

- / DU SOLLST NICHT VERMUTEN.
- / DU SOLLST IMMER DEIN QUALITÄTSSIEGEL TRAGEN.
- / DU SOLLST PROFESSION NICHT MIT BERUFSTÄTIGKEIT VERWECHSELN.
- / DU SOLLST SINN VON UNSINN UNTERSCHIEDEN.
- / DU SOLLST DEINE SITUATIVE ELASTIZITÄT VERBESSERN.
- / DU SOLLST DIGITAL SERIÖS WERDEN.
- / DU SOLLST EIN ZEICHEN IM MARKT SETZEN.
- / DU SOLLST ÜBERPRÜFEN, WER DIE REGELN MACHT.
- / DU SOLLST MEHR EXPERIMENTIEREN.
- / DU SOLLST EINSCHRÄNKUNG ALS KREATIVITÄTSTREIBER SEHEN.

## Die Regeln der Kunst

Welche sind das? Wer bestimmt sie?  
Und was hat das alles mit der  
Professionsentwicklung zu tun?

Der Markt für Supervision und Coaching ist groß und, besonders was das Coaching anlangt, unübersichtlich und umkämpft. Das gilt sowohl für die Nachfrage als auch für die Angebotsseite. Diejenigen, die ihr Brot damit verdienen, können ein Lied davon singen. Zugleich ist es für die und den Einzelnen alles andere als banal, im Meer der Möglichkeiten in angemessener Art und Weise auf sich, die eigenen Qualitäten und die damit verbundenen Fähigkeiten (und Grenzen) aufmerksam zu machen. Hier kommt die DGSv ins Spiel.

Die DGSv hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Qualität von Supervision und Coaching in jeder Hinsicht zu fördern, zu sichern und zu entwickeln. Sie beansprucht, die Vereinigung der am besten qualifizierten Berater\*innen zu sein; derjenigen, die den vielfältigen Anforderungen ihrer unterschiedlichen Auftraggeber, ihren Kund\*innen und Klient\*innen nachweislich auf hohem professionellen Niveau begegnen. Das darf »der Markt« erfahren.

### »Qualität« kann man nicht wichtig genug nehmen

Die DGSv hat sich zu einer Qualitätsmarke entwickelt. Die Zugehörigkeit der Einzelnen zur DGSv dokumentiert deren hochwertige Qualifizierung und steht für das Streben nach bester beraterischer Qualität. Dieses macht die DGSv sichtbar. Jetzt könnte man meinen, wer so viel und immer wieder über Qualität spricht wie die DGSv und ihre Mitglieder, wird es wohl »nötig haben«, vulgo: hat Probleme mit der Qualität. Und es stimmt: Wir haben es nötig, das Qualitätsthema immer präsent und a jour zu halten.

Denn: Das erforderliche Wissen ist komplex. Die Anforderungen an die Reflexionsfähigkeit sind hoch. Beratungsergebnisse können nicht von einer Beraterin oder einem Berater allein erzielt werden, sondern nur in einem dialogischen Prozess mit den Beratungsklient\*innen. Krisen in der Beratung und Krisen des Beratungsprozesses selbst sind eher der Normalfall als die

Ausnahme, und zwar nicht, weil die\*der Supervisor\*in oder Coach nicht gut arbeitet, sondern gerade weil er oder sie gut arbeitet. Die dialogischen Balanceakte in Beratungsprozessen lassen sich nicht standardisieren, sondern sind nur kommunikativ, mit Fachlichkeit, Gelassenheit und Risikobereitschaft, zu meistern. Das »Technologiedefizit« in der Beratung besteht darin, keine kausalen, objektiven und wiederholbaren Prozesse definieren zu können, wie Lösungen entstehen oder Entwicklung vonstattengeht. Dies anzuerkennen und damit umgehen zu können, ist geradezu die Spezialität unseres Beratungsverständnisses und unterscheidet sich substantiell von »Geschäftsmodellen«, die suggerieren, durch ein bestimmtes methodisches Vorgehen oder die Anwendung bestimmter Tools quasi automatisch von Aufgabe oder Problem A zu Ergebnis oder Lösung B zu gelangen.

Weil Beratungshandeln diskursiv begründet werden muss, läuft die Qualitätsthematik immer mit, also die Frage, worin »Qualität« eigentlich besteht, wie sie entwickelt, gesichert und wiederhergestellt wird. Das gilt von der Auftragsanalyse über die Gestaltung des Beratungssettings und die Abwicklung eines Beratungsprozesses mit den einzelnen Beratungsinterventionen bis hin zur finalen Auswertung zum Abschluss einer Arbeit.

Beratungsprozesse in diesem Verständnis sind störanfällig, risikobehaftet, einzelne Elemente oder Interventionen mehrdeutig interpretierbar. Und: Sie können scheitern. Schuldzuweisungen verbieten sich, wenn »nach den Regeln der Kunst« gearbeitet wurde. Doch was heißt »nach den Regeln der Kunst«? Und wer entscheidet darüber, welche das sind?

### Der enge und der weite Professionsbegriff

Die einen sagen »Der Markt wird's richten«. Eine im Einzelfall als gut, richtig und nützlich erlebte Beratungsleistung wird mit Anschlussaufträgen und Weiterempfehlungen der\*des Berater\*in belohnt. Auftraggeber, Kund\*innen und Klient\*innen von Beratung entscheiden in dieser Perspektive, was aus ihrer Sicht



»Auftraggeber und Kund\*innen sollen kundig gemacht werden, damit sie Kriterien zur Hand haben, um entscheiden zu können, ob ›nach den Regeln der Kunst‹ gearbeitet wird, damit ›der Markt es richten kann‹.«

»professionelle« Beratung ist. Sie legen unterschiedliche und je eigene Maßstäbe und Kriterien für Professionalität zugrunde. Wurde Vereinbartes erreicht oder sogar Neues, Zusätzliches, Relevantes entdeckt und bearbeitet? War der Arbeitsprozess nachvollziehbar? Stimmt die Vertrauensverhältnisse und fühlten sich die Beteiligten in der Beziehung zur\*m Berater\*in ernst genommen und mit ihren Gefühlen, Konflikten und Anliegen aufgehoben? Führte die Beratung zu einer Klärung von Rollen oder einer Verbesserung der Arbeit? Wurde das richtige Maß getroffen oder wurde aus Sicht der Auftraggeber zu tief, zu flach oder an der falschen Stelle gegraben? Manche Beratungsaufträge stellen sich allerdings auch als mehr oder weniger bewusste, strategische Manöver heraus, die mit der vielbeschworenen Aufklärung, für die unsere Mitglieder stehen, wenig zu tun haben. Sie sollen eher etwas verdecken, verhindern oder kompensieren oder sie sollen eine Schuldfrage zur Entlastung von Entscheidern klären. Hier liegen der Bewertung von Beratung nochmals ganz andere Kriterien zugrunde. Wie auch immer: Die Frage der Bewertung eines Beratungsprozesses wird mehr oder weniger bewusst und mehr oder weniger einheitlich von den Beteiligten bereits während eines laufenden Beratungsprozesses und final an dessen Ende beantwortet. Das ist die eine Perspektive.

Die andere Perspektive ist: Nur die Professionsangehörigen selbst können aufgrund der von ihnen erworbenen Expertise und auf der Basis kollegialer Diskurse und wissenschaftlich fundiert wissen und beurteilen, was qualitativ gute Beratung ist und wodurch sie sich auszeichnet. Sie vergeben aber in der Regel keine Aufträge.

Der Soziologe Stefan Kühl weist darauf hin, dass diesen beiden Perspektiven zwei grundsätzlich unterschiedliche Professionsbegriffe zugrunde liegen: Die erste Perspektive fußt auf einem weiteren Professionsbegriff und bezeichnet individuelle Formen professionellen Handelns, bei denen Berater\*innen nach persönlicher Professionalität streben, eine verbindliche, kollektive Qualitätssicherung durch reguliertes und standardisiertes Vorgehen aber tendenziell nicht stattfindet. »Es ist geradezu das Charakteristikum von fehlender Professionsbildung, dass Professionalität im Handeln postuliert wird, es aber an objektivierte Standards dafür fehlt, woran die Professionalität festgemacht werden kann oder nicht.« So Kühl.

Die zweite Perspektive basiert auf einem engeren Professionsbegriff, der »durch Verordnung verbindlicher Handlungsstan-

dards, eine Homogenisierung der Ausbildung und eine Restriktion der Zugänge zu einem Berufsfeld« für Qualitätssicherung sorgt. »In diesem Verständnis sind Professionen ein Mechanismus der Marktschließung, bei dem die Professionen selbst darüber entscheiden, wer als Anbieter auf dem Markt auftreten wird und wer aufgrund von fehlenden Standards vom Markt entfernt wird. ... Der Professionelle hat dabei nicht die Autonomie in der Bestimmung von Professionalität, sondern muss sich den in einem Professionsbildungsprozess entstandenen Standards einer Profession unterwerfen.« In dieser Hinsicht handelt es sich bei der ersten Perspektive um »Professionalität ohne Profession«.

Da nicht absehbar ist, dass es gelingen könnte, eine Schließung des Anbietermarkts in Supervision und Coaching durch eine Professionsbildung durchzusetzen – wie im engeren Professionsbegriff definiert – versucht die DGSv beide Professionsperspektiven zu verbinden: Auftraggeber und Kund\*innen sollen kundig gemacht werden, damit sie Kriterien zur Hand haben, um entscheiden zu können, ob »nach den Regeln der Kunst« gearbeitet wird, damit »der Markt es richten kann«.

### Das Qualitätsversprechen der DGSv

Das Qualitätsversprechen der DGSv, das die Mitgliederversammlung 2020 mit der Inkraftsetzung der neuen Standards verabschiedet hat, beinhaltet:

- › die verbindliche Einhaltung der ethischen Leitlinien der DGSv,
- › die sorgfältige Auftragsklärung und Diagnostik auch mit Blick auf die Dimension der Organisation,
- › die Entwicklung eines geeigneten Settings unter Berücksichtigung der Dimensionen Person – Rolle, Funktion, Aufgabe – Organisation – Klientensystem bzw. Anspruchsgruppen,
- › die Erarbeitung eines Dreieckskontrakts zwischen Berater\*in, Auftraggeber\*in und Supervisand\*innen bzw. Coachees,
- › ›triadische Kompetenz‹, d. h. die Gestaltung und Aufrechterhaltung einer professionellen Beratungsbeziehung durch die/den Berater\*in im Dreieck Berater\*in – Supervisand\*innen bzw. Coachees – Organisationsverantwortliche während des gesamten Beratungsprozesses,
- › das Bewusstsein sich ständig entwickelnder und verändernder Prozesse und Strukturen im komplexen Gefüge von Arbeitsbeziehungen sowie

- › die Verbindung von Reflexionsfähigkeit, Fachwissen und Handlungsfähigkeit.« (Die neuen Standards der DGSv – Dafür stehen wir: Qualität – Verlässlichkeit – Innovation: [www.dgsv.de/dgsv/der-verband/regulieren](http://www.dgsv.de/dgsv/der-verband/regulieren))

Dieses Qualitätsversprechen steht im Kontext der Begründung der Standards der DGSv, die die Grundlage für Zertifizierung und Anerkennung von Qualifizierungen sind. Warum sollte es nicht gleichermaßen als Grundlage für die »Regeln der Kunst« dienen, auf deren Grundlage die Berufe Supervisor\*in und Coach »professionell« ausgeübt werden?

Eine Aufgabe der verbandlichen Public Relations wird sein, das Qualitätsversprechen der DGSv und seine einzelnen Elemente in relevante Öffentlichkeiten zu tragen und auf diese Weise zur Professionsentwicklung beizutragen. Die Herausforderung dabei: Ein komplexes Bedingungsgefüge muss in einfache, selbstverständliche Sprache übersetzt werden, um zu orientieren, ohne zu verflachen, muss der Komplexität des Geschehens gerecht werden, ohne kompliziert zu sein.

### Gehört zur Professionsentwicklung: die Selbstbewertung

Eine Aufgabe der DGSv-Mitglieder in der so verstandenen Professionsentwicklung wird sein, die eigene Arbeit zu durchleuchten und sich selbst und ggf. Kolleg\*innen eigener Wahl Rechenschaft darüber zu geben, wie es steht mit

- › der Reflexion und Entwicklung der eigenen Konzepte und Fachlichkeit,
- › der strukturellen Souveränität, wozu gehört: die Unabhängigkeit von einzelnen Auftraggebern, ein auskömmliches

- Einkommen, die eigene soziale Absicherung und das Einhalten steuerlicher und sonstiger Verpflichtungen,
- › Ideen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung; ausreichende Zeit zur Regeneration gehört dazu,
- › dem Wissen um Bedarfe des Marktes, dem Wissen um eigene Möglichkeiten und Grenzen, der angemessenen Darstellung und Präsentation dessen,
- › der Annahme und Abwicklung von Aufträgen, wobei sich supervisorisches und geschäftliches Verhalten nicht ausschließen, sondern bedingen: Auftragsanalyse, Kontrakt, Vertrag und Absprachen, zielorientiertes und zugleich prozesshaftes Arbeiten, Evaluation der Arbeit spätestens am Ende, Auswertungsschritte zur Nachsteuerung auch zwischen-durch,
- › der Einhaltung von Datenschutzbestimmungen und anderen gesetzliche Vorgaben.

Die genannten Elemente sind in einem »Selbstbewertungsprofil« systematisiert und operationalisiert, das eine vom bisherigen Vorstand eingesetzte Arbeitsgruppe (Petra Beyer, Dr. Annette Mulkau, Paul Büren) in Abstimmung mit einer Expert\*innenrunde erarbeitet hat: eine gute Reflexionsgrundlage für das Qualitätsmanagement der Mitglieder und ein Themengenerator für die verbandliche PR.

**PAUL FORTMEIER ist DGSv-Vorstandsvorsitzender.**

**Literatur beim Autor.**