

Vom Dreieck zum Viereck?
Wirtschaft, Organisation und gesellschaftliches Lernen.

Komplexe Beratungsarchitekturen
und Professionalisierungswissen.

DGS
Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching

Inhalt

3 **Vorwort**

4 **Einleitung**

5 **Der Dreieckskontrakt als Schutzarchitektur professioneller Beratung**

7 **Der Governance-Metakontrakt komplexer Beratungsarchitekturen**

11 **Meta-Reporting: Wissensarchitektur professioneller Beratung**

13 **Organisationsübergreifende System- und Netzwerktransformationen**

16 **Das WissensLAB: Institutionalisierte Wissens- und Reflexionsarchitektur**

19 **Fazit und Ausblick**

20 **Literatur**

22 **Über den Autor**

23 **Impressum**

Vorwort

Sehr geehrte Leser*innen,





der vorliegende Text von Prof. Dr. Volker Brinkmann weist in zwei Richtungen.

Zum einen skizziert er Überlegungen für eine Weiterentwicklung von arbeitsweltbezogener Beratung, die auf der Tradition und dem Selbstverständnis der Supervision fußt und sich zugleich mit immer komplexeren Gemengelagen in Organisationen, im Zusammenspiel mehrere Organisationen und in der Gesellschaft und der Arbeitswelt insgesamt auseinandersetzt. Hier plädiert der Autor für eine mögliche Ausweitung der Dreieckskontrakte zu Vierecken, Fünfecken, Vielecken bis hin zur Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für eine beraterische Begleitung von Systemtransformationen.

Zum anderen richtet er den Blick auf den Verband selbst und wirft die Frage auf, wie die DGSv eine solche Weiterentwicklung der Profession unterstützen kann. Kernidee ist der Aufbau einer Infrastruktur für Vernetzung und Wissensaustausch.

Der Beitrag erscheint in einer Phase, in der die DGSv sich intensiv mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Supervision, Coaching und Organisationsberatung befasst hat und sich nun aufmacht, ein Zukunftsbild für sich selbst zu entwickeln: Wer wollen wir sein – im Beratungsmarkt, in der Arbeitswelt, auf dem Feld der Weiterbildung? Der Text ist in vielerlei Hinsicht inspirierend und dafür danken wir. Wir freuen uns auf weitere Beiträge zu der damit angestoßenen Debatte.

Robert Erlinghagen
Vorstandsvorsitzender

Tina Heitmann
Vorständin

Einleitung

Ökonomische, gesellschaftliche und politische (System-)Transformationen schreiten rasch voran. Das verfügbare Wissen wächst dabei ebenso wie die Vielfalt seiner Anwendungsmöglichkeiten.

Gesellschaftlich und demokratisch tragfähigen Konsens herzustellen, wird währenddessen konfliktreicher. Zunehmender gesellschaftlicher Pluralismus erfordert daher gesteigerte demokratische Reflexivität.

Insbesondere im Maschinenraum der kapitalistischen Ökonomie wächst der Druck auf Unternehmen und Organisationen, technologische Innovationen möglichst schnell in Organisations- und Geschäftsmodelle zu überführen: einerseits, um marktfähig zu bleiben, andererseits mit dem Risiko erheblicher und teilweise irreversibler sozial-ökologischer Folgekosten.

Vor dem Hintergrund dieser Dynamiken fällt es Beratungsberufen schwer, Schritt zu halten. Die Verunsicherung ist spürbar. Zum Beispiel als im Kern defensive Haltung mit der Betonung des Praxisprimats „Wir wissen alles! Tun wir es auch?“ bzw. „Die Supervisionscommunity weiß alles, bleibt in ihrer Praxis aber hinter ihrem Wissen zurück“ (ERLINGHAGEN/JAHN, 2025). Eine andere Antwort ist der Ausbau KI-dominierter Arbeits- und Beratungskonstellationen, z. B. in Form hybrider Beratungsformate.

Die hier erwogene Antwort besteht darin, die eigene professionsbezogene Wissensbasis systematischer und schneller als bisher zu erweitern und den Weg der Professionalisierung der Beratungsformate konsequenter zu beschreiten. Diese Konstellation ist herausfordernd, aber aus meiner Sicht der Mühe wert und sollte diskursiv bearbeitet werden. Diesem Anliegen widmet sich der vorliegende Entwurf unter dem Leitgedanken, strategische Investitionen in komplexe Beratungsarchitekturen und in Professionalisierungswissen zu fördern.

Der Dreieckskontrakt als Schutzarchitektur professioneller Beratung

Die zentrale Bestimmung eines Auftragsverhältnisses personenbezogener Dienstleistungen in der Beratung ist der Dreieckskontrakt. Der Dreieckskontrakt gehört zu den grundlegenden Strukturmodellen professioneller Beratung. Er beschreibt die Beziehung zwischen Auftraggebenden, Klientinnen bzw. Klientensystem und Beratenden und schafft einen verbindlichen Rahmen für Rollenklärung, Auftragsdefinition sowie den Umgang mit Vertraulichkeit und Verantwortung. Gerade in Supervision, Coaching und Organisationsberatung bildet diese Kontraktstruktur die Voraussetzung dafür, dass Beratungsprozesse organisationsbezogene Anliegen bearbeiten und zugleich einen geschützten Reflexionsraum für Ratsuchende gewährleisten können (SCHREYÖGG, 2012; VGL. DGSV 2025). Aus Sicht der Organisationsentwicklung handelt es sich dabei häufig um unverbundene Einzelkontrakte mit begrenzter Organisationsreichweite.



Abbildung 1: Schutzarchitektur als begrenzte Reichweite der einzelnen Beratungsbeziehung. Eigene Darstellung.

Der Dreieckskontrakt bleibt für jede einzelne Beratungsbeziehung notwendig: Er klärt Auftrag, Rollen, Verantwortung und Vertraulichkeit (DGSV 2025, S. 2 UND 7–9; DGSV 2026, S. 2–3). Er regelt jedoch nicht die Beziehungen zwischen mehreren gleichzeitig bestehenden Beratungsaufträgen. Wo mehrere Beratende, Formate, Auftraggeber- und Klientensysteme systemisch zusammenwirken, entstehen zusätzliche Abstimmungs-, Koordinations- und Konfliktfragen. Diese betreffen nicht den geschützten Inhalt der Einzelberatung, sondern die Beratungsarchitektur (Governance), in der die einzelnen Beratungsprozesse zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Governance der Beratungsarchitektur schafft hierfür einen verbindlichen Rahmen durch klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und abgestimmte Verfahren im Zusammenwirken verschiedener Beratungsformate innerhalb von Organisationsentwicklungsprozessen.

Beratungsarchitektur am Beispiel eines Universitätskrankenhauses – ein wiederkehrendes Problemmuster

Die Bedeutung dieser zusätzlichen Governance-Ebene lässt sich an einem typischen Transformationsprozess verdeutlichen: Ein Universitätskrankenhaus befindet sich in einem umfassenden Veränderungsprozess. Mehrere Fachabteilungen werden neu organisiert, Führungsstrukturen angepasst und bereichsübergreifende Versorgungsprozesse eingeführt. Die Geschäftsführung arbeitet mit einer Organisationsberaterin zusammen. Chefärztinnen und Chefärzte nehmen Coaching in Anspruch. Pflegeteams reflektieren ihre Zusammenarbeit in der Supervision. Projektgruppen werden extern moderiert, und die obere Führungsebene nutzt Expertenworkshops zur strategischen Entwicklung.

Jeder dieser Beratungsprozesse verfügt über einen eigenen Auftrag, eigene Rollen und einen eigenen Dreieckskontrakt. Dennoch beeinflussen sich die Prozesse gegenseitig: Führungsthemen aus dem Coaching berühren Organisationsfragen der Organisationsberatung; Konflikte aus der Teamsupervision wirken sich auf Projektentscheidungen aus; strategische Entscheidungen verändern wiederum die Arbeitsbedingungen der Teams (LOOSS, 2006; RAUEN, 2021; PÜHL, 2009).

Beratende arbeiten hier in einem Feld widersprüchlicher Aufträge, Loyalitäten und Organisationserwartungen. Auftraggebende benötigen organisationsbezogene Orientierung, Beratene erwarten Vertraulichkeit, und Beratende müssen geschützte Reflexionsräume sichern. Eine pauschale Weitergabe von Beobachtungen wäre mit diesem Schutz unvereinbar, ein pauschales Informationsverbot kann jedoch relevante Strukturprobleme unsichtbar halten. Die professionelle Aufgabe besteht daher darin, Vertraulichkeit und Organisationslernen durch einen verbindlichen Governance-Prozess zu verbinden, in dem legitime Informationsflüsse vorab hinsichtlich Zweck, Reichweite, Schutzbedarf und Verantwortlichkeiten kontraktiert werden.

Der Governance-Metakontrakt komplexer Beratungsarchitekturen

Der Governance-Metakontrakt bildet eine zusätzliche Kontraktebene für das Zusammenspiel mehrerer eigenständiger Beratungsprozesse. Aufbauend auf den jeweiligen Dreieckskontrakten bestimmt er Mandat, Prozessverantwortung, Schnittstellen, Entscheidungs- und Konfliktwege sowie die Grenzen legitimer Informationsflüsse innerhalb der Beratungsarchitektur. Dabei gewährleistet er den Schutz der einzelnen Beratungsräume (VGL. ZUR KONTRAKT- UND PROZESSPERSPEKTIVE SCHEIN, 1999; WIMMER, 2012). Der Governance-Metakontrakt ist somit ein reflexiver und zugleich verbindlicher Bezugsrahmen für diese Koordinations- und Steuerungsfragen. Er legt mindestens fest: Wer erteilt und legitimiert das Mandat? Wer trägt die Verantwortung für die Gesamtarchitektur? Wer darf welche Entscheidungen treffen? Welche Informationen dürfen zu welchem Zweck zwischen welchen Ebenen fließen? Wie werden Ziel-, Rollen- und Loyalitätskonflikte bearbeitet? Welche Eskalations-, Beschwerde-, Widerrufs- und Beendigungswege bestehen? Governance bezeichnet damit die verbindliche Gestaltung von Kommunikation und zurechenbarer Verantwortung unter Bedingungen verteilter Zuständigkeiten (VGL. KOOIMAN, 2003; MAYNTZ, 2004).

Strukturell lässt sich diese Erweiterung als Viereckskontrakt fassen.[1] Zum klassischen Dreieck von Auftraggebenden, Beratenden und Ratsuchenden tritt eine vierte funktionale Vertragsposition als legitimierte Kontraktebene der übergreifenden Beratungsarchitektur hinzu. Diese Position kann von einer Organisation, einer Steuerungsgruppe, einer Koordinierungsstelle oder in organisationsübergreifenden Transformationsprozessen von einem legitimierten Netzwerk- oder Governance-Gremium wahrgenommen werden.

Die Zahl der rechtlich beteiligten Akteure kann dabei größer als vier sein. Der Viereckskontrakt bezeichnet somit die funktionale Position der Governanceverantwortung und nicht notwendig eine zusätzliche zivilrechtliche Vertragspartei. Der hier bevorzugte Begriff des Governance-Metakontrakts bezeichnet darüber hinausweisend die auf dieser vierten Position vereinbarten Regeln, Verantwortlichkeiten und Verfahren für alle Beteiligten. Hier ist neben der Aufbau- auch die Prozesssteuerung verankert. Mein Erkenntnisinteresse richtet sich auf kontraktierte komplexe Prozesse der Organisationsentwicklung, welche zugleich der Erzeugung und Pflege von Professionswissen dienen. Deshalb wird der Begriff GovernanceMetakontrakt in der Zusammenführung von Koordination und Prozesssteuerung im weiteren Verlauf als funktionaler Hauptbegriff verwendet.

1 Der Begriff „Viereckskontrakt“ bezeichnet vier funktionale Vertragspositionen, unabhängig von der Anzahl der zivilrechtlichen Vertragsparteien. Die vierte Governance-Position kann von einer einzelnen Vertragspartei oder kollektiv durch ein legitimiertes Gremium wahrgenommen werden.

Informationssouveränität als Verfahrensprinzip des Governance-Metakontrakts

Informationssouveränität bezeichnet weder ein absolutes individuelles Eigentumsrecht noch ein instrumentell-manageriales Verfügungsrecht. Sie ist vielmehr selbst Gegenstand des Governance-Metakontrakts und bezeichnet darin einen vereinbarten, überprüfbaren Prozess. Dieser klärt, welche Informationen aufgrund ihrer Herkunft und ihres Schutzbedarfs auf welcher Ebene, zu welchem Zweck, durch wen und für welche Dauer genutzt werden dürfen. Erforderlich sind mindestens Zweckbindung, informierte und freiwillige Zustimmung, Datensparsamkeit, Widerrufs- und Löschmöglichkeiten, geregelte Zugriffsrechte, die Trennung von Beratung, Evaluation und Forschung sowie eine Prüfung möglicher Reidentifikation. Die technische Anonymisierbarkeit begründet keine professionsethisch freie Verfügbarkeit! In kleinen Teams oder regional begrenzten Netzwerken können auch abstrahierte Muster Rückschlüsse auf einzelne Personen ermöglichen. Die Zulässigkeit und das Vorschlagsrecht für die Anwendung eines Governance- Metakontrakts bestimmen sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Auftragsperspektiven und den daraus resultierenden Anforderungen. Maßgeblich sind die Einschätzungen der beratenden Person und der Auftraggebenden, die Schutzinteressen der Ratsuchenden, die dazu getroffenen Vereinbarungen, die rechtlichen Anforderungen und ggf. möglichen Folgen für weitere beteiligte Akteure und Organisationen.

Schutz-, Governance- und Wissensarchitektur greifen ineinander

Ebene	Informationsform	Informationssouveränität
Dreieckskontrakt	Fall- und Prozessinformationen	Verbleiben vollständig im geschützten Beratungsraum
Governance-Metakontrakt	Koordinations- und Governanceinformationen	Zur Abstimmung komplexer aufeinander bezogenen Beratungen in Unternehmen, Organisationen und Netzwerken.
Meta Reporting	Abstrahierte Strukturinformationen	Anonymisiert, aggregierte, Rückkoopplungsstruktur für operationalierbare Beratungsarchitekturen und Professionalisierungswissen im WissensLAB
WissensLAB	Professionsbezogenes Wissen	Datenmaterial aus dem Meta-Reporting dient der Qualitätsentwicklung, Weiterbildung, Forschung und Verbandsentwicklung

Tabelle 1: Informationssouveränität im Zusammenspiel von Schutz-, Governance- und Wissensarchitektur. Eigene Darstellung.

Der Governance-Metakontrakt in Unternehmen und Organisationen

Neben die Frage „Wie beraten wir diese Organisation?“ tritt die Frage: „Wie organisieren und legitimieren wir professionelle Beratung, wenn mehrere Beratungsprozesse gleichzeitig oder aufeinander bezogen stattfinden?“ Die Einführung einer zusätzlichen Governance-Ebene ergibt sich aus drei eigenständigen, aber miteinander verbundenen Argumenten:

1. **Systemargument**. Professionelle Beratung bearbeitet zunehmend Strukturveränderungen sowie Macht- und Ressourcenkonflikte in organisationsinternen Wechselwirkungen.

2. **Architekturargument**. Das Zusammenwirken mehrerer Beratungsprozesse erfordert eine legitimierte Metaebene, die Zuständigkeiten, Grenzen, Entscheidungswege und Informationsflüsse regelt.

3. **Interdependenzargument**. Es hebt die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Organisation und gesellschaftlicher Umwelt hervor. Politische, rechtliche, technologische, ökologische und ökonomische Entwicklungen lösen organisationsübergreifende Anpassungs- und Transformationsprozesse aus, die eine Kombination verschiedener Beratungsformate erfordern.

Organisationsentwicklung, Organisationsberatung und profilierte Komplementarität

Üblicherweise bezeichnet Organisationsentwicklung den Veränderungsprozess einer Organisation. Sie kann intern verantwortet und auch ohne externe Beratung gestaltet werden. Organisationsberatung bezeichnet die professionelle Beratung und Begleitung dieses Veränderungsprozesses. Ihr Gegenstand sind formale Strukturen, informelle Ordnungen, Kultur, Entscheidungsprozesse und deren Wechselwirkungen (VGL. DGSV 2025, S. 6–8; DGSV 2026, S. 1–2). Systemtransformation überschreitet die Grenze einer einzelnen Organisation und betrifft die Veränderung institutioneller Regeln und Beziehungen zwischen autonomen Akteuren sowie deren Netzwerksteuerung (VGL. WIMMER, 2012; SIMON, 2018; DOPPLER & LAUTERBURG, 2019).

Profilierte Komplementarität und gemeinsamer Lernkreislauf

Profilierte Komplementarität bedeutet im Modell des Governance-Metakontrakts keine Vermischung der Formate. Supervision schützt die ergebnisoffene Reflexion beruflicher Praxis; Coaching fokussiert rollenbezogene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit; Organisationsberatung bearbeitet organisationale Strukturen, Prozesse und Entscheidungsordnungen. Im Rahmen einer Organisationsentwicklung können die Formate auf einen gemeinsamen Veränderungskontext bezogen und weitere Beratungsformate in den Lernkreislauf einbezogen werden.

So entsteht ein offenes, anschlussfähiges Wissens- und Professionalisierungssystem. Abgestimmt werden Ziele, Schnittstellen, Zuständigkeiten und zulässige Rückmeldungsformen (VGL. ZUR FORMATDIFFERENZ UND -INTEGRATION DGSV 2025, S. 4–8; DGSV 2026, S. 1–2; VGL. PÜHL, 2009; SCHREYÖGG, 2012; RAUEN, 2021).

An den Governance-Metakontrakt schließt das Meta-Reporting an. Es ist ein Verfahren, das über den unmittelbaren Beobachtungskontext der Beratung hinaus abstrahierte Strukturhypothesen formuliert, deren Zweck, Schutzstufe und Nutzung vorab legitimiert wurden.

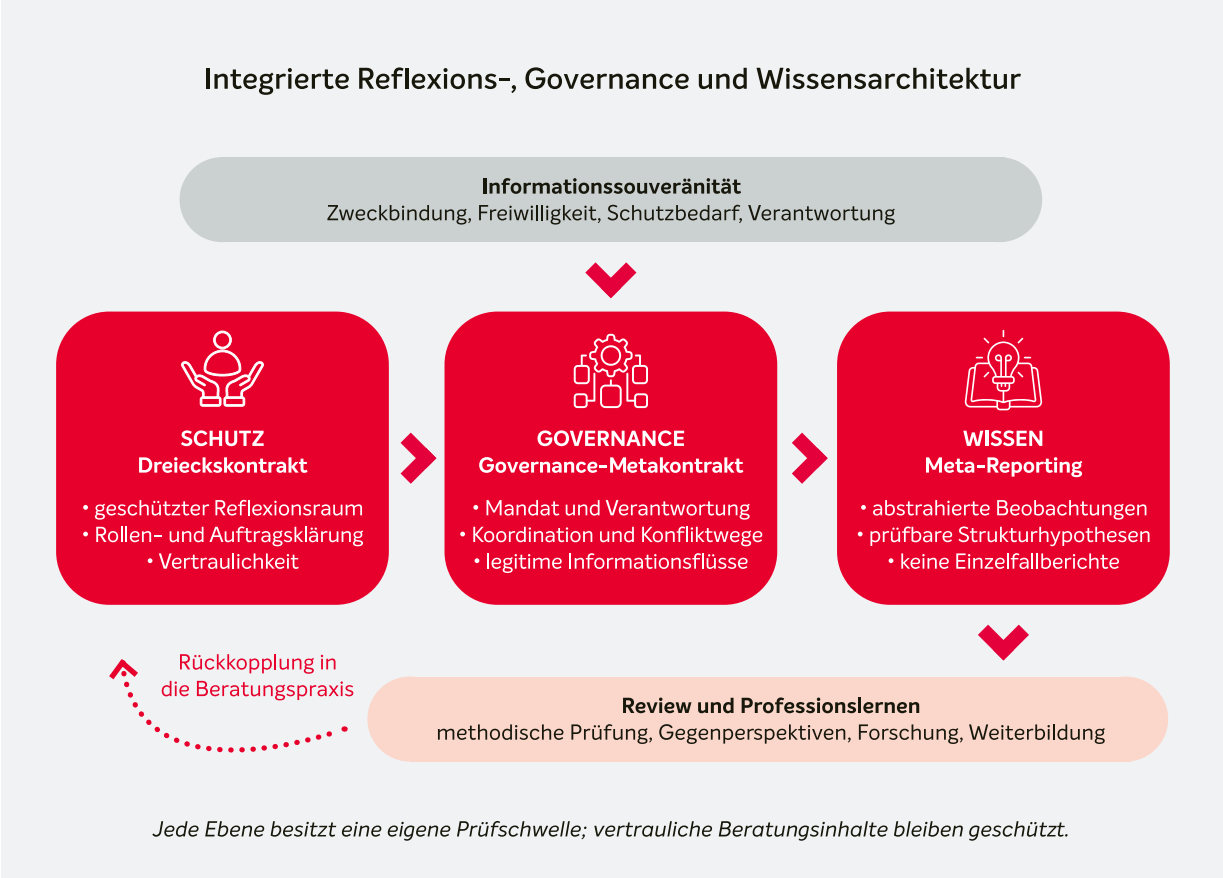

Abbildung 2: Integrierte Reflexions-, Governance- und Wissensarchitektur. Eigene Darstellung.

Abbildung 2 veranschaulicht eine Form der integrierten Reflexions-, Governance- und Wissensarchitektur als beratungsprofessionellen Lernkreislauf. Der Dreieckskontrakt sichert den geschützten Reflexionsraum der jeweiligen Beratungsbeziehung. Der Governance- Metakontrakt ordnet ausschließlich die Wechselwirkungen zwischen den Beratungsprozessen. Innerhalb dieser Grenzen entfalten Supervision, Coaching und Organisationsberatung ihre spezifischen Funktionen.

Aus der Kopplung von Governance und Meta-Reporting kann schrittweise Professions- und Organisationsentwicklungswissen entstehen. Beobachtungen müssen dafür abstrahiert, methodisch geprüft, mit anderen Kontexten verglichen und in professionellen sowie wissenschaftlichen Reviews validiert oder verworfen werden. Erst auf dieser Grundlage können sie Qualitätsstandards, Forschung, Weiterbildung, professionelle Reflexion und Stakeholder Nutzen begründet beeinflussen (VGL. ARGYRIS & SCHÖN, 1978; NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

Meta-Reporting: Wissensarchitektur professioneller Beratung

Von der Governance zum Lernen

Der Governance-Metakontrakt schafft Voraussetzungen für die Koordination paralleler oder aufeinander bezogener Beratungsprozesse. Er erzeugt damit noch kein kollektives Wissen, sondern einen legitimierten Reflexionsrahmen. Die weiterführende Frage lautet, wie aus kontextgebundenen Erfahrungen prüfbare Hypothesen für Organisationen, Netzwerke und die Profession entstehen können. Hier setzt Meta-Reporting an.

Meta-Reporting: Von der Beobachtung zur Strukturhypothese

Meta-Reporting unterscheidet sich grundlegend von klassischen Beratungsberichten. Es dokumentiert weder Fallverläufe noch personenbezogene Informationen, Gesprächsinhalte oder Bewertungen einzelner Beratungsprozesse. Sein Gegenstand sind ausschließlich legitimierte, abstrahierte Beobachtungen über wiederkehrende Muster professioneller und organisationaler Praxis. Damit entsteht zunächst keine gesicherte Wissensebene, sondern eine Ebene prüfbarer Strukturhypothesen. Diese können organisationales Lernen sowie Reflexion und Forschung zu Supervision, Coaching und Organisationsberatung unterstützen; sie ersetzen weder Evaluation noch empirische Forschung (VGL. NONAKA & TAKEUCHI, 1995; WENGER, 1998). Meta-Reporting ist ein freiwilliges und widerrufbares Instrument hypothesengenerierender Wissensentwicklung. Seine Legitimität beruht auf transparenter Kontraktierung, minimaler Informationsverwendung, wirksamer Anonymisierung und der Prüfung des Reidentifikationsrisikos.

Praxisbeispiel: Meta-Reporting in der Kinder- und Jugendhilfe

Eine Supervisorin begleitet über einen längeren Zeitraum mehrere Teams eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe. Die Supervisionen finden in unterschiedlichen Einrichtungen statt und dienen der Reflexion anspruchsvoller Fallverläufe, der Zusammenarbeit im Team sowie der professionellen Rollenklärung. Alle Beratungsprozesse unterliegen dem Dreieckskontrakt; personenbezogene Informationen und Fallinhalte bleiben vollständig im geschützten Beratungsraum. Im Verlauf der Supervisionen zeigt sich, dass sich unabhängig von den jeweiligen Einrichtungen ähnliche Herausforderungen wiederholen: steigende Verfahrenskomplexität, wachsender Dokumentationsaufwand, Unsicherheiten bei Gefährdungseinschätzungen sowie Spannungen zwischen fachlichen Qualitätsansprüchen und knappen personellen Ressourcen. Ergänzend kann eine Organisationsberatung hinzugezogen werden,

um strukturelle Rahmenbedingungen und Verfahrensabläufe zu klären. Erfolgreiche Formen interprofessioneller Zusammenarbeit zeigen sich insbesondere dort, wo Rollen und Fallverantwortung transparent geregelt, Beteiligungsprozesse ermöglicht und regelmäßige Reflexionszeiten eingeplant werden.

Diese Beobachtungen werden nicht als Berichte über einzelne Teams oder Fallverläufe dokumentiert, sondern ausschließlich als abstrahierte Strukturmuster zusammengefasst. Das Meta-Reporting enthält weder personenbezogene Daten noch Hinweise auf konkrete Einrichtungen oder einzelne Beratungsprozesse. Auch Kombinationen abstrahierter Kontextmerkmale werden auf ein mögliches Reidentifikationsrisiko geprüft.

Beispielhafte Inhalte eines Meta-Reportings in der Kinder- und Jugendhilfe

Nicht dokumentiert	Dokumentiert
› Namen von Kindern, Familien oder Fachkräften › Fallverläufe › Inhalte der Supervision › Bewertung einzelner Teams › Vertrauliche Gesprächsinhalte	› Wiederkehrende Muster der Zusammenarbeit › Typische Belastungs- und Entlastungsfaktoren › Strukturmuster bei Verfahrensabläufen › Erfolgsfaktoren interprofessionaler Kooperationen › Organisationsbezogene Entwicklungsbedarfe

Tabelle 2: Meta-Reporting in der Kinder- und Jugendhilfe

Organisationsübergreifende System- und Netzwerktransformationen

Die entwickelte Governance-Architektur und das Meta-Reporting können auf organisationsübergreifende Akteursnetzwerke und Systemtransformationen erweitert werden. So sind bspw. Kommunen, Unternehmen, Wohlfahrtsverbände, Bildungseinrichtungen, Politik und zivilgesellschaftliche Initiativen in der Lage, gemeinsam an komplexen Veränderungsproblemen zu arbeiten. Diese Erweiterung ist jedoch mehr als lediglich eine Vergrößerung von Organisationsberatung: Sie verändert Gegenstand, Legitimation und Steuerungsmöglichkeiten der Beratung (VGL. ANSELL & GASH, 2008; SØRENSEN & TORFING, 2007).

Von Systemtransformation wird hier gesprochen, wenn mehrere autonome Organisationen ohne einheitliche Steuerungsinstanz betroffen sind, institutionelle Regeln und Ressourcenverteilungen verändert werden, unterschiedliche gesellschaftliche Logiken aufeinandertreffen und Entwicklungen langfristig, nichtlinear sowie nur begrenzt steuerbar verlaufen. Kommunale Klimaanpassung, regionale Gesundheitsversorgung oder integrierte Bildungslandschaften weisen diese Merkmale auf. Komplexer Organisationswandel erfüllt die Kriterien einer Systemtransformation allerdings erst, wenn er über einzelne Organisationen hinausgreift und grundlegende institutionelle Strukturen verändert (VGL. KOOIMAN, 2003; SØRENSEN & TORFING, 2007; DOPPLER & LAUTERBURG, 2019).

Unter den Bedingungen der Systemtransformation gewinnen der Governance-Metakontrakt und das Meta-Reporting eine erweiterte Bedeutung. Der GovernanceMetakontrakt dient in diesem Vereinbarungsprozess der Gestaltung von Kooperation und Kommunikation sowie der Sichtbarmachung und Bearbeitung von Machtasymmetrien, Vetopositionen, Ressourcenkonflikten, politischen Mandaten und den Interessen bislang lediglich mittelbar oder schwach beteiligter Gruppen.

Gute Governance löst solche Konflikte nicht auf; sie schafft transparente und anfechtbare Verfahren für ihren Umgang (VGL. ANSELL & GASH, 2008; MAYNTZ, 2004; SØRENSEN & TORFING, 2007).

Erweiterte Governance-Metakontraktierung in Transformationsnetzwerken

In Transformationsnetzwerken umfasst die Kontraktierung zusätzliche GovernanceAspekte. Sie muss klären, wer das Problem definieren darf, wer am Prozess beteiligt oder ausgeschlossen ist, welche Akteure Entscheidungen legitimieren, wer Kosten und Risiken trägt und wie autonome Organisationen trotz unterschiedlicher Interessen verbindlich kooperieren können (VGL. ANSELL & GASH, 2008; KOOIMAN, 2003). In Transformationsnetzwerken kann diese vierte Vertragsposition kollektiv, etwa durch eine legitimierte Netzwerksteuerung oder ein Governance-Gremium, wahrgenommen werden; die

Eigenständigkeit und die jeweiligen Mandate der beteiligten Organisationen bleiben davon unberührt. Hierzu gehören insbesondere:

- gemeinsame Zielklärung,
- Rollen- und Verantwortungszuordnung zwischen Organisationen,
- Beteiligungs- und Entscheidungsverfahren,
- Kommunikations- und Informationsregeln,
- Umgang mit Konflikten und Dissens,
- gemeinsame Reflexions- und Lernschleifen,
- Verfahren des Meta-Reportings,
- Regelungen zur Nutzung abstrahierten Strukturwissens.

Praxisbeispiel: Kommunale Klimaanpassung

Die Funktionsweise lässt sich anhand eines kommunalen Klimaanpassungsprojekts verdeutlichen. Eine Kommune entwickelt gemeinsam mit Energieversorgern, Wohnungsunternehmen, Wohlfahrtsverbänden, Schulen, Bürgerinitiativen und politischen Gremien Strategien für zunehmende Hitze- und Starkregenereignisse.

Mehrere Beratende begleiten unterschiedliche Teilprozesse: Organisationsberatung unterstützt die Projektsteuerung, Supervisor:innen begleiten interprofessionelle Teams, Coaches arbeiten mit Führungskräften, und Moderator:innen gestalten Beteiligungsverfahren. Die demokratisch legitimierten Entscheidungskompetenzen der politischen Gremien werden durch die Beratungsarchitektur nicht ersetzt.

Im Verlauf des Projekts können wiederkehrende Strukturmuster entlang der Dimensionen System, Architektur und Interdependenz herausgearbeitet und hinsichtlich Art, Umfang und Wirkungsweise geprüft werden.

Mögliche vertiefende Fragen sind:

- Beteiligungsverfahren gelingen besonders gut, wenn Rollen und
- Verantwortlichkeiten frühzeitig geklärt werden: Welche Art der Rollenklärung ist wirksam, in welchem Umfang und mit welchen Folgen?
- Informelle Kommunikationsstrukturen gewinnen in Krisensituationen an Bedeutung:
- Welche Formen treten auf, wie weit reichen sie und welche Wirkungen entfalten sie?
- Konflikte entstehen häufig an den Schnittstellen zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft: Welche Konflikttypen treten auf und welche strukturellen Bedingungen verstärken oder entschärfen sie?
- Gemeinsame Reflexionsformate können Vertrauen fördern und Entscheidungen beschleunigen: Unter welchen Bedingungen gelingt dies und wo liegen Grenzen?
- Netzwerkkoordination gelingt besser, wenn unterschiedliche institutionelle Logiken ausdrücklich thematisiert werden: Welche Logiken sind relevant und wie wirken sie zusammen?

Dokumentiert werden beispielsweise Muster gelingender Kooperation, typische Rollenkonflikte, wiederkehrende Governance-Herausforderungen, Beteiligungs- und Kommunikationsmuster sowie Strukturhypothesen zur wirkungsorientierten Netzwerkentwicklung.

Governance-Metakontrakt und Meta-Reporting in Transformationsnetzwerken

Die Stärke des Meta-Reportings liegt in seiner Rückkopplungsfunktion. Wiederkehrende Strukturhypothesen können für zukünftige Beratungs- und Transformationsprozesse wirksam werden, wenn sie methodisch geprüft und ihre Kontextgrenzen ausgewiesen sind. Gerade in Netzwerken ohne gemeinsame Hierarchie kann so ein kontinuierlicher Lernprozess entstehen. Die Rückkopplung darf jedoch weder demokratische Entscheidungen vorwegnehmen noch Minderheitenpositionen durch vermeintliche Mehrheitsmuster unsichtbar machen (VGL. ZUR REFLEXIVEN NETZWERK-GOVERNANCE SØRENSEN & TORFING, 2007). Meta-Reporting kann damit zu einem Instrument reflexiver Governance werden. Seine Aufgabe besteht darin, gemeinsame Hypothesen über Bedingungen, Spannungsfelder und Möglichkeiten kooperativer Transformation zu entwickeln. Organisationsentwicklungs- und Professionswissen können dadurch systematisch aufgebaut und erweitert werden, insbesondere wenn diese Wissensentwicklung in Form eines WissensLABs verstetigt wird.

Das WissensLAB: Institutionalisierte Wissens- und Reflexionsarchitektur

Warum Professionen Wissensinfrastrukturen benötigen

Professionen entwickeln sich nicht nur über tradierte Fachlichkeit und ethische Standards, sondern auch über Verfahren, mit denen individuelles Erfahrungswissen systematisch in kollektives Wissen überführt und geteilt werden kann (VGL. ABBOTT, 1988; FREIDSON, 2001; SCHÖN, 1983; WENGER, 1998). Auch die DGSv verfügt bereits über vielfältige Orte professioneller Reflexion – etwa Fachgruppen, Regionalgruppen, Weiterbildungsinstitute, Hochschulkooperationen und Verbandsforen. Dennoch bleibt ein erheblicher Teil der in Beratungsprozessen entstehenden Erfahrungen implizit und wird weder systematisch ausgewertet noch für Forschung, Weiterbildung oder die Weiterentwicklung der Profession verfügbar gemacht.

Meta-Reporting macht abstrahierte Strukturhypothesen sichtbar. Ihre dauerhafte Sicherung und Weiterentwicklung erfordert eine institutionelle Infrastruktur, die fachliche Pluralität, wissenschaftliche Prüfung und professionsethischen Schutz verbindet. Der Beitrag schlägt hierfür das WissensLAB vor. Es ist weder Kontrollstelle für Mitglieder noch Eigentümer eingebrachter Erfahrungen, sondern eine rechenschaftspflichtige Infrastruktur für Prüfung, Dialog und Rückkopplung.

Das WissensLAB als Netzwerkstruktur

Der Begriff LAB verweist auf einen experimentellen und lernorientierten Charakter. Das WissensLAB organisiert keine konkreten Beratungsprozesse und besitzt keine operative Weisungsbefugnis. Es übt jedoch epistemische Selektionsmacht aus: Es entscheidet mit darüber, welche Berichte aufgenommen, welche Muster geprüft und welche Ergebnisse veröffentlicht werden. Diese Macht muss plural, transparent, befristet und anfechtbar organisiert werden.

Das WissensLAB vernetzt Mitglieder, Fachgruppen, Hochschulen, Weiterbildungsinstitute und Verbandsorgane, ohne deren Mandate zu ersetzen (VGL. WENGER, 1998; DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Erforderlich sind eine klar ausgewiesene Trägerschaft, unabhängige wissenschaftliche und datenschutzbezogene Verantwortung, Regeln zu Interessenkonflikten, plural zusammengesetzte Reviews, ein Beschwerdeverfahren sowie die demokratische Rückbindung an die zuständigen Organe der DGSv.



Abbildung 3: Das WissensLAB als institutionalisierter Prüf-, Reflexions- und Lernraum für Professionalisierungswissen. Eigene Darstellung.

Aufgaben des WissensLABs

Zu den Aufgaben des WissensLABs gehören insbesondere:

- freiwillig und legitimiert eingebrachte Meta-Reports entgegenzunehmen sowie Widerruf und Löschung zu ermöglichen,
- Abstraktionsqualität, Reidentifikationsrisiken, Auswahlverzerrungen und Übertragbarkeitsgrenzen methodisch zu prüfen,
- digitale und gegebenenfalls KI-gestützte Verfahren ausschließlich zur Bündelung und Hypothesengenerierung einzusetzen,
- Ergebnisse in pluralen professionellen und wissenschaftlichen Reviewprozessen zu prüfen, Gegenbefunde sichtbar zu machen und Revisionen zu dokumentieren,
- Forschungsfragen und Curriculumentwicklungen anzuregen sowie
- Reflexionsberichte bereitzustellen, die Datengrundlage, Methode, Grenzen und Erkenntnisstatus transparent ausweisen.

Das WissensLAB übernimmt weder die operative Leitung von Beratung noch Entscheidungskompetenzen der Verbandsorgane.

KI als Unterstützung professioneller Wissensentwicklung

Künstliche Intelligenz ist in diesem Modell weder Instrument der Beratung noch Erkenntnisautorität. Sie kann große Mengen bereits legitimierter Meta-Reports thematisch bündeln, Ähnlichkeiten markieren und Arbeitshypothesen vorschlagen. Risiken entstehen durch Scheinkorrelationen, Kontextverlust, Reidentifikation, technische Anbieterabhängigkeit und den Autoritätsgewinn maschinell erzeugter Muster. Deshalb gelten Datensparsamkeit, kontrollierte technische Umgebungen, dokumentierte Modelle und Prompts, menschliche Prüfung sowie das Verbot automatisierter Bewertungen von Mitgliedern oder Beratungsprozessen. Fachliche Interpretation und Verantwortung verbleiben bei der Profession und den beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen (eigenständige technische und professionsethische Konkretisierung).

Professionelle Reviewprozesse

Von Menschen oder KI identifizierte Muster besitzen zunächst den Status von Arbeitshypothesen. Ein Review prüft Datengrundlage, Abstraktionsweg, alternative Erklärungen, Gegenbeispiele, Übertragungsgrenzen und mögliche Folgen einer Veröaentlichung. Die Reviewgruppen werden abhängig vom Thema plural aus Praxis, Wissenschaft, Weiterbildung und betroffenen Feldern zusammengesetzt. Erst nach dokumentierter Prüfung können vorläufige DGSv-Insights oder Reflexionsberichte entstehen.

Pilotierung und Evaluation

Vor einer dauerhaften Institutionalisierung sollte das Modell in zeitlich begrenzten Pilotprojekten erprobt werden. Zu evaluieren sind Nutzen und Belastung der Kontraktierung, tatsächliche Schutzwirkungen, Qualität und Revidierbarkeit der Meta-Reports, Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven, Reidentifikationsrisiken, Auswirkungen auf das Vertrauen in Supervision und Coaching sowie die Verwendung der Ergebnisse in Forschung und Weiterbildung. Ein Pilot ist darüber hinaus erkenntnisreich, wenn er die Grenzen und mögliche Nebenfolgen sichtbar macht.

Professionalisierung als Verbandsentwicklung

Wissen ist ein zentraler Rohstoff für Transformation und Systementwicklung und sollte von Mitgliedern und Verband selbst genutzt, ausgebaut und verantwortungsvoll bewirtschaftet werden. Auch die DGSv gewinnt durch eine institutionalisierte Wissens- und Reflexionsarchitektur neue Handlungsmöglichkeiten. Der Verband kann sich damit von einem Ort fachlichen Austauschs zu einer lernenden professionellen Gemeinschaft mit größerer Attraktivität für Mitglieder und potenzielle Auftraggebende weiterentwickeln. Regelmäßige DGSv-Insights, Reflexionsberichte oder thematische Musterreports können Entwicklungen komplexer Beratungsarchitekturen frühzeitig sichtbar machen und den professionellen Diskurs innerhalb des Verbandes unterstützen.

Verbandsforum, Fachgruppen, Weiterbildungskommissionen und Hochschulkooperationen erhalten dadurch eine gemeinsame, transparente Grundlage für weiterführende fachliche Diskussionen. Mit der Einrichtung und Erprobung eines WissensLABs innerhalb der DGSv könnte diese Strategie der Wissens- und Professionsentwicklung gezielt umgesetzt werden.

Fazit und Ausblick

Der Beitrag entfaltet das Modell der Reflexions-, Governance- und Wissensarchitektur als einen mehrdimensionalen Entwicklungsimpuls für professionelle Beratung.

Die Beratungsarchitektur stärkt erstens die Eigenständigkeit und das profilierte Zusammenwirken von Supervision, Coaching und insbesondere der Organisationsberatung als Teil komplexer Organisationsentwicklungen.

Zweitens eröffnet sie mit der Begleitung organisationsübergreifender Netzwerk- und Systemtransformationen die Perspektive auf ein neues Markt- und Tätigkeitssegment professioneller Beratung. Governance-Metakontrakt und Meta-Reporting erweitern dabei Reichweite und Gestaltungsmöglichkeiten professioneller Beratung.

Drittens schafft die Verbindung von Meta-Reporting und WissensLAB die Voraussetzung für eine systematische Wissensbildung: Erfahrungen aus der Beratungspraxis können abstrahiert, methodisch geprüft, wissenschaftlich reflektiert und in Weiterbildung, Forschung, Qualitätsentwicklung und neue Beratungspraxis zurückgeführt werden. Der Verband übernimmt damit zunehmend die Rolle eines Wissensintermediärs, der Praxiswissen nicht lediglich sammelt, sondern dessen Prüfung, Verdichtung, wissenschaftliche Anschlussfähigkeit und Rückkopplung organisiert.

Diese Aufgabe des Verbandes setzt viertens eine demokratische Wissensgovernance voraus. Professionalisierungswissen darf nicht allein durch Expertengremien oder technische Systeme definiert werden. Mitglieder, Fachgruppen, Weiterbildungsinstitute, Wissenschaft und Verbandsorgane sollten an der Auswahl von Fragestellungen, der Prüfung von Erkenntnissen und der Weiterentwicklung professioneller Standards beteiligt sein. Das WissensLAB wird damit nicht zur zentralen Steuerungsinstanz, sondern zu einer transparenten, pluralen und rechenschaftspflichtigen Infrastruktur, in der die Profession ihr Wissen gemeinsam erzeugt, überprüft und weiterentwickelt. Diese demokratische Rückbindung ist zugleich Voraussetzung für die Legitimität des Verbandes als Wissensintermediär.

Beratung erscheint nicht mehr lediglich als Nebeneinander einzelner Formate, sondern zunehmend als reflexive, wissensbasierte und gesellschaftlich anschlussfähige Profession.

Die Zukunft professioneller Beratung liegt damit in ihrer Fähigkeit, Reflexion zu schützen, komplexe Veränderungsprozesse mitzugestalten und aus der Erfahrung ihrer Mitglieder demokratisch legitimiertes, wissenschaftlich geprüftes Wissen für ihre Praxis, Gesellschaft und Profession hervorzubringen.

Literatur

Abbott, A. (1988): The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago: University of Chicago Press.

Andersch, J. und Martin, O. (2024): Landkarten der Transformation: Syntaktisch- hypnosystemische Entwicklungsberatung. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Ansell, C. und Gash, A. (2008): Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), S. 543–571.

Argyris, C. und Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Belardi, N. (2024): Supervision und Coaching: Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 6., aktualisierte Aufl. München: C. H. Beck.

Dahm, M. H. und Schulz, B. (2024): Künstliche Intelligenz im Consulting. Wiesbaden: Springer Gabler.

Davenport, T. H. und Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2023): Organisationsberatung: Positionierung des Vorstands. Köln, Oktober 2023.

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2025): Positionen des Vorstands: Supervision – Coaching – Organisationsberatung. Dr. Annette Mulkau und Robert Erlinghagen. Köln, 30. Oktober 2025.

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2026): Qualitätskriterien Weiterbildung Organisationsberatung. Köln, Stand: 14. Januar 2026.

Doppler, K. und Lauterburg, C. (2019): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main/ New York: Campus.

Erlinghagen, Robert & Jahn, Ronny (2025): Wir wissen alles! Tun wir es auch? Essentials für Supervisorinnen und Supervisoren. In: supervision – Mensch Arbeit Organisation, 43. Jg., Heft 3/2025, S. 3–6.
DOI: 10.30820/1431-7168-2025-3-3

Freidson, E. (2001): Professionalism: The Third Logic. Chicago: University of Chicago Press.

Geißler, H. (2025): KI-Coaching: Wie man Künstliche Intelligenz im und für Coaching nutzen kann. Wiesbaden: Springer.

Groth, T., Krejci, G. P. und Günther, S. (Hrsg.) (2025): New Organizing: Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann. Heidelberg: Carl-Auer.

Hawkins, P. and Shohet, R. (2012) Supervision in the Helping Professions. 4th edn. Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill Education.

Hawkins, P. and Ryde, J. (2019) Integrative Psychotherapy in Theory and Practice: A Relational, Systemic and Ecological Approach. London: Jessica Kingsley Publishers Kooiman, J. (2003): Governing as Governance. London: Sage.

Kuhlmann, C. und Walber, M. (Hrsg.) (2025): Jahrbuch Coaching und Organisationsberatung: Professionalisierende Subjekte im Spannungsfeld von Wissenschaft und Erfahrung. Wiesbaden: Springer VS.

Lippmann, E., Garcia, T. und Klink, T. (Hrsg.) (2026): Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 4. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.

Looss, W. (2006): Unter vier Augen: Coaching für Manager. Korrigierte Neuausgabe. Bergisch Gladbach: EHP.

Mayntz, R. (2004): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? MPIfG Working Paper 04/1. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York/Oxford: Oxford University Press.

OECD (2024): Everybody Cares About Using Education Research Sometimes: The Strengthening the Impact of Education Research Project. Paris: OECD Publishing.

Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A. und Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität: Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 70– 182.

Ottersböck, N., Dander, H. und Stowasser, S. (Hrsg.) (2026): Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz: Erfahrungswissen effizient sichern und transferieren. Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg.

Pühl, H. (Hrsg.) (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3., aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rauen, C. (Hrsg.) (2021): Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen: Hogrefe.

Rietze, S. und Zacher, H. (2025): Agiles Arbeiten. Göttingen: Hogrefe.

Schein, E. H. (1999): Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Schreyögg, A. (2012): Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl. Frankfurt am Main/New York: Campus.

Senge, P. M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Simon, F. B. (2018): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Sørensen, E. und Torfing, J. (2007): Theories of Democratic Network Governance. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

van Dick, R. und West, M. A. (2026): Teamwork: Diagnose, Entwicklung und Führung. 3., überarbeitete Aufl. Göttingen: Hogrefe.

Wenger, E. (1998): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Wimmer, R. (2012): Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Über den Autor



Prof. Dr. Volker Brinkmann

promovierter Sozialwirt, ist Professor für Sozialmanagement. Er ist Dipl. Sozialarbeiter, Dipl. Sozialpädagoge, Dipl. Sozialwirt, Supervisor (DGSv) und Case Management Ausbilder (DGCC). Als wissenschaftlicher Leiter und Berater für Sozialunternehmen liegen seine Schwerpunkte in der Organisationsentwicklung, dem Public Management und der Gemeinwesenökonomie. Er ist Delegierter des DGSv-Vorstands im Deutschen Verein (DV) und Redakteur bei Socialnet.de.

Impressum

Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.
Robert Erlinghagen, Vorstandsvorsitzender
Hohenstaufenring 78
50674 Köln

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

Text
Prof. Dr. Volker Brinkmann

Redaktion und Produktion
Nina Brutzer de Palma

Satz und Gestaltung
Cskw Berlin, www.cskw.de

Fotos
Titel: Giulia Squillace @ unsplash
S. 3: Philippe Ramakers (oben), Nina Kristin Penner (unten)
S. 22: privat

1. Auflage
September 2026