

# Qualität jenseits von Standards

## VERANTWORTLICHE

### REDAKTION:

ALICE GAYED, ROBERT ERLINGHAGEN,  
ANDREAS NOLTEN

## 2 Editorial

### 3

Benedikt Sommerhoff

#### Was ist Qualität?

Qualität bei Dienstleistungen  
am Menschen

### 7

Andreas Nolten

#### Qualität jenseits von Standards

Über die Kunstfertigkeit,  
in ungewissen Situationen  
gut zu beraten

### 12

Annette Mulkau

#### Qualität – Standards sind nicht alles

### 15

Brigitta Zierer

#### Welche Qualität für wen?

### 20

Ullrich Raupp

#### System – Kunst – Fehler

### 26

Christel Baatz-Kolbe

#### »Gegrüßet seist Du Maria ...«

### 28

Thomas Kühn & Dragan Šimičević

#### Hoffnung ohne Heilsversprechen

Normative Identitätsarbeit als Voraus-  
setzung professioneller Beratung

### 33

Stefan Busse

#### Die Kompetenz, Ebenmerklichkeiten aufzugreifen

### 39

Wolfgang Weigand

#### Woran glauben?

Selbst- und Weltverständnis  
des Supervisors als Fundament  
der Beratung

### 49

Sebastian Kukla & Lisa Waas

#### »Hardly art – Hardly garbage«

Supervisorische Kunstfehler  
in der Ombudsstelle der DGSv

### 51

Benjamin Donath, Jana Kulisch &  
Maria Mewes

#### Passung als Qualitätskriterium in der Supervision

Perspektiven von Absolvent:innen  
auf Klient:innenbedürfnisse  
und den Supervisionsmarkt

### 57

Herbert Hirsch

#### »Wir irren uns empor« (Gerhard Vollmer)

Ein paar Anmerkungen  
zum individuellen Aufnahmeverfahren  
der DGSv aus der Sicht eines Gutachters

### 61

#### Kulturspiegel

Alice Gayed

#### Das Buch *Schule des Südens* von Onur Erdur

### 63

#### Toolbox

Paul Büren

#### Qualitätsentwicklung supervisorischer Beratung

### 65

#### Markierungen

Ronny Jahn

#### Wir sind individuelle, hilfreiche Narren in Organisationen!

Oder: Kontinuität und Transformation –  
Supervision im Spannungsfeld  
professioneller und  
künstlerischer Praxis

### 67

#### Rezension

Oliver König (2025).

#### Experimente in Demokratie.

Re-Education, angewandte  
Sozialpsychologie und Gruppendynamik  
in der frühen Bundesrepublik.

### 70

#### Die Redaktion empfiehlt

## Liebe Leserinnen und Leser,

**U**nsere erste Idee war es, ein Heft über Kunstfehler zu machen: Wenn Supervision und Beratung immer wieder als Kunst gelabelt werden, muss es doch auch Kunstfehler geben! Die Sehnsucht danach, rote Linien der Beratung zu identifizieren – so unsere Annahme – wächst mit der sukzessiven Auflösung ethisch-moralischer Eindeutigkeit. Dazu kommt ein gewisser Hype ums Scheitern: Positive Fehlerkultur wird propagiert, um das Lernpotenzial von Organisationen zu erhöhen, es werden Fuck-up-Events veranstaltet, auf denen Geschichten von Fehlern, Sackgassen und Irrtümern öffentlich geteilt werden. Das könnte doch spannend werden, gewissermaßen einmal in die Abgründe der Beratung zu blicken!

Im Laufe der Heftgestaltung wurde uns aber klar, dass eine Reihe von Geständnissen von Kolleg:innen über »Verfehlungen« in ihrer Beratungspraxis sinnvolle Ableitungen schwer möglich machen. Wir wollten uns daher eher professionstheoretisch der Frage nähern, ob man in der Beratung etwas grundsätzlich falsch machen kann und worin das Geheimnis von *richtig guter* Beratung besteht. Jede:r von uns kennt das, ob als Auftraggeber:in oder als Kolleg:in: Es gibt da etwas schwer Greifbares, was uns dazu bringt, eine:n Supervisor:in aus voller Überzeugung weiter zu empfehlen, eine:n andere:n aber gerade nicht. So etwas wie Qualität jenseits von Standards eben. Damit hatten wir das Heftthema gefunden.

Es stellte sich heraus, dass dieses Thema nicht leicht zu bearbeiten war. Viele unserer Autor:innen änderten im Schreibprozess ihren Ansatz und ihre Fragestellung. Andere suchten den intensiven Austausch mit uns oder mit Kolleg:innen. Sie taten sich schwer, die Frage in den Griff zu bekommen.

Entstanden ist nun ein Heft, das aus unterschiedlichen Perspektiven um ähnliche Begriffe kreist: Um Kunst und Handwerk, um Fehler und Professionalität, um Haltung, Kreativität, Mut und Scham, um Qualitätsstandards für Weiterbildung und Qualitätsstandards für Beratung. Für uns war es sehr erhellend, wie aus dem Schlagwort »Qualität« ein facettenreicher Begriff entsteht. Weil uns die Auseinandersetzung mit dem »Jenseits der Standards« zwingt, konkreter über unser Tun und dessen Wirkung nachzudenken, ist auch deutlich geworden, dass gute Beratung eigentlich erst jenseits der Standards beginnt und Professionalisierung ein Prozess des Sich-Freischwimmens ist, der ein Sich-immer-wieder-Vergewissern von Qualitätskriterien und Standards einschließt.

Wir wünschen anregende Gedanken bei der Lektüre und ein geschärftes Auge auf die eigene Praxis.

**Robert Erlinghagen, Alice Gayed & Andreas Nolten**

### REDAKTEUR:INNEN GESUCHT

Die Redaktion dieser Zeitschrift will sich erweitern: Haben Sie Lust, in die Redaktionsarbeit einzusteigen? Wir suchen Supervisor:innen/Coaches, die in einem rund zehnköpfigen Redaktionsteam mitarbeiten möchten: Heftideen kreieren und konzeptionell umsetzen; Autor:innen ausfindig machen, die zum Thema etwas zu sagen haben, und den Prozess des Schreibens begleiten; eigene Texte verfassen und fremde Texte gegenlesen. Wir freuen uns über neue Mitstreiter:innen für diese überaus spannende Tätigkeit. Bitte melden Sie sich per Mail an [redaktion@zeitschrift-supervision.de](mailto:redaktion@zeitschrift-supervision.de).