

Jürgen Kreft

## Der Wunsch, gute Arbeit zu leisten – Anmerkungen zur Diskussion über Qualität und Qualitätssicherung

Es ist sehr zu begrüßen, wenn sich Supervisorinnen und Supervisoren mit ihrer Tätigkeit beschäftigen, sich um die Entwicklung von guter Arbeit bemühen und mit der Sicherung ihrer Qualität auseinandersetzen. Mit der Frage nach der Qualität aber weckt man – jedenfalls bei mir – sofort die Erinnerung an die unzähligen Versuche der letzten Jahrzehnte, Qualitätsmanagementsysteme in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und den sozialen Feldern zu implementieren. Mit den Nebenwirkungen der Dokumentationssysteme, Standardisierungen und Evaluationen sind wir in unseren Beratungen vielfach beschäftigt.

Die damit verbundene Kritik kann hier auch nicht annähernd thematisiert werden. Ich beschränke mich auf einige Anmerkungen zum Anlass der wieder aufgeflammtten Diskussion und die Frage, was Supervisorinnen und Supervisoren individuell und als Berufsgruppe tun können, um einen hohen Qualitätsstandard zu entwickeln und zu halten.

### Warum gerade jetzt die Frage nach der Qualität von DGSv-Supervisorinnen und Supervisoren?

Im aktuellen Journal Supervision (2017) mit dem Schwerpunkt „Qualität“ richtet sich der Blick noch einmal kurz auf die zwanzigjährige Auseinandersetzung des Verbandes mit dem Thema. Ausgehend vom 3. Supervisionstag in Celle<sup>1</sup> (1997) wird 10 Jahre später nach ausführlichen Diskussionen und einem Modellverfahren 2007 ein Qualitätsverfahren implementiert, das bis heute gültig ist und dessen Veränderung oder Fortschreibung diskutiert werden soll.

Zentral für das Qualitätsverfahren ist ein Selbstevaluationsprozess in einer Qualitätsgruppe. Für die inhaltliche Auseinandersetzung stehen Materialien zur Verfügung, die eine Selbsteinschätzung der eigenen Arbeit unter Aspekten der Struktur-, Prozess-, Konzept- und Ergebnisqualität ermöglichen. Die Teilnahme am Qualitätsverfahren ist freiwillig und wird über einen personalisierten Qualitätsnachweis dokumentiert. Seit 2007 haben jährlich zwischen 500 und 600 Mitglieder teilgenommen – aktuell sind es für das Geschäftsjahr 2016/17 von 4.400 Mitgliedern der DGSv 513 Teilnehmende.

Dass die Auseinandersetzung mit dem Thema „Qualität“ nun wieder in den Focus rückt, steht in einem inneren Zusammenhang mit der Umbenennung des Verbandes in „Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching“ auf der Mitgliederversammlung in Potsdam im

---

<sup>1</sup> In Kooperation mit dem Deutschen Städtetag und der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege stand die Tagung unter dem Thema „Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision“. Die vielfältigen, zum Teil sehr unterschiedlichen und gegensätzlichen Ansätze der Referate und Arbeitspapiere lassen sich im Sonderheft 2 des Forum Supervision (1998) nachlesen. Im Anhang findet sich ein „quergedachter Beitrag“ zur Supervision und Qualitätssicherung von G. Wittenberger (1998), in dem eine Reihe von bis heute unerledigten Herausforderungen diskutiert werden.

letzten Jahr. Mit der Aufnahme von „Coaching“ in den Verbandsnamen ist die Hoffnung verbunden, die Sichtbarkeit in einem expandierenden Bereich und die Chancen der Supervisoren am Markt zu erhöhen. In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich auf die anspruchsvollen Standards und ethischen Leitlinien verwiesen: Die DGSv steht – so heißt es in der Pressemitteilung – für Coaching in Supervisionsqualität. Beratungssuchende können diesem Qualitätssiegel vertrauen. Die behauptete hohe Qualität ergibt sich aus den im Vergleich zu anderen europäischen Verbänden besonders hohen Anforderungen, wenn man Mitglied der DGSv werden will. Die berufsbegleitende Qualitätssicherung verbleibt auf einer freiwilligen Ebene.

Ohne hier auf die fachlichen Implikationen der Umbenennung und den Diskurs über die schwierige Grenzziehung zwischen Supervision und Coaching einzugehen<sup>2</sup>, werden hier erste berufspolitische Nebenwirkungen deutlich, die auf das supervisorische Selbstverständnis zurückwirken. Mit der Aufnahme des „Coaching“ in den Berufsverband wird die Abgrenzung zwischen den anderen Coaching Ausbildungen und den jeweiligen Coaching Verbänden nicht nur wichtig sondern notwendig. Wenn der Anspruch einer höheren Qualität nicht nur behauptet, sondern auch sichtbar und überprüfbar gemacht werden soll, scheint mir dies nur über ein für alle verbindliches Qualitätsverfahren realisiert werden zu können, wenn die Verwirrung zwischen Coaches auf der einen Seite und DGSv zertifizierten Coaches mit und ohne Qualitätszusatz vermieden werden soll.

Wie dieses Qualitätssicherungsverfahren aussehen könnte, ist dann allerdings nicht einfach zu beantworten. Die nächsten Abschnitte sollen zumindest einige Anregungen dazu geben.

## Ein paar kurze Anmerkungen zum Thema Qualität und Qualitätssicherung

In Zeiten eines sich verschärfenden Wettbewerbs auf dem Beratungsmarkt wird „Qualität“ zu einem der entscheidenden Verkaufsargumente. Insofern ist die Frage zentral, wie Supervisorinnen und Supervisoren in allen Bereichen ihrer Beratungstätigkeit ein hohes Maß an Qualität sicherstellen können. Um diese hohe Qualität – und direkt und indirekt um die Zufriedenheit der Kunden – kümmert sich das Qualitätsmanagement (QM). Mit QM bezeichnet man sämtliche Maßnahmen organisatorischer Art, die zum Ziel haben, Verbesserungspotentiale zu identifizieren und die Qualität zu verbessern.

In Ergänzung dazu richtet die Qualitätssicherung (QS) den Blick auf potentiell negative Einflüsse für die Qualität. QS gewährleistet, dass die Vorgaben des QM eingehalten und korrekt umgesetzt werden. Bereits an dieser Stelle ergibt sich eine Besonderheit in Hinsicht auf Supervision. Bereits auf dem 3. Supervisionstag in Celle haben zwei der Hauptreferenten – Peter Berker und Joachim Merchel, beide zum damaligen Zeitpunkt Professoren für Sozialarbeit an der katholischen bzw. staatlichen Fachhochschule in Münster – auf die Bedeutung der Qualitätssicherung durch Supervision im Sozialen Feld hingewiesen. Es ging also von Beginn an um beides: Supervision als „Instrument zur Förderung von Qualität“ und Anforderungen an die „Qualität von Supervision“ (Merchel 1998) bzw. „Qualitätssicherung

---

<sup>2</sup> Siehe dazu ausführlich die Beiträge von I. Zimmert-Leinfelder, G. Wittenberger, P. Fortmeier und J. Kreft im FIS Newsletter Nr. 7 vom November 2015.

durch Supervision“ und „Qualitätssicherung der Supervision“ (Berker 1998a). Die Fallstricke, die sich in dieser Verknüpfung ergeben, sollen weiter unten kurz diskutiert werden.

Qualität und Qualitätsmanagement werden in der Regel im Kontext von Produkten gedacht. Produkte sind Ergebnisse mehr oder weniger komplexer Arbeitsprozesse. Coaching und Supervision sind immaterielle Produkte, die im Prozess des Zusammenwirkens zwischen der „Fachkraft“ und dem „Kunden“ ein Beratungsergebnis erbringen. Ohne die aktive Einbeziehung und Mitwirkung des Nutzers kann das Produkt nicht erbracht werden. Der Nutzer wird zum Co-Produzenten (uno-actu-Prinzip).

Eine sinnvolle Differenzierung der Qualität von Produkten unterscheidet zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität:

<b>Struktur</b>	alle für Beratung wichtigen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualifikation des Beraters</li> <li>▪ Technische, räumliche, organisatorische Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Beratungskonzept</li> </ul>
<b>Prozess</b>	alle Aktivitäten zwischen Berater und Empfänger der Leistung	Standards im Vorgehen z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Erstgespräch</li> <li>▪ im Beratungsprozess</li> <li>▪ in der Dokumentation</li> <li>▪ in der Auswertung</li> </ul>
<b>Ergebnis</b>	Werden die vereinbarten Ziele erreicht?	Evaluation der Zielerreichung

In der Beratung haben wir es mit einem komplexen Steuerungsfeld zu tun. Dies gilt nicht nur in Hinsicht auf die bereits angesprochene Rolle des „Kunden“ als Mitproduzenten. Gleichzeitig sind relativ klare und eindeutige Qualitätskriterien nicht in Sicht. Es fehlen klar konturierte Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen einzelnen Qualitätsfaktoren (vgl. Merchel 2013). Was als Qualität gilt, ist stark von subjektiven Wertungen geprägt und bedarf des Diskurses. Dies gilt umso mehr, als die Beratungsszene von unterschiedlichen Konzepten geprägt ist. Insofern verändern sich Kriterien für Qualität im Laufe der Fachdiskussion durch die Dynamik der Erwartungen unterschiedlicher Beteiligter und durch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Schlussendlich lässt sich Qualität in beraterischen Bezügen nur sehr begrenzt durch routinemäßiges Handeln festlegen und erzeugen; zu einem nicht erheblichen Teil muss Qualität in individualisierten Interaktionen immer wieder und immer wieder anders hergestellt werden.

## Was ist „gute“ Supervision – und wie lässt sie sich sichern?

Den Konzepten des Qualitätsmanagement und der Qualitätssicherung liegt die steuerungsoptimistische Annahme zugrunde, dass fachlich ausgereifte „Produkte“ letztendlich auch zu effizienten und am Markt erfolgreichen Angeboten führen, die von den Kunden akzeptiert werden. Aus unserer supervisorischen Tätigkeit wissen wir, dass die Interessen an Wirtschaftlichkeit, Fachlichkeit sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in der Regel konfliktuell sind. Dies gilt vor allem – aber nicht nur – für den sozialen Bereich, in dem im Namen von Kontraktmanagement und Qualitätssicherung Fachlichkeit und professionelles Handeln unter Druck geraten sind. Vor diesem Hintergrund ist es immer wieder notwendig, vor allem einer einseitigen wirtschaftlichen Sichtweise die professionelle Selbstdarstellung und damit verbunden die fachlichen Kriterien von Qualität entgegen zu stellen. Insofern wäre es sinnvoll, wenn sich die Supervision zunächst auf sich selbst besinnen würde.

Eine eigenständige Supervisionstheorie aber fehlt noch. Unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching haben unterschiedliche Konzeptionen ihre Heimat gefunden – und mit der Ausweitung auf Coaching ist es auch nicht übersichtlicher geworden. Einigkeit aber herrscht darüber, dass es sich bei Supervision und Coaching um eine spezifische Form der Beratung handelt, die sich ausdrücklich auf die Arbeitswelt bezieht. Ein erstes Qualitätskriterium wäre somit die durchgängige Arbeitsbezogenheit.

Die Prozesse im Kontext von Arbeit können nur angemessen verstanden werden, wenn die jeweilige Eigendynamik

- der Person,
- des Teams bzw. der Mitarbeiter, die in einer spezifischen Organisationseinheit miteinander kooperieren müssen,
- der Organisation mit ihren jeweiligen Zwecken und
- die sich aus dem Arbeitsfeld der Klienten oder Kunden ergibt,

Berücksichtigung findet. Diese grundlegenden Dynamiken stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander.

Über diese grundsätzliche Orientierung hinaus ist es sinnvoll, die Themen und Inhalte im Blick zu halten, die mit den Veränderungen der Arbeitswelt zusammenhängen. Erinnerung sei an dieser Stelle nur an die aktuellen Tendenzen der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, Privat- und Berufsleben und die Einführung neuer Arbeitsformen.

Dies alles gehört im Sinne der Strukturqualität zur Qualifikation der Supervisorinnen und Supervisoren. Die technischen, räumlichen, organisatorischen Rahmenbedingungen sollen an dieser Stelle vernachlässigt werden. Es ist ohne Frage wichtig, dass die Räumlichkeiten angemessen repräsentativ sind, gut erreichbar, sinnvoll ausgestattet etc. pp. sind, aber für ein Qualitätsmanagement sollte man die räumlichen und organisatorischen Ressourcen nicht überbewerten. D.h. dann für den Berufsverband: er sollte sie nicht verbindlich normieren und festlegen. Entsprechendes gilt für die Außendarstellung über Praxisschilder, Faltblätter und Internetseiten.

Wenn sich die Qualität eines Beratungsprozesses nur durch Mitwirkung des Supervisanden realisieren lässt, ist die Beziehung zwischen ihm und dem Berater von besonderer Bedeutung. Insofern sind der Aufbau und das Halten einer Arbeitsbeziehung angesichts schwieriger und konflikthafter Themen in Organisationen unverzichtbar. Wie lässt sich eine Atmosphäre herstellen, die Lernen ermöglicht? Mit welchen Lernwiderständen ist zu rechnen? Was erleichtert Verstehen? Kurz gesagt: In Hinsicht auf das Beratungskonzept ist die Entwicklung einer Identität stiftenden supervisorischen Haltung, mit der sich Supervisoren um ein umfassendes Verstehen von Personen, Interaktionen und Organisationen bemühen, von zentraler Bedeutung. Grundlage für die supervisorische Haltung des Verstehens ist die Fähigkeit zu

- introspektiver Wahrnehmung,
- Identifikation und Distanz,
- Toleranz gegenüber Spannungen und Unsicherheiten,
- neugieriger und vorbehaltloser Suche nach Problemdefinitionen.

Die Entwicklung einer selbstreflexiven Kompetenz ist dafür unentbehrlich.

In der Auseinandersetzung mit der eigenen supervisorischen Haltung beantworten sich viele Fragen nach der Struktur- und Prozessqualität von selbst – oder anders herum formuliert: Die Forderungen nach der Einhaltung von Qualitätsfaktoren zur Struktur und Prozessqualität bleiben formal, wenn sie nicht von einer stabilen supervisorischen Haltung gestützt werden.

Auf dieser Basis lassen sich auch erste Überlegungen zur Qualitätssicherung anstellen. Dass das „Lernen“ – auch und gerade das einer Berufsrolle – nicht mit der Übergabe eines Zertifikats beendet ist, klingt wie eine Binsenweisheit, wird in der Alltagspraxis dann nicht selten wieder vergessen. Die supervisorische Tätigkeit ist derartig komplex, dass sie einer ständigen Kontrolle bedarf – und an diesem Punkt scheiden sich die Geister. Die Einschätzung, man habe doch alles gelernt, was zur Beratung notwendig sei, macht die über das Ende der Ausbildung hinausgehende Kontrollsupervision überflüssig. Die Bedeutung der eigenen Person im Beratungsprozess und die immer wieder auftretenden Verstrickungen, wenn man sich in fremde Organisationen begibt, geraten dabei aus dem Blick. Um dort handlungsfähig zu bleiben, kommt man nicht daran vorbei, sich in professionell begleitet kollegiale Beratungssettings zu begeben.

Unter fachlichen Gesichtspunkten kann die Qualität der supervisorischen Arbeit nur durch kontinuierliche (Selbst-)Reflexion und durch den Aufbau von neuem Wissen gesichert werden. Dies gilt in erster Linie für die angesprochenen Eigendynamiken im Kontext von Arbeit. Auseinandersetzungen mit aktuellen Themen aus Psychoanalyse, Gruppendynamik und Organisationssoziologie unterstützen die alltägliche Praxis und vertiefen die professionelle Weiterentwicklung. Balint-, Kontrollsupervisions- oder Interventionsgruppen bieten Möglichkeiten regelmäßiger (Selbst-)Reflexion. Es wäre somit begrüßenswert, wenn die regelmäßige Teilnahme an einer Balintgruppe, der Besuch von Fortbildungen und Fachtagungen und das Lesen von Fachpublikationen zum Selbstverständnis der Professionellen gehören würden. Damit ließe sich die Qualität der Supervision entwickeln und sichern.

Wenn sich Qualitätssicherung unter fachlicher Perspektive selbstkritisch und im Bemühen um inhaltliche Verbesserungen mit der eigenen Tätigkeit auseinandersetzt, spricht wenig dagegen. Wünschenswert aber wäre es, dass sich der Diskurs zunächst einmal auf die

eigene Fachlichkeit bezieht und sich darum bemüht, zu bestimmen, was Supervision eigentlich kann und will. Der fachverbandliche Teil der DGSv könnte dies befördern und begleiten. Dabei wäre zu bedenken, dass der für den berufsverbandlichen Teil wahrgenommene oder gefühlte Anpassungsdruck an gängige Modelle des Qualitätsmanagements die Innensicht nicht zu stark vernebelt.

## Qualitätssicherung in der DGSv

Die bei Gründung der DGSv sinnvolle und notwendige Verknüpfung von Berufs- und Fachverband ist über die Jahre in eine zunehmende Spannung geraten. Das berufspolitische Interesse nach Expansion und Stabilität am Beratungsmarkt beeinflusst den fachlichen Diskurs deutlich und die Diskussion um die Sicherung der Qualität der Mitglieder ist Ausdruck davon. Es gibt kaum noch Organisationen, die sich nicht mit mehr oder weniger ausgefeilten Qualitätsmanagementsystemen beschäftigen. In vielen Fällen geht es dabei um formalisierbare und zählbare Indikatoren, die von externen Experten entwickelt und überprüft werden. Nach „innen“ in die Organisationen wirken diese im besten Fall anregend und disziplinierend. Nach „außen“ sorgt eine Zertifizierungsindustrie dafür, dass die Signale in Richtung auf potentielle Kunden ihre Wirkung nicht verfehlen. Formalisierung und Überprüfbarkeit werden dabei deutlich wichtiger als eine differenzierte fachliche Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen einer guten supervisorischen Beratung – und das hat Nebenwirkungen.

Mit der Behauptung der besonderen Qualität von DGSv zertifizierten Supervisoren und Coaches gerät der Berufsverband in Beweisnot. Sich allein auf die hohen Eingangskriterien für die Mitgliedschaft im Berufsverband zu beziehen, wird vermutlich nicht ausreichen. Um die Qualitätssicherung nach außen glaubhaft zu vertreten, braucht es klare Kriterien, die durch eine – zumindest verbandsinterne – Überprüfung garantiert werden. Eine freiwillige Beteiligung an möglichen Verfahren führt zu einer Binnendifferenzierung, die eine generalisierende Qualitätszuschreibung qua Mitgliedschaft konterkariert.

Die Spannung zwischen Qualitätssicherung der Supervision und Supervision als Qualitätssicherungsinstrument bringt die Gefahr mit sich, in differenzierte Systeme eingespannt zu werden, die dann auf den Eigensinn der Supervision zurückwirken. Das zunehmend formaler werdende Qualitätsmanagement (nicht nur) der Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens kann den Eindruck nicht vermeiden, Qualitätssicherung hauptsächlich unter dem Aspekt der Einsparung von Kosten zu betrachten. Supervision als qualitätssichernde Leistung hätte zu erweisen, dass es sich um ein effizientes Steuerungsinstrument handelt. Effizienz von Supervision bedeutet, Qualität unter den Bedingungen einer Kosten-Nutzen-Relation zu erbringen. Eingespannt als Instrument einer Qualitätssicherung wird Supervision von außen einer externen Kontrolle unterzogen. Diese Leistung zu erbringen, hätte Auswirkungen auf Konzepte und Standards des Vorgehens in Supervision und Coaching. Zu befürchten ist, dass die reflexiven Elemente auf der Strecke bleiben.

Vor diesem Hintergrund wäre eine gewisse Skepsis gegenüber der Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen zum gegenwärtigen Stand sinnvoll. Ob sich die DGSv als

Berufsverband dem aktuell überhaupt entziehen kann, ist nicht einfach zu beantworten. Gesucht wäre ein Verfahren, das externe Überprüfbarkeit ermöglicht, ohne zu stark in den internen fachlichen Diskurs einzugreifen. Unter diesem Gesichtspunkt wären freiwillige und intern kollegiale Systeme schwer zu erklären. Eine eher vorsichtige Umsetzung könnte sich an das Punktesystem der Psychotherapeuten anlehnen. Zu diskutieren wäre dann darüber, welche Maßnahmen (Fortbildungen, Kontrollsupervision, Balintgruppe, Fachtagungen etc.) in welchem Umfang und Zeitraum wahrgenommen werden sollten, um den Qualitätsstandards zu genügen.

Aber schon beim Notieren dieses verkürzten Vorschlages kommen Zweifel auf. Warum so und nicht anders? Warum überhaupt und jetzt? Der Anstoß kommt eher von „außen“ als von „innen“. Was aber heißt es, Supervision um ihrer selbst willen gut machen? Dies erinnert an die Überlegungen, die Richard Sennett in Hinsicht auf das Handwerk und den Wunsch des Handwerkers, gute Arbeit zu leisten, ausgeführt hat. Der gute Handwerker

- „...versteht die Bedeutung der Skizze, die dafür steht, dass man am Anfang noch nicht genau weiß, worauf etwas hinauslaufen soll...“
- „... reagiert positiv auf Zufall und Beschränkung...“
- „...muss sich hüten, ein Problem unerbittlich bis zu dem Punkt zu verfolgen, an dem er es nur noch isoliert wahrnimmt...“
- „vermeidet Perfektionismus, weil dieser zu einer Demonstration der eigenen Vorstellungen entarten kann...“
- „...hat gelernt, wann es Zeit ist aufzuhören. Weitere Arbeit könnte nur zu einer Verschlechterung führen.“ (Sennett 2009, S. 347 ff)

Mir scheint, dies sind hilfreiche Wegweiser, für die eigene fachliche Arbeit, und gleichzeitig Warnungen, sich aktuell zu intensiv mit Themen zu beschäftigen, die von außen an die DGsv herangetragen werden.



## Literatur

Berker, P. (1998a): Innensteuerung durch Supervision. In: Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, Münster, S. 312-315.

Berker, P. (1998b): Qualität durch Supervision – Qualität von Supervision. In: Forum Supervision, Sonderheft 2, S. 10-18.

Buchinger, K./Klinkhammer, M. (2007): Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Stuttgart.

Forum Supervision (1998): Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision. 3. Deutscher Supervisionstag.

Journal Supervision (2017): Schwerpunkt Qualität, Heft 3, S. 10-23.

Merchel, J. (1998): Qualität und Supervision: Supervision als Instrument zur Förderung von Qualität – Anforderungen an die Qualität von Supervision. In: Forum Supervision, Sonderheft 2, S. 19-28.

Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 4. Auflage Weinheim.

Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen. Inszenierungen der Sozialen Arbeit, in: Professionelles Handeln, hrsg. von Pfadenhauer, M., Wiesbaden, S. 181-205.

Sennett, R. (2009): Handwerk. Berlin.

Wittenberger, G. (1998): Supervision und Qualitätssicherung – ein quergedachter Beitrag zum 3. Deutschen Supervisionstag. In: Forum Supervision, Sonderheft Nr. 2, S. 117-133.