



## Positionen des Vorstands

# Was ist und kann Supervisorische Beratung?

### **Big picture: die Arbeitswelten**

#### **Es wird ungemütlich: Krisen, Megatrends und Ambivalenzen Spüren Sie sie auch, die große Verunsicherung?**

Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Umbrüche, geprägt von Krisenerfahrungen (Finanzkrisen, Corona-Pandemie, Autoritarismus) und Megatrends wie KI, Digitalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel, Migration. Unsicherheit macht sich breit in den Arbeitswelten unserer modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften. Paradoxien und Ambivalenzen prägen die Arbeit.

Ein Beispiel: Einerseits sind heute viele Arbeitsprozesse wissenschaftsbasiert. Sie setzen rationale Erkenntnis- und Entscheidungsprozesse voraus. Andererseits bzw. gleichzeitig beobachten wir eine wachsende Wissenschaftsfeindlichkeit, die Leugnung wissenschaftlicher Erkenntnisse und die bewusste Verbreitung von Fake news, Verschwörungsmythen, Unwahrheiten.

Und noch eins: Einerseits ist das Wissen um die sozial-ökologische Dimension des Wirtschaftens immer weiter verbreitet. Andererseits bzw. gleichzeitig spielt dieses Wissen bei vielen Entscheidungen in Organisationen offensichtlich keine Rolle.

Die Arbeitswelten werden also immer komplexer, unübersichtlicher, paradoxer. Manche nennen sie deshalb VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous), andere BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible).

Für die Menschen in diesen Arbeitswelten verstärkt sich ein Gefühl: Verunsicherung.

### **Die Organisationen in der Arbeitswelt**

#### **Nie war sie nötiger: Reflexionsfähigkeit**

Was können Organisationen und die Menschen in den Organisationen gegen die Verunsicherung, gegen ein Gefühl des Kontrollverlustes tun? Wie können sie gut, intelligent, gesund mit den großen und kleinen arbeitsweltlichen Paradoxien und Ambivalenzen umgehen?

Es gibt kein Allheilmittel. Aber es gibt eine Fähigkeit, ohne die in diesen VUCA- oder BANI-Zeiten gar nichts geht: Reflexionsfähigkeit.

Die Organisationen haben das erkannt. Sie organisieren sich bereits so, dass ständige Reflexion des eigenen Handelns zum festen Bestandteil der Strategie-, Organisations-, Personal-, Strukturentwicklung und der Qualitätssicherung wird.

Hier kommt die supervisorische Beratung ins Spiel.

Sie kann Individuen, Teams und die Organisation als Ganzes auf ein neues Reflexionsniveau bringen. Sie kann helfen, die Reflexionsfähigkeit von Einzelnen und Einheiten zu vertiefen und zu verfeinern.

Denn supervisorische Berater\*innen gehen davon aus, dass das Streben nach vollständiger Kontrolle von Prozessen eine Illusion ist (und immer schon war); und dass es stattdessen um ein ständiges Fein-, Neu-, Nachjustieren geht.



## Beratung für die Arbeitswelt

### Das ist die Aufgabe: der arbeitsweltlichen Komplexität gerecht werden

Kurzer Blick zurück nach vorn: Supervisorische Beratung wurzelt in Supervision – und die ist historisch in der Sozialen Arbeit entstanden, wo soziale Problemlagen, damit einhergehende basale Erfahrungen und Bedürfnisse menschlichen Daseins im Zentrum stehen; und damit verbunden Konflikte und Probleme, die entstehen, wenn soziale und psychische Bedürfnisse nicht angemessen befriedigt werden können.

Der Supervisorischen Beratung von heute ist das tiefe Wissen um die Grundbedürfnisse und -konflikte des Menschseins eingeschrieben. Supervisorische Berater\*innen kennen sich aus mit Zugehörigkeit, Nähe, Distanz, Sicherheit, Bindung, Anerkennung, Angst, Unverehrtheit, Entwicklung uvm. Sie greifen dabei auf Wissensbestände unterschiedlicher Disziplinen und Denkschulen zurück: Psychologie, Soziologie, Psychoanalyse, Gruppendynamik, Systemtheorie und andere.

Supervisorische Beratung ist aber noch viel mehr. Sie integriert Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft, der Organisationslehre, aus Management- und Führungstheorien – oft ergänzt um spezifisches Wissen zu den jeweiligen arbeitsweltlichen Kontexten. Supervisorische Beratung kennt sich auch aus mit Grundkonflikten in der Arbeitswelt, wenn es zum Beispiel um Macht, Ressourcen, Strukturen oder Interessen von Share- oder Stakeholdern, um Glaubenssätze, Unternehmenskultur, Kompetenzdilemmata, Sachzwänge oder Teamdynamiken geht.

Eine menschliche Grunderfahrung und eine zentrale Idee Supervisorischer Beratung ist „das Hinzukommen des Dritten“. Ein Beispiel aus der Entwicklungspsychologie ist die Konstellation Eltern + Kind. Es geht darum, mehrere soziale Beziehungen gleichzeitig zu halten und zu gestalten. Dadurch erhöht sich die Komplexität erheblich und wirft zwangsläufig die Frage auf, wer wann wem gegenüber in welcher Rolle und mit welcher Verantwortung agiert. Supervisorische Beratung ist in der Lage, „das Dritte“, „Vierte“, „Fünfte“ usw. in den arbeitsweltlichen Beziehungen immer mitzudenken: z.B. Auftraggeber, Kolleg\*innen oder Klient\*innen und Kund\*innen.

Gleichzeitig berücksichtigt Supervisorische Beratung Grundfragen der Arbeitswelt: nach Zielen und Aufgaben, Strukturen und Abläufe, Rollen und Funktionen. Das bedeutet nicht nur: erhöhte Komplexität – es schafft auch den wichtigen und angemessenen Raum zum Nachdenken und Perspektivwechsel.

Nur so kann man der arbeitsweltlichen Komplexität von heute und morgen gerecht werden.

## Die Anwendung

### Die 3 Formen supervisorischer Beratung

Das tiefe Wissen um menschliche Grundbedürfnisse und die Fähigkeit, komplexe soziale Beziehungen zu verstehen und zu gestalten – das unterscheidet Supervisorische Beratung von anderen Beratungsformaten.

Sie wird in den unterschiedlichsten Feldern der Arbeitswelt und zu vielfältigen Anlässen nachgefragt.

Sie hat sich als Reflexionsformat für Fach- und Führungskräfte, Gruppen und Teams in Organisationen aus Sozialwesen, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verwaltung etabliert. Dabei nimmt sie 3 Formen an:

#### 1. Supervision: komplexe Arbeitsbeziehungen 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. Sie richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie ist eingebunden in das Organisationsgefüge und leistet einen Beitrag zur Organisationsentwicklung.

## **2. Supervisorisches Coaching: professionelle Herausforderungen meistern**

Supervisorisches 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. Supervisorisches Coaching unterstützt bei der Selbstreflexion und bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen. Es richtet sich an Einzelpersonen oder Teams.

Es unterscheidet sich z.B. markant vom Life-Coaching, das den arbeitsweltlichen Kontext tendenziell ausblendet.

Oder vom Business-Coaching, das primär aus der Perspektive der Performance und deren Steigerungsmöglichkeiten auf menschliche Arbeit schaut. Und erst recht von sonstigen Coachings, in denen das Blaue vom Himmel versprochen wird.

## **3. Supervisorische Organisationsberatung: große Veränderungen begleiten**

Supervisorische Organisationsberatung nimmt die Organisation als Ganzes in den Blick. Vorrangiges Ziel ist, die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhalten oder zu steigern. Supervisorische Organisationsberatung stellt sich in den Dienst des Organisationszwecks, der Kund\*innen, Klient\*innen, der Mitarbeiter\*innen und der Eigentümer\*innen. Supervisorische Organisationsberatung ist die professionelle Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie bedient sich verschiedenster Formate, mit denen in die Organisation hinein Wirkung entfaltet wird.

Supervisorische Organisationsberatung unterscheidet sich tendenziell von anderen Ansätzen der Organisationsberatung, die stärker die Effizienz von Prozessen fokussieren oder von optimalen, idealisierten Organisationsmodellen ausgehen, wie sie z.B. mit Konzepten wie Agilität, New Work, Lean Management usw. verbunden sind.

### **Das Gemeinsame**

Ganz gleich, ob Supervision, Coaching oder Organisationsberatung: Im Fokus steht immer die Unterstützung der Selbstreflexion, die Eröffnung neuer Möglichkeiten, begleitet von einer ethischen und werteorientierten Haltung.

### **In a nutshell**

#### **Beratung für die Arbeitswelten von heute und morgen**

Supervisorische Beratung kennt sich aus mit den Grundbedürfnissen und -konflikten des Menschseins und in der Arbeitswelt.

Sie bleibt stabil, auch wenn es mal turbulent wird.

Sie unterstützt nützliche, gewinnbringende, funktionale Reflexionsprozesse von Menschen und Organisationen.

Sie ist geprägt von einer sorgfältigen Auftragsklärung, Diagnostik und Prozessgestaltung hinsichtlich der Dimensionen Person, Rolle, Organisation und Anspruchsgruppen (Stakeholder). Sie wirkt deshalb besonders tief.

Keine andere Beratung kann das.



## Ganz konkret

**Das tun supervisorische Berater\*innen, das lassen sie und das haben Sie davon**

<b>Das tun supervisorische Berater*innen...</b>	<b>Das tun supervisorische Berater*innen nicht...</b>	<b>Das haben Sie als Auftraggeber*in oder Klient*in davon...</b>
<b>... im Beratungsprozess</b>		
Sie schauen sich Ihre spezifische Situation und die Ihrer Organisation genau an. Sie erkennen Rollenunklarheiten, Konflikte, organisatorische Fragen – und sichern die Qualität von Arbeit und Arbeitsbedingungen.	Sie bieten keine vorgefertigten Lösungen oder Produkte an.	Sie erhalten eine maßgefertigte, genau auf Ihre Situation abgestimmte Beratung.
Sie unterstützen Ihre (Selbst-)Reflexion, immer mit dem Ziel, die Handlungsfähigkeit und die Anzahl der Optionen für Sie zu erhöhen.	Sie geben keine Lösungen vor. Sie sind zurückhaltend mit Empfehlungen oder Ratschlägen.	Sie entwickeln selbst Ideen und Problemlösungen, auf die sie ohne den strukturierten Prozess und kreative Unterstützung nicht gekommen wären.
Sie verlangsamen bewusst die Prozesse in der Beratung, um gründliches Nachdenken außerhalb des Tagesgeschäfts zu ermöglichen.	Sie geben kein unrealistisches Erfolgsversprechen ab, springen nicht sofort auf jede naheliegende Erklärung für Probleme an.	Sie können sich darauf verlassen, dass den Problemen auf den Grund gegangen wird. Gefundene Lösung haben deshalb eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit.
Sie können jederzeit begründen, warum sie wie vorgehen. Sie schaffen Transparenz über Vorgehen, Kosten, Rollen.	Sie schaffen keine Abhängigkeiten, weder durch unangemessene Vertragsgestaltung noch durch manipulative Gestaltung der Arbeitsbeziehung.	Sie haben Kontrolle über den Auftrag und können Unstimmigkeiten jederzeit ansprechen und klären.



<b>Das tun supervisorische Berater*innen...</b>	<b>Das tun supervisorische Berater*innen nicht...</b>	<b>Das haben Sie als Auftraggeber*in oder Klient*in davon...</b>
Supervisor*innen haben Respekt vor dem So-geworden-sein Ihrer Organisation. Sie respektieren, dass das Erkennen von Problemen oder auch Fehlentwicklungen zu Enttäuschungen und manchmal sogar zu Schamgefühlen führt. Supervisor*innen schaffen einen sicheren Raum dafür, sich damit auseinanderzusetzen.	Sie wischen die unangenehmen Aspekte von Veränderung nicht beiseite. Sie tun nicht so, als wäre das Verlassen der Komfortzone eine Alltäglichkeit.	Sie können in einem geschützten kommunikativen Raum auch unsicheres Terrain betreten und mit neuen Perspektiven und Ideen experimentieren.
Sie halten Augen und Ohren für die blinden Flecken offen, die sich bei Ihnen im Umgang mit den typischen Spannungsfeldern der Arbeitswelt ergeben, um jeweils die Seite stärker zu beleuchten, die vernachlässigt wird. Typische Spannungsfelder sind z.B. die zwischen Nähe/ Distanz, Top down/bottom up oder Stabilität/Flexibilität. Wenn also z.B. Stabilität droht, in völlige Erstarrung abzudriften, dann machen sich Supervisor*innen bei Bedarf auf die Suche nach Möglichkeiten zur Wiedergewinnung von Flexibilität – und umgekehrt.	Sie schlagen sich nicht auf eine Seite.	Sie können sich selbst und Ihre Organisation daraufhin prüfen, ob die von Ihnen gefundene Balance innerhalb der typischen Spannungsfelder passend ist.
<b>... im Prinzip</b>		
Sie nennen die Dinge beim Namen, schaffen eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung und stellen sich individuell auf Sie, Ihr Team und Ihre Organisation ein.	Sie vermeiden nicht den Begriff <i>Problem</i> , nur um geschmeidig zu erscheinen.	Keine Schönfärberei. Sie können darauf vertrauen, dass an konstruktiven Lösungen gearbeitet wird.
Sie übernehmen Verantwortung für den Beratungsprozess. Sie kennen die eigenen Grenzen und ziehen bei Bedarf Expert*innen hinzu.	Supervisor*innen nehmen Ihnen weder die Arbeit ab, noch die Umsetzung von Lösungen oder die Verantwortung für Entscheidungen.	Sie bleiben in der Verantwortung für sich, für Ihr Team, für Ihre Organisation. Die Rollen bleiben klar verteilt.



<b>Das tun supervisorische Berater*innen...</b>	<b>Das tun supervisorische Berater*innen nicht...</b>	<b>Das haben Sie als Auftraggeber*in oder Klient*in davon...</b>
Sie bilden sich fort und haben einen offenen Blick für gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt.	Sie machen nicht jede Mode mit.	Sie bekommen durchdachte und reflektierte Beratungsformate, die auf den ersten Blick vielleicht nicht ganz so modisch und up-to-date daherkommen, es dafür aber qualitativ in sich haben.
Supervisor*innen setzen sich mit sich selbst, ihrer Rolle, ihrer Verantwortung, ihren Beratungsprojekten und der Wirksamkeit ihrer Interventionen immer wieder z.B. in Kontrollservationen auseinander.	Sie glauben nicht, dass sie die Weisheit für sich gepachtet hätten.	Sie bekommen Sparringspartner, die bereit und es gewohnt sind, sich als Personen und fachlich auch schwierigen, unangenehmen Situationen auszusetzen.
Supervisor*innen legen Prozesse ergebnisoffen an und gehen das Risiko des Scheiterns ein. Sie vertrauen dabei in den Prozess und in die Kompetenzen und Potenziale ihrer Klient*innen.	Sie sind dabei nicht naiv, sondern sie wissen um die Bedeutung, die dabei die professionelle Gestaltung von Beratungs- und Kommunikationsprozessen hat.	Sie bekommen eine ehrliche und realistische Beratung.
Sie weichen nicht aus, wenn es einmal ungemütlich wird.	Sie provozieren aber auch keine unnötigen Konflikte und schüren keine Eskalationen.	Sie haben eine*n Partner*in mit dem Sie auch durch schwierige Zeiten gehen können.

**Dr. Annette Mulkau/Robert Erlinghagen**  
**Vorstand**

22.1.2026

**Kontakt**

Deutsche Gesellschaft  
für Supervision und  
Coaching e.V. (DGSv)

Hohenstaufenring 78  
50674 Köln

T. +49 (0)221/92004  
F. +49 (0)221/92004-29  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

