

Supervision oder Mediation - Auswahl der geeigneten Beratungsformate Sondierung und „Beratung über Beratung“ als eigene Phase und Rolle (1)

Carla van Kaldenkerken, Autorenversion

Erschienen in der Zeitschrift Spektrum der Mediation Nr. 52/2013

Die Auswahl des wirkungsvollsten Beratungsformats für die vorgelegten Fragestellungen der Kunden, sollte Beratern im Kontext von berufsbezogener Beratung ein besonders wichtiges Anliegen sein. Dieser Aufsatz beschäftigt sich mit Aspekten der Indikation für Mediation und Supervision im Rahmen der Sondierungsphase in der berufsbezogenen Beratung.

Supervision ist ein Beratungsformat, welches das berufliche Handeln von Fachkräften zum Arbeitsgegenstand hat. Die hier vorgestellte Systematik lässt sich für die Indikation z. B. für Familienmediation und/ oder Familientherapie genauso anwenden wie für die Empfehlung zum Konfliktcoaching als Alternative zur oder vorgeschalteten Phase vor der Mediation.

Vor der ersten Beratungsanfrage haben die Kunden bereits vielfältige Versuche unternommen, ihre Schwierigkeiten zu lösen. Sie haben überlegt, selbst diagnostiziert, mit anderen gesprochen und verschiedenen Lösungsversuche und Maßnahmen unternommen, ihre Schwierigkeiten zu lösen. Wenn die Kunden Kontakt zu Beratern aufnehmen, kommen sie mit ihren eigenen Diagnosen und ihren Kenntnissen über Beratung. Obwohl sie mit ihren eigenen Ideen und Maßnahmen nicht erfolgreich waren, begegnen sie der Beraterin (2) mit einer klaren Vorstellung davon, wie die Lösung erzielt werden kann. Sie machen deutlich, was sie bereits versucht haben, um ihre Themen eigenständig zu bewältigen und welches Beratungsformat sie sich nun von der Beraterin wünschen, obwohl die Kenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Beratungsformate i. d. R. nicht sehr umfassend sind. Möglicherweise kennen sie auch nur ein Format. So wird in sozialen Organisationen, ungeachtet der Themen und Eskalationsniveaus häufig Supervision angefragt, weil es bekannt und vertraut ist. Nimmt die Beraterin die Anfrage ungeprüft an, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit Teil der Dynamik und der Muster des Kundensystems. Auf der anderen Seite gibt es Berater, die nur das von ihnen praktizierte Beratungsformat kennen und nicht formatunabhängig prüfen können, was der geeignete Bearbeitungszugang für das vorgelegte Anliegen sein könnte. So werden Mediationen bei konzeptionellen Differenzen durchgeführt und Supervision in eskalierten Konflikten probiert. Teams landen mit hoch eskalierten Kooperationsthemen nach gescheiterten Supervisionen bei Mediatoren, denn Reflektion, als Modus der Supervision kann in Konflikten eskalierend sein. Die starke Strukturierung in der Mediation wiederum kann bei Konzept- oder Fachfragen die notwendige Komplexität und Nachdenklichkeit nicht ausreichend entfalten, um komplexe Fragestellungen befriedigend zu beantworten.

Welche Indikatoren helfen nun bei der Entscheidung und Auswahl der passenden Beratungsformate? Wie gestaltet man eine gute Auftragsklärung, damit die Kunden das bestmögliche Angebot für ihre Anliegen bekommen? Wie können Aufträge zwischen Mediatoren und Supervisoren vermittelt werden und tragen die Berater mit einer Kooperation der Beratungsformate nicht auch zur beiderseitigen Reputation und Marktentwicklung bei?

Der professionelle Umgang mit diesen Aspekten würde die beiden Beratungsangebote gut nebeneinander profilieren, die Reputation der Beratungszunft insgesamt steigern und die Kooperationen zwischen den Professionen ermöglichen und verbessern.

Um Erwartungen der Kunden zu prüfen, das Anliegen und die Ziele der Kunden ausreichend zu verstehen, zusätzliche Sichtweisen zur Erweiterung der Diagnose und Indikationsstellung der Kunden zu ermöglichen und mehr Bearbeitungszugänge, als nur das eigene Beratungsangebot zu zeigen, empfiehlt sich bei komplexeren Beratungsanfragen eine eigene Phase vor der Beratung. Zur Prozessqualität gehört, dass gut formulierte Ziele, die richtige Auswahl des Beratungsformats und ein angemessenes Beratungsdesign auf einer fundierten Informationslage basieren. Auch wenn die Kunden schnell starten wollen, weil für sie der Weg doch klar und der Druck groß ist, sollte vor einem verbindlichen Kontrakt in jeder Beratung die Sondierung als eigene Phase im Beratungsprozess vorgeschaltet werden.

Ziel der Sondierung ist es,

- zu einer gemeinsamen Sicht auf die Ausgangslage/ bisherige Situationsbeschreibung und gut formulierten, realistischen und machbaren Ziele zu kommen,
- das geeigneten Beratungsformats für die Bearbeitung des Kundenanliegens auszuwählen,
- ein passendes Beratungssystem mit allen für die Lösung beteiligten Personen, klaren Erwartungen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Regelungen zur Kommunikation mit der Umwelt zu konstituieren,
- und zu klären, welche Ressourcen an Zeit, Personen, Wissen, Geld u. a. für die Bearbeitung zur Verfügung gestellt werden.

Während der Anfangsphase von Kontaktaufnahme, Vorgespräch und Sondierung begibt sich die Beraterin in die Rolle einer Fachberaterin mit der Expertise für Beratung. In dieser Phase spreche ich von **Beraterin**, weil sie die Rolle als Mediatorin oder Supervisorin verlässt und als (Fach)Beraterin und Expertin von Beratungsformaten formatunabhängig sondiert. Anstatt die Anfragen der Kunden an ein bestimmtes Format sofort zu erfüllen, tritt die Beraterin aus der angefragten Rolle z.B. als Mediatorin heraus und begibt sich ausdrücklich in die Rolle der Beraterin über Beratung mit Kenntnis über alle/ viele Beratungsformate. Das bedeutet nicht, dass die Beraterin eine Expertin in all diesen Beratungsformaten ist. Es bedeutet, dass sie modellbasiert diagnostizieren, die Beratungsformate entsprechend zuordnen kann, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Beratungsformate kennt und Kooperationspartner hat, an die sie überweisen kann.

Zur Auftragsklärung und Sondierung als eigene Phase im Beratungsverlauf ist viel geschrieben worden. Im Weiteren beschäftigt sich dieser Artikel ausschließlich mit der Indikation von Mediation und Supervision. (3)

Die Niveaus der Handlungsfähigkeit

Um den Zustand eines Systems, einzelner Akteure, der Kommunikation zu den verschiedenen Themen zu bewerten und einem Beratungsformat zuordnen zu können, kann

das **step-** Modell der Handlungsfähigkeit genutzt werden. Dafür unterscheiden wir 7 Niveaus auf einer Skala, die sich zwischen den Polen „überragende Handlungsfähigkeit“ und „gegen Null tendierende Handlungsfähigkeit“ bewegt: Sensation, Selbstverständlichkeit, Aufgabe, Problem, Konflikt, Katastrophe und Auflösung. In der Art und Weise, wie man sich auf eine Situation innerlich einstellt, wie darüber gesprochen wird und wie sich die Beteiligten verhalten, lassen sich diesen Niveaus zuordnen. Der Weg „nach unten“ – vom Problem über den Konflikt zur Katastrophe – wird als Krise und Eskalation erlebt. Immer stärkere materielle, emotionale und mentale Ressourcen werden herausgefordert.

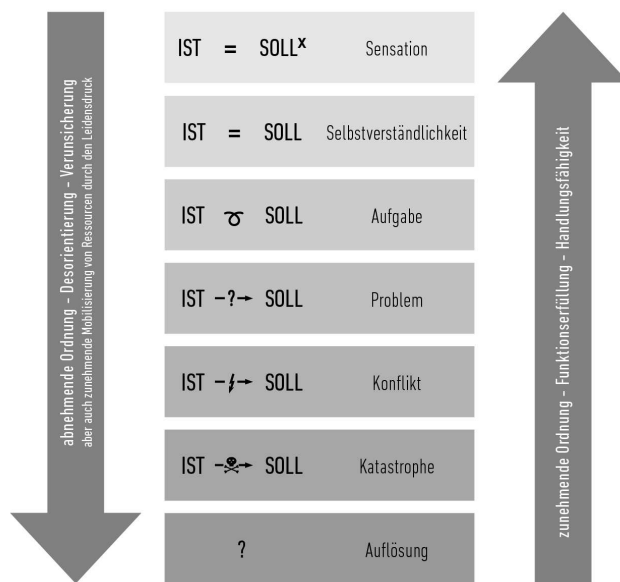


Abb. Niveaus der Handlungsfähigkeit

Beschreibungen der Niveaus

Sensation

Akteure und Beobachter sind positiv überrascht vom Ausmaß, in dem Ziele und Erwartungen durch das reale Geschehen übertroffen werden. Die Kooperation, der Projektverlauf, die Beratung übertreffen deutlich die erhofften Ziele und Erwartungen.

Selbstverständlichkeit

Alles ist genau so, wie es sein soll. Die Erwartungen und Ziele stellen sich fast 100% ein. Selbstverständlichkeiten werden häufig nicht wahrgenommen. Berufliche und soziale Routinen zählen dazu.

Aufgabe

Als Aufgabe bezeichnen wir eine Differenz zwischen der Ausgangssituation (IST) und der Zielsituation (SOLL). Der Lösungsweg ist allen bekannt und es stehen ausreichende Ressourcen wie Zeit, Geld, Motivation und Konsens zur Verfügung. Alle Rahmenbedingungen zur Erfüllung der Aufgabe sind vorhanden.

Problem

Bei einem Problem stehen nicht alle Ressourcen zur Verfügung. Entweder ist der Lösungsweg nicht bekannt oder es fehlt Zeit, Wissen, Personen und/ oder Entscheidungsbefugnisse. Es ist nicht so, wie es sein soll und die Hindernisse auf dem Weg zum gewünschten Ergebnis erscheinen als sehr groß. Es geht aber sachlich zu, Emotionen wie Ärger sind auf die Sache bezogen und diagnostisch nutzbar und legen sich bei einer zügigen Lösung in der Sache wieder.

Konflikt

Bei Konflikten fehlen nicht nur wichtige Ressourcen, sondern die Einschätzungen über die Ausgangssituation, das gewünschte Ergebnis und/ oder der Lösungswege sind umkämpft. Für die Beteiligten steht viel auf dem Spiel, für das es sich lohnt zu kämpfen und Risiken einzugehen. Die Sache rückt in den Hintergrund und die Kontrahenten agieren leidenschaftlich und sehr engagiert. Es wird heftig gestritten, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden Schäden eingetreten. Die Akteure haben die Auseinandersetzung insofern unter Kontrolle, als sie noch im Kontakt sind, sich an Regeln halten und darauf achten, dass die Konfliktkosten in einem angemessenen Verhältnis zum Streitwert stehen.

Katastrophe

Wenn der Kontakt abbricht, keine gemeinsamen Regeln mehr gelten und die Verhältnismäßigkeit aus dem Blick geraten ist, sprechen wir von einer Katastrophe. Die Verantwortung für die Steuerung des Konfliktgeschehens wird und kann nicht mehr wahrgenommen werden. Das Konfliktmanagement ist zusammengebrochen und von den Beteiligten alleine nicht mehr zu steuern. Als Katastrophen können Machtmissbrauch, Suchtverhalten, Korruption oder Mobbing genannt werden. Belastende Emotionen, Hass, tiefe Enttäuschung und Misstrauen haben sich verselbständigt. Die Akteure leiden unter den Schäden der Auseinandersetzung, machen sich das gegenseitig zum Vorwurf und bleiben dadurch aneinander gebunden. Ein Ausstieg aus der Eskalation erscheint nicht möglich.

Auflösung

Die Ressourcen (Respekt, Geduld, Zeit, Geld, Kompetenz, Gesundheit ...) sind erschöpft. Das Ende der Kooperation, bzw. der Abhängigkeit der Akteure von einander wird ins Auge gefasst. Lösungen werden als Trennung auf den Weg gebracht, wobei diese Trennungen real sein müssen.

Beratungsformate in ihrer Zuordnung zu den Niveaus von Handlungsfähigkeit

Sensationen erforschen

Sensationen sollten verstanden werden, um nachgebildet zu werden. Das erfolgreiche Vorgehen mit seinen Erfolgsfaktoren wird so modelliert, dass es sich auf andere Situationen übertragen lässt. **Benchmarking – Projekte**, um vorbildliche Arbeitsabläufe oder Geschäftsprozesse zu analysieren und vergleichbare Kenndaten zu erarbeiten oder „**best practice**“-**Forschungsprojekte** sind professionelle Beispiele für ein solches Vorgehen.

Selbstverständlichkeiten bewusst machen

In der Regel sind Selbstverständlichkeiten nicht bewusst und als Routine notwendig für erfolgreiches Handeln. Diese automatisierten mentalen Steuerungsprogramme sind eher unbewusst und sollten i. d. R. ungestört als Routinen bewahrt bleiben, es sei denn, dass Kooperationen, Einarbeitungen und Qualitätsfragen eine Modellierung der erfolgreichen Routinen nötig machen. Das **Modellieren** (NLP) als methodisches Verfahren zum Nachvollziehen und zur Rekonstruktion von Erfolgsmustern ist als externe Hilfe denkbar. Eingefahrene Selbstverständlichkeiten schränken gelegentlich die Verhaltensvielfalt ein. Ist ein größeres Verhaltensrepertoire verlangt, kann **Supervision** dabei unterstützen, Routinen bewusst zu machen und alternative Verhaltensmöglichkeiten zu erarbeiten.

Aufgaben erledigbar machen

Aufgaben werden gelöst, indem die Handlungsbedarfe definiert werden und bekannte Lösungen, Wissen und bewährte Verfahren herangezogen werden. Dies ist das Feld des **Qualitätsmanagements** und der **beruflichen Ordnungen und Standards**. **Kommissionen** zur Erarbeitung beruflicher, sozialer und technischer Standards oder zur Erarbeitung von Aus- und Weiterbildungsordnungen sind hier angesiedelt. Das **Training** vermittelt notwendige, ergänzende Verhaltensoptionen, **Weiterbildung und Fachberatung** ergänzen mit fachlichem Knowhow.

Probleme sachlich reflektieren

Für die professionelle Bearbeitung von Problemen gibt es eine Vielzahl von leistungsfähigen Verfahren. Zu nennen wäre die **Moderationsmethode** und als professionelles Verfahren die **Organisationsberatung** und die **Supervision**. Supervision ist die personenbezogene berufliche Beratung und befähigt Einzelne, Gruppen und Teams/ Projektgruppen zur individuellen und sozialen Selbstreflexion. Die besondere Leistung von qualifizierter angeleiteter **Supervision** besteht in der Unterstützung eines komplexen Verstehens beruflicher Probleme und ihrer zugrundeliegenden Steuerungsprogramme. Wissenschaften, mit einem eigenen Methodenbestand an Forschungs- und Problemlösungstechniken, schaffen Wissen, mit dem Experten in Form von **Fachberatung, Studien, Weiterbildungen** beraten oder weiterbilden.

Das Verstehen von Konfliktdynamiken ermöglichen oder Konfliktlösungen verhandeln

Konfliktsituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass Wohlwollen und gemeinsame Problemlösungskompetenz nicht zur Verfügung stehen. Personen sind im Konflikt physiologisch im starken Stress. Dadurch geht die Fähigkeit zur Reflektion und zum Perspektivenwechsel verloren. Um die Emotionen wieder zu beruhigen und Reflexionsfähigkeit zu erlangen, ist hier ein stark **strukturiertes Vorgehen** notwendig. Dafür haben sich die Konfliktbearbeitungsprogramme **Mediation und Konfliktmoderation** mit ihren strukturierten Abläufen und Regeln sehr bewährt. Die **Konfliktmoderation** konzentriert sich dabei auf die Sachebene und nimmt in Kauf, dass die persönlichen Beziehungen zunächst nicht bearbeitet werden. Ein Arbeitgeber kann von zerstrittenen Mitarbeitern erwarten, dass sie ihre gemeinsame Arbeitsfähigkeit wieder herstellen und dafür Konfliktmoderation anordnen. Im Unterschied hierzu hegt **Mediation** die Hoffnung, dass die

Klärung der Gefühle der Beteiligten zueinander mindestens wieder zu Respekt, wenn nicht sogar zu Wertschätzung führt. Weil dabei Grenzen zwischen beruflicher Rolle und Privatperson überschritten werden können, ist Mediation immer freiwillig.

Viele Anfragen nach Teamsupervision sind häufig verdeckte Anfragen nach Konfliktbearbeitung. Entweder kennen die anfragenden Systeme Mediation oder Konfliktmoderation nicht und fragen deshalb Supervision an, oder der Konflikt wird noch nicht offen thematisiert. Ist der Konflikt höher eskaliert und die Reflexionsfähigkeit stressbedingt eingeschränkt, kann Teamsupervision die Situation sogar noch eskalieren. Ein klares, strukturiertes und direktives Vorgehen hilft, die Gefühle zu beruhigen, um anschließend die sachlichen Ursachen der Konflikte mit Supervision, Coaching oder Organisationsberatung zu bearbeiten.

Schadensbegrenzung im Katastrophenfall

Die Akteure blockieren und schaden sich, anderen und der Organisation massiv. **Führung** steht in der Verantwortung, mit Katastrophen umzugehen und steht dabei oft vor tragische Entscheidungen. Von einem ausreichend starken Machtknotenpunkt wird entschieden, welche Arbeitsbeziehungen „sanierungsfähig“ sind und wo eine Strategie der Trennung verfolgt werden muss. (**Machteingriff**) Die Handlungsfähigkeit einzelner Beteiligter kann krisenbedingt so stark beeinträchtigt sein, dass eine Selbstvertretung in einer Mediation nicht möglich ist. **Therapie** oder **Konfliktcoaching** muss zunächst die individuelle Handlungsfähigkeit wieder herstellen.

Auflösung und Trennungen begleiten

Kündigungen, Scheidungen und andere Formen der Trennung bzw. Auflösung können professionell begleitet werden. Für die schadensbegrenzende Ablösung von Führungskräften und ihre neue Ausrichtung auf dem Arbeitsmarkt wurde die **Outplacement**-Beratung entwickelt und **Beschäftigungs- Qualifizierungs- und Innovationsgesellschaften**, die als Einrichtungen des öffentlich geförderten zweiten Arbeitsmarktes einen sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen ermöglichen sollen. **Seelsorge** und **Therapie** bewähren sich als individuelle Begleitung.

Die Anwendung in der Sondierungsphase

Nach dem ersten Kennenlernen werden während der Sondierung zunächst die wichtigsten **Themen gesammelt und bewertet**. Die vorgelegten und präsentierten Themen werden auf ihre strukturellen, rollenbezogenen und aufgabenbezogenen Hintergründe untersucht. Für Veränderungsbedarfe von Strukturen und Abläufen, bei strategischen Fragen und anderen organisationsrelevanten Themen erscheint Organisationsberatung zunächst naheliegend. Bei Rollenfragen wird i. d. R. Coaching empfohlen und zur Reflektion des beruflichen Handelns Supervision. Diese Klassifizierung wird nachfolgend ergänzt durch die Bewertung der Handlungsfähigkeit der Akteure und der Kommunikation der Beteiligten zu den einzelnen Themen und im Gesamtsystem. Die **Einschätzung der Handlungsfähigkeit** einzelner Personen und **die Kommunikation der Beteiligten zu den einzelnen Themen und als**

Gesamtsystem sind wesentlich für die Auswahl des Beratungsformats. Die Kommunikation und individuelle Verfassung der Beteiligten im Bezug auf die einzelnen Themen können sehr unterschiedlich sein. Über das Thema A lässt sich gelassen und reflektiert beraten und bei Thema B eskaliert jedes Gespräch schon in den Absätzen. Die individuelle Wahrnehmung der Beteiligten kann auch stark differieren. Was der eine Beteiligte nur als Problem erlebt, kann für einen anderen Beteiligten bereits auf dem Niveau des Konflikts liegen. In dem Fall muss Mediation ausgewählt werden, weil man sich immer an dem am wenigsten handlungsfähigen Akteur orientiert.

Deshalb wird innerhalb einer Beratung differenziert vorgegangen. Nach der Themensammlung und der zunächst thematischen Zuordnung zu Beratungsformaten wird die Verfassung der Kommunikation zu den Themen, der einzelnen Akteure und des Gesamtsystems ergänzend hinzugezogen.

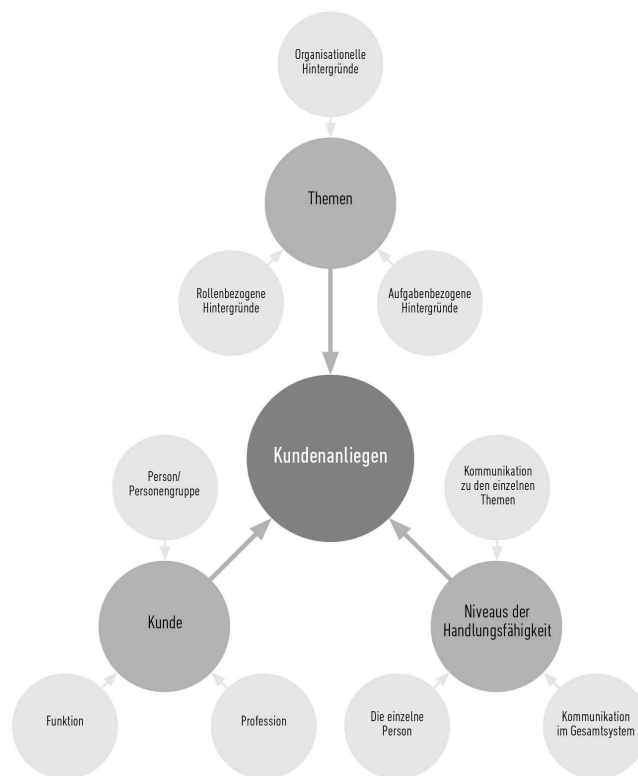


Abb. Dimensionen der Sondierung (4)

Beispiel: Die Supervisionsanfrage einer Kindertagesstätte ergab nach dem ersten Vorgespräch eine komplexe und z. T. eskalierte Ausgangssituation. Eine eigene, bezahlte Sondierungsphase von 6 Stunden führte zu einem Kontrakt mit einem differenzierten Vorgehen. Die Mitarbeiterinnen konnten dem Führungsstil, der Geschwindigkeit und dem intellektuellen Niveau der hoch innovativen und anspruchsvollen Leiterin nicht gut folgen. Die Bedürfnissen nach einer klaren und nicht überfordernden Führung und die Erwartungen der Leitung an die Mitarbeiterinnen wurden mit einer Moderation zur gegenseitigen Erwartungskklärung einander angeglichen. Die Leiterin nahm zur Klärung ihres Leitungsstils Coaching. Die konzeptionelle Desorientierung wurde mit einer Fachberatung zur

Konzeptentwicklung durch die organisationsinterne Kitaberater beseitigt. Die konflikthafter Kooperationsthemen in einem Kleinteam wurden mit einer Mediation bearbeitet und die Lösung einer hochbrisanten Eskalation auf dem Niveau der Katastrophe um eine alkoholranke Mitarbeiterin musste mit einem Führungseingriff erzwungen werden. Zu den einzelnen Themen wurden die verschiedenen Beratungsformate zugeordnet, die Beteiligten für das jeweilige Setting bestimmt und die Reihenfolge der Bearbeitung vereinbart. Die Beraterin, im Hauptberuf Supervisorin, führte nur die Moderation der Erwartungsklä rung durch und übernahm die Verantwortung für den Gesamtprozess. Die anderen Beratungen würden von Kollegen aus ihrem Netzwerk durchgeführt.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass eine genaue Sondierung mehr Klarheit in den Beratungsprozess bringt. Die Akteure qualifizieren sich in der Kenntnis der Beratungsformate, die richtig ausgewählten Beratungszugänge sind meist wirkungsvoller, nachhaltiger und schneller und die Kooperation der Professionen nutzt nicht nur dem Kunden, sondern stärkt auch die Reputation der beteiligten Professionen. Ein gutes Netzwerk für die Kooperation und wechselseitige Überweisungen macht im Beratungsmarkt vielseitiger und handlungsfähiger für komplexe Aufträge.

Fußnoten

- (1) Dieser Artikel ist ein Ausschnitt aus dem Buch „Supervision und Intervision in der Mediation - Ein Handbuch mit Anleitungen für die Praxis“. Erscheinungstermin März 2014, Metzner-Verlag
- (2) In diesem Aufsatz verwende ich für die bessere Lesbarkeit die weibliche Form und meine damit auch alle männlichen Mediatoren, Berater, Supervisoren, Kunden und Klienten. Im zweiten Aufsatz in diesem Heft habe ich wegen der Gleichbehandlung die männliche Form benutzt.
- (3) Kornelia Rappe-Giesecke, Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt in Harald Pühl (Hrsg.) Handbuch Supervision3, 2008
Carla van Kaldenkerken, Kontraktgestaltung in der Mediation, Spektrum der Mediation 2008
- (4) Roland Kunkel und Carla van Kaldenkerken, Niveaus der Handlungsfähigkeit in Peter Knapp (Hrsg.) Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. 2013
- (5) Angeregt durch das Modell des „Triadischen Denkens“ von M. Giesecke/ C. Rappe-Giesecke (www.triadisches-denken.de)