



Der Komplexität der Welt gerecht werden

Der neue Vorstandsvorsitzende Robert Erlinghagen und wie er die DGSv sieht

FOTO Philippe Ramakers



»Diese akribische Haltung, dieses Qualitätsverständnis und dieses intensive Sichauseinandersetzen auch mit scheinbaren Kleinigkeiten sind etwas, von dem sich andere Beratungsformate eine Scheibe abschneiden können.«

Heiko Schulz (HS): Lieber Robert Erlinghagen, seit 1. August sind Sie Vorstandsvorsitzender. Wie blicken Sie gerade auf die DGSv?

Robert Erlinghagen (RE): Die DGSv hat seit ihrer Gründung eine beeindruckende Erfolgsgeschichte hingelegt. Wie sagt man so schön: Wir stehen auf den Schultern von Riesen. Ries*innen, um genau zu sein. Gerade ändert sich viel, und vieles bleibt auch gleich. Die Welt da draußen ist turbulent. In diesen Zeiten ist das, was unsere Mitglieder können – systematische Reflexion ermöglichen, entschleunigen, Resonanzräume schaffen usw. –, von sehr hohem Wert. Es wird vielleicht nicht immer und überall so nachgefragt, wie wir uns das wünschen, aber es ist so sinnvoll wie eh und je, vielleicht sogar mehr denn je. Die Hauptaufgabe ist es, den Verband weiterhin so zu positionieren, dass Qualität, Sinnhaftigkeit und Attraktivität dieser Form der Beratung spürbar sind.

HS Worauf müssen sich die Mitglieder gefasst machen, jetzt, da Sie Vorstandsvorsitzender sind?

RE »Gefasst machen« klingt ja beinahe so, als hätte ich eine persönliche Agenda, die ich jetzt in den Verein hineintrage. Habe ich aber nicht.

Ich will in den Verband hineinhorchen, natürlich auch in die Welt da draußen, und gucken, wo Zukunftsideen und -wege für den Verband sein können; und dann will ich immer wieder rückkoppeln: Passt das zu dem, was die Mitglieder brauchen, wollen, artikulieren? Darin sehe ich die Funktion eines DGSv-Vorstands. So ist auch das Projekt »DGSv Zukunftsbild« entstanden, das in Kürze startet und das wir bewusst partizipativ angelegt haben, um gemeinsam zu ergründen, wer wir als DGSv in Zukunft sein wollen.

Ich verstehe mich eher als jemand, der versucht zu sortieren und zu bündeln, was mir begegnet. Ich sage nicht: Genau dahin muss die DGSv.

HS Aber Sie haben sich sicher Gedanken zur Führung des Verbands gemacht.

RE Als Vorstand haben wir den Luxus, uns diese Gedanken hauptberuflich machen zu können. Ich sehe den Verband tatsächlich sehr von den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder

her. Das war eine der Entscheidungen, die wir im Vorstand und Aufsichtsrat relativ früh getroffen hatten, als ich 2022 neu dazukam und wir das Mission Statement überdacht haben: Wir wollen die Community noch schärfer in den Blick nehmen; ganz klarmachen, dass der Verband zuerst und vor allem für seine Mitglieder da ist. Da war natürlich vorher schon viel Gutes passiert.

Es gibt aber eben diese Akzentverschiebung, die mit Annette Mulkau und mir verknüpft ist. Wir haben im Geschäftsstellenteam noch genauer überlegt und noch ein bisschen mehr Energie in die Frage gesteckt: Was können wir für die Mitglieder tun? Wir haben das mit dem Ausbau des Veranstaltungsbereichs und der Mitgliederberatung, mit den Service-Broschüren, den Förderprogrammen, den intensivierten Kontakten mit den Weiterbildungsinstituten und den Netzwerken umgesetzt. Aber ich möchte noch einmal betonen: Vieles war bereits vorhanden oder angelegt. Ich denke, die DGSv-Mitglieder können, wenn sie wollen, viele Verbandsangebote nutzen. Und das behalten wir bei.

HS Die DGSv als Service-Verein?

RE Nicht nur natürlich. Wir haben schon sehr klar, dass wir kein reiner Service-Verein werden. Das große Thema ist: Identifizierung. Und die schafft man nicht rein über Serviceangebote. Wir werden ein Verband bleiben, der von echter Identifizierung der Mitglieder und von ihrem unglaublichen ehrenamtlichen Engagement lebt.

HS Womit genau soll man sich als DGSv-Mitglied identifizieren?

RE Ich stelle es mir so vor: Ich bin in der DGSv, weil ich Teil einer Community sein will, die sich mit ähnlichen Fragen beschäftigt wie ich; die einen ähnlichen Anspruch an die eigene Arbeit hat; die ein Interesse daran hat, um Qualität von Beratung zu ringen; die vielleicht auch das Ziel hat, Supervision als gesellschaftliche Aufgabe wahrzunehmen. Ich bin nicht nur in der DGSv, weil ich dadurch an eine günstigere Versicherung komme – wobei das natürlich auch legitim ist. Sicher spielt auch eine Rolle, dass die DGSv eine Art Gatekeeper für Aufträge ist.

Dass man manche Aufträge nur bekommt, weil man in der DGSv ist, dass man durch die Mitgliedschaft handfeste Marktvorteile hat. Aber Gatekeeper wurde die DGSv ja nur dadurch, dass sie für Qualität und ein spezifisches Beratungsverständnis gestanden hat. Das ist kein Selbstläufer.

Wenn ich drüber nachdenke, finde ich: Wir sind als Verband schon ziemlich serviceorientiert – aber immer in Bezug auf ein ambitioniertes Qualitätsverständnis. Nehmen wir zum Beispiel die Zertifizierung von Weiterbildungen. Da gibt es ganz klar einen fach- und berufsverbandlich gesetzten Anspruch: hohe Beratungsqualität sichern! Weiterbildungsanbieter (WBA), die diesen Anspruch erfüllen wollen, müssen einige Ressourcen investieren, die müssen richtig etwas tun dafür, das ist ein extrem aufwändiges Verfahren – und manchmal sagen wir am Ende trotzdem nein.

Wenn wir rein serviceorientiert denken und handeln würden – im Sinne der Frage: Wie können wir möglichst vielen WBA gefallen und die Arbeit erleichtern, wie können wir möglichst viele für uns gewinnen? – müssten wir viel weicher und netter werden. Noch netter.

Aber das geht eben nicht, wenn wir unseren Qualitätsanspruch nicht aufgeben wollen. Im Übrigen wollen die WBA das auch gar nicht. Und eine solche, möglichst fein austarierte Mischung aus Servicedenken hier und notwendiger Identifizierung dort entsteht ja im Zusammenspiel mit vielen, vielen Akteuren. Im Falle der Zertifizierung beispielsweise mit den ehrenamtlichen Gutachter*innen.

HS Also ist die DGSv gar nicht so zugänglich?

RE Ich würde sagen: Wir sind schon sehr offen und interessiert und auch zugewandt, aber nicht gefällig oder beliebig. Vielleicht schauen wir auf ein Beispiel aus einem ganz anderen Bereich: den DGSv-LinkedIn-Auftritt – und wie die Beiträge da gedacht und gemacht sind, wie sie sich lesen: Wir könnten uns ja bei LinkedIn auch komplett der Algorithmen-Logik unterwerfen und Texte produzieren, die super durch die Algorithmen gefördert werden.

Machen wir aber nicht, weil wir finden, dass eine gewisse Sperrigkeit und Gründlichkeit unbedingt zu uns gehört. Das soll und muss man auch in den sozialen Medien spüren. Interessanterweise gab es zum Start unseres LinkedIn-Auftritts einen kleinen Ansturm von Menschen, die gerne Mitglied werden wollten. Leider mussten wir den allermeisten dann erst einmal beibringen, dass sie dafür nicht die notwendigen Voraussetzungen mitbringen.

Also: Zugänglich sind wir schon. Aber eben auch exklusiv.

HS Etwas, das Sie im Vorstand in letzter Zeit sicher auch sehr beschäftigt hat, ist die Integration des Formats Organisationsberatung in den Verband.

RE Es gibt gute Gründe, die dafür sprechen. Einerseits hat die Organisationsperspektive immer schon eine große Bedeutung für die Supervision. Dieser Blick und dieses Bewusstsein unterscheidet das, was unsere Mitglieder immer schon

machen, von dem, was zum Beispiel im Coaching oft passiert, wo die Organisation bis jetzt teilweise keine Rolle spielt. Stichwort: Dreiecksvertrag. Neulich erst wurde auf LinkedIn in Teilen der Coachingszene das aus unserer Sicht uralte Modell des Dreiecksvertrags als höchst innovativer Ansatz gefeiert. Da sind wir also schon ziemlich weit vorne.

Zum anderen hat die Organisationsperspektive jüngst an Bedeutung gewonnen angesichts der Turbulenzen, Umbrüche, Veränderungen in der Welt und Arbeitswelt. Die Frage – »Was ist eigentlich los mit unserer Organisation?« – taucht immer häufiger auf, das hören wir jedenfalls von Mitgliedern.

Da liegt es nahe zu sagen: Lasst uns dieses Feld jetzt offiziell mitbesetzen. Wir haben einfach einen zu großen Erfahrungsschatz und eine zu große Affinität.

Inzwischen sind Qualitätskriterien für eine »Weiterbildung Organisationsberatung« entwickelt worden. Wir positionieren uns damit – und bekommen guten Zuspruch.

HS Der Schwerpunkt dieses Hefts heißt: Das Wesentliche der Supervision. Was ist das für Sie?

RE Ich denke, dass in Supervisionen Arbeitsprozesse anders reflektiert, diskutiert, nachempfunden werden, als das in anderen Beratungsformaten in der Arbeitswelt passiert. Supervision ist viel gründlicher. Viel, viel gründlicher. Diese akribische Haltung, dieses Qualitätsverständnis und dieses intensive Sicheinmischen auch mit scheinbaren Kleinigkeiten sind etwas, von dem sich andere Beratungsformate eine Scheibe abschneiden können.

Nehmen wir die klassische Fallsupervision. Da nimmt man sich eine Begebenheit aus der praktischen Arbeit mit Klient*innen, um zu gucken: Wie genau machen wir das hier eigentlich gerade? Ist das am Ende alles im Sinne des Klienten, der Klientin? Im Sinne der Aufgabenstellung, im Sinne auch ethischer Vorstellungen davon, wie diese Arbeit geleistet werden kann? Das wird sehr, sehr kleinteilig alles auseinandergenommen, und zwar mit einem wichtigen, guten Zweck: daraus Konsequenzen zu ziehen für künftige Arbeit und die dauerhafte Sicherung oder Verbesserung der Arbeitsqualität.

Ich halte es für absolut notwendig, dass genau das passiert, wenn Menschen mit Menschen arbeiten. Trotzdem ist es etwas, das manchmal immer noch als geradezu luxuriös empfunden oder bewertet wird: Warum nehmt ihr euch eigentlich so viel Zeit, um über diese Details so genau nachzudenken? Dabei müsste die Frage doch eher lauten: Warum machen das nicht alle so, denen Qualität von Arbeit wirklich am Herzen liegt?

HS ... wenn Arbeit doch so wichtig ist ...

RE ... und wenn am Ende »Top-Leistungen« rauskommen sollen. Die Gründlichkeit der Analyse und des Besprechens, mit der das idealerweise in einer Supervision passiert, ist in vielen anderen Beratungsangeboten einfach nicht angelegt. Da geht es in der Tendenz eher um Schnelligkeit, Problemlösung und Effizienz. Das ist nicht prinzipiell verkehrt, aber eben nicht das Gleiche.



»Wir sind die Expert*innen für das Dritte. Oft auch für das Vierte und Fünfte. Wir werden damit der realen Komplexität der Welt gerecht.«

Wenn man sich in unserer Community bewegt, merkt man, dass es eigentlich überall den Anspruch gibt, genau diesem Ideal der Supergründlichkeit möglichst nahe zu kommen. Dass die Realität der Praxis schwierig ist, dass man scheitert, dass die Bedingungen schwierig, die Bezahlung nicht immer optimal, die Zeit knapp ist und so etwas, das ist klar. Aber erstmal gilt die unkorrumptible Idee: Wir gucken wirklich gründlichst hin.

Vielleicht ist das der Kern der Supervision. Oder die Seele.

HS Kürzlich haben Sie als Vorstand ein Positionspapier vorgelegt: »Was ist und kann Supervisorische Beratung?« Wieso Supervisorische Beratung? Wieso nicht Supervision?

RE Der Begriff Supervisorische Beratung ist noch nicht der Weisheit letzter Schluss. Das gilt aber generell für unsere Positionspapiere. Wir verstehen sie nicht als abschließende Festlegungen, sondern als Impulse (*siehe auch den Beitrag von Reinhard Völzke in diesem Schwerpunkt*).

Wir können in der DGSv in meinen Augen auf die lange, erfolgreiche Tradition der Supervision vertrauen, die eine ganz spezifische Community mit einem – bei aller Unterschiedlichkeit – oft ähnlichen Habitus hervorgebracht hat. Es gibt ein gemeinsames Fundament. In der praktischen Arbeit tun unsere Mitglieder sehr viele verschiedene Dinge: Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung, Moderation usw. Aus unserer Sicht gibt es dabei etwas, was sie in der Ausübung ihrer Arbeit von anderen unterscheidet, die die gleichen Formate anbieten.

Die Ausgangsfrage des Positionspapiers war nicht: Was unterscheidet Supervision von anderen Formaten, sondern was unterscheidet Supervisor*innen – oder noch genauer: DGSv-Mitglieder – von anderen Berater*innen. Ich glaube, dass diese Frage zunehmend an Bedeutung gewinnen wird, weil die Profilierung über das Beratungsformat an Bedeutung verlieren wird. Das Positionspapier ist stärker aus der Klient*innen-Perspektive heraus gedacht, denen die Frage, wie genau die Beratungsdienstleistung heißt, vermutlich nicht so wichtig ist wie die Frage, welche Art von Beratung sie bekommen und mit welchem grundlegenden Beratungsverständnis wir unterwegs sind.

HS In dem Positionspapier steht: »Eine menschliche Grunderfahrung und eine zentrale Idee Supervisorischer Beratung ist ›das Hinzukommen des Dritten‹.« Hat das auch mit der Seele/Substanz/dem Kern zu tun? Und was ist dieses ominöse Dritte? Was bedeutet es für Sie?

RE Platt gesprochen ist es ein sehr gutes Verkaufsargument, wenn man Nichteingeweihten vermitteln möchte, wieso unsere Arbeit so elementar ist. Das Dritte hat verschiedene Dimensionen. Oft wird es zuerst auf der Beziehungsebene verortet: Da sind zwei Personen, eine dritte kommt hinzu, und schon wird es kompliziert. Wenn wir auf Beratung schauen, dann ist es so: Beratung kommt als Drittes zu Klient*in und Supervisand*in oder zu Organisation und Supervisor hinzu. Im Beratungsprozess gibt es dann noch eine Vielzahl weiterer Ansatzpunkte für Triangulierungen.

Und um den global-galaktischen Bezug herzustellen, kann man sich auf Armin Nassehi beziehen, der sagt, dass wir im Moment auf der Welt eine Entwicklung hin zum Verlust der dritten Instanzen haben, wenn sich das Recht des Stärkeren, also das Prinzip »Ich oder Du« immer weiter durchsetzen sollte. Das Recht des Stärkeren sieht keinen Platz vor für diejenigen, die vermittelnd tätig sind, die einigend arbeiten, die Interessen ausgleichen, die nach zusätzlichen Perspektiven suchen.

Es wird schwieriger, aber wir sehen eben auch, wie wichtig und nützlich das ist.

Wir sind die Expert*innen für das Dritte. Oft auch für das Vierte und Fünfte. Wir werden damit der realen Komplexität der Welt gerecht.

Und ich finde, es hat Charme und Sinn, mit diesem Konzept des Dritten und mit unserer Expertise dazu offensiver nach außen zu gehen. Man kann damit gut verständlich machen, wieso das, was wir an spezialisierter, tiefgehender Beratung anbieten, total nützlich ist.

Das »Dritte« ist ein Gegenmodell zur gerade so beliebten Suche nach einfachen Lösungen, zur Eindimensionalität, zu den Eins-null-, An-aus-, Ja-nein-Lösungen.

Und es gehört auf jeden Fall zur Substanz von Supervision.

HS Etwas gegen »den Verlust der dritten Instanzen« zu tun, das ist auch ein dezidiert politischer Anspruch. Wird der Verband unter Ihrer Führung politischer?

RE Ich spreche immer eher vom gesellschaftlichen als vom politischen Anspruch und sehe es so: Wenn Supervision das leistet, was ihr Kerngeschäft ist, dann geht es immer mindestens um mikropolitische Fragen. Wer hat die Macht? Wer gehört dazu? Wer gehört nicht dazu? Wer entscheidet? Und natürlich leistet Supervision, zumindest die traditionelle, auch immer so etwas wie Empowerment oder Emanzipation von Klient*innen. Da kommt Supervision nun mal her: Sie will dabei helfen, dass Menschen befähigt werden, gut zu arbeiten und zu leben. Das ist etwas Urpolitisches; dass wir dabei mit-tun, gesellschaftliche Verhältnisse zu verändern oder zu verbessern, das steckt in unserer DNA. Der vorrangige Auftrag der DGSv ist es, unsere Mitglieder dabei zu unterstützen, dass sie ihre Arbeit gut machen können. Diese Arbeit hat immer eine politische Dimension, und darüber müssen wir immer wieder und immer neu reden. Wir können unsere Arbeit nicht machen ohne einen emanzipatorischen Anspruch; ohne den Prinzipien der Aufklärung verpflichtet zu sein. In diesem Sinne mischen wir als Verband uns auch gesellschaftlich ein. Wenn Demokratie, Emanzipation, Meinungsfreiheit und eine Art des Diskurses, den wir brauchen, um unsere Arbeit machen zu können, in die Defensive geraten, dann wehren wir uns.

HS Hätte ja sein können, dass Sie – auch mit Ihrem Hintergrund als Politikwissenschaftler – jetzt sagen: In diesen hochpolitischen Zeiten muss die DGSv sich politisch offensiver zeigen, auch eine Art Reformbewegung sein.

RE Wir haben uns in jüngster Zeit politisch positioniert. Wir haben als Geschäftsstelle eine Gemeinwohlzertifizierung gemacht und den Code of Conduct für demokratische KI unterzeichnet. Aufsichtsrat und Vorstand haben einen Wahlauf-ruf gegen die AfD gemacht. Aber nicht, weil wir uns als politischer Akteur sehen – sondern immer mit Blick auf unsere Arbeit. Der Code of Conduct für demokratische künstliche Intelligenz ist ein Weg, mit diesem Phänomen umzugehen, der supervisorischer Arbeit entspricht. Genauso ist die Gemeinwohl-bilanz ein Weg, Organisationen zu betrachten, der der Idee von supervisorischer Arbeit entspricht. Der Wahlauf-ruf war für uns nötig, weil wir die Sorge haben müssen, dass, wenn eine rechtsextreme Partei an die Macht kommt, unsere Arbeit nicht mehr möglich sein wird.

HS Sie haben viel zu managen. Die Auswirkungen der Polykrisen in Welt und Arbeitswelt. Das Thema Organisationsberatung. Und dann gibt es auch noch einen personellen Umbruch in der DGSv ...

RE Ja, Annette Mulkau ist gegangen, und Tina Heitmann kommt als neue Vorständin. Ein neuer Aufsichtsrat hat die Arbeit aufgenommen. Außerdem sind andere tragende Säulen der Arbeit in der DGSv-Geschäftsstelle teilweise schon gegangen oder gehen in der nächsten Zeit. Monika Rader hatte über 20 Jahre hier gearbeitet, Birgit Weltermann ist über 20 Jahre dabei, Gabriele Born über 20 Jahre, Paul Büren knapp 10 Jahre. Es betrifft die Hälfte der Geschäftsstelle. Sie alle haben die DGSv mitgeprägt, durch ihre Art, durch ihren Umgang mit den Mitgliedern und durch ihre eigene hohe Identifikation mit dem Verband. Die DGSv hat ihnen sehr viel zu verdanken. Und jetzt sind sie weg oder in absehbarer Zeit weg. Ich finde es gerade ziemlich herausfordernd, diesen Übergang zu halten, gemeinsam mit den ebenso tollen Kolleg*innen im Team, die uns glücklicherweise erhalten bleiben. Aber natürlich freue ich mich auch auf das, was kommt. Wir sind da für ein kleines Universum von 4.800 Mitgliedern, die wiederum in allen gesellschaftlichen Bereichen aktiv sind. Ich liebe die Komplexität, die da drinsteckt.

HS Zum Schluss: Was lesen Sie gerade?

RE Ich habe gerade *Situation und Konstellation* von Hartmut Rosa gelesen. Rosa unterscheidet darin »Handeln in Situationen« von »Vollziehen in Konstellationen«. Handeln bedeutet, in einem komplexen Interaktionsgeschehen über Spielräume zu verfügen, die den Einsatz von Urteilskraft verlangen; Vollziehen meint das Ausführen von Regeln, das Befolgen von Vorgaben oder das Umsetzen von Entscheidungen, die andernorts getroffen werden. Handelnde befinden sich in einer Situation, sie partizipieren daran, sie prägen und definieren sie mit, während Vollziehende sich fremdbestimmten Konstellationen gegenübergestellt erfahren. Konstellationen können Ordnung und Klarheit schaffen, sie schützen im günstigen Fall vor Willkür. Aber sie fühlen sich sozusagen »un-menschlich« oder »seelenlos« an. Situationen hingegen sind ergebnisoffen, gestaltbar, können aber eben auch ausgenutzt, missbraucht werden. Rosa sieht die Gefahr »konstellativer Gesellschaften«, das heißt: An die Stelle menschlichen Urteilens und erfahrungsbasierten Handelns tritt immer mehr sogenanntes »agentielles Vollziehen«, und dadurch verschwinden die Ermessensspielräume, verkümmert die Urteilskraft und wird die Kreativität eliminiert. Das ist ein absolut zentrales Thema für die DGSv: »Wir setzen Standards« heißt ja nichts anderes als: Wir wirken mit an der Schaffung von Konstellationen. Wir behandeln alle gleich. Aber wir wollen ja gerade nicht, dass im Zuge dessen Ermessens-spielräume, Urteilskraft und Kreativität verschwinden. Wie bekommen wir also diesen Spagat, das Sowohl-als-auch gut hin? Wann Konstellation, wann Situation? Eine wunderbare Herausforderung!

ROBERT ERLINGHAGEN ist Vorstandsvorsitzender der DGSv.