Bernd M. Müller

Exzellent!

Wie sich Qualität in der systemisch-lösungsorientierten Supervision be(ob)achten lässt

Abschlussarbeit im Rahmen der Weiterbildung
„Systemisch-lösungsorientierte Supervision und Coaching“
(BTS Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision)

Landsberg, Januar 2018
(Für die Veröffentlichung vom Autor angepasst im August 2018)

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Was braucht es für „exzellente Supervision“? 4

1.1 Persönlicher Zugang..... 4

1.2 Die Idee der Arbeit..... 5

2 Definitionen rund um „Qualität“ und „Supervision“ 6

2.1 Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement 6

2.2 Dimensionen von Qualität..... 7

2.3 Supervision..... 7

3 Konzeptionelle Grundlagen systemisch-lösungsorientierter Supervision 9

3.1 Systemisch-lösungsorientierte Supervision..... 9

3.1.1 Konstruktivistisches Paradigma 9

3.1.2 Systemtheoretische Paradigmen 10

3.1.3 Lösungsorientierter Ansatz 12

3.1.4 Hypnosystemischer Ansatz..... 13

3.2 Systemisch-lösungsorientierte Haltung als Beitrag zur Exzellenz 14

3.3 Mein Supervisionsverständnis 15

4 Qualitätsbeobachtung in der systemisch-lösungsorientierten Supervision 17

4.1 Grenzen der Messbarkeit von Qualität in der Supervision..... 17

4.2 Ansatzpunkte für eine Beobachtung von Qualität..... 18

4.2.1 Qualitätsbeobachter..... 18

4.2.2 Qualitätsbeobachtung als reflektierte Aufmerksamkeitsfokussierung..... 19

4.2.3 Qualitätskriterien in der Supervision..... 20

4.2.4 Besonders qualitätsrelevante Phasen im Supervisionsprozess..... 21

4.3 Formen der Qualitätsbeobachtung..... 22

4.3.1 Regelkreis der inneren Metakommunikation als Modell zur Qualitätsbeobachtung während der Supervision..... 22

4.3.2 Selbstevaluation mit Hilfe von Dokumentation 24

4.3.3 Weitere Formen der Qualitätsbeobachtung..... 26

4.4 Zehn Leitkriterien exzellenter Supervision 26

4.5 Nutzen von Qualitätsbeobachtung..... 27

5 Qualitätsbeobachtung in der Praxis - exemplarische Blitzlichter.28

5.1 „Dem Supervisanden folgen“ - im Ringen mit dem eigenen Bezugsrahmen..... 28

5.2 „Nach der Sitzung ist vor der Sitzung“ - Optimierung des Praxishandelns durch Beratungsprotokoll..... 30

5.3 „Mit Hand, Kopf, Fuß, Herz ...“ - Auswertung am Sitzungsende..... 31

5.4 „Zwischenstopp“ (Zwischenauswertung im Team) 33

6 Exzellente Perspektiven.....35

7 Dank 37

8 Literaturverzeichnis.....38

9 Anhang.....40

9.1 Qualitätsdimensionen im Qualitätsverfahren der DGSv 40

9.2 Regelkreis der inneren Metakommunikation (Modell mit Fragen)..... 42

9.3 Dokumentationsvorlage (Beratungsprotokoll) 43

1 Einleitung: Was braucht es für „exzellente Supervision“?

„Unser Anspruch ist Exzellenz“[1] - so lautet die strategische Positionierung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), in der sich ein großer Teil der Supervisorinnen und Supervisoren[2] Deutschlands zusammengeschlossen haben. Der Leitsatz klingt für Berater und Kunden auf den ersten Eindruck gleichermaßen qualitätsvoll und attraktiv. Ohnehin hat sich die Frage nach Qualität in vielen Berufsfeldern etabliert, und Supervision gilt dort als wichtiges Qualitätsinstrument. Es verwundert nicht, dass „Vortrefflichkeit“ auch für die supervisorische Arbeit gelten soll.

Deswegen finde ich es umso auffallender, dass die Qualitätsfrage auf Supervision bezogen in der Literatur - wenn überhaupt - oft nur angedeutet wird. Antworten machen sich rar oder sind wenig befriedigend[3], obwohl sich das Feld der Supervision sehr heterogen zeigt und das „qualitativ Besondere“ eine gewisse Marktrelevanz besitzen dürfte. Man könnte geneigt sein, Ursula Tölle zuzustimmen: „Mit Qualitätsaussagen zu werben, scheint leicht zu sein. Über den Gegenstand von Qualität zu sprechen, ist schwerer, und noch schwieriger ist die Frage nach der Mess- und Überprüfbarkeit von Qualität, zumal dann, wenn es nicht um Lebensmittel, Technik oder Baumaterial geht, sondern um Kommunikation und Beziehung.“[4]

Liegt Exzellenz also nur im Charisma des Supervisors oder im subjektiv-individuellen Erleben einer „glücklicherweise gelingenden“ oder „wenigstens nicht schadenden“ Supervision? Oder gibt es doch etwas Verlässlicheres, was gute Supervision auszeichnet und die Zufriedenheit des Kunden wahrscheinlicher macht?

1.1 Persönlicher Zugang

Qualitätsfragen sind mir in den letzten Jahren regelmäßig begegnet. Mal ging es um die Überlegung, was ich während eines Weiterbildungsmoduls lernen oder in der Lehrsupervision erreichen möchte. Mal beschäftigte mich die Suche nach einer hilfreichen Intervention oder einem „optimalen“ Tool, sowie die Frage, ob es überhaupt ein Tool für gute Supervision braucht. Wann sind Ziele ausreichend geklärt? Was soll zu Beginn bzw. am Ende einer Supervision passieren? ... Bei vielen Gelegenheiten konnte ich meinen eigenen Anspruch spüren: „Wenn ich etwas mache, dann möchte ich es auch gut machen.“

Zugleich entdeckte ich, dass mir Supervision, die Fokussierung auf die wunderbare Welt der Möglichkeiten und des Gelingenden, Freude macht und mir und den Supervisanden gut tut. Es geschieht etwas in der Supervision, das über das scheinbar Gestaltbare hinausgeht, das aber womöglich mit dem zusammenhängt, wie es geschieht.

---

[1] Lentze (2017), S. 20.

[2] Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich im Folgenden nur die männliche Form, sie ist jedoch inklusiv gemeint.

[3] Vgl. Schamberger (2017), S. 19: „Gute Supervision bedeutet, keinen Scherbenhaufen zu hinterlassen, Supervision nicht mit offenen Konflikten zu beenden. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppen muss erhalten bleiben!“

[4] Tölle (2017), S. 11. Vgl. Fatzer u.a. (2002), S. 9: „Die Berater ihrerseits können häufig ihr Angebot - Supervision, Coaching oder Organisationsentwicklung - nur schwer objektiv beschreiben, zumal man vieles erst über das Erleben beurteilen kann.“

So entwickelte sich in mir die Idee, in meiner Abschlussarbeit gezielt nach Kriterien für exzellente Supervision Ausschau zu halten. Denn um professionell und zielsicher („vor-trefflich“) zu agieren, erscheinen mir Kennzeichen hilfreich, an denen ich mich als Supervisor orientieren kann. Nebenbei vermute ich, dass Kriterien eine gewisse Entlastung im „Alles ist wichtig“ bringen.
Als Supervisor war ich auch regelmäßig mit meinem beruflichen Hintergrund, der sog. Gemeindeentwicklung (Fachberatung und Organisationsentwicklung kirchlicher Gemeinden), konfrontiert und der Frage, in welcher Funktion ich gerade agiere oder angesprochen werde. Dies erforderte Aufmerksamkeit und Transparenz, worin die Unterschiede der Beratungsformen und ihre je eigene Qualität liegen.
Noch ein weiterer Aspekt kam hinzu: Am Ende meiner Supervisionen ließ ich regelmäßig die Supervisanden ihre Zufriedenheit skalieren und war manches Mal erstaunt über ihre hohe Wertung. In meinem Staunen begegnete mir eine Differenz, ein Zwischenraum zwischen eigenem und fremdem Erleben. Dieses „Zwischen“ weckte meine Neugier und eine ganze Reihe von Fragen: Worauf achten Supervisanden und worauf richte ich mein Augenmerk? Was von all dem, was in der Supervision geschieht, kommt in die „Wertung“? Wann ist eine Supervision erfolgreich, gelungen, exzellent? Und wie viel an „Güte“ brauche ich, um ausreichend guter Supervisor zu sein? ...

1.2 Die Idee der Arbeit

Ich gehe in dieser Arbeit deshalb der Frage nach, welche Aspekte gerade in der systemisch-lösungsorientierten Supervision eine qualitätsvolle, exzellente Arbeit wahrscheinlich(er) machen und wie sie be(ob)achtet werden können. Mich leiten dabei folgende Vorstellungen:

a) Systemisch-lösungsorientierte Supervision lässt sich durch Qualitätskriterien sinnvoll beschreiben und beobachten.
b) Qualitätsbeobachtung steigert die Wahrscheinlichkeit exzellenter Supervision.

Um den Umfang zu begrenzen, beschränke ich die Arbeit auf die Prozessebene des Beratungsgesprächs, sowie die Personen Supervisor und Supervisand. Basis der Betrachtung ist mein Selbstverständnis von Supervision. Andere wichtige Faktoren (z.B. Kontraktgespräch, Auftraggeber, strukturelle Rahmenbedingungen) deute ich höchstens an.

Somit ergibt sich folgender **Aufbau der Arbeit**:

- **Im Kapitel 2** erfolgt eine Annäherung an die Begriffe „Qualität“ und „Supervision“.
- **Im Kapitel 3** präsentiere ich konzeptionelle Grundlagen und mein Supervisionsverständnis.
- **Das Kapitel 4** beleuchtet die Beobachtbarkeit von Qualität in der Supervision und liefert neben Ansatzpunkten auch Leitkriterien für die Praxis(beobachtung).
- **Im Kapitel 5** werden exemplarische Beobachtungen aus meiner Supervisionspraxis dargestellt und auf Qualität hin reflektiert.
- **Das Kapitel 6** gibt mit „exzellenten Perspektiven“ einen verdichtenden Ausblick.

2 Definitionen rund um „Qualität“ und „Supervision“

Um eine Orientierung zu geben, wie ich „Qualität“ und „Supervision“ im Rahmen der Arbeit verstehe, werde ich mich im Folgenden diesen Begriffen nähern.

2.1 Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement

Qualität (lat. „Beschaffenheit, Eigenschaft“) beschreibt zunächst wertneutral den Zustand oder Merkmale eines Objekts, Prozesses oder Systems. Alltagssprachlich wird der Begriff oft wertend (z.B. „gut/schlecht“) verwendet. In der Literatur findet sich eine Fülle verschiedener Qualitätsdefinitionen und -ansätze[5], auf deren Diskussion ich hier verzichte. Mir ist bewusst, dass jede Herangehensweise Auswirkungen darauf hat, was beobachtet, wie es erklärt und bewertet wird.
Für meine Arbeit ist ein Zugang relevant, der Unterschiede verdeutlicht und somit einer Bewertung („Exzellent!“) aufgeschlossen ist. Ich verwende daher die wohl gängigste Definition nach DIN EN ISO 9000:2005: **Qualität ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale ... Anforderungen ... erfüllt“[6].** Damit klingen mehrere Bedingungen von Qualität an:

- Als inhärent („innewohnend“) werden die Merkmale bezeichnet, weil sie beständig zum beobachteten Objekt, Prozess oder System gehören und (objektiv) messbar sind.
- Eine Auswahl, nicht die Gesamtheit möglicher Eigenschaften ist qualitätsentscheidend.
- Qualität hängt von „Anforderungen“ und somit vom Referenzrahmen ab. Aufgrund dieser Relation ist von einer Anpassbarkeit der bedeutsamen Qualitätsmerkmale auszugehen.
- Die Bewertung ergibt sich aus dem Grad der Erfüllung.

Im Bereich der wirtschaftlichen Produktion scheint diese Definition nützlich. Für den Bereich der Dienstleistungen, zu denen Supervision gehört, ergeben sich eine Reihe von Fragen (Messbarkeit? Objektivität? Wer bewertet? ...?), die im Laufe der Arbeit noch diskutiert werden müssen.

Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung werden in der Literatur z.T. nahezu synonym verwendet, können jedoch unterschiedliche Aspekte beleuchten:
Qualitätsentwicklung ist begrifflich sehr weit, steht sie doch für jede Form - meist positiv erstrebter - qualitativer Veränderung der Arbeit, der Produkte und Dienstleistungen. Insofern hat Rainer Zech Recht: „Qualitätsentwicklung hat es immer gegeben. Jeder motivierte Mitarbeiter trachtet danach, seine Arbeit zu verbessern, wenn er auf Unzulänglichkeiten gestoßen ist.“[7]
Qualitätssicherung und -management sind von ihren Ursprüngen her - wie auch die grundsätzliche Auseinandersetzung mit Qualität - stark industriell geprägt.[8] Die Qualitätsfrage gewann v.a. seit Beginn des 20. Jahrhunderts durch Arbeitsteilung, Massenproduktion und Wettbewerb an Bedeutung, weil fehlerhafte oder unerwünschte Produkte eliminiert werden sollten. Dazu war eine Überprüfung der Ergebnisse, später auch der Verfahrensweisen, der Mitarbeiterkompetenzen, Umweltauswirkungen, Imagefolgen usw. notwendig. In Qualitätskonzepten finden diese

[5] Vgl. Eckhardt u.a. (2001), S. 43; vgl. auch die Übersicht bei Wikipedia, Stichwort „Qualität“.
[6] DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2005), S. 18.
[7] Zech (2009), S. 6. Er bezeichnet dies hier auch als „intern motivierte Professionalisierungsstrategie“. Anzufragen ist jedoch, ob in Fehlervermeidung/-beseitigung die einzige Optimierungsmöglichkeit besteht.
[8] Eine Übersicht der Entwicklung geben Wienhardt (2017), S. 53-54; Zink/Seibert (2011), S. 283.

vielfältigen Aspekte heute oft Berücksichtigung und bilden die Grundlage für systematische Prozesse einer qualitativen Weiterentwicklung.[9] Zunehmend etablieren sich v.a. aufgrund des Wettbewerbdrucks auch in Dienstleistungsbereichen diese Ansätze und Erkenntnisse, selbst wenn der Transfer noch längst nicht abgeschlossen ist.[10]

Qualitätsmanagement verstehe ich als die Gesamtheit der aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zur Steuerung eines Systems (v.a. einer Organisation) im Hinblick auf Qualität. Vorrangig geht es um den idealtypischen Qualitätskreislauf von „Planung, Durchführung, Kontrolle und Verbesserung“[11]. **Qualitätssicherung** bezeichnet jenen Teil des Qualitätsmanagements, der den Erhalt einer bestimmten (vereinbarten) Qualität gewährleisten und dementsprechend Vertrauen stiften soll. Bei diesem Begriff spielen also Anforderungen eine zentrale Rolle.

2.2 Dimensionen von Qualität

Um die Bausteine von Qualitätsmanagement zu strukturieren und zugleich den Qualitätsbegriff zu konkretisieren, gibt die Unterteilung der DGSv in die Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnis-, sowie Konzeptqualität eine nützliche Orientierung:

> „Die **Strukturqualität** bezieht sich auf Rahmenbedingungen und Ausstattung, die institutionelle, personelle, finanzielle, materielle und räumliche Voraussetzungen betreffen ... *Hauptfragestellung: Was ist wie geregelt?*
>
> Mit **Prozessqualität** sind alle Aktivitäten und Vorgehensweisen gemeint, die den Beratungsprozess betreffen ... *Hauptfragestellung: Wie wird etwas gemacht?*
>
> Im Rahmen der **Konzeptqualität** werden der Beratungsansatz, Werte und Überzeugungen, der Theoriehintergrund, Ethik, u.a. beschrieben. *Hauptfragestellung: Was ist leitend dabei, wie etwas gemacht und was erreicht werden soll?*
>
> Die **Ergebnisqualität** umfasst Indikatoren und Methoden, mit denen die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der vereinbarten Ziele und Ergebnisse untersucht werden. Hierbei ist die Sicht der Beraterinnen und Berater ebenso gefragt wie die der Kundinnen und Auftraggeber. *Hauptfragestellung: Was ist erreicht worden?*“[12]

Eine Übersicht dieser Dimensionen mit entsprechenden Kriterien der DGSv[13] habe ich im Anhang zusammengestellt. Hinsichtlich Exzellenz kommt es vielleicht noch auf Anderes an.

2.3 Supervision

Allgemein bezeichnet Supervision die Beratung von Personen in der Arbeitswelt mit dem Ziel, deren Professionalität zu stärken und zu erhöhen: „Sie unterstützt die Entfaltung, Entwicklung und Verbesserung beruflichen Handelns.“[14] Dazu richtet Supervision ihren Blick auf „die Schnitt-

---

[9] Basis für Qualitätskonzepte sind heute oft Qualitätsmanagement-Instrumente, die das System als Ganzes in den Blick nehmen. Dazu gehören z.B. European Foundation for Quality Management (EFQM), Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) und - mit Einschränkung - DIN EN ISO 9000ff. Diese Instrumente ermöglichen mittels Zertifizierung auch Außenwirkung. Wienhardt (2017), S. 56, macht aber aufmerksam, dass trotz der Möglichkeit, die Entwicklungspotentiale der gesamten Organisation in den Blick zu nehmen, die Fehlervermeidung häufig weiterhin im Mittelpunkt steht.

[10] Vgl. Lentze (2017), S. 21: „Die Reise geht weiter ...“.

[11] Steinke (2012), S. 114.

[12] DGSv (2017), S. 5 [kursive Hervorhebungen nicht im Original]. Vgl. Eckhardt u.a. (2001), S. 45. Steinke (2012), S. 114, ordnet die konzeptionellen Voraussetzungen und Ressourcen der Strukturqualität zu. Aufgrund der hohen Bedeutung der konzeptionellen Grundlagen für die Beratungspraxis lohnt es sich m. E. jedoch, diesen Bereich eigens zu berücksichtigen.

[13] Die Kriterienauswahl wurde ursprünglich von Eckhardt u.a. (2001), S. 49-53, vorgelegt. Die DGSv hat diesen Fragebogen für seine Mitglieder übernommen und stellt ihn online zur Verfügung.

[14] Neumann-Wirsig (2013), S. 20.

stelle zwischen Profession, Organisation und Person“[15] und rekurriert auf Wechselwirkungen. Im Mittelpunkt der Supervision steht der Supervisand mit seinem je eigenen Erleben, Wahrnehmen, Deuten und Verhalten. Supervisoren sind verantwortlich für den Prozess und die Prozessgestaltung, jedoch - im Gegensatz zur Fachberatung - nicht für den Inhalt.[16]
Supervision regt zugleich zu Reflexion, Veränderung und Qualitätsentwicklung an:

- Arbeitssituationen oder -themen werden mit Blick auf Kommunikations- und Verhaltensmuster, auf persönliche und fachliche Ressourcen und Kompetenzen, sowie auf die Bedingungen, Gegebenheiten und Erfordernisse des beruflichen Rahmens (z.B. Organisation), des Arbeitsfeldes, der eigenen Funktion und Rolle reflektiert.[17]
- Bei der Bewältigung von veränderungswürdigen Zuständen (z.B. Problemen) sucht Supervision nach Wegen und Mitteln, „die Wahrscheinlichkeit von Veränderung zu erhöhen.“[18] Mit der Entdeckung von Veränderungspotential beginnt bereits Veränderung, die sich z.B. in Entlastung, Entdeckung von Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten oder einem gesteigerten Zutrauen in die eigene Wirksamkeit zeigen kann.
- Als Beitrag zur Qualitätsentwicklung erweist sich Supervision, in dem sie Supervisanden unterstützt, exzellente Arbeit zu leisten und sich als kompetenter und erfolgreicher zu erleben. Wirkungen ergeben sich neben der eigenen Person (z.B. Zufriedenheit) und Fachlichkeit auch für das Umfeld, wie z.B. die Organisation, Kunden oder Kollegen, die von gelungener (Zusammen-)Arbeit profitieren.

Coaching, bisweilen als „Leitungssupervision“ bezeichnet, ist der Supervision in ihrem grundsätzlichen Ziel, Personen in ihrer Arbeit zu stärken, sehr ähnlich. Zugleich unterscheidet sie sich aber als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen“[19] wesentlich in der Zielgruppe. Durch diese Fokussierung geht es stärker um einen kompetenten Umgang mit der besonderen Rolle, die sich an Zielen der Organisation orientiert und höhere Identifikation fordert. Daher lässt sich Coaching auch eher als Instrument der Personalentwicklung sehen. Mit anderen (v.a. inhaltlichen) Anforderungen ist also zu rechnen, selbst wenn sich Supervision und Coaching in der Arbeitsweise (z.B. Haltung, Sitzungsverlauf) bzw. den konzeptionellen Ansätzen ähneln können.

[15] Neumann-Wirsig (2016), S. 12-13. Gerade durch die Fokussierung auf die Schnittstelle ist auch eine Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten wie Therapie, Weiterbildung/Fachberatung und Organisationsentwicklung möglich.
[16] Daher ist für Neumann-Wirsig (2016), S. 14, auch „unerheblich, wie viel der Supervisor von der inhaltlichen Arbeit seiner Supervisanden versteht“.
[17] Vgl. Neumann-Wirsig (2016), S. 12.
[18] Neumann-Wirsig (2016), S. 13.
[19] Dietz/Holetz/Schreyögg (2012), S. 20.

3 Konzeptionelle Grundlagen systemisch-lösungsorientierter Supervision

Wenn es um Qualität(sbeobachtung) in der Supervision geht, ist eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Ansatz wesentlich. Dieser bestimmt, worauf ich besonders achte, wie ich (mir) supervisorische Zusammenhänge und Bedeutung erkläre, und gibt zugleich Anhaltspunkte, worin für mich die Exzellenz, die größte Wahrscheinlichkeit auf Erfolg in der Supervision liegt.
Mein Ansatz speist sich besonders aus systemischen, d.h. konstruktivistisch-systemtheoretischen, und - darauf aufbauend - lösungsorientierten Quellen. Gerade für den lösungsorientierten Zugang hat die Haltung besondere Bedeutung, sodass ich kurz darauf eingehe. Abschließend verdichte ich die konzeptionellen Grundlagen, indem ich zusammenfassend mein persönliches Supervisionsverständnis darlege.

3.1 Systemisch-lösungsorientierte Supervision

3.1.1 Konstruktivistisches Paradigma

Der Konstruktivismus, dessen bedeutsamste Vertreter Heinz von Foerster (1911-2002) und Ernst von Glasersfeld (1917-2010) sind, beschäftigt sich mit der Frage, wie Erkenntnis entsteht. Er geht davon aus, dass es Objektivität - verstanden als Übereinstimmung von beobachtetem Bild und Realität - an sich nicht gibt und daher auch keine objektive Wirklichkeit. Sensorische Reize bzw. neuronale Impulse weisen zwar auf Intensität und Quantität von Etwas hin. Um was es sich dabei handelt und welches Wesen diesem Etwas zukommt, ist Folge eines komplexen Prozesses von Unterscheidung und Bedeutungsgebung mittels der Struktur des individuellen Gehirns. Folglich ist alles „Erfindung“ bzw. „Wahr-Nehmung“ eines beobachtenden Subjekts.
Erkenntnisse und bereits Beobachtungen sind vom Subjekt und dessen Vorgeprägtheiten - der sog. „inneren Landkarte“ - abhängig. Daher führt die „jeweilige theoretische «Optik» oder Voreingenommenheit ... zu bestimmten Fragen und diese zu Erkenntnissen, die jeweils auf die Frage und den Frager bezogen Gültigkeit beanspruchen können. Sie können passen, aber sie beschreiben nicht zwangsläufig die Wirklichkeit.“[20]
Die Entdeckung objektiver, d.h. allgemeingültiger Qualitätskriterien für Supervision ist ausgeschlossen. Lohnenswerter ist es, die Suche auf Kennzeichen zu richten, die von den beteiligten Subjekten aufgrund ihres Verständnisses von Supervision und sich selbst, sowie ihres theoretisch-erfahrungsmäßigen Hintergrundes als passend und hilfreich (an-)erkannt werden.
Für die Supervision ist es wertvoll, die - für den Supervisanden wahren - Wirklichkeitskonstruktionen zu erkunden. Im Nachgehen ihrer Erzeugung lassen sich neue Spuren finden und alternative Konstruktionen entwickeln, die mindestens ebenso viabel sind, aber nützlichere Handlungsweisen ermöglichen. Für die Ziel- und Lösungsentwicklung bzw. die Lebenspraxis „interessiert nicht, ob die Landkarte richtig ist, sondern ob man mit ihr gut wandern kann.“[21]

---

[20] Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 121. Königswieser/Hillebrand (2015), S. 24, weisen darauf hin, dass die Erkenntnisse über die Welt zwar Konstruktionen sind, diese aber „nicht ‚unwirklich‘ sind im Sinne von Illusionen und Fiktionen, sondern aktiv eine Wirklichkeit erzeugen, die für uns ‚Sinn‘ ergibt.“

[21] Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 121.

Was für das einzelne Subjekt gilt, hat Folgen für die „Wirklichkeit“ sozialer Beziehungen. Beobachtung und Bedeutungsgebung, aber auch wie Interaktion stattfindet oder ein soziales Gefüge entsteht, sind niemals eindeutige Wirklichkeiten. Daher stimme ich von Glasersfeld zu, dass es unmöglich ist „zu erwarten, dass ein Satz, den ein Mensch sagt, in mir genau jene Gedanken und Begriffsnetze erweckt, die der Sprecher mit seiner Äußerung verbindet.“[22] Konsequenterweise ist es daher für die Qualität von Supervision nicht notwendig, das Gegenüber zu verstehen, sondern eher, ob die Kommunikation etwas im Supervisanden anregt, das für die Zielerreichung bzw. eine Weiterentwicklung der Wirklichkeitskonstruktion hilfreich ist.

Einen weiteren für die Supervision wichtigen Aspekt legt noch der **sog. soziale Konstruktivismus** (Hauptvertreter u.a. Ken Gergen) hinzu: Der Mensch ist nicht nur eine in sich bestehende Daseinsform, die von äußeren Einflüssen inspiriert und gemäß eigener Gehirnstrukturen ihre Weltwirklichkeit erfindet, sondern er ist Ergebnis einer sozialen Werdung: Er ist so, wie andere und er selbst sich ihn vorstellen.[23]
Diese grundlegend soziale Bezogenheit zeigt sich in der Wirkmächtigkeit von Kommunikationsprozessen, in denen menschliche Wirklichkeit gemeinsam, gesellschaftlich und im jeweiligen historischen Umfeld erzeugt wird. Besonders Sprache ist hier bedeutsam, da sie sowohl Wirklichkeit produziert als auch Folge des gemeinsamen Konstruktionsprozesses ist. In Geschichten z.B. werden Weltwirklichkeiten und Erlebnisse erschaffen, die über den Sprecher hinausgehen und zugleich die Identität des Sprechers, die Sicht auf sich und die Welt, prägen. Für Supervision erwächst daraus die Chance, „in Begriffen und Konzepten wie »Geschichte«, »Metapher«, »Umgang mit Bedeutung«, ... zu denken ..., also auf die Art zu achten, wie in Systemen gemeinsam Bedeutung geschaffen, hergestellt wird.“[24] Es ist oft wertvoll, Formen einseitiger innerer oder „kollektiver Monologe“ zu entdecken, in denen alternative Blickwinkel oder andere Erklärungen der Wirklichkeit regelhaft ausgeschlossen scheinen: „In dem expliziten Verzicht auf scheinbar »richtige« Standpunkte zugunsten von *Perspektivenvielfalt* kann eine enorme Kraft liegen.“[25]

3.1.2 Systemtheoretische Paradigmen

Aus der Fülle systemtheoretischer Überlegungen und Varianten sollen im Folgenden nur einige Aspekte eingefangen werden, die für mich im Hinblick auf das Thema besonders relevant sind.
Systeme sind „zusammengesetzte Einheiten“ aus einer beliebigen Anzahl von Elementen, die in Wechselwirkung stehen, sich durch Unterscheidung von ihrer Umwelt abgrenzen lassen und die ihre Handlungsvollzüge gemäß der je eigenen inneren Strukturen vornehmen. Sie hören auf zu sein, wenn ihr Sinn erfüllt ist und die Interaktion ihrer Elemente endet. Wenn in der Supervision Personen, Gruppen oder auch Organisationen betrachtet werden, haben wir es mit lebenden Systemen zu tun, die sich durch hohe Komplexität und Selbstorganisation auszeichnen. Zu un-

[22] Ernst von Glasersfeld, zitiert nach: Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 122.
[23] Vgl. Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 122. Ähnlich könnte man systemtheoretisch formulieren: „Eine Person ist von ihrer sozialen Welt nicht unabhängig konzipierbar, sondern nur aus der Welt der Bedeutungen heraus verstehbar, in die sie wie alle Menschen unweigerlich eingebunden ist.“ (ebd., S. 123, mit Verweis auf Bruner).
[24] Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 123.
[25] Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 123 [Hervorhebung im Original].

terscheiden sind soziale (durch Kommunikation entstehende), psychische (mit kognitiv-emotionalen Prozessen) und biologische Systeme.

Ein System ist durch **operationale Geschlossenheit** charakterisiert. Als sich selbst regelndes und erhaltendes System ist es von außen (z.B. durch Interventionen) nicht direkt steuerbar, sondern präsentiert sich autonom.[26] Die ihm eigene innere Struktur (ähnlich wie die „Landkarte" im Konstruktivismus) sichert die Existenz des Systems und legt fest, wie Anstöße von außen verarbeitet werden. Welche internen und externen Wirkungen sich zeigen, bestimmt das System, nicht die Umwelt. Daher sind Systeme nur begrenzt analysierbar.

Die Systeme können eine Verbindung eingehen, bei der diese füreinander zu bedeutsamen Umwelten werden, miteinander stabil interagieren und zueinander „passende" Reaktionen entfalten. Bei sozialen Systemen bedarf diese sog. **strukturelle Kopplung** der Kommunikation und darüber der - qualitätsrelevanten - gemeinsamen Beziehungsgestaltung.

Bei sozialen Systemen sorgt **Kommunikation** für Abgrenzung (wer gehört dazu?) und Identitätsbildung (was macht uns aus?). Zugleich lassen sich in der Kommunikation und über sie Regeln und Muster, sowie Wahrnehmungsgewohnheiten des Systems beobachten und gestalten. Als wiederkehrende Verhaltensweisen sind sie Ausdruck (gemeinsamer) Wirklichkeitskonstruktion, die Verhaltensoptionen kanalisieren und Komplexität reduzieren.[27] Regelerwartungen werden häufig deutlich, wenn sich etwas nicht wie gewünscht zeigt oder ein Problem auftritt.

Kommunikation ist, wie jede Interaktion, wesentlich von **Zirkularität** geprägt. Jede (non-)verbale Äußerung ist zugleich Wirkung und Ursache, sodass die Setzung von Anfangspunkten willkürlich ist, Wechselwirkungen ausblendet und Wirklichkeiten einfriert. Daher wird aus systemischer Sicht ein Denken in Form von Ursache-Wirkungs-Ketten vermieden. Von Wirkungen auf Handeln zu schließen und umgekehrt ist letztlich der Konstruktionsversuch eines Beobachters.

Für die Supervision ist es zudem bedeutsam, **Kontexte** (Sinnzusammenhänge) zu berücksichtigen, da „jedes Phänomen seine Bedeutung und Wirkung aus seinen kontextuellen Wechselwirkungen"[28] bezieht. Das betrifft die Rahmenbedingungen von Systemen ebenso wie Situationszusammenhänge und die Sprache an sich. Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen als Elemente von Wirklichkeitskonstruktion[29] gewinnen ihren Sinn über den Kontext und bilden wichtige Ansatzpunkte für Veränderung (z.B. mittels Rekontextualisierung, Reframing).

Für die Existenz von Systemen ist ein **Beobachter** unerlässlich, der das System von dessen Umwelt unterscheidet. Es gehört zum Grundcharakter dieses Vorgangs, dass in der Beobachtungsmarkierung zugleich anderes unmarkiert bleibt.[30] Werden die Grenzen verschoben, indem Systeme anders definiert oder andere Facetten beleuchtet werden, verändert das die Konstruktion von Wirklichkeit. In der Supervision ist das nutzbar, indem bewusst Unterscheidungsvorgänge fokussiert werden oder Komplexität reduziert oder erweitert wird.

---

[26] Vgl. Simon (2015), S. 53; Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 112f.
[27] Vgl. Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 103.
[28] Neumann-Wirsig (2016), S. 26.
[29] Vgl. Neumann-Wirsig (2013), S. 28.
[30] Vgl. Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 115.

Supervision ist ebenfalls ein soziales System: Als „**Beobachtung der Beobachtung**“ (Kybernetik 2. Ordnung) fokussiert sie auf Interaktionen und Wechselwirkungen und zwar im „Moment der Zusammenarbeit“[31]. Es geht um die gegenwärtigen Wirklichkeitskonstruktionen beruflichen Handelns und Erlebens des Supervisanden (= Beobachtung 2. Ordnung). Das Heimatsystem, in dem der Supervisand seinen Kunden bzw. seinen beruflichen Anforderungen begegnet (= Beobachtung 1. Ordnung), bildet hierzu eine Umwelt. Das psychische System - die einzelne Person - lässt sich ebenfalls als Umwelt des Beratungssystems bezeichnen. Menschen in der Beratung äußern nur einen begrenzten Teil ihres Selbst. „Was [aber] nicht in die Kommunikation kommt, gewinnt keine soziale Existenz oder Bedeutung.“[32]

3.1.3 Lösungsorientierter Ansatz

Der lösungsorientierte Ansatz, von Steve de Shazer und seinem Team entwickelt, zeigt sich weniger als Theorie als „eher eine in Jahrzehnten der Praxis entwickelte pragmatische Methodologie“[33], die auf dem konstruktivistisch-systemischen Denken aufbaut.

Gemäß dem Konstruktivismus gibt es kein Problem an sich, und ein Problem ist auch kein Ding, das man (oder jemand anderes) quasi als Strukturmerkmal hat. Vielmehr wird einem beobachteten Phänomen eine Problemrealität zugeschrieben und zwar als „Ergebnis von Bedeutungsgebung, Abwertungsprozessen, kognitiven Leistungen und Aufmerksamkeitsfokussierung.“[34] Bedeutsam ist die Unterscheidung zwischen einer abgewerteten IST-Situation (= Problem) und eines zugleich aufgewerteten SOLL-Zustandes. Letzteres wird als Zielvision in den Fokus der Beratung gerückt, während die Erkundung von Problemen vernachlässigt werden kann. Um tragfähige Lösungen zu entwickeln, müssen Ursachen und Wesen des Problems für den Supervisor weder bekannt oder verstanden, noch müssen Problem und Lösung direkt gekoppelt sein.[35]

Lösungsorientiert vorzugehen bedeutet, Supervisanden kontinuierlich bei der Konstruktion und Erreichung ihrer Zielvisionen zu unterstützen. Dementsprechend viel Raum nimmt die Kommunikation über Ziele und zukünftige Möglichkeitsräume ein. In der Zielklärung wird darauf geachtet, dass die Ziele wohlformuliert, also konkret, klein(schrittig), wichtig, erreichbar, positiv-motivierend sind und in der Gestaltungsmacht des Supervisanden liegen.

Dabei ist die Überzeugung leitend, dass der Supervisand über alle für die positive Bewältigung seiner Situation notwendigen „Kompetenzen, Stärken und Ressourcen“[36] verfügt und niemand Ziel und passende Lösung so gut kennt wie er selbst. Er ist Experte seines Lebens und seiner Arbeit und bestimmt den Inhalt der Supervision.

Um Supervisanden dabei zu unterstützen, tatsächlich ihre eigenen „Lösungen [zu] (er-)finden“[37], übernehmen Supervisoren die Prozessgestaltung, ohne selbst ein bestimmtes Ergebnis anzustreben. Das Beiseitestellen des eigenen Bezugsrahmens (vgl. „Landkarte“), also der eigenen

---

[31] Neumann-Wirsig (2016), S. 18
[32] Simon (2007), S. 38.
[33] Matthias Varga von Kibéd, Vorwort, in: Röhrig (2016), S. 8.
[34] Neumann-Wirsig (2016), S. 22.
[35] Vgl. Neumann-Wirsig (2016), S. 20/25; De Jong/Berg (2014), S. 49.
[36] De Jong/Berg (2014), S. 19. Vgl. Schlippe/Schweitzer (2013), S. 209f.
[37] Vgl. gleichnamiger Titel von De Jong/Berg (2014).

Erfahrungen und Erkenntnisse, des fachspezifischen Wissens, von Ideen, Hypothesen oder Bewertungen usw., ist daher wesentliche Anforderung an und zugleich Herausforderung für den lösungsorientierten Supervisor.[38]

Da Interventionen (z.B. Fragen) immer auch Elemente des eigenen Bezugsrahmens spiegeln, ist es dienlich, seine Aufmerksamkeit auf lösungsorientierte Annahmen zu richten, wie z.B.:

- Lösungsfindung braucht keine (Er-)Klärung des Problems.
- Den Beschreibungen und Erklärungen des Supervisanden gebührt Respekt, er verdient Anerkennung für sein bestmögliches Tun.
- Veränderung geschieht permanent, selbst „wenn sich manchmal der Eindruck von Starre und Unbeweglichkeit aufdrängt."[39]
- „Jede Person besitzt trotz aller Lebenskämpfe Stärken, die sich so ordnen lassen, dass die Qualität des Lebens der KlientIn sich verbessert."[40] Ausnahmen vom Problem und schon Gelingendes offenbaren Verhaltensalternativen, Kompetenzen und Ressourcen des Supervisanden und erhöhen die Zuversicht auf die Umsetzung von Lösungsideen.
- Kleine Schritte können zu großen Veränderungen beitragen.[41]

Grundsätzlich können zur Umsetzung dieses Ansatzes eine Vielfalt an Interventionen, Methoden und Tools (= strukturierte Interventionsabfolgen) verwendet werden, solange sie konsequent im Sinne des Ansatzes genutzt werden. Die o.g. lösungsorientierten Annahmen lassen bereits anklingen, dass Lösungsorientierung mehr ist als eine Umsetzung von Techniken oder Methoden.

3.1.4 Hypnosystemischer Ansatz

Der hypnosystemische Ansatz von Gunther Schmidt steht in enger Verbindung zur Lösungsorientierung, setzt aber eigene Schwerpunkte. In meiner Tätigkeit blitzt dieser Ansatz an mancher Stelle schon etwas auf, sodass ich wenigstens kurz darauf eingehen möchte.

Schmidt geht davon aus, dass jegliches „Erleben als Ausdruck und Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung"[42] verstanden werden kann, bei der sinnliche, physiologische, kognitive und emotionale Erlebniselemente (z.B. visueller, auditiver, kinästhetischer, ... Art, innere Dialoge, Atem- und Bewegungsmuster, ...) miteinander verkoppelt sind. Diese Vernetzungen (sog. „Muster") stellen neuronale Netzwerke dar, die sich in selbstrückbezüglichen Wechselwirkungen gegenseitig beeinflussen und so das Muster stabilisieren oder sogar verstärken können.

Dabei lassen sich willkürliche, d.h. bewusst initiierte, unterscheiden von unwillkürlichen Mustern, die die Selbstorganisation des Menschen sichern und von Schnelligkeit und Wirkmächtigkeit geprägt sind. Jedem Menschen steht eine Fülle solcher (meist unwillkürlicher) Muster als Potential

---

[38] Vgl. Neumann-Wirsig (2016), S. 19-20; De Jong/Berg (2014), S. 21/51f. Von Schlippe/Schweitzer (2013), S. 151, zitieren eine bekannte Aussage von Steve de Shazer, dem Begründer der Lösungsorientierten Therapie: „Wenn dir eine Interpretation bzw. Hypothese einfällt, dann setz dich in eine Ecke, nimm ein Aspirin und warte, bis der Anfall vorbei ist."

[39] Neumann-Wirsig (2016), S. 20.

[40] De Jong/Berg (2014), S. 39.

[41] Vgl. Neumann-Wirsig (2016), S. 21. Ein ähnlicher Hinweis findet sich bei De Jong/Berg (2014), S. 21, Fußnote 1: „Der Unterschied zwischen einer befriedigenden und einer befriedigenderen Zukunft leitet lösungsorientiertes Arbeiten. Nicht die Idee des ‚Besten, Optimalen', sondern die pragmatische Vorstellung des ‚ein wenig mehr', des ‚kleinen Schrittes', der im Befriedigenderen (als gegenwärtig) steckt, stellt in sich einen Anreiz zur Veränderung dar."

[42] Schmidt (2017), S. 48.

zur Verfügung, selbst wenn das aktuelle Erleben bestimmte Wahrnehmungsmöglichkeiten (inkl. Kompetenzen und Lösungen) ausgeblendet hat.
In der Supervision werden daher Fokussierungshilfen angeboten, „um diese Potenziale wieder zu suchen (Suchprozesse), zu finden und zu aktivieren und dann so nachhaltig als möglich in die gewünschten Lebenskontexte zu assoziieren.“[43] Andere Muster bringen eine andere „Persönlichkeit“ und dadurch alternative Fähigkeiten für vielleicht nützlichere Erlebnisprozesse zum Vorschein. Dabei genügt es im Rahmen positiver Bahnung innerhalb eines Problemmusters ein Element zu verändern, da alle anderen damit in Wechselwirkung stehen. „Das Ziel ist, mit Willkürlichem das Unwillkürliche zu beeinflussen und gewünschtes Erleben zu erzeugen.“[44]
Wie der lösungsorientierte Ansatz fokussiert der hypnosystemische auf zukünftig gewünschte Zustände („Reiseziele“), ermutigt aber noch deutlicher, in Imaginationen möglichst anschauliche, sinnenreiche Vorstellungen des Erlebens zu entwickeln und Kompetenzen zu entdecken. Dies gilt besonders auch in der Würdigung des Problemerlebens und der darin steckenden wertvollen Kräfte und Bedürfnisse, die für die Ziele genutzt werden können (sog. „Utilisation“[45]). Der Aufbau einer zieldienlichen Kooperationsbeziehung (z.B. Kybernetik 2. Ordnung) wird durch „Pacing“ (Einstellung auf z.B. Tempo des Klienten, Körperhaltung, Sprachmuster) gefördert.

3.2 Systemisch-lösungsorientierte Haltung als Beitrag zur Exzellenz

Die Gestaltung eines hilfreichen Rahmens für Supervision, fachliche Kompetenz bzgl. Methoden und Prozess, konzeptionelles Wissen, usw. sind wichtige Beiträge für eine qualitativ hochwertige Supervision. Zugleich ist für mich noch etwas Tiefgründigeres ausschlaggebend: All die genannten Kompetenzen wirken hohl, wenn sie nicht von einer wertschätzenden Haltung getragen werden, die vom Zutrauen in die vielfältigen Lösungsmöglichkeiten, in Stärken und Ressourcen des Supervisanden als Experten für sein Leben geprägt ist.
Die Herausforderung für Qualitätsbe(ob)achtung liegt darin, dass Haltung nicht direkt wahrnehmbar ist, selbst wenn sie sich im Verhalten, im Umgang mit dem Supervisanden und dessen Bezugsrahmen auswirkt. Eine umfassende Darstellung - einschl. der Kennzeichnung von Indikatoren zur Beobachtung - sprengt leider den Rahmen dieser Arbeit. Daher mache ich nur auf einige Aspekte aufmerksam, die dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz entsprechen, z.B.:

- Wertschätzung der Person
- Haltung des Nicht-Wissens und der Neugier
- Absichtsarmut
- Haltung der Neutralität gegenüber Personen (z.B. bei Koalitions-/Solidaritätsangeboten), Wirklichkeitskonstruktionen (inkl. Lösungsideen) und Veränderung
- Angemessene Respektlosigkeit gegenüber scheinbaren Gewissheiten (z.B. Ideen, Erklärungen, Bewertungen)
- Achtsamkeit und Wertschätzung kleinster Unterschiede und Wirkungen

[43] Schmidt (2017), S. 58.
[44] Neumann-Wirsig (2016), S. 29.
[45] Vgl. Schmidt (2017), S. 60.

3.3 Mein Supervisionsverständnis

Die beschriebenen Paradigmen und Ansätze bieten eine Fülle an Möglichkeiten, unterschiedliche Ausprägungen als Supervisor zu entfalten. Daher fasse ich nun mein persönliches Supervisionsverständnis zusammen.

Supervision ist für mich eine Form der Beratung, die Personen in ihren Arbeitskontexten stärkt und hilft, mit komplexen Herausforderungen umzugehen. Indem sie die Schnittstelle von Person, Profession und Organisation auf der Metaebene (Beobachtung zweiter Ordnung) in den Blick nimmt und Wechselwirkungen einblendet, fördert sie professionelles berufliches Handeln und trägt zur Entfaltung und Entwicklung der Potentiale des Supervisanden bei. Von anderen Beratungsformaten, wie z.B. Fachberatung, grenze ich mich ab.

Der Supervisand steht bei mir im Mittelpunkt und zwar als Experte seines Lebens und seiner Arbeit: Ich orientiere mich an seinen Zielen und Anliegen. Ich achte bei der Zielklärung auf seine Autonomie und Selbstwirksamkeit und unterstütze ihn, wohlformulierte Ziele (klein, konkret, usw.) zu finden. Konsequent assistiere ich ihm bei der Konstruktion und Erreichung seiner Zielvision und lade ihn ein, Möglichkeitsräume zu erkunden. Mich leitet die Idee, dass selbst kleinste Veränderungen in Haltung, Vorstellungen oder Verhalten hilfreiche Veränderungen bewirken.

Als Supervisor unterstütze ich den Supervisanden durch meine Interventionen, seine Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen zu heben und für seine Arbeit noch fruchtbarer zu machen. Ich gehe davon aus, dass der Supervisand bereits genügend Lösungspotentiale in sich trägt, um seine aktuelle Situation angemessen zu bewältigen.

Mein Vorgehen hat etwas von einem persönlichen Reisebegleiter: Ich sorge für einen hilfreichen strukturellen Rahmen, gestalte den Prozess mit Ideen zur Unterstützung der Lösungssuche und achte auf eine zieldienliche Kooperationsbeziehung. Der Supervisand kann sich auf die Inhalte konzentrieren und bestimmt die nächsten Reiseziele. Ob und inwieweit er Interventionen aufgreift, liegt in seiner Entscheidung. Meine Interventionen sind als anregende Angebote zur Unterscheidung gedacht, die vielleicht Ausgeblendetes einblenden, andere Perspektiven und Möglichkeitsräume eröffnen können. Sie docken an Äußerungen des Supervisanden an. Meinen eigenen Bezugsrahmen stelle ich beiseite, auch wenn er mir als (nachrangige) Inspirationsquelle für weitere Interventionsideen dienen kann.

Transparentes Vorgehen und der vergewissernde Dialog mit dem Supervisanden erleichtern das gemeinsame Reisen und ermöglichen mir, dem Supervisanden auf Schritt und Tritt seiner Lösungsentwicklung zu folgen und ihm z.B. durch Komplimentieren den Rücken zu stärken. Jede Supervision wird dadurch zu einem einmaligen Reiseerlebnis und gewinnt seine Exzellenz gerade dadurch, weil sie auf den Supervisanden und dessen Ziel maßgeschneidert ist.[46]

Dies zeigt sich in der Verwendung von Methoden und Tools, die ich mit Freude und gerne auch sinnenreich einsetze: Sie unterstützen Supervisanden, lustvoll Welten ihrer Wirklichkeitskonstruktionen (v.a. Möglichkeitsräume) zu erkunden und unvertraut-überraschende Blickwinkel

[46] Insofern gilt für mich - übertragen auf Supervision - auch die Aussage von Steinke (2012), S. 115: „Man kann sogar sagen, ein Coaching sei dann besonders hochwertig, wenn es eben nicht standardisiert abläuft, bzw. minderwertig, wenn es standardisiert, quasi vorbei am Klienten strikt der Methode folgend abläuft.“

einzunehmen. Zugleich vermitteln sie eine gewisse Leichtigkeit, die einer Problemtrance entgegenwirkt. Achtsam nehme ich dabei Wirkungen (z.B. körperlicher Art) beim Supervisanden wahr und stelle sie ihm ggf. als Beobachtung zur Verfügung. Visualisierungen und Symbolisierungen sind weitere wertvolle Hilfsmittel für Unterscheidungen und zur Konzentration auf das Wesentliche. Bei der Verwendung leiten mich dabei folgende Prinzipien:

- Unabhängig ihres Urspungs verwende ich Methoden/Tools systemisch-lösungsorientiert.
- Als Angebote sind sie für den Supervisanden anschlussfähig und zugleich angemessen ungewöhnlich, um mit hoher Wahrscheinlichkeit die Entdeckung neuer und hilfreicher Informationen bzw. alternativen Erlebens („Muster“) anzuregen.
- „Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon! Wenn das, was Du machst, nicht funktioniert, mach etwas anderes!“[47] Orientierungsmaßstab für diesen Pragmatismus ist dabei der vom Supervisand entdeckte Nutzen im Hinblick auf sein Ziel.

Ein wichtiger individueller Schlüssel ist für mich die Sprache: Im Gespräch bin ich achtsam auf Schlüsselwörter, Bilder, usw. und zugleich auf aufblitzende Lösungspotentiale, wie z.B. Stärken des Supervisanden, bereits Gelingendes oder Ausnahmen vom Problem. Es hilft mir zu erfassen, was diesem aktuell wichtig ist, und respektvoll, würdigend und komplimentierend damit umzugehen. Meine Fähigkeit, mit Sprache zu spielen, ermöglicht - als Angebot - auch positive Umdeutungen, Weitungen oder fast schon paradox wirkende Verstärkungen. Mit feiner Prise Humor bringe ich eine gewisse Leichtigkeit ins Spiel, die die Lösungsfindung erleichtert und anregt. Eine breite Palette lösungsorientierter und systemischer Frageformen bereichert den Prozess.

Zentral ist bei alledem meine Haltung, insbesondere die Wertschätzung gegenüber der Person: Ich sehe mein Gegenüber (mindestens) auf Augenhöhe. Ich staune über die reiche Vielfalt menschlicher Sicht- und Reaktionsweisen und würdige sie, selbst wenn sie nicht meiner eigenen entspricht. Ich verzichte auf Besserwissen und Lesen zwischen den Zeilen. Achtsam lasse ich mich auf das Tempo und die Lösungssuche des Supervisanden ein. In Teams und Gruppen beteilige ich aktiv alle Supervisanden mit ihren Qualitäten und Ressourcen an der Lösungsfindung, behalte ihre jeweiligen Bedürfnisse im Blick und wahre Neutralität.

An der eigenen Haltung zu arbeiten, gehört für mich zur bleibenden Aufgabe als Supervisor. Wenn innere Ausrichtung, Einstellung und Selbstverständnis zusammenpassen, ergibt sich eine Kongruenz zwischen Denken und Verhalten, verbaler und nonverbaler Sprache. Dies erleichtert das systemisch-lösungsorientierte Vorgehen und unterstützt Supervisanden, sich ganz auf sich selbst zu konzentrieren.

Schließlich gehören für mich zur Prozessgestaltung noch wesentlich Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung, wie z.B. Skalierungen im Hinblick auf die Zielerreichung während der Sitzung, Auswertungen am Ende eines Treffens, sowie Zwischen- und Endauswertungen bei Prozessen. Eine kontinuierliche Dokumentation und Selbstevaluation meiner Tätigkeit sind mir selbstverständlich und werden regelmäßig durch Metasupervision ergänzt.

---

[47] Peter Szabó, Mikro-Evaluation, in: Neumann-Wirsig (2016), S. 174.

4 Qualitätsbeobachtung in der systemisch-lösungsorientierten Supervision

Am Anfang meiner Qualitätsüberlegungen stand die Definition nach DIN EN ISO 9000:2005: Qualität ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale ... Anforderungen ... erfüllt“[48]. Demnach spielen (objektiv) messbare Kriterien eine zentrale Rolle. Dieser Ausgangspunkt kommt jetzt auf den Prüfstand: Lassen sich Qualitätskriterien überhaupt eindeutig feststellen? Wann und auf welche Art und Weise ist dies in der Supervision sinnvoll?
Das nun folgende Kapitel gibt Antworten und bereitet mit einem Kriterienkatalog für Qualitätsbeobachtung den Blick in die Praxis vor.

4.1 Grenzen der Messbarkeit von Qualität in der Supervision

Konstruktivistisch setzt jede Messung einen Beobachter voraus, der in Wechselwirkung zum Beobachtungsobjekt steht und Sinneseindrücke mittels seiner Landkarte erfasst. Objektivität ist daher nicht möglich, sondern maximal Intersubjektivität: „Mit ISO- und IEC-Normierungen wird versucht, ein intersubjektives Bewertungsschema zu nutzen, doch auch dieses ist abhängig von Setzungen, von Normierungen, die ihrerseits konstruiert und relativ sind.“[49] Akzeptiert man eine (inter-)subjektive Festlegung von Qualitätskriterien, dann ist ihr inhaltlicher Bezug zu klären. Das „Beobachtungsobjekt Supervision“ verfügt aber über besondere Eigenarten, wie z.B.:

- Jeder Moment der Kommunikation ist zugleich Ursache und Wirkung. Jede „Messung“ bleibt willkürliche Momentaufnahme und blendet Wechsel- und Folgewirkungen aus.
- Soziale Systeme sind wegen ihrer Komplexität (vielschichtige Kommunikation gekoppelt mit individuellen Landkarten und der Kontingenz von Situationen) nicht eindeutig fassbar.
- Es gibt keinen unabhängigen Beobachter, der entscheidet. Die subjektive Sicht, was emotional-kognitiv geschehen ist und wie es erklärt wird, kann stark differieren.
- Auch Erlebniszustände - trotz der Messbarkeit von Puls o.ä. - lassen sich nicht eindeutig zuordnen. Nimmt man den hypnosystemischen Zugang ernst, dass Erleben von Aufmerksamkeitsfokussierung abhängt, dann bleibt unklar, welcher (innere) Kontext gerade eine Rolle spielt. Dieser kann supervisorisch intendiert sein, muss es aber nicht.

Wenn direkte Messung unmöglich ist und auch indirekte Erhebungen, z.B. in Form von Evaluationsfragebögen oder Videoanalysen, mit vielen systemischen Fragezeichen behaftet und daher kaum exakt sein können, verwundert es nicht, dass diese kritisch gesehen werden.[50]
Bisweilen scheint es naheliegend, Qualität und Exzellenz am Erfolg, also an externen Ergebniskriterien, festzumachen. Wenn ein Supervisor wiederholt Aufträge erhält, hat er vermutlich auf irgendeine Art und Weise etwas richtig gemacht. Wenn umgekehrt, die Beteiligten sich dafür entscheiden, Supervision zu beenden, weil keine gemeinsame Arbeitsbasis (mehr) vorliegt bzw.

---

[48] DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2005), S. 18.
[49] Tölle (2017), S. 11.
[50] Vgl. Bispinck-Weigand (2017), S. 17: „Zahlen, Skalen, Noten, Evaluationsbögen etc. sind nicht die geeigneten Instrumente, um die Qualität von ausgezeichneter Supervision und Coaching nachzuweisen.“ Zurückhaltend äußert sich auch Brigitte Hausinger, in: Neumann-Wirsig (2015), S. 307.

das (vereinbarte) Ziel erreicht ist, ist Supervision dann gescheitert? Auch das Nicht-Zustandekommen („Scheitern“) eines Kontrakts kann hilfreiche, also erfolgreiche Beratung gewesen sein, weil es zur Klärung beigetragen hat, was es nicht oder stattdessen braucht.
„Erfolg“ und „Scheitern“ sind also ebenfalls keine eindeutigen Gradmesser für Supervision, sondern vielmehr eine willkürliche Momentaufnahme, eine „Bewertung eines Prozessgeschehens aus der Perspektive der Betrachter_innen.“[51] Auf ähnliche Art und Weise gilt dies auch für andere Begrifflichkeiten wie „hilfreich“, „nützlich“, „exzellent“, „sinnvoll“, „gelungen“ usw.

4.2 Ansatzpunkte für eine Beobachtung von Qualität

Trotzdem lassen sich Unterschiede wahrnehmen. Dafür spricht die Existenz verschiedener Supervisionsansätze, aber auch Feedbacks von Supervisanden („Heute kam konkret was raus!“) oder eigenes Zufriedenheitserleben. Lösungsorientiert gewendet gibt es im praktischen Erleben offensichtlich Ausnahmen von der scheinbaren Unmöglichkeit, Qualität festzustellen und die qualitativen Unterschiede hin zur Exzellenz zu beschreiben.
Da fällt sogleich auf - welch Überraschung! -, dass der Beobachter Qualität feststellt und es sich demnach um eine Zuschreibung handelt, anhand derer der Beobachter abgleicht, was er zuvor als Qualität(smerkmal) definiert hat. Damit ist Qualitätsbeobachtung - solange sie nicht Wert auf allumfassende Perspektive und „Objektivität“ legt - von der Tätigkeit her leicht.

4.2.1 Qualitätsbeobachter

Funktional gedacht sind die wichtigsten Beobachter auf der inhaltlichen Ebene der Supervisand, vom Prozessgeschehen her der Supervisor. Man könnte noch weitere Beobachter in den Umwelten des Supervisionssystems (wie den Auftraggeber, Kollegen, Klienten, ...) miteinbeziehen, davon sehe ich aber im Rahmen dieser Arbeit ab, um die Komplexität überschaubar zu halten.

4.2.1.1 Der Supervisand als Qualitätsbeobachter

Wenn ansatzgemäß der Supervisand im Mittelpunkt steht, ist dessen Zielerreichung die maßgebliche Anforderung an Supervision. Sie ist z.B. über Skalierung jederzeit während der Beratung im Grad ihrer Erfüllung eruierbar. Welche qualitätsrelevanten Faktoren diese Einschätzung am stärksten bedingt haben, unterliegt der Erlebniswelt des Supervisanden, ist jedoch kommunikabel: „Ob und wie Interventionen geholfen haben, geht nur aus den Rückmeldungen der Supervisanden hervor.“[52] Langfristige Wirkung(en) und eine Beständigkeit der Zielerreichung sind z.B. zu Beginn der nächsten Supervision oder in einem Auswertungsgespräch überprüfbar.
Aufgrund der Vielschichtigkeit des Supervisionsgeschehens ist zudem mit weiteren erwünschten oder unbeabsichtigten (Nach-)Wirkungen zu rechnen. Diese können als Entdeckungen, Lernerfahrungen, Folgen o.ä. kommuniziert werden.[53] Ob Supervision für diesen qualitativen Mehrwert mitverantwortlich gesehen wird, hängt von der Zusammenschau des Supervisanden ab.

---

[51] Lackner (2015), S. 50.
[52] Neumann-Wirsig (2013), S. 18.
[53] Eine Differenzierungshilfe bietet z.B. die Qualitätsdimension Ergebnisqualität der DGSv im Anhang.

Solange erwünschte Wirkungen nicht explizit, also als Anforderungen kommuniziert sind, sind sie für die Qualitätsbeobachtung des Supervisors unverfügbar. Daher kommt der Erwartungsklärung im Kontraktgespräch, sowie der Zielklärung zu Beginn jeder Sitzung hohe Bedeutung zu. Konkrete Nachfragen während der Beratung geben Aufschluss, welche Anforderungen aktuell im Raum stehen. Damit ist noch nicht gesagt, dass der Supervisor sie allesamt erfüllen muss, aber ein würdigender Umgang damit ist hilfreich.

4.2.1.2 Der Supervisor als Qualitätsbeobachter

Als Prozessverantwortlicher ist der Supervisor nicht nur im Blick auf die „Qualität der Beratung" gefordert, sondern noch mehr hinsichtlich der „ ‚Qualität der Organisation der Bedingungen von Beratung', denn die Beratungsorganisationen schaffen nur die Bedingungen dafür, dass ratsuchende Kunden optimal mit sich zu Rate gehen können."[54] Es soll der bestmögliche Rahmen geboten werden, um erwünschte Veränderungen wahrscheinlicher zu machen. Ohne die Mitwirkung (Kooperation) des Supervisanden ist Qualität in der Beratung aber nicht erreichbar.

Als Beobachter im Supervisionssystem sind ihm vier Ebenen - begrenzt - zugänglich: (1) Die expliziten Anforderungen und kommunikativen (Re-)Aktionen des Supervisanden, die etwas von der Person wiederspiegeln, (2) das Interaktionsgeschehen im Supervisionssystem und (3) seine eigene innere Erlebniswelt als Person. Die Ebene der Umwelten (4), die z.B. das Umfeld der Supervision betreffen (vgl. Dimension Strukturqualität), sei in dieser Arbeit ausgeklammert.

Den Zusammenhang dieser Ebenen und die Folgen für die Qualitätsbeobachtung als Supervisor werde ich in den folgenden Abschnitten noch entfalten.

4.2.2 Qualitätsbeobachtung als reflektierte Aufmerksamkeitsfokussierung

Qualitätsbeobachtung ist ein Geschehen, das sich als Aufmerksamkeitsfokussierung, als Selektion von Wahrnehmungen unter der Perspektive „Qualität" in der Gegenwart beschreiben lässt. Aspekte der aktuell vor Augen stehenden Situation (Handeln, Denken, Fühlen) werden in einem Moment scheinbaren Innehaltens mit Qualitätskriterien, also bewussten Anforderungen, abgeglichen und auf ihre Beständigkeit (als Merkmal) hin überprüft (vgl. Abb. 1).

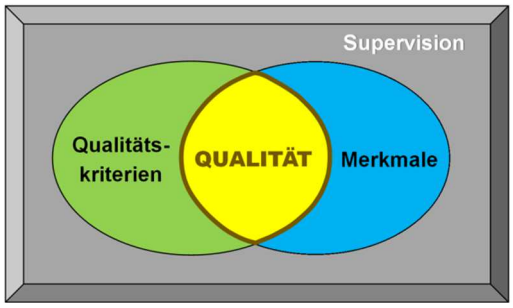


Abb. 1: Qualitätsbeobachtung als Aufmerksamkeitsfokussierung in der Supervision

Die Beachtung von Qualitätskriterien richtet sich ebenfalls auf das Agieren im Augenblick und ist Teil der Prozesssteuerung des Supervisors, während Qualitätskontrolle eine Überprüfung des Vergangenen meint und Qualitätsmanagement tendenziell eher auf Zukunft gerichtet ist.

Die bewusste Miteinbeziehung der Qualitätsperspektive in den Prozess erfolgt im Rahmen einer zielgerichteten inneren oder sozialen Metakommunikation, also einer Beobachtung 2. Ordnung.

[54] Zech (2009), S. 9.

4.2.3 Qualitätskriterien in der Supervision

Für den Supervisor, der für Prozess und Rahmengestaltung verantwortlich ist, eröffnet sich unter diesem Blickwinkel ein ganzes Bündel qualitätsrelevanter Aufgaben, wie z.B.:

- Eruierung von und Umgang mit Anforderungen (Erwartungen) des Supervisanden
- Gewährleistung eines hilfreichen Settings und Umfelds
- Gestaltung einer zieldienlichen Kooperationsbeziehung
- Sorge für die Arbeitsfähigkeit als Supervisor
- Auswahl und professionelle Umsetzung von zielführenden Interventionen (Tools)

Die Ausgestaltung und Beobachtung dieser Bereiche hängt wesentlich von Ansatz, Selbstverständnis und Bezugsrahmen des Supervisors ab und zugleich vom aktuellen Kontext. Dabei ist von ständigen Wechselwirkungen der expliziten und impliziten, d.h. unbewussten, aber wirksamen Anforderungen der Umwelten des Supervisionssystems auszugehen (vgl. Abb. 2).

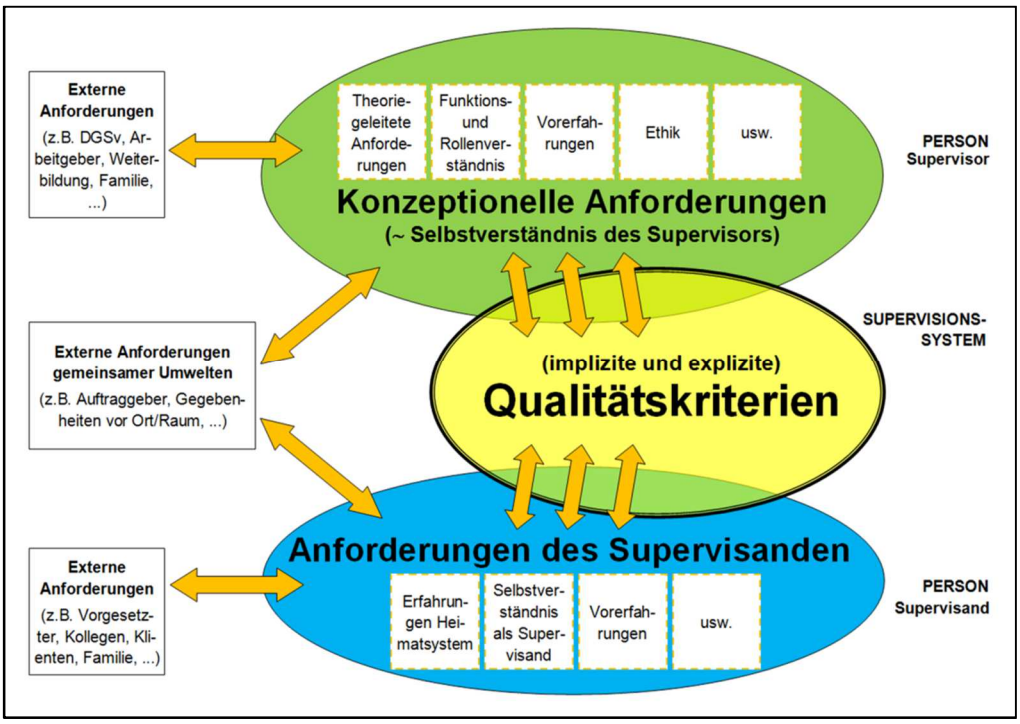


Abb. 2: Quellen von Anforderungen für die Qualitätsbeobachtung

Jeder Augenblick im supervisorischen Geschehen wird dadurch zu einer einmaligen Anforderungssituation. Es ist die zentrale Aufgabe für den Supervisor, aus allen grundsätzlich relevanten Anforderungen diejenigen herauszufiltern und zu beachten, die in der aktuellen Situation für die Zielerreichung am stärksten relevant sind. Bei der Be(ob)achtung ist daher mit situativ sehr unterschiedlichen Fokussierungen auf solche „Schlüssel-Kriterien“[55] zu rechnen.

Im Gesamtblick auf supervisorisches Arbeiten gehe ich davon aus, dass bestimmte Anforderungen[56] kontinuierlicher präsent und daher als leitende Qualitätskriterien für die Exzellenz von Su-

[55] Bei Organisationen hängt die Festlegung von Qualitätskriterien wesentlich an der Identifizierung von Schlüsselprozessen, vgl. Zink/Seibert (2011), S. 285 [Hervorhebung wie im Original]: „Weiterführend ist damit [= mit der Anpassung der personellen, technischen und strukturellen Rahmenbedingungen] auch ein Bewusstsein über die **kritischen Erfolgsfaktoren** einer **Organisation** verbunden, damit Schlüsselprozesse identifiziert und tatsächlich relevante Messgrößen erhoben werden können.“

[56] Eine Zusammenstellung solcher Qualitätsanforderungen aus dem Blickwinkel von Supervisor, Supervisand, Arbeitsfeld und Auftraggeber findet sich z.B. bei Penka/Temmes/Scholz (2002). Diese ist leider nicht systemisch-lösungsorientiert geprägt.

pervision (mit-)entscheidend sind. Oft werden diese auch ausdrücklich kommuniziert und sind so der gemeinsamen Beobachtung und Auswertung zusammen mit dem Supervisanden zugänglich. Da es sich bei Qualitätskriterien meist um Chiffren handelt, die nicht direkt beobachtbar sind und unterschiedliche Assoziationen auslösen, bedarf es der Beschreibung konkreter Indikatoren, um sie für Qualitätsentwicklung und -beobachtung nutzbar zu machen.[57]
Hinsichtlich des Erfüllungsgrades ist anzumerken, dass die Einschätzung ebenfalls situativ vom Beobachter geprägt ist. Skalierungen können bei der Güte-Feststellung helfen, mir erscheint jedoch bereits die Prüfung des Vorhandenseins von Indikatoren (ja/nein) als hilfreich.

4.2.4 Besonders qualitätsrelevante Phasen im Supervisionsprozess

Ein Supervisionsprozess ist ein komplexes Gefüge aufeinander folgender Prozesselemente, bei denen bei allen beteiligten Systemen auf verschiedenen Ebenen und untereinander vielfältige Wechselwirkungen auftreten. Ein solches Gesamtsystem zu erfassen ist kaum möglich. Trotzdem gibt es Phasen, die für die Qualitätsbeobachtung besonders bedeutsam sind und in denen qualitätsrelevante Inhalte häufig ausdrücklich kommuniziert werden (vgl. Abb. 3):

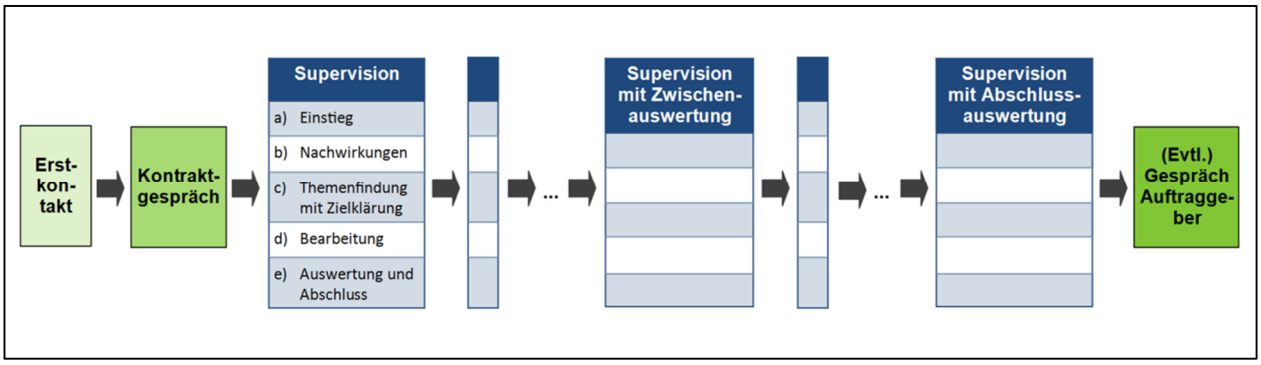


Abb. 3: Idealtypischer Ablauf eines Supervisionsprozesses

Bereits im **Erstkontakt** bzw. **Kontraktgespräch** spielen Erwartungen an die Supervision (Auftragsklärung, Beratungsdesign, usw.) und der Aufbau einer gelungenen Kooperationsbeziehung eine große Rolle. Sie sind während der Supervisionen und im **abschließenden Gespräch mit dem Auftraggeber** (Auswertung über Wirkungen, Feedbacks, neue Kontraktierungen, o.ä.) im Blick zu behalten.
Im Verlauf der einzelnen Supervisionssitzung hat jede Phase ebenso seine qualitativen Herausforderungen: Im **Einstieg** realisiert sich von neuem Beziehung und erfolgt der Übergang vom Alltag ins Supervisionssystem. Bei **Nachwirkungen** zeigt sich eventuell, was seit dem letzten Zusammentreffen an Wirkungen feststellbar ist und was es für die aktuelle Arbeitsfähigkeit noch braucht. Bei der **Themenfindung** steht die Zielklärung im Mittelpunkt, die sich auf die anschließende **Bearbeitung** (Lösungsfindung und Transfer/Vereinbarungen) auswirkt. Während der Bearbeitung empfiehlt sich die regelmäßige Kontrolle, ob der eingeschlagene Weg zielführend ist. Zum Abschluss erfolgt eine **Auswertung** des heutigen

[57] Vgl. BMFSFJ (1999), S. 16: „Indikatoren sind das Herzstück des Selbstbewertungsverfahrens, stellen ‚Statthalter' für nicht direkt beobachtbare Qualitätsmerkmale (Kriterien) dar, machen diese Qualitätsmerkmale dadurch bewertbar und liefern Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen."

Geschehens und des Ertrags, bei der neben der Zielerreichung auch die Umsetzungszuversicht, Lernerfahrungen oder Wirkungen bei den Prozessbeteiligten beleuchtet werden können. Ein transparentes Vorgehen erleichtert den Anwesenden die Kooperation.

Bei der **Zwischen- und Abschlussauswertung** verheißt bereits der Name, dass hier eine Sichtung der erfüllten Erwartungen, der Entdeckungen, Wechselwirkungen und des zukünftig (noch mehr) Nützlichen ansteht. Für den Supervisor bietet sich hier eine günstige Gelegenheit, ein Feedback auf seine eigenen Qualitätsansprüche bzw. deren Realisierung zu erhalten.

Wesentliches ereignet sich oft im **„Dazwischen“**, also in den Phasen zwischen Begegnungen. Es ist ein Hinweis darauf, dass Entwicklung Zeit braucht und Gelassenheit für den Supervisor eine wertvolle Tugend ist.

4.3 Formen der Qualitätsbeobachtung

4.3.1 Regelkreis der inneren Metakommunikation als Modell zur Qualitätsbeobachtung während der Supervision

Um den Vorgang der Qualitätsbeobachtung im Sinne des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes bestmöglich für das supervisorische Handeln zu nützen, bedarf es einer Arbeitshilfe oder einer Reflexionsanleitung. Bei der Entwicklung eines solchen Modells, auf dessen Grundlage ein gezieltes Praxishandeln möglich ist, wurde mir die Komplexität des Themas nochmals deutlich bewusst. In der Praxis sind daher Konzentrationen auf einzelne Aspekte hilfreich.[58]

Als Reflexion der eigenen Wahrnehmung (Denken, Fühlen, Handeln) vollzieht sich der Großteil der Kommunikation bzgl. Qualität innerlich auf einer Metaebene. Dabei lassen sich - wenigstens theoretisch - einzelne Schritte unterscheiden, mit denen Qualität beobachtet bzw. gesichert werden kann. Bei jedem einzelnen Interaktionsakt wiederholt sich stets die Abfolge, sodass man von einem ***Regelkreis der inneren Metakommunikation*** sprechen kann (Abb. 4, vgl. Anhang):

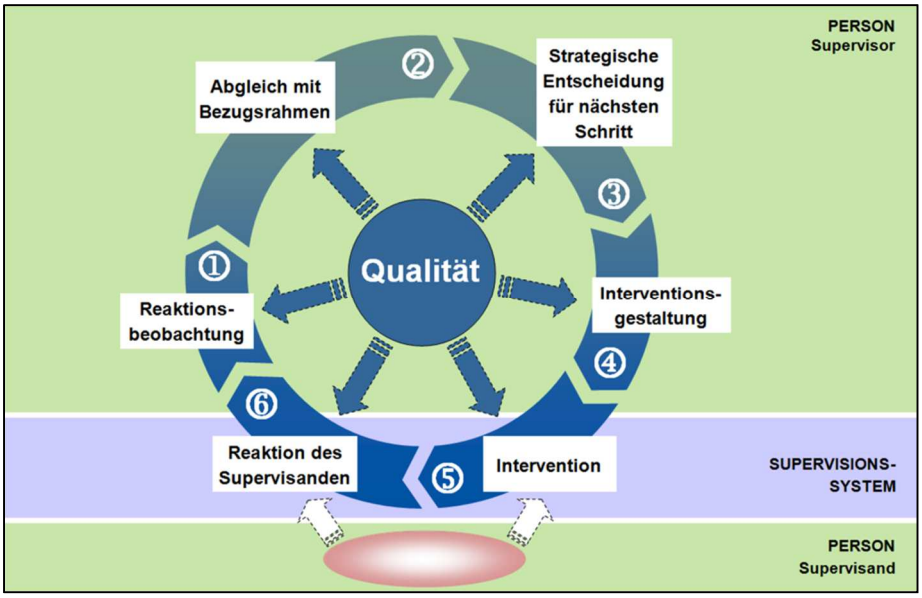


Abb. 4: Regelkreis der inneren Metakommunikation bzgl. Qualität (Modell)

[58] Inspiriert hat mich für mein Modell das Tool „Lösungsorientiertes Zwiegespräch mit mir“ von Annette Conrad, in: Neumann-Wirsig (2016), S. 299-303. Für die Praxis ist dieses Tool, das zentrale Perspektiven aufgreift, sehr empfehlenswert.

(1) **Reaktionsbeobachtung**: Reaktionen des Supervisanden werden mit allen zur Verfügung stehenden Sinnen, v.a. visuell und auditiv, beobachtet. Jedoch stehen dem Supervisor über das eigene Erleben (innere Wechselwirkungen) weitere Kanäle offen.

(2) **Abgleich mit dem Bezugsrahmen**: Die Beobachtungen werden auf mehreren Ebenen reflektiert:

a) **IST-SOLL-Abgleich**: *Was wurde wahrgenommen, also gehört, gesehen, ...? Was davon entspricht den Erwartungen, wo gibt es Überraschungen, Unterschiede, ...?*
Dieser Schritt unterstützt das genaue und aufmerksame Zuhören und Wahrnehmen des Supervisanden - auch im Unterschied zum Eigenerleben -, sowie die Prüfung, ob die Intervention (z.B. Frage) aus Sicht des Supervisors angemessen gelang und/oder ob Neues hinzukam.

b) **Hypothesen**: *Wie werden die Ergebnisse des IST-SOLL-Abgleichs (Bestätigungen, Unterschiede, ...) erklärt und bewertet? Was macht man mit diesen Hypothesen, also welchen Raum gibt man Ihnen?*
Deutungen und Bewertungen erfolgen oft unwillkürlich und mit rasanter Geschwindigkeit. Mit diesem Schritt - falls überhaupt notwendig - der bewussten Einblendung des eigenen Bezugsrahmens wird die aktive Ausblendung erleichtert. Es kann auch die Gelegenheit zu einer Selbstreflexion von Wechselwirkungen sein (*Wie habe ich den Supervisanden dazu gebracht, sich so zu verhalten?)*. Parallel dazu wird eine vielfältige Basis für Ideenentwicklung gelegt.

c) **Neugier & Ideen:** *Was will ich jetzt noch (mehr, genauer, ...) wissen? Welche Ideen eröffnen sich für das weitere Vorgehen, was könnte man also tun?*
Hier eröffnet sich meist ein großes Feld an Möglichkeiten, die in ihrer Vielfalt zugelassen werden können, ohne sie durch vorschnelle Bewertung einzugrenzen.

d) ***Selbstverständnis****: Mit Blick auf mein Selbstverständnis als Supervisor, welche dieser Ideen passt dazu und scheint ansatzgemäß nützlich? Welche Absichten stecken dahinter?*
Dieser Schritt bestärkt die bewusste Berücksichtigung des eigenen Selbstverständnisses bzw. der Qualitätskriterien, zugleich werden Möglichkeiten selektiert und geprüft. Gerade die letzte Frage nimmt nochmals bewusst den eigenen Bezugsrahmen und die persönlichen Motivationen (z.B. eigenes Informationsbedürfnis) in den Blick.

(3) ***Strategische Entscheidung für nächsten Schritt:*** *Welcher Art und welchen Inhalts soll die nächste Intervention sein? Wozu will ich diese vornehmen, was ist der intendierte Nutzen?*
Aus der Vielfalt an Möglichkeiten gilt es das auszuwählen, was für die Lösungsentwicklung am hilfreichsten ist. Es handelt sich folglich um eine strategische Entscheidung des weiteren Vorgehens. Die Frage nach dem Nutzen dient nochmals der Vergewisserung, wem diese Frage zugutekommt und welcher erhoffte Gewinn oder Mehrwert damit verbunden ist. Sie hilft, auf der Prozess- statt der Inhaltsebene zu agieren.

(4) **Interventionsgestaltung**: *In welcher Form soll die Intervention konkret erfolgen bzw. wie lautet die konkrete Formulierung der Frage? Ist die Intervention ausreichend wertschätzend gerahmt, sodass der Supervisand andocken kann?*
Die erste Frage zielt auf die gedankliche Vorstellung der Intervention und deren Prüfung bzgl. „Passgenauigkeit und Zielgerichtetheit“[59]. Sie regt ggf. zur Umformulierung an. Die zweite Frage folgt dem lösungsorientierten Grundsatz, dass positives Würdigen des Supervisanden dem Kooperationsaufbau dient und die Wirksamkeit der Intervention unterstützt.

(5) **Intervention:** Die Durchführung der Intervention hat Wirkungen sowohl beim Supervisanden als auch - rückgekoppelt - beim Supervisor (vgl. Schritt 1).

(6) **Reaktion des Supervisanden**: Die Intervention löst äußerlich beobachtbare Reaktionen beim Supervisanden aus. Innere Wirkungen sind nicht direkt zugänglich.

Der dargestellte Prozess ermöglicht die Auseinandersetzung mit dem eigenen Bezugsrahmen und der Vielzahl an inneren Stimmen (hypnosystemisch: „Seiten“), die einen wertvollen Beitrag für das Agieren leisten wollen. Die bewusste Steuerung dieser Stimmen durch aktive Einblendung, Sortierung und Ausblendung nützt dieses Potential des Bezugsrahmens, um den Supervisanden bestmöglich, passgenau und wertschätzend zu unterstützen. Es ist zugleich Pendeln zwischen Kybernetik 1. Ordnung (Interaktionsebene) und 2. Ordnung (innere Metakommunikation). Dadurch verbindet sich Qualitätsbeobachtung mit Qualitätsoptimierung.
Für die Praxis empfiehlt es sich, situativ eine Auswahl aus den erwähnten Fragen zu treffen. Sie wirken trotzdem auf den Prozess entschleunigend, gönnen der inneren Entwicklung des Supervisanden mehr Raum und fördern supervisorische Reflexionsfähigkeit und Qualitätsbeachtung.

4.3.2 Selbstevaluation mit Hilfe von Dokumentation

Getreu dem Motto „Nach der Sitzung ist vor der Sitzung!“ lohnt es sich, einen Blick auf den Bereich Dokumentation zu werfen: Was ist wichtig festzuhalten und für wen? Wozu ist es überhaupt nütze, außer sich noch mehr Arbeit zu machen?
Für mich ist Dokumentation nicht nur Gedächtnisstütze, sondern auch Reflexionshilfe, um meine Tätigkeit zu verbessern. Indem ich die Supervision ein zweites Mal und mit Abstand beobachte, fokussiere und selektiere ich bedeutsame Augenblicke. Diese verlangsamte Vergegenwärtigung ermöglicht mir, systematisch Daten über meine Hypothesen, die leitenden Gedanken meines Handelns, die Form der Umsetzung und ihre Wirksamkeit zu erheben und sie mit Hilfe (m)eines Qualitätsrasters zu bewerten. Damit ist Dokumentation eine Form der Selbstevaluation: „Selbst-Evaluation heisst nichts anderes, als eigenes Handeln zu bewerten auf der Grundlage systematisch erhobener Daten.“[60]
Zusätzlich fallen mir im Nachklang der Gespräche möglicherweise noch Ressourcen und Kompetenzen der Supervisanden auf, die es bei Gelegenheit zu komplimentieren lohnt, oder mir

[59] Annette Conrad, Lösungsorientiertes Zwiegespräch mit mir, in: Neumann-Wirsig (2016), S. 302.
[60] Spreyermann (2002), S. 75.

kommen Ideen, welche meiner Ressourcen noch besser nutzbar sind, usw. Daher gewinne ich über die Dokumentation neue und hilfreiche Informationen für meine Supervisionspraxis.
Damit die Dokumentation eher förderlich als belastend ist, liegt es nahe, nur Daten zu erheben, die zum späteren Nutzen bzw. für das Anliegen (z.B. bestimmte Fragestellung) passen. Als Qualitätsinstrument verwendet wird die Dokumentation sich an den eigenen Qualitätsstandards orientieren und - damit schließt sich der Bogen - die spätere Qualitätsbe(ob)achtung während der Supervision unterstützen,[61] da es ein systematisches Wahrnehmungsraster enthält.
Im Anhang findet sich eine entsprechende Dokumentationsvorlage meiner Supervisionspraxis, die nicht nur Rahmenfaktoren (wie z.B. Teilnehmer, Ort, Zeit) erfasst und schnelle Orientierung ermöglicht, sondern v.a. Raum für wichtige Prozessgeschehnisse, Beobachtungen und nützliche Ressourcen, etc. enthält. Nacharbeit unterstützt so die Vorbereitung der nächsten Supervision.

Einen Schritt weiter in der Nutzung von Selbstevaluation geht Christine Spreyermann[62], indem sie sie für praxisverändernde Forschungszwecke nutzt: Sie unterscheidet zwei Seiten, nämlich Logic Model (= Hypothesen der Praxis-Fachkraft) und Erkenntnisgewinn (vgl. Abb. 5). Sie ermöglichen die Aufstellung eines vom Supervisor selbst steuerbaren Handlungsplans, der mit einem Evaluationsplan kombiniert wird. So lassen sich, je nach Untersuchungsziel, in den Qualitätsdimensionen Ergebnis, Prozess, Struktur und Konzept zielgerichtet neue Informationen erzeugen.

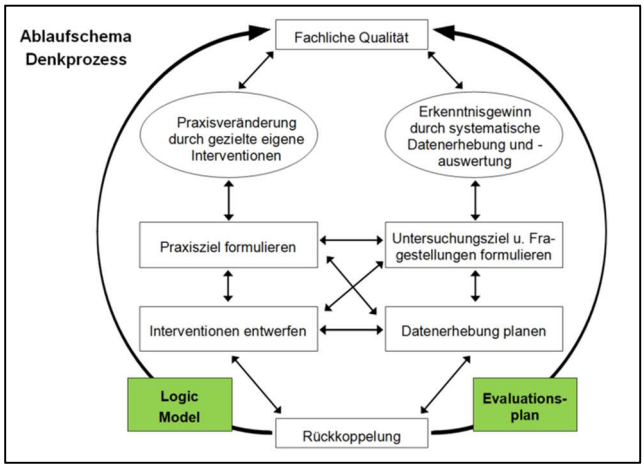


Abb. 5: Selbstevaluation: Praxisveränderung und Erkenntnisgewinn (Christine Spreyermann)

Sie schildert folgendes Vorgehen:

(1) Formulierung eines Praxisziels, einschl. Indikatoren
(2) Festlegung konkreter Interventionen für das Praxishandeln
(3) Formulierung eines Untersuchungsziels und konkreter Fragestellungen
(4) Festlegung des Zeitraums und des Instrumentariums (z.B. Protokoll) der Datenerhebung
(5) Umsetzung von Handlungs- und Evaluationsplan (im Zeitraum von ... bis ...)
(6) Auswertung

Der Gewinn liegt nach Spreyermann „in einem grösseren Bewusstsein über das eigene Wirken und Handeln, und damit auch in einer grösseren Befriedigung.“[63] Für sie ist es eine Möglichkeit, die eigene Wirksamkeit sichtbarer zu machen und Empowerment (statt Burn-out) zu fördern.

[61] Vgl. Spreyermann (2002), S. 77: „Wenn es tatsächlich so ist, dass getan wird, was gemessen wird, umso wichtiger ist es in der Selbstevaluation, dass wir das messen, was getan werden soll.“.
[62] Spreyermann (2002), S. 73-85.
[63] Spreyermann (2002), S. 83.

4.3.3 Weitere Formen der Qualitätsbeobachtung

Neben den beiden vorgestellten Möglichkeiten der Qualitätsbeobachtung gibt es viele andere, auf die ich hier nicht näher eingehe. Manche bestehen nur aus einzelnen Fragen (z.B. nach Lernerfolgen, Veränderungen), manche lassen sich zu Fragenketten (z.B. Skalierungen bzgl. Fortschritt, Zuversicht, Zufriedenheit) verbinden. Bisweilen ergeben sich Impulse für die Qualitätsentwicklung aus Rückmeldungen des Supervisanden. Bei anderen Gelegenheiten (z.B. Sitzungsende, Zwischen- oder Endauswertung) wird explizit Feedback eingeholt. Manche dienen stärker dem Supervisanden und verlängern das Wirken des Supervisors (z.B. Supervisionstagebuch), andere geben eher dem Supervisor eine differenzierte Rückmeldung (z.B. Fragebogen). Zuletzt dienen auch Meta-Supervisionen, Fortbildungen, kollegialer Austausch, Qualitätsverfahren[64] usw. der eigenen Qualitätsbeobachtung. Die Möglichkeiten und Gelegenheiten sind vielfältig - vorausgesetzt man möchte diesen Aufmerksamkeitsschwerpunkt setzen!

4.4 Zehn Leitkriterien exzellenter Supervision

Für den an Exzellenz interessierten Supervisor ist es eine Herausforderung, aus der Fülle an Möglichkeiten eine überschaubare Menge an Qualitätskriterien herauszufiltern, die in der Praxis beachtet werden können und zugleich - auch von Supervisanden - beobachtbar sind. Mit zehn ausgewählten Kriterien und Andeutung ihrer Indikatoren gebe ich Einblick, worin für mich persönlich Güte und Anspruch meines supervisorischen Handelns im Bereich Prozessqualität liegen. Dabei ist die Reihenfolge nicht wertend gemeint, vielmehr stehen sie in enger Verbindung.

Meine Supervision ist

(1) **zielorientiert**: Das Ziel des Supervisanden ist Leitschnur des Prozesses. Ich achte von Beginn an auf wohlformulierte Ziele (klein, erreichbar, ...), gleiche sie mit dem Supervisanden im Prozess regelmäßig ab und überprüfe den Stand der Zielerreichung.

(2) **lösungsorientiert**: Ich unterstütze konsequent und mit einer Vielfalt an Zugängen und Methoden die Lösungsfindung. Ein Großteil der Bearbeitungszeit richtet sich auf das Ausloten von Möglichkeitsräumen und der Gewinnung neuer Informationen.

(3) **ressourcen- und kompetenzorientiert**: Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen des Supervisanden und schon Gelingendes nehme ich - oft gemeinsam mit ihm - in den Blick, bestärke es durch Interjektionen und komplimentiere. Das Erleben des Supervisanden beziehe ich ganzheitlich mit ein und rege es methodisch sinnenreich-kreativ an.

(4) **systemisch**: Im gemeinsamen Nachdenken schenke ich Kontexten, Umwelten, Wechselwirkungen, usw. Beachtung.

(5) **meta-reflexiv**: Ich achte konsequent auf die Einnahme einer Beobachtungsperspektive 2. Ordnung und nutze gemeinsam mit dem Supervisanden die Metakommunikation zur Reflexion und Erweiterung der Handlungsperspektiven.

---

[64] Das Modellverfahren „Qualitätsentwicklung von Supervision“ (seit 2002) der DGSv kennt laut Lentze (2017), S. 21, „sechs Möglichkeiten der Teilnahme: Qualitätsgruppe, Qualitätsgespräch, Veröffentlichung, Fortbildung, Kombi: Fortbildung/reflexive Verfahren und externe Zertifizierung.“

Als Supervisor bin ich

(6) **neugierig-interessiert**: Die besondere Sicht des Supervisanden als Experte seines Lebens und Arbeitens erfrage ich kontinuierlich-wertschätzend und rege die Unterschiedsbildung an. Seine Ziele, Lösungen und Inhalte sind Thema. Meinen eigenen Bezugsrahmen blende ich systematisch aus und verzichte auf Besserwissen.

(7) **achtsam-wertschätzend**: Aufmerksames und zugewandtes Zuhören, Respekt gegenüber der Person und ihrer Leistung, sowie ein Mitgehen im Tempo des Supervisanden prägen mein Handeln. Ich begleite sorgsam die Entwicklung des Supervisanden, halte Spannungen mit aus und beachte körperliche Wirkungen.

(8) **transparent-strukturiert**: Der Sitzungsablauf und der gesamte Supervisionsprozess folgen einer erkennbaren Struktur. Ich gebe Orientierung zum aktuellen Geschehen und lege die nächsten Schritte offen. Tools und Visualisierungen unterstützen das Arbeiten.

(9) **kooperativ-partizipativ**: Der Supervisand erarbeitet seine eigenen Lösungen und wird dabei von mir kooperativ im Prozess unterstützt. Mitsupervisanden werden mit ihren Ressourcen und Kompetenzen an der Lösungsfindung aktiv beteiligt.

(10) **humorvoll**: In jeder Supervision gibt es Momente des Lachens und Schmunzelns. Mein Sprachwitz, angemessen-ungewöhnliche Fragestellungen und eine gewisse befreiende Respektlosigkeit gegenüber Wirklichkeitskonstruktionen tauchen regelmäßig auf.

4.5 Nutzen von Qualitätsbeobachtung

Supervisoren sind selten zu Qualitätsmanagement verpflichtet. Worin könnte aber der Gewinn für Supervisoren liegen, hier Energie aufzuwenden? Einige „Appetitanreger“ seien genannt:[65]

a) Förderung der eigenen Kompetenzen und Entdeckung von Ressourcen, z.B.:

- Würdigung der eigenen Leistung („Exzellence“), vertieftes Wissen um eigene Kompetenzen und Ressourcen, Entdeckung von Entwicklungspotentialen
- Gewinn für Beobachtungsstrukturierung und zur Entwicklung von Interventionsideen
- gezielter Einsatz nützlicher Handlungsstrategien, Vermeidung von nicht hilfreichem Verhalten, Stärkung der Handlungsfähigkeit und Professionalität

b) Beitrag zur Gesunderhaltung und Eigenmotivation, z.B.:

- Entlastung durch Fokussierung auf wesentliche Inhalte, Schutz vor Überforderung
- Steigerung der Zufriedenheit, Erhalt der eigenen Motivation

c) Positive Beziehungsgestaltung zu Supervisanden und Auftraggebern, z.B.:

- Transparenz und Begründbarkeit des Handelns, Partizipation
- inhaltliche Entlastung, Rollen- und Beziehungsklarheit

d) Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, z.B.:

- Verbesserung der Außenwirkung durch transparente Außendarstellung und Kommunikabilität gelingenden Handelns (Marketing)
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Zertifizierung), Akquise-Erleichterung

[65] Anregungen hierzu entdeckte ich u.a. bei Zech (2009), S. 11-12; Steinke (2012), S. 115.

5 Qualitätsbeobachtung in der Praxis - exemplarische Blitzlichter

An ausgewählten Beispielen aus meiner bisherigen Supervisionspraxis zeige ich im Folgenden auf, wie ich Qualität beobachtet und beachtet habe. Die Auswahl orientiert sich an den im vorherigen Kapitel beschriebenen Formen der Qualitätsbeobachtung durch den Regelkreis der inneren Metakommunikation und durch Dokumentation (Selbstevaluation), sowie an zwei besonderen Phasen der Supervision (Sitzungs- bzw. Zwischenauswertung), in denen Qualitätssicherung explizit mit den Supervisanden stattfindet. Da der kontextuelle Rahmen mitbeschrieben wird, ist auf diese Weise auch ein grundsätzlicher Einblick in mein supervisorisches Arbeiten möglich.

5.1 „Dem Supervisanden folgen“ - im Ringen mit dem eigenen Bezugsrahmen

Für die Veröffentlichung wurde die Beschreibung des Kontextes durch den Verfasser gekürzt!

Kontext:	Der Supervisand ist neuer Mitarbeiter einer sozialen Einrichtung. Kennzeichnend in der Zusammenarbeit waren mehrmals Themen, die dem Supervisor von seiner eigenen Biografie her bekannt vorkommen. Schon vor dem Supervisionsprozess waren wir entfernt miteinander bekannt und per Du. Wir trafen uns zur 3. Supervisionssitzung (Einzelsupervision).

Ich begann nach der ersten Kontaktherstellung mit einem Spruch von Hermann Hesse („Gegen die Infamitäten des Lebens sind die besten Waffen: Tapferkeit, Eigensinn und Geduld. ...“) und der Frage: *Angenommen, Hermann Hesse hätte diesen Satz extra für dich im Blick auf deine nächsten Wochen verfasst: Was wäre dann für dich besonders wichtig?* Es folgte eine intensive Auseinandersetzung des Supervisanden, bei dem mir großer Ernst und Genauigkeit, aber auch seine Angeregtheit auffiel, das eigene Leben und Arbeiten einmal aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Mein Nachfragen (*Was eher zugänglich ...? Wo zeigt sich ...? Wer beobachtet das bei dir? ...*) konkretisierte den Lebensbezug.

Das von ihm eingebrachte Stichwort „Mut“ war für mich willkommene Brücke zur letzten Sitzung: *Bei unserem letzten Zusammentreffen hast du dich intensiv mit dem Mutigen und Frechen in dir und noch einigen anderen Perspektiven auseinandergesetzt. Welche Nachwirkungen waren für dich spürbar?* In seiner Rückmeldung wurde deutlich, dass er durch das Ausprobieren von Körperhaltungen und Gang einen positiven Zugang zu eigener Energie und Standvermögen gewonnen hatte, die ihm in seiner Arbeit konkret hilfreich waren. Dies lud mich zu einer weiteren Nachfrage ein: *Welche weiteren Möglichkeiten kennst du noch, um deine Energie positiv zu beeinflussen?* Nach kurzem Innehalten entdeckte der Supervisand eine ganze Reihe verfügbarer Ressourcen und blühte sichtlich auf. Meine Aufgabe - ich spürte meine Neugier - beschränkte sich außer wertschätzendem Nicken, Interesse signalisierenden Interjektionen v.a. auf die Nachfragen *Was noch? Was genau?.*

Die Anliegenklärung leitete ich folgendermaßen ein: *Ich habe wahrgenommen, dass dich viele Themen beschäftigen und du einen ganzen Blumenstrauß an Ideen hast, wie du deine Arbeit mit*

positiver Energie beeinflussen kannst. Was wäre dir am wichtigsten, womit wir uns heute auseinandersetzen? In seiner Antwort verwies der Supervisand auf seinen Partnerin, die ihn zu mehr Abstand von der Arbeit auffordert (Hypothese: Beziehungsthema?). In meiner Nachfrage, was denn sein Anliegen für heute wäre, bestätigte er die Formulierung seiner Frau.
Mittels Auswahl eines Symbolsteins für ihn und einer Skalierung (*Wie weit bist du schon auf Skala von 1-10?*) gelang es, seine aktuelle Position im Hinblick auf das Ziel deutlich zu machen. Die Einführung eines zweiten Steins - stellvertretend für den Blickwinkel seiner Frau - mit derselben Frage visualisierte einen Unterschied, den der Supervisand beschreiben konnte. Zur Zielklärung nutzte ich dann nochmals die Skalierung: *Wo wäre es denn gut, dass dein Stein liegen würde? Was wäre dann anders? ... Dein Ziel für heute ist also ...?* Diese Phase war im Hinblick auf die Antworten eher dünn (Hypothese: Noch unklare Zielvorstellung?). Auch das Ergebnis („Ich habe Ideen, wie ich mehr Abstand zur Arbeit haben kann") entsprach nicht ganz meiner Vorstellung wohlformulierter Ziele. Trotzdem entschied ich mich - auch aus Zeitgründen - dafür, es vorerst als ausreichende Orientierung zu verwenden und einen methodischen Wechsel hin zur Bearbeitung einzuleiten.
Ich wählte dazu das Tool „Solution View"[66], das auf die positive Gegenseite (*Was soll stattdessen - also positiv - sein?*) fokussiert und Konkretheit unterstützt. Folgendermaßen ging ich vor:

1) Visualisierung von zwei Spalten auf der Flipchart
2) Benennung durch Supervisanden: *Was nimmst du derzeit als (noch) schwierig wahr ☹?* ⇨ Notierung in linker Spalte
3) Benennung durch Supervisanden: *Was soll stattdessen sein ☺?* ⇨ Differenzierendes, konkretisierendes, z.T. zirkuläres Nachfragen und anschl. Notierung in rechter Spalte
4) Trennung der Spalten mittels Schere
5) Vergewisserung: *Brauchen wir die linke Spalte noch?* ⇨ Entfernen der linken Spalte nach Verneinung

Ich schloss das Tool ab mit Skalierungsfragen (vgl. Steinsymbole): *Wie weit bist du jetzt schon gekommen? Was brauchst du noch, um sogar noch einen Punkt höher zu kommen? Mit was wirst du beginnen?*
Die Sitzung schloss mit einer kurzen Auswertung des wichtigsten Ertrags und der Zufriedenheit.

Im Hinblick auf Qualitätsbeachtung erlebte ich diese Sitzung als große Herausforderung, da ich als Beobachter meines Selbst ständig mit dem eigenen Bezugsrahmen (inkl. Ansprüche) konfrontiert worden bin. Eine gewisse Nähe zur Lebenssituation des Supervisanden (verstärkt durch das Duzen) verführte mich v.a. beim Solution View dazu, meine eigenen Lösungsvorstellungen („Erfahrung") zu präsentieren, den Supervisanden in die „richtige" Richtung zu drängen oder noch weitere Problematisierungen aufzuwerfen.
Mir ist es in der Sitzung - wenigstens meinem Eindruck nach - gelungen, meinen Bezugsrahmen weitestgehend beiseite zu stellen, die Rolle des Experten beim Supervisanden zu belassen und

[66] Karl-Peter Kirsch, Solution View - Von der Problembeschreibung zur Zielvision, in: Neumann-Wirsig (2016), S. 69-74.

in der Lösungssuche dem Supervisanden zu folgen (= ziel- und lösungsorientiert). Vier Dinge unterstützten mich v.a. dabei:

- ☺ Vergewisserung auf der Metaebene, für wen die Inhalte passend/hilfreich sein sollen, und mich innerlich gelassen zurückzulehnen (vgl. Regelkreis 2d, sowie 2a/2b);
- ☺ Neugier und Freude, welche (anderen) Lösungsmöglichkeiten der Supervisand (noch) findet (vgl. Regelkreis 2c);
- ☺ konsequente Achtsamkeit bei Formulierungen auf das Supervisanden-Erleben („für dich") und explizite Würdigung der für sich gefundenen Lösungen (vgl. Regelkreis 4);
- ☺ Zielvergewisserungen (vgl. Skalierungen): Wo steht der Supervisand, was braucht er jetzt?

Wichtige Schritte bei der Lösungsentwicklung waren zum einen die Unterscheidung der Blickwinkel von ihm und seiner Partnerin (inkl. wertschätzender Visualisierung durch Halbedelsteine), durch die Wechselwirkungen leichter wahrgenommen werden konnten (= systemisch/metareflexiv), und die Neu-Fokussierung auf erwünschte Zustände (Solution View, = lösungsorientiert). Beide Aspekte tauchten neben der konkreten Planaufstellung auch als die wichtigsten Erträge in der Schlussauswertung auf.

Gelungen ist mir zudem an verschiedenen Stellen, wertschätzend die Ressourcen und Kompetenzen des Supervisanden ins Spiel zu bringen und die Selbstmächtigkeit zu bestärken. Auch die fünf Leitkriterien als Supervisor (neugierig-interessiert, achtsam-wertschätzend, transparent-strukturiert, ...) waren während der Sitzung von mir beobachtbar.

Grundsätzlich machte mir diese Supervision deutlich, dass es in einem kontextfremden Feld möglicherweise deutlich leichter fällt, exzellent zu arbeiten.

5.2 „Nach der Sitzung ist vor der Sitzung" - Optimierung des Praxishandelns durch Beratungsprotokoll

Hier soll in einem Beispiel wenigstens kurz angedeutet werden, wie sich die Dokumentation mittels Beratungsprotokoll konkret auf die Qualitätsbe(ob)achtung auswirkte.

Für die Veröffentlichung wurde die Beschreibung des Kontextes durch den Verfasser gekürzt!	
Kontext:	Die Teamsupervision ist als „Fallsupervision" Teil des Qualitätsstandards einer sozialen Einrichtung. Es handelt sich um die Dokumentation der 2. Sitzung, sowie um Wirkungen ab der 3. Sitzung.

Bei der Dokumentation des Verlaufs (vgl. Dokumentationsvorlage im Anhang) verdichtete sich unter dem Stichwort „**Eigene Beobachtung**" der Eindruck, dass mehrmals die Sitzung stockte und an diesen Momenten jeweils die gleiche Person beteiligt war. Die Irritationen konnten zwar einigermaßen aufgelöst werden, unterbrachen aber die Lösungsfindung. Da mir diese Szenen nachhaltig in Erinnerung blieben, war mein persönlicher Eindruck der Sitzung wenig exzellent, obwohl sich die Supervisanden überwiegend zufrieden äußerten.

Als ich meine Interventionen für diese Momente skizzierte, fiel mir auf, dass nicht nur die gleiche „widerständige" Person beteiligt war, sondern sich auch die Fragestellungen ähnelten. Sie waren

jeweils zirkulär oder komplexer Art und erforderten eher ein „Denken um die Ecke“. Zusätzlich fiel mir auf, dass oft die übrigen Teammitglieder auf die Irritation reagierten, indem sie die Frage neu stellten oder erklärten, was wohl meine Absicht dahinter wäre.
Eine meiner „**Hypothesen“** aus dieser Beobachtung war, dass die betreffende Person eine direkte Fragestellung bevorzugt, die sie auch im Umgang mit ihren Klienten (Kontext!) als hilfreich erlebt.
Ich nahm mir daher als „**Idee für zukünftige Interventionen“** mit, Fragen einfacher und weniger ungewöhnlich zu stellen, um dem (vermuteten) Sprach- und Denkduktus des Supervisanden besser gerecht zu werden, und auf eine hilfreichere Rahmung zu achten. Die Wirkung wollte ich beobachten. Zusätzlich wollte ich das Team aktiv für die Passung meiner Fragen nutzen.

In den nächsten Sitzungen konnte ich beobachten, dass es mir gelang, kürzere, direktere und weniger verwinkelte Fragestellungen zu verwenden. Zugleich passte ich die Formulierung stärker an die Adressaten der Intervention an, variierte also je nach Teammitglied, und achtete mehr auf eine wertschätzende Rahmung. Besonders lohnenswert war die Einbeziehung des übrigen Teams bei der Entwicklung von Fragen, wie z.B.: *Wenn wir den Falleinbringer mit einer Frage bestmöglich unterstützen wollten, wie könnte sie lauten?* Anschließend konnte der Falleinbringer auswählen, welche der Fragen ihm jetzt am nützlichsten erschien.
Als Wirkungen nahm ich wahr, dass es kaum mehr (Verständnis-)Stockungen bei der obigen Person bzw. den übrigen Teammitgliedern gab, sondern eher Pausen des Nachdenkens. Die aktive Beteiligung des Teams war belebend, die Zufriedenheitsbewertung am Ende höher.

5.3 „Mit Hand, Kopf, Fuß, Herz ...“ - Auswertung am Sitzungsende

Für die Veröffentlichung wurde die Beschreibung des Kontextes durch den Verfasser gekürzt!

Kontext:	Der Leiter einer sozialen Einrichtung wünschte sich Teamsupervision, um die Zusammenarbeit nach starkem Mitarbeiterwechsel zu fördern. Im Kontraktgespräch mit ihm waren zwei Schwerpunkte artikuliert, nämlich die Sichtung des bereits Gelingenden und die Bearbeitung aktueller (Team-)Themen. Das 6-stündige Treffen war in drei Arbeitsphasen untergliedert. Es gab neben einem allgemeinen Einstieg (mit Symbol „Schlüssel“), der Sammlung von „Team-Erfolgsblitzlichtern“ auch die Bearbeitung verschiedener vom Team vorgeschlagener Themen (z.B. Erhalt der Eigenmotivation, Umgang mit schwierigen Situationen). Teamentwicklungsmaßnahmen (z.B. „schneller Ball“) und methodische Abwechslung bereicherten den Tag. Ich schildere im Folgenden nur noch die Abschlusssequenz mit der Auswertung, nachdem zuvor die nächsten Schritte für das Team geklärt worden waren.

Am Ende des mehrstündigen Treffens konnte ich eine gewisse Erschöpfung (Gähnen, verlängertes Augenschließen, im Stuhl versinken, Rückgang der Beiträge, usw.) wahrnehmen. Meine Beobachtung meldete ich in Kombination mit einem Kompliment für das große Engagement und der hohen Arbeitsintensität während des ganzen Tages zurück und erhielt Bestätigung (Nicken,

verbal, Lächeln). Daher schlug ich vor, obwohl noch Zeit zum offiziellen Ende wäre, nun zum Abschluss überzugehen, was ebenfalls Zustimmung fand.
Methodisch verwarf ich die ursprünglich für den Abschluss von mir vorüberlegten Tool-Alternativen, da sie mir für die aktuelle Situation in Länge und Intensität nicht mehr passend schienen. Stattdessen entschied ich mich spontan für das Tool „Hand, Kopf, Fuß, Herz, ...“[67], bei dem Satzanfänge zu vervollständigen sind:

(1) **Hand**: Ich habe Unterstützung bekommen von ... / Mir hat geholfen, dass ...
(2) **Fuß**: Meine nächsten konkreten Schritte werden sein ...
(3) **Herz**: Ich habe erlebt, gefühlt ... / ... hat bei mir Eindruck hinterlassen und ermöglicht mir ...
(4) **Schlüssel**: Eine Schlüsselerkenntnis für mich war ...
(5) **Bild**: Die neuen Perspektiven für mich sind ... / Ein wertvolles Bild von Heute ist für mich ...
(6) **Daumen nach oben**: Mir hat besonders gut gefallen ...
(7) **Kopf**: Ich habe gelernt / verstanden, dass ... (⇨ Nr. 7 wurde weggelassen!)

Die Supervisanden waren eingeladen, sich das entsprechende Symbol (auf Bildkarten) zu „erwürfeln“ und mit einem der vorgeschlagenen Satzanfänge eine kurze Rückmeldung zum Treffen zu geben. Insgesamt waren zwei Runden vorgesehen. Danach schloss sich die Möglichkeit an zu ergänzen, was noch nicht ausreichend gewürdigt worden war.
Mich leitete bei der Auswahl dieses Tools die Idee, den Tag nochmals möglichst ganzheitlich und in seinen verschiedenen Facetten in den Blick zu nehmen und die Erträge zu würdigen. Das Würfeln sollte für Spannung sorgen, ebenso die prägnante Rückmeldung. Auch wenn nicht jeder einzeln befragt wäre, so wären doch nach und nach alle Fragen im Raum und könnten Suchprozesse auslösen. Den Bereich Kopf verwendete ich nicht, da Lernen bei diesem Treffen nicht im Vordergrund stand und mit der Schlüsselerkenntnis die Verstandesebene ausreichend berücksichtigt war. Da die bisherigen Visualisierungen als „Dokumentation der Arbeit“ noch im Raum präsent waren, reichte es bei der Einleitung zum Tool darauf zu verweisen.
Mit einer Zufriedenheitsskalierung, der Komplimentierung von Ausdauer, Engagement und produktiver Zusammenarbeit und einem Dank für die gute Organisation beendete ich das Treffen.

In dieser Phase war für mich ein achtsamer und wertschätzender Umgang mit den Supervisanden wichtig. Die Wahl des Auswertungstools, obwohl nicht systemisch-lösungsorientierten Ursprungs, war passend und hilfreich, da auf diese Weise die angezielte Würdigung und Verdichtung des Tages (noch) möglich war. Die Rückmeldungen waren kurzweilig, informativ und sorgten bisweilen für Gelächter. Sie enthielten eine ganze Reihe von Verweisen auf entdeckte Ressourcen und Kompetenzen, sowie teambestärkende und komplimentierende Aussagen. In wenigen Fällen wichen die Supervisanden von der Fragestellung ab, da ihnen - ihrer eigenen Aussage nach - gerade etwas stärker im Sinn war. Es war für mich in Ordnung („Wichtiges bricht sich Bahn.“) und ich konnte die Antworten wie andere würdigen. Optimierbar wäre die geringe Größe der Bildkarten (inkl. Fragen), die für eine Gruppe bzw. aus Distanz nicht lesbar sind. Sie machte aber die explizite Fragenwiederholung - für alle hörbar - notwendig.

[67] Leider ist mir die Quelle für dieses Tool (mit Symbolgegenständen) nicht mehr bekannt. Ich habe diese Idee einschl. der Leitfragen schon vor längerer Zeit in meinen Fundus aufgenommen.

Die Öffnung für Ergänzungen nach der zweiten Runde nutzten die Supervisanden ausführlich, um noch Ungesagtes zu benennen (z.B. Überraschung, wie viel in Themen drinsteckt) und um mir Rückmeldung zu geben. Erwähnt worden sind u.a. wertschätzende Begleitung, die Einbeziehung aller, das Arbeiten an eigenen Themen und mein Gespür für die Gruppe.
Die Zufriedenheitsskalierung am Ende bestärkte den Eindruck, dass die Entscheidung für eine Teamsupervision aus Sicht der Supervisanden sehr lohnenswert war.
Insgesamt war die Vorgehensweise der Abschlussphase strukturiert und von Wertschätzung geprägt. Da ich die nächsten Schritte jeweils transparent gemacht hatte, ermöglichte ich den Supervisanden ein gutes Mitgehen und Partizipation.

5.4 „Zwischenstopp“ (Zwischenauswertung im Team)

Für die Veröffentlichung wurde die Beschreibung des Kontextes durch den Verfasser gekürzt!

Kontext:	Ein Team von vier Mitarbeitern (einschl. Leiter) einer sozialen Einrichtung traf sich zur 5. Supervision. Vereinbart war für dieses Treffen eine ausführliche Zwischenauswertung.

Nach einem Einstieg zur Befindlichkeit mit den Symbolen Stein und Feder fragte ich nach Nachwirkungen der letzten Supervisions-Teamvereinbarung, im Dienstgespräch mit wechselnder Moderation und individueller Gestaltung zu experimentieren. Da für das Team noch nicht ausreichend Erfahrungen vorlagen, hakte ich nach, wie sie sich das weitere Vorgehen, v.a. hinsichtlich Dauer und Ort/Form der Auswertung, als hilfreich vorstellten. Sie vereinbarten eine komplette Rotationsrunde durchzuführen und anschließend in einem Dienstgespräch zu reflektieren. Ich wies auf die Möglichkeit hin, bei Bedarf den Raum der Supervision zu nutzen.
In der Vorschau zur heutigen Supervision kündigte ich als ein Element die Zwischenauswertung an, fragte jedoch nach, welche weiteren Themen sie noch mitgebracht haben. Da Letzteres nicht der Fall war, und sie sich auf die Zwischenauswertung eingestellt hatten, konnten wir damit sogleich beginnen.
Ich wählte das Tool „Zwischenstopp“ von Daniel Meier[68], da wir im bisherigen Prozess intensiv hinsichtlich Team(verständnis) und Kommunikation im Team gearbeitet hatten. Veränderungen im Team konnte ich bereits beobachten, wollte mich aber vergewissern, ob der bisherige Weg auch für das Team Gewinn bringend war, wo es nun verstärkt hingehen sollte und wie mein Agieren noch unterstützender sein kann. Für das Team sah ich den Nutzen darin, miteinander die eigenen Fortschritte zu entdecken, zu kommunizieren und auf diese Weise zu intensivieren. Besonders reizvoll war für mich die Formulierung der „kleinen Anzeichen von Veränderung in die richtige Richtung“, die selbst dem Geringfügigen und Anfanghaften Bedeutung und Kraft verlieh. Wichtig war mir bei der Auswahl auch, dass der Fokus des Tools beim Team und seinen Zielen liegt und der Supervisor als Unterstützer dieses Ziels ins Spiel kommt.

[68] Daniel Meier, Zwischenstopp, in: Neumann-Wirsig (2016), S. 281-284.

Vorgegangen bin ich in folgenden Schritten:

(1) Nützlichkeits-Skalierung (entlang eines Seils im Raum) von 1-10: *Wie nützlich war für Sie das, was wir bisher in der Supervision gemacht haben?* (⇨ Ergebniswerte: 6-8)

(2) Paarbildung:
   a) Austausch über drei-vier Dinge, die die Supervision bisher so nützlich gemacht haben
   b) Notierung der „ersten Anzeichen von Fortschritten (bei sich oder bei anderen im Team)“ auf Wortkarten

(3) Partnerwechsel: Einander erzählen, welche „Fortschrittsgerüchte über das Team“ einem zu Ohren gekommen sind; anschl. Wortkarten in die Mitte des Plenums legen

(4) Im Plenum: Zukünftige Erhöhung der Nützlichkeit: *Wie können wir in den nächsten Stunden die Nützlichkeit der Supervision noch ein klein wenig oder auch mehr erhöhen? Was müssten wir gemeinsam bzw. was müsste ich als Supervisor tun, damit sich die Nützlichkeit für Sie noch um einen Punkt (gegenüber der Anfangsskalierung) erhöht?* ⇨ Sammlung (inkl. konkretisierende Nachfragen)

Obwohl ich während der Austauschrunden keine inhaltlichen Informationen erhielt, konnte ich lebendige Gespräche und zunehmend entspannt-positive Gesichter bemerken. Im Plenum bestärkten die Rückmeldungen die gelungene bisherige Kooperation und die anregende Unterstützung durch mich als Supervisor, ließen aber auch eine klare Fokusverschiebung vom Team in Richtung eines gemeinsamen Projektes als notwendig erkennen.

Es schloss sich eine Themensammlung an, worum es dabei gehen könnte, sowie die Auswahl eines Anliegens, die dann im Laufe der Supervision noch bearbeitet worden ist. Auf die Darstellung dieses zweiten Teils der Supervision verzichte ich, möchte aber noch auf eine Frage mit wertvollem Austausch aufmerksam machen: *Welche Ihrer vielen Kompetenzen und Ressourcen bringen Sie mit, die vielleicht bei der Lösung der Aufgabe in besonderer Weise hilfreich sein könnte?*

Mit Blick auf Qualitätsbe(ob)achtung fiel mir auf, dass neben dem klar strukturierten und zielorientierten Vorgehen das Team sehr intensiv an eigenen Entdeckungen arbeitete und einander viel Gelungenes erzählen konnte (vgl. Anzahl an Wortkarten). Die Honorierung von Fortschritten durch zweimaliges Mitteilen und die Frage nach eigenen Gestaltungsbeiträgen (Kompetenzen) passten zu einem der Kontraktziele. Das ausgewählte Tool „Zwischenstopp“ unterstützte hervorragend lösungsorientiertes Vorgehen, da es - als Metakommunikation - auf zukünftig Nützliches fokussierte und konkrete für das Team passende Erkenntnisse hervorbrachte. Es war zudem durch Kleinschrittigkeit, Bewegung und Gesprächspartnerwechsel angemessen abwechslungsreich und anregend. Für mein eigenes Arbeiten erhielt ich ausreichend orientierende und überwiegend bestärkende Rückmeldung.

Aufgrund des hohen Arbeitsanteils im Team war es für mich leicht, neugierig-gespannt Rückmeldungen aufzunehmen und durch differenzierende Fragestellungen für die konkrete Weiterarbeit nutzbar zu machen.

6 Exzellente Perspektiven

Zu Beginn dieser Arbeit stand ich vor einem großen Berg: Die Fülle notwendig-bedeutsamer Qualitätsaspekte von Supervision, unterschiedliche Qualitätsansätze, die Vielfalt an möglichen Qualitätserwartungen von Kunden, Auftraggebern, Supervisoren usw. und die eigene Sehnsucht zum vollendet Richtigen erschienen mir lange Zeit wie ein Gordischer Knoten. Wo anfangen und wo nicht aufhören?

Die Begegnung mit der Praxis verdeutlicht mir, dass nicht immer alles kompliziert sein muss, selbst wenn Supervision ein komplexes Geschehen ist. Grundlegendes Fundament für das Gelingen von Supervision ist meinem Eindruck nach die Beziehungsqualität. Ist sie, wie vom lösungsorientierten Ansatz in den Vordergrund gerückt, von Wertschätzung, vom Zutrauen in vorhandene Lösungspotentiale der Supervisanden und von Kooperation geprägt, dann ist Phantastisches möglich und Supervision oft ganz leicht. Sicher gibt es zentrale Säulen, die die Arbeit als systemisch-lösungsorientierter Supervisor stützen und orientieren, wie ich sie in den Leitkriterien und den Praxisbeobachtungen beschrieben habe. Die eigene Haltung, eine gewisse Flexibilität und Offenheit für die Situation, die Freude am spielerischen Ausloten von Möglichkeitsräumen, notwendig auch Methodenkompetenz und noch einiges mehr könnte man mühelos ergänzen. Es ist gerade das koordinierte Zusammenwirken vieler Faktoren, das zur Wirksamkeit und zur Exzellenz der Supervision beiträgt und das Dach - den angezielten Lösungsraum des Supervisanden - trägt. Welcher der Faktoren gerade stärker im Vordergrund steht, ist eher nachrangig.

Aber das schließt nicht aus, dass es noch ganz andere Wege, Rutschbahnen o.ä. zum Ziel gibt.[69] Wie sehr der Supervisand hier Gestaltungsmacht hat, sich aus all dem, was ist, das zu nehmen, was für ihn gerade hilfreich ist, konnte ich immer wieder erfahren. Für die eigenen Erwartungserwartungen als Supervisor tut es gut, sich regelmäßig überraschen zu lassen und dem Supervisanden bei seiner Lösungsfindung zu folgen. Dass es leicht und Gewinn bringend ist, den Supervisanden zu Rate zu ziehen, war dabei eine wertvolle Erkenntnis - auch wenn man dabei auf so manches „Abenteuer des Baden-gehens“ verzichten muss.[70]

Entdecken konnte ich im Zusammenspiel von Theorie und Praxis, dass meine eigene Fokussierung auf Qualität meine Wirklichkeitskonstruktionen beeinflusst und Wechselwirkungen auf der Verhaltensebene nach sich zieht. Ich glaubte z.B. bisweilen, noch größere Ernsthaftigkeit und Mängel-Vermeidungsstrategien bei mir zu beobachten. Zugleich war das Entscheiden, welche Intervention oder welches Tool als Nächstes Sinn machen könnte, mit den Kriterien im Kopf wesentlich leichter und zielführender. Daher bin ich noch mehr überzeugt, dass das, was fokussiert ist, wirkt und wird: Qualitätsbeobachtung (v.a. lösungs- und ressourcenorientierter Art!) schlägt sich in qualitätsbewusster, somit professioneller Arbeit nieder und steigert die Exzellenz von Supervision.

---

[69] Ebenso wenig ausgeschlossen ist, dass auch andere Ansätze exzellent sein können.

[70] Vgl. Simon/Weber (2012), S. 10 [Hinzufügung durch mich]: „Nun kann man sich aber darüber streiten, ob therapeutische [oder supervisorische] Arbeit nach den Prinzipien des Abenteuerurlaubs gestaltet werden sollte. Wer auch während der Dienstzeit gerne ins Schwimmen kommt und nicht darauf verzichten möchte, baden zu gehen, kann das oben Gesagte einfach in seinem Arbeitsalltag anwenden. ... Demjenigen aber, der etwas mehr Wert auf Berechenbarkeit legt, bietet sich eine zwar spießige, aber bewährte Orientierungsmöglichkeit: das Sich-im-Voraus-Erkundigen, wo die Chancen, auf Grund zu laufen oder abgetrieben zu werden, am größten sind.“

Dies ist solange wertvoll, solange der Qualitätsblick sich nicht um sich selbst dreht und über eine gewisse Leichtigkeit verfügt.

Es war der Humor, der für mich im Rahmen meiner Beobachtungen am schwersten zu fassen war, den ich aber als essentiell für „gelöst-lösendes“ Agieren empfinde. Die Herausforderung lag nicht darin, dass ich keine witzigen, lustigen oder freudigen Momente in der Supervision entdeckt und ihre positive Wirkungen (Lachen, Lockerheit, Leichtigkeit, ...) erlebt hätte, sondern vielmehr in ihrer Beschreibung. Was macht eine Aussage, ein Geste, etc. zu einer „humorvollen“? Meinem Eindruck nach hängt Humor unmittelbar mit dem Kontext zusammen und erzielt seine Wirkung durch eine überraschende Wendung wider alle Erwartung. Es ist wie die Entdeckung eines weiten, neuen Landes mit der Feststellung „Ach, so leicht ist das!“. Der Empfänger bestimmt die Botschaft, sodass ich zwar etwas humorvoll-witzig intendieren kann, aber nicht weiß, wie es ankommt. Indem ich es aber zu erklären versuche, belade ich dieses Originelle mit einem Ernst, der „enthumorisiert“. Meiner Erfahrung nach ist auch hier die wertschätzende Beziehungsgestaltung die Basis und der lösungsorientierte Ansatz der positive Denkrahmen, der dem Humor das Anlanden leicht macht und zur „besonderen“ Supervision beiträgt.

So bleibt am Ende nur noch ein Wort zur „Sehnsucht nach Perfektion“ zu sagen, einer verlockenden und bisweilen hilfreichen Seite meiner Person: Ich habe den Weg der Weiterbildung angetreten, weil ich ein guter, ja, mindestens ein sehr guter Supervisor werden wollte. Nun am Ende der Etappe erschließt sich mir in der Supervision eine immer reichhaltigere Landschaft mit phantastischen Möglichkeiten und Wegen, von denen ich oft nur kleine Ausschnitte, Blitzlichtern gleich, sehen kann. Bestmöglich meine Kompetenzen und Ressourcen einzusetzen, um die Supervisanden bei der Erkundung dieser Welt zu unterstützen, hat mir schon so manches positive Feedback eingebracht. Vielleicht ist es nun - ganz langsam - an der Zeit, der Versöhntheit mit dem eigenen Anspruch noch mehr Raum zu gönnen: Denn Vollendung engt die Welt dramatisch ein. Ich kann in der Supervision gut, ja, sehr gut darauf verzichten.

Mir genügt eine Prise Exzellenz, und die ist manchmal leicht, immer weit und äußerst attraktiv.

7 Dank

Für exzellente Unterstützung beim Verfassen dieser Arbeit und noch mehr während der Weiterbildung sage ich Dank:

- Allen voran gebührt ein Dank meiner Frau Birgit, die mich in den Jahren der Weiterbildung konsequent unterstützt, mir etliche Aufträge ermöglicht und den Rücken frei gehalten hat. Bei ihr an Lösungsorientierung zu entdecken, was ich mir selbst als Supervisor anzueignen suche, ist immer wieder eine große Freude. Danke sage ich auch meinen Kindern Christina, Tobias und Johannes für ihr Verständnis, tagelang auf den Papa zu verzichten und seine Rückzüge an den Schreibtisch oder in seine Arbeit zu akzeptieren.
- Danken möchte ich besonders den Kursleitern Heidi und Sascha: Ich war immer wieder fasziniert von ihrer ausdrucksvollen, je eigenen „Verkörperung“ von Wertschätzung, von Interesse am Einzelnen-Besonderen und verbindlicher, lösungsorientierter (und hypnosystemischer) Prozessgestaltung. Das stringente Mit-Teilen ihrer geballten Kompetenz und Erfahrung - ohne dogmatisch oder gar belehrend zu wirken - machte mich zu einem genussvollen Entdecker von Ressourcen, Fähigkeiten, Gelingendem und Möglichkeitsräumen. Die humorvolle und abwechslungsreiche Gestaltung des Kurses ließ die Zeit im Flug vergehen.
- Bedanken möchte ich mich auch bei den übrigen Kursreferentinnen und -referenten Karl-Peter, Gerd, Gabriele und Marianne, die mit ihren Spezialgebieten und ihren besonderen Supervisor-Persönlichkeiten meine Entwicklung zum Supervisor und Coach bereicherten und weiteten.
- Meinen Dank zolle ich auch den Lehrsupervisoren Norbert Fürchow und Wolfgang Morbach, die auf je eigene Weise Lösungsorientierung modellhaft realisierten, mit deren Hilfe ich viel, gerade über mich selbst und meine Bezugsrahmen, entdecken konnte, und die mich wertschätzend wachsen ließen.
- Dankbar bin ich meinen Weiterbildungskolleginnen und -kollegen für die spielerische Lust am Ausprobieren, die gegenseitige Unterstützung und intensive Auseinandersetzung mit supervisorischen Themen, für so manche Inspiration, Anregung und wertvolle Begegnung, sowie v.a. für viele, viele positive Feedbacks.
- Meinen Kollegen und Freunden, v.a. Patrick, Reiner und Hubert, zolle ich Dank für manches bereichernde Gespräch über „Supervision“, das mir ermöglichte, mir selbst klarer zu werden und noch mehr zu entdecken.
- ...

DANKE. DANKE. DANKE.

8 Literaturverzeichnis

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (1999), Selbstbewertung des Qualitätsmanagements - eine Arbeitshilfe (= QS Nr. 24), erstellt von Peter Gerull, Berlin: BMFSFJ

De Jong, Peter/Berg, Insoo Kim (2014), Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, 7. verbesserte und erweiterte Auflage, hg. von Jürgen Hargens, Dortmund: verlag modernes lernen

DGSv Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (Hg.) (2017), Qualitätsverfahren der DGSv, red. von Annette Lenze (Stand: Januar 2017), Köln: DGSv

Dietz, Thomas/Holetz, Klaus/Schreyögg, Astrid (2012), Begriffsbestimmung, in: DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hg.), Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 4. erweiterte Auflage, Osnabrück: DBVC, S. 20-21

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2005), Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005). Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005, Berlin: Beuth

Bispinck-Weigand, Ingeborg (2017), Für kollegiale Verlässlichkeit und verbandliche Verbindlichkeit, in: Journal Supervision 3/2017, S. 17

Eckhardt, Ulrike-Luise/Hoffmann, Martin/Van Kaldenkerken, Carla/Lorenzen, Ilona/Spenner-Güç, Anita (2001), Dialogisches Qualitäts-Management - ein Modell für die supervisorische Praxis, in: Supervision 3/2001, S. 43-53

Fatzer, Gerhard/Rappe-Giesecke, Kornelia/Loos, Wolfgang (2002), Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, 2. Auflage, Köln: EHP

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2015), Einführung in die systemische Organisationsberatung, 8. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer

Lackner, Karin (2015), Beratung scheitert nicht!, in: Supervision 3/2015, S. 41-50

Lentze, Annette (2017), Das DGSv-Qualitätsverfahren von damals bis heute, in: Journal Supervision 3/2017, S. 20-21

Neumann-Wirsig, Heidi (2013), Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten, 2. unveränd. Auflage, Heidelberg, Carl-Auer

Neumann-Wirsig, Heidi (Hg.) (2016), Lösungsorientierte Supervisions-Tools. Renommierte Supervisorinnen und Supervisoren beschreiben 50 lösungsorientierte, systemische und hypnosystemische Tools für die Supervision, Bonn: managerSeminare

Penka, Ulrich/Temmes, Lutwin/Scholz, Norbert (2002), Woran ist die Qualität von Supervision erkennbar? (Mind-Map), Würzburg/Berlin. Zugriff am 19.10.2017 unter http://www.supervision-scholz.de/qualitaetsentwicklung.htm

Röhrig, Peter (Hg.) (2016), Solution Tools. Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus, 6. Auflage, Bonn: managerSeminare

Schamberger, Ingo (2017), Finde die Qualitätsberater!, in: Journal Supervision 3/2017, S. 18-19

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (2013), Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Schmidt, Gunther (2017), Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, 7. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer

Simon, Fritz B. (2007), Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg: Carl-Auer

Simon, Fritz B. (2015), Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 7. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer

Simon, Fritz B./Weber, Gunthard (2012): Vom Navigieren beim Driften. „Post aus der Werkstatt“ der systemischen Therapie, 4. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer

Spreyermann, Christine (2002), Phantastischen Realitäten auf der Spur, in: Neumann-Wirsig, Heidi/Kersting, Heinz J. (Hg.) (2002), In Arbeit. Systemische Supervision und Beratung, Aachen: IBS, S. 73-85

Steinke, Ingo (2012), Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement, in: DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hg.), Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 4. erweiterte Auflage, Osnabrück: DBVC, S. 113-119

Tölle, Ursula (2017), Unsere Güte, in: Journal Supervision 3/2017, S. 11

Wienhardt, Thomas (2017), Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral, Würzburg: Echter

Wikipedia (2017), Qualität, Zugriff am 02.10.2017 unter https://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t

Zech, Rainer (2009), Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen. Leitfaden für die Praxis, Hannover: Expressum

Zink, Klaus J./ Seibert, Sven, Total Quality Management in Non-Profit-Organisationen, in: WiSt 6/2011, S. 282-288

9 Anhang

9.1 Qualitätsdimensionen im Qualitätsverfahren der DGSv

(nach Eckhardt u.a. (2001), S. 49-53: Fragebogen im Rahmen des dialogischen Verfahrens zum Qualitäts-Management für die supervisorische Praxis)

Qualitätsdimensionen - Teil I

Strukturqualität	
Qualifikation des Dienstleisters	1. Fort- und Weiterbildung 2. Eigene Supervision/Intervision 3. Fachliteratur, fachlicher Austausch 4. Verfahren zum Schutz vor „Burn-out“ 5. Verfahren zum Qualitätsmanagement
Technische, räumliche und organisatorische Ressourcen, Erreichbarkeit	1. Verkehrsgünstige Lage 2. Parkplätze 3. Ortswahl (Kundenwunsch) 4. Leichte Erreichbarkeit der Räumlichkeiten 5. Beschilderung der Räumlichkeiten 6. Behindertengerechter Zugang/Ausstattung
Beratungsraum	1. Separater Beratungsraum mit angemessener Größe und Einrichtung 2. Geeignete Räume für Einzel- und Gruppensupervision 3. Angemessene Ausstattung 4. Flipchart, Metaplanmaterial, Tafel, ... 5. Kreative Medien, ... 6. Video, CD-Player, ... 7. Warteraum, separates WC
Sekretariat/Büro	1. Sichere Aufbewahrung der Kundenunterlagen 2. Technische Ausstattung 3. Telefonische Erreichbarkeit 4. Telefonische Sprechzeiten 5. Anrufbeantworter 6. Verständlichkeit der Ansage, ausreichende Aufsprechzeit
Organisation	1. Flexible Arbeitszeiten 2. Orientierung am Kunden (auch außerhalb Regelarbeitszeit) 3. Achtung der Unabhängigkeit (fachlich, vom Kunden) 4. Flexibler Umgang bei Krisen und im Vorkontakt
Bekanntmachung	1. Bekanntmachung in unterschiedlichen Medien
Darstellung des Leistungsangebotes	1. Faltblatt mit Informationen 2. Überschaubarkeit des Leistungsspektrums 3. Bedarfsgerechtes, kundenorientiertes Angebot 4. Beschreibung der Verfahrensweise im Umgang mit Anfragen
Vertrag	1. Klare Vorgehensweise zur Kontraktgestaltung (Ort, Inhalt, Dauer, ...) 2. Vertrag in schriftlicher Form 3. Einbezug aller Parteien (Dreieckskontrakt)
Sicherheit	1. Sicherung des Privatgeheimnisses (z.B. Auskünfte, Archiv, Aktenvernichtung)
Finanzen	1. Transparente Preisgestaltung 2. Schriftliche Rechnungsstellung 3. Systematisches Mahnverfahren 4. Kundenfreundliche, vereinbarte Zahlungsweise 5. Quittungen über gezahlte Beträge
Service	1. Kundenservice, Informationsmaterial, Adressenvermittlung etc. 2. Hoher Vernetzungsgrad (Anlaufstellen, spezialisierte Dienstleister) 3. Ausstellung inhaltlicher Teilnahmebescheinigungen
Ressourcen: Sicherung und Planung der Kosten...	1. Planung Qualitätssicherung 2. Planung Fort- und Weiterbildung 3. Zeitliche und finanzielle Ressourcen für Forschung und Entwicklung

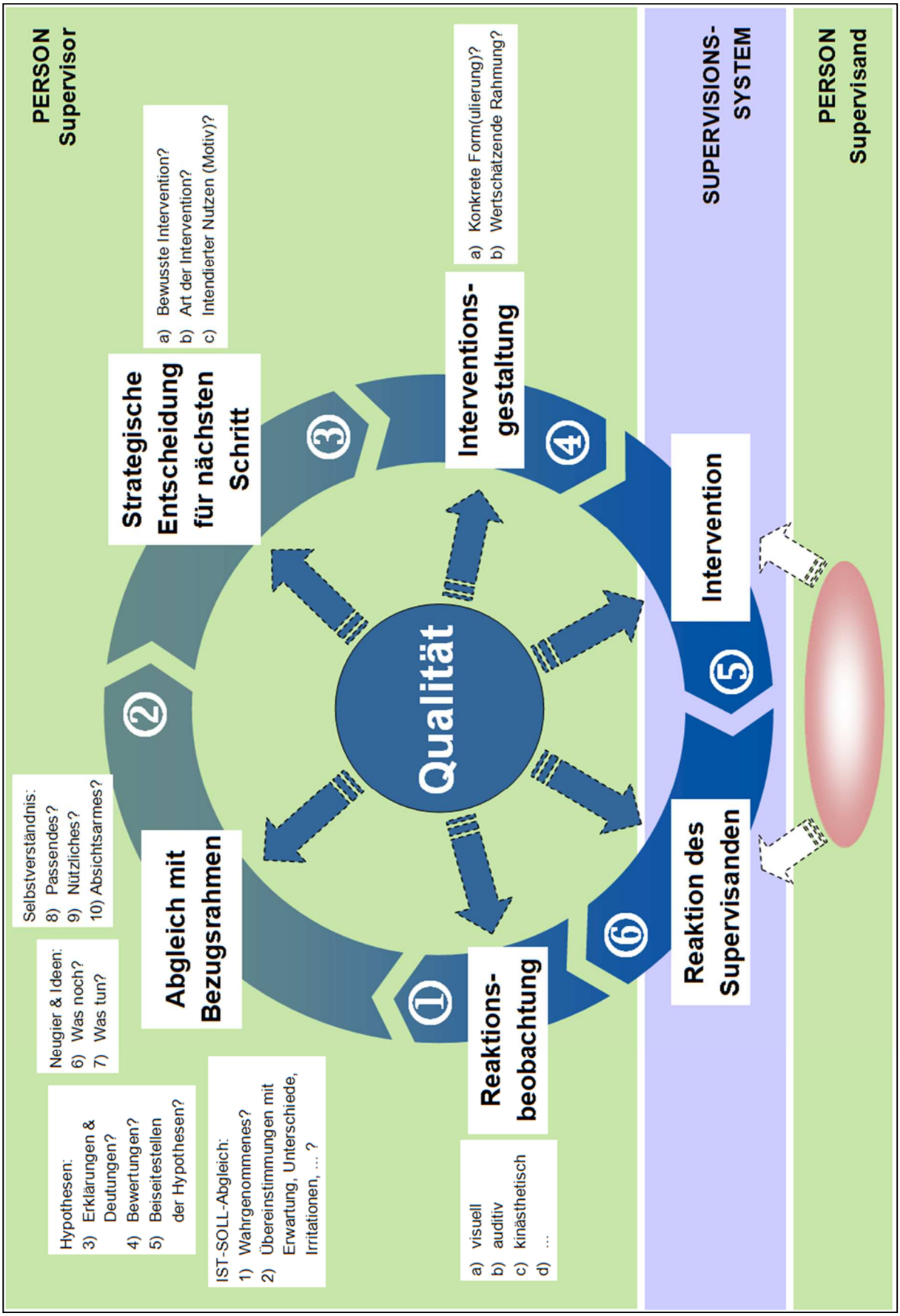
Prozessqualität	
Klärungen von Inhalten im Erstgespräch	1. Ausgangslage 2. Risiken und Nebenwirkungen 3. Dauer/Anzahl Sitzungen 4. Verantwortungsübernahme der Beteiligten 5. Problemanalyse 6. Zielklärung 7. Erwartungsklärung 8. Erfolgskriterien 9. Freiwilligkeit 10. Zwangskontext 11. Dreieckskontrakt 12. Umgang mit Terminversäumnis 13. Erlaubnisse für Video-/ Tonaufzeichnungen, Kontrollsupervision, Publikation (schriftlich/mündlich)
Fachlich anerkannte Verfahrensweisen, wie z.B.	1. Zielorientierung 2. Einbezug Kontext/Umfeld 3. Persönliche Ressourcenorientierung 4. Methodenvielfalt 5. Einbezug von Resonanz-/ Übertragungsphänomenen 6. ...
Verfahren zur Überprüfung professioneller Grundhaltungen, z.B.	1. Grundhaltungen: a) Verantwortungsübernahme b) Einhaltung klarer Grenzen c) Nähe, Distanz und Körperkontakt d) Verbindlichkeit bzgl. Terminen e) Transparenz bzgl. Kontakt, Rolle, Vorgehen, Methodenauswahl, unrealistische Erwartungen, Beendigung 2. Dokumentation Mindestangaben 3. Systematische Sitzungsdokumentation 4. Dokumentation der Ergebniskontrolle von Intervision 5. Dauer: fachgerecht, nutzerorientiert, entwicklungsgemäß 6. Verfahren zur Indikationsprüfung, Überweisung, Auftragsänderung 7. Systematisches Auswertungs- und Abschlussgespräch 8. Klare Beendigungskriterien 9. Ausgewiesenes Verfahren mit Abbrüchen 10. Verfahren mit Wiederanmeldern 11. Strukturierte Evaluation im Verlauf und am Ende 12. Für Kunden transparentes Beschwerdemanagement 13. ...

Qualitätsdimensionen - Teil II

Ergebnisqualität	
Bewertung	1. Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen/ Bewertungsinstanzen 2. Einsatz unterschiedlicher Verfahren 3. Erfolgsmessung an den Zielen der Supervisand*innen 4. Prüfung der Dauerhaftigkeit 5. Erfolgsbeurteilung der Supervision nach fachlichen und ethischen Kriterien (unabhängig von Kund*innen)
Kriterien hinsichtlich Supervisanden	1. Klarheit der beruflichen Aufgabe und Rolle 2. Erkenntnisse hinsichtlich eigener Stärken und Schwächen 3. Angemessene Verantwortungsübernahme 4. Quantität und Qualität der Lösungswege 5. Einteilung des Energiehaushaltes 6. Spaß und Freude am Beruf
Kriterien hinsichtlich Klienten (im Heimatsystem)	1. Sicherheit im Umgang mit Klient*innen 2. Erreichung fachlicher Ziele 3. Nähe und Distanz zu Klient*innen 4. Verstehen der Situation/Person der Klient*innen 5. Effektivität der Besprechung über/mit Klient*innen
Kriterien hinsichtlich Kollegen (im Heimatsystem)	1. Abgrenzung der Verantwortungsbereiche 2. Kollegiale Beratung und Unterstützung 3. Klarheit und Einhalten von Absprachen 4. Konstruktive Konfliktlösungen
Kriterien hinsichtlich Organisation und Leitung	1. Klarheit der Ziele und Aufgaben der Organisation 2. Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der Organisation 3. Vertretung von Wünschen/Anliegen gegenüber der Leitung 4. Wissen um Abläufe und Entscheidungen in der Organisation 5. Verhältnis zur Leitung
Weitere Kriterien	1. Preis-Leistungs-Verhältnis 2. Unerwünschte Nebeneffekte 3. Unerwartete positive Effekte 4. Zufriedenheit mit den Wirkungen der Supervision

Konzeptqualität	
Supervisionskonzept	1. Vorhandensein eines Supervisionskonzepts
Schriftliche Beschreibung	1. Theoriehintergrund 2. Praktisches Konzept 3. Eingesetzte Methoden 4. Rolle 5. Leitbild 6. Angenommene Wirkfaktoren
Ethische Grundsätze	1. Formulierung der ethischen Grundsätze 2. Verfahren für Praxis-Überprüfung
Professionelle Grundhaltungen	1. Verfahren zur Überprüfung professioneller Grundhaltungen, wie z.B.: a) Einhaltung klarer Grenzen b) Nähe-Distanz-Regulation c) Verbindlichkeit d) Transparenz e) ...
Abgleich der Praxis mit Konzept	1. Verfahren für Praxis-Konzept-Abgleich 2. Regelmäßige Überprüfung 3. Verfahren für regelmäßige Weiterentwicklung
Externer Theorie-Praxis-Abgleich und Weiterentwicklung	1. Beteiligung an Diskursen der Fachöffentlichkeit 2. Form für Abgleich und Weiterentwicklung des Konzeptes mittels anderer Konzepte und Schulen

9.2 Regelkreis der inneren Metakommunikation (Modell mit Fragen)



9.3 Dokumentationsvorlage (Beratungsprotokoll)

Supervisionsprotokoll:	Name/Bezeichnung:	SV-Nr.

Teilnehmer/-innen:	Datum:
	Ort:
	Dauer:

	SV-Art:	Prozess-ziel(e):	**Eigene Beobachtung** (Dynamik, Besonderheiten, ...)
Einstieg			
Anknüpfung (Wirkungen)			
Anliegen Ziel-formulierung			
Bearbeitung (Methoden)			
Ergebnis/ Umsetzung konkret			
Vereinbarungen/ Aufgaben			
Abschluss (Auswertung)			
Rückmeldungen an mich			**SVd-Ressourcen o.ä. (Feedback):** ☺
Wichtiges für Auftraggeber			**Hypothesen:** •
Memo			**Ideen zukünftige Interventionen:** ➢

- Wichtige Prozess-Schritte
- Interventionen/Methoden/Tools
- Zentrale Inhalte

Persönliche Selbstevaluation (Gelungenes, Ziele, Offen-gebliebenes, ...)	