich demokratischen Verfahren verpflichtet fühlt, wurde betont. Sie ist unabhängig vom Feld, in dem beraten wird, und vom Beratungsformat, das zum Einsatz kommt. (Inzwischen hat die MV die neuen Ethischen Richtlinien verabschiedet.)

Allen, die sich in Gremien und Weiterbildungen mit der Definition von Supervision und Coaching auseinandersetzen müssen oder wollen, empfehlen wir:

Theorie und Praxis aufeinander beziehen

Es gibt ein Verständigungsproblem zwischen theoretischen und praktischen Zugängen zu Supervision und Coaching. In der gemeinsamen Diskussion der EK-Mitglieder prallten immer wieder Definitionen zu Supervision und Coaching aufeinander, die den unterschiedlichen Hintergrund von Praxiserfahrung und wissenschaftlicher Theorie aufzeigten. Die sich unterscheidenden Kommunikationskulturen von „der“ Wissenschaft und „der“ Praxis führten zu Verständigungsschwierigkeiten. Es fehlte lange Zeit die bewusste Wahrnehmung der anders gelagerten Werte von Theorie (immanente Wahrheit) und Praxis (Hilfe für ...), die sich auch in unterschiedlichen Kommunikationsstilen und Ausprägungen je Habitus niederschlugen. Was die einen als normalen, zum Diskurs einladenden Vorgang sahen, erlebten andere als machtvoll inszeniert, um einen festgefügt Standpunkt zu behaupten. Annahmen darüber, wer zur einen und wer zur anderen Seite zu zählen war, erschwerten das genaue Hinsehen. Die Gefahr, dadurch den Diskurs und die Beziehung zu verlieren, war gegeben. Am Ende gelang es, dass Theorie und Praxis sich wechselseitig aufeinander beziehen. Das letzte Wort (bezogen auf Handlungspraxen) hat die Auseinandersetzung der Praxis mit der Theorie.

Berufsverband und Fachverband zusammen denken

Die Grundspannung „Fachverband und/oder Berufsverband“ birgt die Gefahr einer Zersplitterung. In der Prozessdynamik zeigte sich wiederholt ein Abkämpfen am Äußeren und an der Vermeidung eines gemeinsamen inhaltlichen Ansatzes. Der Berufsverband hat den Marktauftritt der Mitglieder im Fokus, der Fachverband ihre Qualifikationen dafür. Das gehört zusammen, aber 2016 ist der Berufsverband mit der Namensänderung dem Fachverband gewissermaßen vorausgeeilt.

Auf dialogische Diskursqualität vertrauen

Dialogische Diskursqualität trägt entscheidend dazu bei, dass es eine gemeinsame Vertiefung gibt. „Wir haben uns gegenseitig auf den Boden geholt“, indem wir Praxisbeispiele genannt, Theoriebezüge diskutiert und eine Literaturliste zu unterschiedlichen Perspektiven auf Supervision und Coaching zusammengetragen haben. Der Auftrag, Impulse zu entwickeln, die die Auseinandersetzung dialogisch und partizipativ in die DGSv tragen können, ging trotz der Prozessdynamik nicht verloren. Letztendlich ging es um Wahrung der Handlungsfähigkeit als Supervisor*innen und Coaches. Und nicht zuletzt um die eigene Konzeptklarheit.

Verantwortung übernehmen (auch wenn es noch so komplex wird)

Die Komplexität der Fragestellungen führte wiederholt zu einer Delegationserwartung: Die scheinbare Unauflösbarkeit des Themas und die damit einhergehende Spannung möge ‚von oben‘ (Wissenschaft, Vorstand, Expert*innen) geklärt werden. Doch wenn Selbstverantwortung und Verantwortungsübernahme ausgelagert werden und die Selbstautorisierung schwindet, wächst die Verwirrung: „Weiß ich noch, was ich tue – und warum ich was tue?“

Zum Abschluss ein Beispiel. Schorn und Wilting fordern eine deutlich spezifische Konzept- und Kompetenzentwicklung für Supervision im Kinderschutz sowie eine ausgewiesene Feldkompetenz vor allem zu vier Aspekten:

(1) rechtliche und fachliche Anforderungen einer modernen Kinder- und Jugendhilfe; (2) Wissen über Erscheinungsweisen und Hintergründe von Gefährdungen sowie zur Psychodynamik von Missbrauch, Vernachlässigung und Misshandlung; (3) entwicklungspsychologisches Wissen sowohl zu Bedingungen gelingender wie riskanter kindlicher Entwicklung sowie (4) krisentheoretisches Grundwissen. (S. 50)

Was wir also wollen, ist Differenzierungsklarheit.



Literatur

Wir haben uns in der Diskussion auf Quellen bezogen, an denen wir uns orientiert haben: durch Annahme ebenso wie durch Ablehnung. Die Quellen, die uns im Diskurs begleitet haben, legen wir nun in dieser Literaturliste offen. Sie soll den Lesenden hinsichtlich der Wirksamkeit des Widerspruch begrüßenden Denkens dienlich sein.

Professionstheorie

Bruns, Herrmann, Stern, Udo (2014): *Supervision auf dem Wege zur Profession. Berufspolitische, juristische und salutogenetische Aspekte*. University Press.

Busse, Stefan, Ehmer, Susanne (Hg.) (2010): *Wissen wir, was wir tun. Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching*. V&R.

Combe, Arno, Helsper, Werner (Hg.) (1996): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns (1. Aufl.)*. Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1230).

Dunkel, Wolfgang, Wehrich, Margit (Hg.) (2012): *Arbeit als Interaktion. In: Interaktive Arbeit: Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Springer VS.

Fietze, Beate, Salomon, Lutz (2021): Zwischen Markt und Staat. Das gesellschaftliche Engagement der Coachingverbände für die Professionalisierung von Coaching. In: OSC. *Organisationsberatung Supervision Coaching 2/21* (Band 28). Springer.

Gaertner, Adrian (1999): *Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen*. edition diskord.

Galdynski, Karolina (2009): Professionsbildung in der Supervision: Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung? In: *Black-Box Beratung?* (S. 73–124). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grawe, Bernadette, Aguado, Miquel (2021): *Professionalisierter supervisorischer Habitus*. (In Puncto Standards. No 1) Hg. Von DGSv.

Griewatz, Hans-Peter, Jahn, Ronny, Krüger, Philip, Leser, Christoph (2020). Gegen begriffliche Unschärfe. Warum wir die Unterscheidung in Supervision und Coaching für die Professionalisierung von Supervision für unerlässlich halten. In: *Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation* (3/2020).

Klatetzki, Thomas, Tacke, Veronika (Hg.) (2005): *Organisation und Profession* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaft (Organisation und Gesellschaft).

Kühl, Stefan (2009): *Coaching und Supervision. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Kühl, Stefan (2008): Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem in Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. In: *OSC*, 15, (260–294).

Loer, Thomas (2013): Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision. In: *Supervision: Mensch.Arbeit. Organisation*, 2.

Oevermann, Ulrich (2001): *Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie*. (1. Aufl.) Humanities Online (Forschungsbeiträge aus der objektiven Hermeneutik).

Oevermann, Ulrich (2004): Sozialisation als Prozess der Krisenbewältigung. In: Geulen, Dieter & Veith, Hermann (Hg.) *Sozialisationstheorie interdisziplinär*. (155–182) De Gruyter.

Oevermann, Ulrich (2000): Dienstleistungen der Sozialbürokratie aus professionalisierungstheoretischer Sicht. In: *Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts*. UVK

Schreyögg, Astrid & Schmidt-Lellek, Christoph (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. In: Siller, Gertrud (Hg.): *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach*. VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Seel, Hans-Jürgen (2014) *Aufgaben und Probleme der Professionalisierung von Beratung, Arbeitspapier DGfB*.

Steinhardt, Kornelia (2007): *Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zur Profession*. Psychosozial Verlag.

Geschichte

Althoff, Monika (2020): *Fallsupervision. Diskursgeschichte und Positionsbestimmung*. Psychosozialverlag.

Belardi, Nando (1994): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Junkermann Verlag.

Busse, Stefan (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptionell entfernt. In: *OSC. Organisationsberatung Supervision Coaching* 2/21, (Bd. 28).

Busse, Stefan (2020): A German Perspective on Supervision: Supervision between maintenance of, emancipation from or abnegation of the origins of social work? In: Engelbert, Lambrecht; O'Donoghue, Kieran: *The Routledge International Handbook of Social Work Supervision*. Routledge.

Curiger, Michael (2016): Supervision als Theorie, Format, Konzept, Schule, Instrument, Methode? Ja, was denn nun? Ein strammer Marsch durch die unterschiedlichen Verständnisse von Supervision im deutschsprachigen Raum. In: *DGSv, Journal Supervision* 4/2016.

DGSv (Hg.) (2006): *Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze*.

Freitag-Becker, Edeltrud, Hausinger, Brigitte (2016) Supervision. In: *Handbuch. Pädagogische Beratung über die Lebensphasen*. Beltz/Juventa.

Hausinger, Brigitte, Volk, Theresia (2013): Schwerpunkt: Supervision und Coaching – Erneuerung statt Imagepflege. In: *DGSv, Journal Supervision* 4/2013.

Lohl, Jan (2019): „... und ging ins pralle Leben“. *Facetten einer Sozialgeschichte der Supervision*. V&R.

Steinke, Ingo; Steinke, Johanna M. (2021): Die historische Entwicklung von Coaching zur Profession. In: *OSC. Organisationsberatung Supervision Coaching* 2/21 (Bd. 28). Springer.

Von Caemmerer, Dora (1970): *Praxisberatung (Supervision). Ein Quellenband*. Lambertus Verlag.

Praxis

Beumer, Ullrich (2003): Coaching und Supervision – Modelle zur professionellen Kompetenzentwicklung. In: *Der Pädagogische Blick* 3/2003, (144–154).

Busse, Hausinger (2013): *Supervisions- und Coachingsprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge*. V&R.

Busse, Stefan. Ehmer, Susanne (2010): *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Interdisziplinäre Beratungsforschung*. (Bd. 3.) V&R.

Busse, Stefan (2015): Coaching als Dienstleistung? Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung. In: *DGSv, Positionen* 3/2015.

Busse, Stefan, Tietel, Erhard (2018): *Mit dem Dritten sieht man besser*. V&R.

DGSv (2010): *Kernkompetenz: Supervision. Ausgewählte Formate in der Arbeitswelt*.

Doppler, Klaus (1993): Gruppendynamik und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld der Macht – Chancen und Gefährdungen eines handlungsorientierten Ansatzes. In: *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* (Bd. 29). V&R.

Gotthardt-Lorenz, Angela (2020): *Organisationssupervision – ein Konzept*. V&R.

Haubl, Rolf (2008): Coaching und Supervision. Wie paradigmatisch sind die Differenzen? In: *DGSv, Journal Supervision*, 4/2008.

Heltzel, Rudolf. Weigand, Wolfgang (2012): *Im Dickicht der Organisation: Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle*. V&R.

Leuschner, Gerhard (2007): Supervision – eine Kunst der Beziehung. In: *Supervision* 2/2007.

Loebbert, Michael (2016): *Wie Supervision gelingt. Supervision als Coaching für helfende Berufe*. Springer.

Möller, Heidi (2012): *Was ist gute Supervision? Grundlagen, Merkmale, Methoden*. Kassel university press.

Rauen, Christopher (2021): *Handbuch Coaching*. (4. überarbeitete und erweiterte Ausgabe.) Hogrefe.

Obermeyer, Klaus, Pühl, Harald (2015): *Teamcoaching und Teamsupervision*. V&R.

Wittenberger, Gerhard (2014): Psychoanalytisches zum Thema Lernen. In: *Supervision. Mensch.Arbeit.Organisation* 3/14., 32. Jahrgang (41–54).

Philosophie

Münch, Winfried (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision. Konzeptualisierung und Praxisreflexion*. Brandes & Apel.

Impressum

Herausgeberin

Deutsche Gesellschaft für Supervision
und Coaching e. V.
Dr. Annette Mulkau
(Vorstandsvorsitzende)

Hohenstaufenring 78, 50674 Köln
T. (0)221/92004-0
F. (0)221/92004-29
info@dgsv.de
www.dgsv.de

Autor*innen

Edeltrud Freitag-Becker,
Margarete Gerber-Velmerig,
Prof. Dr. Hans-Peter Griewatz,
Dr. Christoph Leser,
Carmen Suleiman und Andrea Tippe,
Robert Erlinghagen,
Dr. Annette Mulkau

Redaktion/Lektorat

Heiko Schulz, kroeger-schulz.de

Korrektur

Anna Pasdzierny

Satz und Gestaltung

Kirstin Weppner, Cskw Berlin

Titelbild

Rolandas S @ Unsplash

Stand

Juni 2023