

Tücken der Teamberatung

Über Schwierigkeiten von Supervision bei Konflikten in Teams und die Mediationsmethode Klärungshilfe

Zusammenfassung

Eine Supervisorin wird Mediatorin, indem sie eine Weiterbildung in Klärungshilfe macht. Was ändert sich dadurch – in ihrer Arbeitsweise und in ihrer Beraterischen Identität? Warum macht sie das überhaupt? Was sind die Klippen, an denen sie als Teamsupervisorin kentert? Und wieso kommt sie mittels Klärungshilfe wieder in Fahrt? Was macht den Unterschied? Die Phase der Auftragsklärung erweist sich als Nadelöhr. Settingfragen spiegeln beraterische Haltungen wider. Zum zentralen Knackpunkt wird die Rolle der Teamleitung bei der Teamberatung. Ein Praxisbericht und der Versuch aufzuzeigen, wie sich Beratungsansätze ergänzen können – oder vielleicht sogar sollten.

Schlüsselbegriffe

Supervision, Mediation, Klärungshilfe, Auftragsklärung, Setting, Stakeholder, Rolle der Führungskraft, Teamberatung, Beratung in Organisationen

Nach langen Jahren als Supervisorin konnte ich auf eine große Zahl von Beratungsfällen zurückblicken, die mir das schöne Gefühl gaben, anderen Menschen hilfreich gewesen zu sein. Daneben aber gab es, wenn ich ehrlich bin, auch Beratungsprozesse, die mich mit dem schalen Gefühl zurückließen, trotz redlichen Bemühens nicht viel erreicht zu haben. Oder noch ehrlicher gesagt: mehr oder weniger gescheitert zu sein. Solange ich, wie die meisten meiner KollegInnen, Supervision in geringer Fallzahl nebenberuflich betrieb, erlebte ich solche Fälle nur gelegentlich. Als ich mich zur Hauptberuflichkeit als Trainerin und Beraterin entschied, wurden sie rapide mehr. Mir fiel dabei auf, dass mein Gefühl des Scheiterns nicht bei Einzelsupervision und nicht bei Fallsupervision auftrat, sondern ausschließlich bei teambezogener Supervision. Je breiter meine Erfahrungsbasis als Teamsupervisorin wurde, desto mehr zweifelte ich am Konzept Teamsupervision.

Der Weg hinaus aus dieser Krise führte mich zur Mediation. Die drei Bände über die Klärungshilfe von Friedemann Schulz von Thun, Christoph Thomann und Christian Prior wirkten schon beim ersten Lesen ausgesprochen inspirierend auf mich. Und sie bestätigten meine Zweifel an der Praxis der Teamsupervision. Durch meine Weiterbildung bei Christian Prior und

Tilman Metzger wurde ich mutig, die aufgezeigten neuen Wege zunehmend konsequenter zu gehen. In der Klärungshilfe fand ich, was mir gefehlt hatte. Im Folgenden will ich schildern, wo die für mich relevanten Unterschiede zwischen Teamsupervision und Klärungshilfe liegen und wie sich meine Arbeit als Beraterin verändert hat, seitdem ich im Konfliktfall nicht mehr Supervision, sondern Klärungshilfe anbiete.

Die Klippen der Auftragsklärung

Da ich ursprünglich als Supervisorin das Arbeitsfeld Beratung betreten habe, erreichen mich noch immer viele Anfragen nach Supervision. Zudem ist Supervision weitaus bekannter als Klärungshilfe. »Die Supervisorin ist (...) so etwas wie die allgemeinmedizinische Hausärztin für Organisationen. An sie wendet man sich erstmal, wenn man Beschwerden hat.« (Krieger, 2013) Irgendwann ruft jemand an und sagt: »Wir brauchen dringend Teamsupervision.« Wird Dringlichkeit signalisiert, so geht es meist um Konflikte. Früher gab ich mich mit diffusen Zielformulierungen wie »unsere Kommunikation im Team

verbessern« zufrieden. Heute frage ich möglichst schon beim ersten Telefonat: »Könnte man da von einem Konflikt sprechen?« Meine mediative Nachsozialisation hat mich klarer und konfrontationsmutiger gemacht.

Eine KlärungshelferIn geht nicht davon aus, dass Klärungshilfe automatisch der beste Weg ist. Die Frage lautet zunächst: Ist Klärungshilfe hier überhaupt möglich? Eine solche Frage hatte ich mir als Supervisorin nicht gestellt. Es wurde Supervision angefragt, also machte ich Supervision. Der Supervisionsmarkt ist etabliert und der Kunde und die Kundin scheinen genau zu wissen, was sie wollen: Supervision eben – so wie sie es kennen. Bei meiner allmählichen Wandlung von der Supervisorin zur Supervisorin-und-Mediatorin war es ein kurvenreicher Weg, herauszufinden, wie ich den Supervisionswilligen das Beratungsformat Mediation schmackhaft machen konnte.

»Die Vorphase der Klärungshilfe (d.h. die Auftragsklärung, Anm. der Verf.) ist leider auch die komplizierteste und schwierigste. Sie ist die Grundlage, auf der die ganze Konfliktklärung steht und hält, schwankt, rutscht oder fällt.« (Thomann, 2000, S. 42) Dieser Satz von Christoph Thomann, dem Begründer der Methode Klärungshilfe, hat mich intensiv beschäftigt. Die Regeln der Klärungshilfe für die Auftragsklärung in der Form, wie Thomann sie ausgearbeitet hat, leuchteten mir ein. Um das umzusetzen, musste ich allerdings erst einmal einige Supervisionstraditionen gegen den Strich bürsten.

Der erste Anruf

Supervisionsanfragen beginnen meist mit der Bitte um ein »Vorgespräch« oder eine »Probesupervision« (die

Fachsprache sagt dazu lieber »Erstgespräch«). Ob die Teamleitung dabei ist oder nicht, hängt von den Gepflogenheiten des Teams ab: Manchen ist es selbstverständlich, dass die Leitung bei der Supervision mitmacht, ande-

gemeinsam auf den holprigen Klärungsweg begeben können.

Die Haltung der Teamleitung (oder falls diese selbst konfliktverheddert ist, die Haltung der nächsthöheren Füh-

Manchen ist es selbstverständlich, dass die Leitung bei der Supervision mitmacht, anderen ist es genauso selbstverständlich, dass sie niemals dabei ist.



ren ist es genauso selbstverständlich, dass sie niemals dabei ist.

Als Mediatorin im Stil der Klärungshilfe ist für mich dagegen der erste Schritt ein ausführliches Gespräch mit der verantwortlichen Führungskraft. Das kann notfalls am Telefon geschehen, lieber allerdings persönlich, und findet noch gänzlich ohne Einbezug des Teams statt. Für supervisionsgewohnte Teams ist das oft ein No-Go und somit für mich eine Herausforderung, bisweilen kreative Zwischenlösungen zu erfinden.

»Alle Tätigkeiten des Supervisors sind prinzipiell Aufgaben, die die Leitung wahrnehmen müsste, wenn sie damit nicht einen Supervisor beauftragt hätte. Die Arbeit des Supervisors kann von diesem Verständnis her nicht ohne Abstimmung mit der Leitung geschehen.« (Epe/Fischer-Epe, 1995) Als KlärungshelferIn ist mein Ziel im Gespräch mit der Führungskraft,

- ▶ eine erste Orientierung über die Situation zu bekommen, um einschätzen zu können, ob Klärungshilfe hier das richtige Beratungsformat ist,
- ▶ zu sehen, ob die Teamleitung genügend Vertrauen zu mir fasst und ausreichend Veränderungsbereitschaft besitzt, so dass wir uns, falls es menschlich und sachlich passt,

rungskraft) ist in der Klärungshilfe-Mediation der tragende Pfeiler. Bei der Führungskraft muss ausreichend Klärungs- und Veränderungswille vorhanden sein, andernfalls werde ich als Beraterin im Team nicht viel bewirken. Wenn Supervision gesucht wird, ist es oft eine MitarbeiterIn, die bei mir anruft. Insofern besteht häufig das erste Kunststück darin, die Teamleitung an den Hörer zu bekommen.

Beispiel: Der ist schon wieder weg

Auf dem Anrufbeantworter war eine Anfrage, ich rief zurück. Am Telefon war eine Mitarbeiterin, die den üblichen Supervisionswunsch formulierte: »Fallsupervision, und manchmal auch Teamthemen.« Das Stichwort »und auch Teamthemen« bedeutet für mich, dass ich für diesen Teil der Beratung die Kooperation mit der Teamleitung brauche. Ich fragte also, ob ich die Teamleitung sprechen könne. »Wir haben keinen Leiter.« Frau M. erklärte mir, dass kürzlich die Gruppenleitungen abgeschafft worden seien; es gebe nun einen Regionalleiter, der für eine größere Anzahl von Gruppen verantwortlich sei und ab und zu vorbeikomme. Der habe die Supervision genehmigt, es sei allerdings ungeklärt, ob Azu-

bine und Praktikant daran teilnehmen sollen, das wolle der Regionalleiter noch entscheiden. »Oh, da kommt er grad, ich frag ihn geschwind,« sagte Frau M. und legte den Hörer fort. Als sie wiederkam, fragte ich schnell: »Könnte ich den Leiter kurz sprechen?«

»Der ist schon wieder weg.«

Ich notierte mir seine Kontaktdaten, schickte ihm die schriftliche Vereinbarung für das Erstgespräch zu und bat in einem kurzen Begleitschreiben um seinen Anruf, da ich noch einige Fragen hätte. Die von ihm unterschriebene Vereinbarung kam mit der Post zurück, ohne Begleitschreiben. Ein Anruf kam nicht.

Traditionell fühlen sich zahlreiche Teamleitungen eher zur Zurückhaltung gegenüber der SupervisorIn verpflichtet. Seit ich Klärungshelferin bin, lasse ich an dieser Stelle nicht mehr locker. Und es gibt sie durchaus, die Teamleitung, die sich dann gerne meldet und dankbar ist für die Einladung, mit mir den Beratungsbedarf vorab zu besprechen und die Beratung zu planen. In manch einem Team gilt Supervision als Tabuzone, in der sich die MitarbeiterInnen »im geschützten Rahmen« vertrauensvoll austauschen, während die Leitung hier eher nichts zu suchen hat. Oft habe ich erlebt, wie wenig sich in solch einem Rahmen bewegen lässt (Beispiele hierfür weiter unten). Als Klärungshelferin ist mir bewusst, dass ich keinesfalls gegen die Führungskraft und auch nicht ohne sie wirksam werden kann, und ich versuche, dies der anrufenden Person verständlich zu machen. Aus manchem Anruf wird dann kein Auftrag. Aus manch anderem dagegen ein umso befriedigenderer.

Das passende Format finden

Die Mehrheit der supervisionsgewohnten Teams erwartet eine situative Mischung aus fallbezogener und teambezogener Supervision. Ich mache dagegen in der Regel aus Fallsupervision und Teamsupervision explizit zwei Paar Schuhe, wobei die Bearbeitung teambezogener Fragen stets zeitlichen Vorrang hat vor der Fallbearbeitung. Dass Fallsupervision besser klappt, wenn man zunächst die im Team schwelenden Fragen aufgearbeitet hat, leuchtet den meisten Teams ein.

Der Ursprung von Supervision ist die Fallbesprechung und für Fallsupervision passt das traditionelle Supervisionsformat von anderthalb bis zwei Stunden pro Monat bestens. Für kooperationsbezogene Teamberatung schlage ich dagegen – wie es die Klärungshilfe rät – eine kompakte Klausur vor, deren zeitlicher Umfang von der Anzahl der Personen abhängt (Minimum: ein halber Tag, meist ein ganzer Tag, gelegentlich auch mehrere Tage). Liegen deutlich erkennbar Konflikte vor, rate ich zu Mediation im Stil der Klärungshilfe. Einem Team, das sich im Bereich noch wenig eskalierter Alltagsreibereien befindet, empfehle ich eine Art Klärungshilfe light – ich nenne es »Team-TÜV«. Christian Prior (2012) nennt es ein metakommunikatives »Teamgespräch«. Fallsupervision kann dann auf die Klausur folgen.

Teamsupervision im traditionellen Stil mache ich immer seltener; die situative Mischung aus Fall- und Teamsupervision scheint mir vor allem da Sinn zu machen, wo kleine Teams darauf angewiesen sind, sich mehr oder weniger selbst zu leiten.

Wo es eine Teamleitung gibt, die im Teamalltag präsent ist und ihre Rolle bewusst füllt, bietet die Form der Klausur die Chance, dass man gründlich aufräumen und in absehbarer Zeit Nägel mit Köpfen machen kann.

Manchmal aber braucht die BeraterIn gar nicht einmal ins Team zu gehen. In manchen Fällen reicht ein Coaching der Leitung, die dann die Bewältigung der teambezogenen Themen beherzt selber anpackt – eine weniger aufwendige Alternative zur Teamberatung, die von SupervisorInnen m.E. zu selten in Betracht gezogen wird (was wohl daher rühren mag, dass nicht jede SupervisorIn auch Coaching anbietet). Eine radikale Kehrtwendung als Beraterin formuliert hier Astrid Schreyögg, die Teamsupervision als »Mythos« bezeichnet und nach langen Jahren als Teamsupervisorin für sich »eine Entscheidung zugunsten des Coachings« getroffen hat (Schreyögg, 2009). Klärungshilfe kann hier ein Mittelweg sein: Die Führungskraft wird in ihrer Verantwortlichkeit für die Konfliktlösung deutlich angesprochen, gleichzeitig macht das gesamte Team einen Lernschritt in Konfliktkultur.

Als Supervisorin habe ich, im Nachhinein betrachtet, die Auftragsklärung oft wohl zu wenig gründlich betrieben. Als frischgebackene Klärungshelferin hatte ich großen Respekt vor der Auftragsklärung. Inzwischen liebe ich sie. Das Spannende an der sorgsam Sondierung des Beratungsbedarfs ist, dass nicht selten dabei etwas ganz anderes herauskommt, als irgendjemand zunächst gedacht hätte.

Beispiel: Vielleicht hab ich ja auch ein Leitungsproblem?

Die Anfrage von Seiten der Personalabteilung lautet: Teamsupervision in einem Pflegeheim. Ich möge mich bitte mit Frau Fit, der Pflegedienstleitung, in Verbindung setzen.

Im Telefonat mit Frau Fit erfahre ich: Grund der Anfrage ist ein langjähriger Dauerkonflikt im Team Sozialer Dienst zwischen einer Mit-

arbeiterin und der Teamleiterin. Frau Fit als Vorgesetzte der Teamleiterin möchte, dass der aktuell eskalierte Konflikt mittels Supervision bearbeitet wird. Nein, nicht bearbeitet – gelöst! Da ich das nicht versprechen kann, frage ich nach ihrem Plan B: »Angenommen, es würde sich herausstellen, dass dieser alte Konflikt womöglich nicht mehr lösbar ist, was werden Sie dann tun?« Sie wisse schon, was sie dann gern tun würde, sagt Frau Fit, nämlich die Mitarbeiterin versetzen. Aber ihr Vorgesetzter, der Hausleiter Herr Nett, sei da sehr zögerlich, er habe eigentlich keinen Plan B. Ich bitte Frau Fit, sich zunächst mit ihrem Vorgesetzten darüber zu verständigen, was ihr gemeinsamer Plan B wäre, falls die Beratung nicht ausreichen sollte, und ihm auszurichten, dass er mich gern anrufen könne.

Herr Nett ruft bald an. Er ist schon eine Weile mit dem Konflikt beschäftigt und hat bereits mit den Beteiligten lösungssuchende Gespräche geführt. Insofern ist er im Verständnis der Klärungshilfe als höchste für den Konflikt verantwortliche Führungskraft mein eigentlicher Auftraggeber. Ich schlage ihm ein persönliches Gespräch zur Klärung des Beratungsbedarfs und zur Planung der Beratung vor.

In diesem Gespräch erklärt mir Herr Nett, die Teamleiterin des Sozialen Dienstes habe aus seiner Sicht ein Leitungsproblem; deshalb sei sein Plan B inzwischen der, notfalls die Leiterin zu versetzen. Als ich zusammenfasse, dass sein Plan B und der von Frau Fit, die lieber die Mitarbeiterin versetzen würde, ja recht gegensätzlich seien, lacht er und sagt mit schräggelegtem Kopf: »Vielleicht habe ich da ja auch ein Leitungsproblem?«

»Könnte schon sein«, lache ich zurück und schlage als ersten Schritt eine halbtägige Klärungsklausur für ihn und Frau Fit vor.

Am Ende der vierstündigen Klausur, die ebenso von Gereiztheit und Verletztsein wie von Humor und Verständigungswillen geprägt ist, schauen sich Herr Nett und Frau Fit wieder in die Augen und geben sich die Hand. Wir verabreden, dass sie zu zweit den Teamkonflikt im Sozialen Dienst angehen werden und mich bei Bedarf hinzurufen können. Wie in der Klärungshilfe üblich, vereinbare ich einen Nachsorgetermin, d.h. ich rufe einige Monate später noch einmal an, um mich nach dem Stand der Dinge zu erkundigen.

Bei diesem Telefonat höre ich, dass das Problem gelöst worden sei. Man habe weder die Mitarbeiterin noch die Teamleiterin versetzt, sondern gemeinsam einen dritten Weg gefunden: Es habe sich als sinnvoll erwiesen, das Team insgesamt neu zu strukturieren und die Rolle der Teamleitung in ihrer bisherigen Form abzuschaffen, worüber die bisherige Teamleiterin sehr erleichtert gewesen sei. Darüber hinaus sei die Zusammenarbeit zwischen Herrn Nett und Frau Fit insgesamt wesentlich besser als früher.

Beratungskunden verlangen Teamsupervision, weil sie wissen, dass es das gibt – letztlich aber wollen sie nicht Supervision, sondern etwas, das hilft. Kommt eine Anfrage nicht unmittelbar aus einem supervisionssozialisierten Team auf mich zu, sondern eher »von oben«, wie hier von der Personalabteilung, so ist eine flexible Auftragsklärung meist einfacher durchzuführen.

Soll die Leitung teilnehmen?

In dieser Frage gehen die Meinungen sowohl von SupervisorInnen wie von MediatorInnen verschiedener Schulen stark auseinander. Die Klärungshilfe sagt hier eindeutig: Ja! Und nicht nur die Klärungshilfe. Es gibt in der systemischen OE-Literatur viele Stimmen, die die Bedeutung der Führungskraft für die Beratung betonen, und auch in der Supervisionsliteratur nehmen solche Stimmen zu. In der alltäglichen Supervisionspraxis dagegen findet man meinem Eindruck nach noch immer viel Berührungsscheu gegenüber einem bewussten Arbeitsbündnis mit der Hierarchie.

Beispiel: Was man so über SupervisorInnen hört

Vor Jahren war ich angestellt tätig. Auf einer Tagung treffe ich eine frühere Kollegin. »Wie geht's denn mit dem neuen Leiter?«, erkundige ich mich. Susanne stöhnt: »Der ist noch schlimmer als der alte, der sitzt alles aus.« Sie berichtet von großer Unzufriedenheit im Team und dass man vor einem halben Jahr »sogar einen Supervisor bemüht« habe. Ich bin neugierig und frage nach dem Namen des Kollegen. »Der Soundso – aber den Namen brauchst du dir nicht merken, der macht das nicht gut, das hat überhaupt nichts gebracht.« Ich schlucke. Dann trete ich zur Ehrenrettung des Kollegen an: »Wenn der Chef alles aussitzt und keine Veränderung will, dann kann der Supervisor nichts ausrichten, und mag er noch so gut sein.«

Die Klage, dass die SupervisionskollegInnen es nicht recht bringen, höre ich gar nicht so selten. Im Erstgespräch äußern sich Teams immer wieder einmal kritisch über die Arbeit der VorgängerIn (so dass man sich fragen muss, was sie später einmal über einen selbst erzählen werden).

Die Unzufriedenheit mancher Teams mit der erlebten Teamsupervision hat einige gute Gründe. Supervision bringt tatsächlich nicht viel,

- ▶ wenn zwei MitarbeiterInnen einen Clinch miteinander haben, aber nur eine von ihnen zur Supervisions-sitzung kommt und die Teamleitung auf dem Standpunkt steht: »Ich will meine MitarbeiterInnen ja nicht zwingen, zur Supervision zu kommen«,
- ▶ wenn es Konflikte zwischen Team und Teamleitung gibt, es aber als normal gilt, dass die Teamleitung bei der Supervision nicht anwesend ist, »weil man sich dann offener einbringen kann«,
- ▶ wenn in der Supervision Reibungsverluste als Folge dysfunktionaler Strukturen erkannt werden, die Änderung dieser Strukturen aber nicht in der Entscheidungsbefugnis des Teams liegt und die Mitteilung des Supervisionsergebnisses an die Teamleitung keine Konsequenzen zeigt.

Beispiel: Natürlich werde ich teilnehmen

Eine Station im Krankenhaus – eine Modellstation, ein Aushängeschild des Hauses. Eine charismatische Oberärztin. Ja, natürlich werde sie an der Teamsupervision teilneh-

men. Nach Erstgespräch und folgender Sitzung tauchte sie allerdings nicht mehr auf. Wegen wichtiger Termine.

Der Supervisionsauftrag war der übliche: Fallbesprechungen und »bei Bedarf auch Teamthemen«. Zur Fallbesprechung kam es nicht allzu oft, die Teamthemen drängten in den Vordergrund. Es kristallisierte sich heraus, dass das Verhältnis zur Oberärztin das Team stark beschäftigte. Ihr wurde u.a. der Vorwurf gemacht, durch zeitliche Unberechenbarkeit die Zusammenarbeit auf der Station zu behindern.

Ich regte an, die Oberärztin zu einem definierten Termin explizit in die Supervision einzuladen. Das Team fasste sich ein Herz und bat die Oberärztin zu kommen. Sie sagte zu. Und kam nicht, »wegen wichtiger Termine«. Die Stationsleitung resignierte. Die Pflegedienstleiterin schaltete sich ein, kam ihrerseits in die Supervision, suchte dann das Gespräch mit der Oberärztin. Schließlich resignierte auch sie.

Die Supervision wurde routinemäßig von Jahr zu Jahr verlängert. Die Oberärztin ließ jedes Mal ausrichten, sie mache selbstverständlich grundsätzlich im neuen Jahr auch wieder mit. Sie tauchte nie mehr auf. Der Versuch, sich auf Fallbesprechungen zu konzentrieren, wurde fortlaufend unterbrochen durch aktuelle Empörungen über die Zusammenarbeit mit der Oberärztin, und auch diverse Fallbesprechungen wiesen inhaltlich auf Klärungsbedarf mit der Oberärztin hin.

Am Ende des dritten Jahres teilte mir das Team seine Enttäuschung über die Supervision mit. Und suchte sich eine neue SupervisorIn.

Als Klärungshelferin mache ich keinen Termin ohne die engagierte Teilnahme der entsprechenden Führungskraft. Es kann dauern, bis die Führungskraft versteht, dass sie aufgrund ihrer besonderen Rolle und der damit verbundenen Verantwortung und Entscheidungskompetenz für Klärungsprozesse im Team wirklich gebraucht wird. Werden wir uns in diesem Punkt nicht einig, so bitte ich um Verständnis dafür, dass ich nicht gegen meine Erfahrung und Überzeugung handeln mag und wohl nicht die richtige Beraterin für sie bin. So geht der eine oder andere Auftrag an mir vorbei – um den ich aber die SupervisionskollegIn, die ihn dann übernehmen wird, nicht beneide. Manchmal ruft die Führungskraft mich Monate oder Jahre später noch einmal an.

Stakeholder einbeziehen

Teamsupervision ist – der Name *Teamsupervision* scheint es schon zu beweisen – für viele etwas, was das Team angeht und niemanden sonst. Teamsupervision ist häufig ein Synonym für einen »geschützten Ort, wo man sagen darf, was man denkt und fühlt«. Geschützt durch die Schweigepflicht der Supervisorin – und im Fall, dass die Teamleitung nicht an der Supervision teilnimmt, schweigt eine SupervisorIn u.U. auch gegenüber der Teamleitung. Ganz anders in der Klärungshilfe: Stets ist die verantwortliche Leitung AnsprechpartnerIn der BeraterIn und bei der Klärung anwesend.

Darüber hinaus kann es sein, dass ich als Klärungshelferin anrege, zusätzlich sog. Stakeholder einzuladen – Personen von außerhalb des Teams, die aus ihrer Rolle heraus ein berechtigtes Interesse am Ausgang des Kon-

flikts haben: Personen auf höherer Leitungsebene, Zuständige aus der Personalabteilung, Gleichstellungs- oder Schwerbehindertenbeauftragte, Mitglieder der Mitarbeitervertretung. »Stakeholder, die nicht gut informiert werden, neigen dazu, die notwendigen Veränderungsprozesse zu blockieren. Oft halten sie den Schlüssel für wichtige Lösungen in der Hand.« (Kerntke, 2004) Auch früher hatte ich bisweilen den Impuls, Schlüsselpersonen von außerhalb in eine Supervisionssitzung einzuladen. Manchmal gelang das, oft aber gelang es nicht. Nicht nur, weil dies aus Sicht der Teammitglieder dem Konzept des »geschützten Raums« widersprach, sondern auch, weil sich die derart nachträglich Dazugeladenen häufig wenig begeistert zeigten. Bei der Klärungshilfe dagegen ist die Frage, ob wichtige Stakeholder mit dabei sein sollten, gleich zu Beginn Teil der Auftragsklärung.

Beispiel: Den Vorstand einladen

Eine soziale Einrichtung in Trägerschaft eines Vereins. Die Einrichtungsleiterin hatte mich angefragt. Als ich mit der Supervision begann, war die Leiterin langzeitkrank und das Team eröffnete mir seine Sorgen: Das eigentliche Problem sei die Leiterin, denn sie sei für ihren Job ungeeignet.

Als die Leiterin wieder gesund und bei der Supervision anwesend war, stieg das Team beherzt in die Auseinandersetzung mit ihr ein. Nach einer zweistündigen Supervisionssitzung war ein Anfang gemacht, aber noch vieles offen. Als ich einen Monat später zur nächsten Sitzung kam, war die Leiterin wieder krank.

Ich schlug vor, den Vorstand in die Supervision einzubeziehen. Das Team lud den Vorstand ein. Der

aber wollte lieber mit mir allein sprechen. In kleiner Runde teilte der Vorstand mir mit, dass man voll und ganz hinter der Leiterin stehe und der Meinung sei, das Team sei zu rebellisch. Man erwarte, dass das Team Fallsupervision mache und aufhöre, über die Leiterin zu klagen.

Nach der Devise »besser als nichts« versuchte ich damals, mich mit meinem reduzierten Auftrag zu arrangieren und immerhin Fallsupervision zu machen. Doch was Wunder: Fälle wurden nur spärlich eingebracht, stattdessen wurde weiter über die Leiterin geklagt. Als diese wieder gesundete, rief mich der Vorstand an. Man wolle den Vertrag mit mir vorzeitig beenden und eine neue Supervisorin suchen, die »von der Vergangenheit unbelastet« sei. Man dankte mir für die Zusammenarbeit und die »guten Gespräche« und bat mich, ihnen eine passende KollegIn zu empfehlen. Ich machte drei Kreuze und wünschte allen viel Glück.

Gegenbeispiel: So ein Aufwand!?

Eine Behörde. Ein ca. zehn Jahre alter Konflikt. Von den vier Damen des Teams sei eine seit einem halben Jahr in Reha; bald komme sie nun zurück und den restlichen drei Damen sei sehr unwohl bei diesem Gedanken. Deshalb brauche das Team gleich in der ersten Woche nach der Rückkehr Supervision.

Anruferin ist die Beauftragte für betriebliche Gesundheitsförderung, die im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) die Fallverantwortliche ist. Sie empfiehlt mir, zum ersten Gespräch mit der Vorgesetzten Frau V gleich auch den nächsthöheren Vorgesetzten Herrn VV hinzuzu-

ziehen. Frau V sei noch nicht lange im Hause und nur formal die Vorgesetzte, sie habe im realen Alltag wenig Kontakt zu diesem Team. Daher stehe sie dem Problem recht ratlos gegenüber, weshalb Herr VV, der das Team schon eine Ewigkeit kenne, sich bereits sehr um den Fall bemüht habe. Aber auch er wisse nicht, wie man der Situation jetzt begegnen solle.

Im eineinhalbstündigen Gespräch mit Frau V und Herrn VV erfahre ich u. a., dass sowohl Frau Reha wie auch die anderen drei Damen in der Vergangenheit Unterstützung beim Personalrat gesucht hatten. Beide Seiten hätten dort seit Langem jeweils einen Verfechter ihrer Interessen. Da die vier Damen im Haus eine zentrale Funktion innehätten, sei im Übrigen der Konflikt im ganzen Haus bekannt.

Aufgrund dieser Informationen formuliere ich mein Angebot: eine eintägige Klausur mit der Bedingung, dass, falls dieser Tag nicht reichen sollte, innerhalb der folgenden Tage ein zweiter Termin möglich ist.

Teilnehmen sollen

- ▶ die vier Damen,
- ▶ ihre Vorgesetzte Frau V,
- ▶ Herr VV als Frau Vs Vorgesetzter,
- ▶ Frau BEM als Fallverantwortliche für die Wiedereingliederung von Frau Reha,
- ▶ der Personalrat Herr P1 als bisheriger Interessenvertreter von Frau Reha und
- ▶ der Personalrat Herr P3 als bisheriger Interessenvertreter der übrigen drei Damen.

Frau V und Herrn VV fällt der Kiefer tiefer. Neun Personen statt vier?

Ein ganzer Tag, und womöglich noch mehr, statt gelegentlicher Supervisionssitzungen von zwei Stunden monatlich? »So ein Aufwand!«

Es gelingt mir, ihnen verständlich zu machen, dass eine Angelegenheit, die sich in langen Jahren verheddert hat, nicht im Handumdrehen aufgedröselt werden kann, und welche Vorteile es hat, wenn alle wesentlichen Akteure dabei sind: Jeder hört, was gesprochen wird, Gerüchte und Misstrauen erhalten keinen Nährboden, die Entscheidungsträger haben eine gemeinsame Grundlage und können unmittelbar ihren Teil zur Lösung beisteuern. Ich gewinne schließlich beide für meinen Settingvorschlag und sogar für eine nicht ganz verwaltungskonforme ausschafffreundliche Startzeit und ein offenes Ende der Klausur.

Am Ende des Klärungstages sind sich alle Beteiligten einig: Der zeitliche Aufwand war notwendig und der personale Aufwand sinnvoll. Alle wissen jetzt aus eigener Anschauung, wie die Lage ist, was hier geht und was nicht.

Ein klarer Rahmen, ein fester Halt

Wie alle Mediationsmethoden hat die Klärungshilfe einen Ablaufplan, der dezidiert in Phasen gegliedert ist. Immer wieder bin ich dankbar für diesen klipp und klar vorstrukturierten Weg. Natürlich hält sich die Realität nicht immer ans Lehrbuch, natürlich weiche ich bisweilen aus gutem Grund vom Standard ab und gehe notwendige Umwege. Dennoch bin ich immer wieder froh über diesen Fahrplan, der mir Orientierung gibt, wenn ich in unwegsamem Gelände unterwegs bin.

Als Supervisorin hatte mir ein solch stringenter Wegweiser für mein Vorgehen bei Teamkonflikten schmerzhaft gefehlt.

Das Herzstück der Klärungshilfe (das sie von anderen Mediationsmethoden wesentlich unterscheidet) ist ihr spezifischer Umgang mit den schwierigen Gefühlen der KonfliktpartnerInnen. Der Umgang mit schwierigen Gefühlen ist für SupervisorInnen ein durchaus vertrautes Feld – überraschend, neu und hilfreich dagegen war für mich die präzise Vorgabe methodischer Schritte. Gerade wenn es tief und heftig wird, brauchen die Teilnehmenden das beruhigende Gefühl, dass die BeraterIn die Lage im Griff hat. Nicht nur der mediations-typische Phasenplan, auch die klar abgesteckte methodische Handlungsanweisung der Klärungshilfe gibt mir als Beraterin in kniffligen emotionalen Gemengelagen beruhigenden Halt und souveräne Sicherheit. Mit dem Kern-Schalen-Modell habe ich einen Kompass, mit der Dialogschleife ein Geländer, mit der Technik des Doppeleins einen soliden Wanderschuh.¹

Nachsorge

Zum Standard der Klärungshilfe gehört es, gleich zu Beginn einen Nachsorgetermin zu verabreden. So kann ich mich nach einigen Monaten noch einmal melden und mich nach dem weiteren Verlauf erkundigen. Oft reicht ein Telefongespräch mit der Führungskraft. Manchmal wird ein Folgetermin mit dem Team vereinbart, wo noch einmal gemeinsam Bilanz gezogen und wenn nötig nachgebesert werden kann.

¹ Für mehr Information über die Klärungsphasen und die konkrete Arbeitsweise der Klärungshilfe verweise ich auf Thomann (2000) und Thomann/Prior (2007).

Beispiel 1: Aufgeblüht

In der Klärungsklausur mit Frau Reha und ihren drei Kolleginnen hatte es berührende Momente gegeben. Nach anfänglichem Stocken (»Ich sitze hier nur, weil Herr VV das will, ich will eigentlich gar nichts sagen«) hatten sich die seit Jahren verschlossenen Türen einen Spalt weit geöffnet. Vorwürfe wurden zurückgenommen, Entschuldigungen wurden angenommen, Tränen konnten fließen. Dennoch wurde für alle Beteiligten deutlich: Hier war in langen Jahren viel Porzellan zerbrochen. Das zarte Pflänzchen Versöhnlichkeit würde dem alltäglichen Arbeitsstress kaum standhalten.

Im späteren Telefonat erfuhr ich, dass nach einer kurzen Probephase im Konsens aller Beteiligten Plan B realisiert wurde: Frau Reha wurde in eine andere Abteilung versetzt. Dort sei sie bei der gänzlich anderen Arbeit überraschend aufgeblüht. Die drei verbliebenen Damen hätten eine neue Kollegin bekommen und das Viererteam funktioniere so gut wie nie.

Als Mediatorin weiß ich: Auch Trennungen können gute Lösungen sein. Schön und bestärkend ist es, mitzube-kommen, dass es tatsächlich so ist.

Beispiel 2: Hätten wir den Dekan einladen müssen?

Klärungsklausur in einer kirchlichen Einrichtung. Zwei Abteilungsleiterinnen, die eigentlich eng verzahnt arbeiten sollten, sind sich nicht mehr grün. Als Mitglieder des Vorstands sind zwei TheologInnen dabei. Alle vier arbeiten mit viel Herzblut und Offenheit an Klärung

und Versöhnung. Als Ursache diverser kollegialer Karambolagen werden strukturelle Ungereimtheiten ausgemacht. Bei einem zweiten Termin wird in gemeinsamem Brainstorming ein Entwurf für eine bessere Organisationsstruktur erarbeitet. Alle sind voller Hoffnung.

Nach einem halben Jahr rufe ich die Vorstandsvorsitzende an und erkundige mich fröhlich nach der neuen Struktur. Nein, höre ich, es sei alles ganz anders gelaufen. Der Dekan habe ihnen einen Strich durch die Rechnung gemacht und gänzlich gegenläufige Strukturentscheidungen getroffen. Die eine Abteilungsleiterin sei jetzt langzeitkrank; ihre Stellvertreterin habe gekündigt; von der anderen Abteilungsleiterin nehme sie an, dass sie sich nach einer neuen Stelle umsehe.

Ich bin schockiert und überlege bestürzt: »Haben wir einen Fehler gemacht? Hätten wir den Dekan zur Klausur einladen müssen?«

»Nein«, sagt die Vorstandsvorsitzende, »machen Sie sich keine Vorwürfe. Der wäre sowieso nicht gekommen. Für ihn war unsere Klausur ›Kindergartenkram‹.«

Hervorragend gearbeitet, nichts erreicht. Derlei ernüchternde Informationen bewahren die BeraterIn vor Selbstüberschätzung und Allmachtsfantasien.

Insgesamt jedoch sind Nachsorgegespräche etwas sehr Erfreuliches:

- ▶ Die BeratungskundIn erfährt, dass es der BeraterIn nicht egal ist, was sie mit ihrer Intervention ausgelöst hat.
- ▶ Die BeraterIn erfährt etwas über die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit.
- ▶ Manchmal entsteht spontan ein neuer Auftrag daraus.

Fazit

- ▶ Bei Teamsupervision gilt die *Anwesenheit der Teamleitung* grundsätzlich als entbehrlich. Als Folge davon wird Supervision im Konfliktfall zum zahnlosen Tiger. Klärungshilfe findet niemals ohne die Führungskraft statt, die die Verantwortung für den Konflikt und seine Lösung trägt.
- ▶ Für die Moderation von komplexen Konflikten reichen eineinhalbstündige Supervisionssitzungen selten aus. Klärungen ziehen sich hin, Lösungen werden verschleppt. Klärungshilfe arbeitet in *Klausurform*, damit zeitnah Nägel mit Köpfen gemacht werden können.
- ▶ Oft erwachsen Teamkonflikte aus dysfunktionalen Strukturen, die das Team selbst nicht ändern kann. Bei einer Klärungshilfeklausur können neben der Teamleitung wichtige Entscheidungsträger als *Stakeholder* mit dabei sein.
- ▶ Supervision arbeitet mit vielfältigen Methoden, jede SupervisorIn sucht sich ihren eigenen Weg durch den Konfliktdschungel. Klärungshilfe gibt der Beraterin einen *klaren Handlungsrahmen* vor.
- ▶ Supervision ist ein längerer Prozess und sollte laut Theorie ab und zu evaluiert werden – was in der Praxis bisweilen aus den Augen verloren werden kann. In der Klärungshilfe bürgt die explizite *Vereinbarung eines Nachsorgetermins* für verlässliche Überprüfung der beraterischen Wirksamkeit.

Stolpersteine und gebahnte Wege

Für die SupervisorIn, die einem Team Klärungshilfe empfehlen möchte, liegen aufgrund tradierter Supervisionsgewohnheiten verschiedene – äußere wie innere – Stolpersteine im Weg:

- ▶ Sie muss darauf gefasst sein, dass das Team vielleicht lieber eine KollegIn wählen wird, deren Angebot weniger unkonventionell ist.
- ▶ Sie muss für die Auftragsklärung die Teamleitung ans Telefon bekommen.
- ▶ Sie muss ungewohnte Zeitfenster kontraktieren.
- ▶ Sie muss u. U. ihr Gegenüber davon überzeugen, dass Stakeholder teilnehmen sollten.
- ▶ Sie muss selbst genügend freie Zeit für eine Klausur haben, was für die mehrheitlich nebenberuflichen SupervisorInnen eine Hürde sein kann.
- ▶ Sie muss darauf verzichten, für »ihr« Team über eine lange Zeit hinweg eine vertraute Begleiterin zu sein, sondern wird sich in vielen Fällen auf eher kürzere Gastspiele einstellen müssen.
- ▶ Sie muss bereit sein, sehr kompakte, hochkonzentrierte und lange Arbeitstage zu haben.
- ▶ Sie muss der Tatsache ins Auge schauen, dass sie mit der Klärungshilfe in kürzerer Zeit womöglich mehr erreichen wird, also schneller fertig ist und weniger Honorar bekommen wird als in einer traditionellen Dauersupervision.
- ▶ Sie muss sich damit abfinden, dass, obwohl ihre Arbeit einsamer und herausfordernder wird, die Honorarsätze im sozialen Bereich nicht arg dehnbar sind.

Gelingt ihr das alles, kann sie mit Freude an die Arbeit gehen.

Auch die Klärungshilfe kann sich freuen, denn es ist auch ihr Vorteil, wenn sie sich mit der Supervision zusammentut. Noch wissen viel zu wenige Menschen, was Klärungshilfe ist. Supervision dagegen ist ein relativ etablierter Markt, der Weg zur »Hausärztin« der (sozialen) Organisationen ist gebahnt. Im Arbeitskoffer der

SupervisorIn hat Klärungshilfe eine gute Chance, zum Kunden zu gelangen.

Methoden und Identitäten

Verändert sich meine Arbeitsweise, stellt sich auch die Frage nach meiner professionellen Identität neu. Wie sollte ich mich nun nennen: Supervisorin, Coach, Klärungshelferin, Mediatorin?

Ich habe mich entschieden, vor allem eins zu sein: »Beraterin«, und zwar für eine spezifische Zielgruppe: Teams und ihre Führungskräfte. Das Aufnehmen der Klärungshilfe in mein Angebotsspektrum war Resultat der Erfahrung, dass die Beratungsqualifikation Supervision nicht ausreichte, um meiner Zielgruppe gerecht zu werden. Und so wünsche ich mir für die Zukunft eine Beratungslandschaft, in der die BeraterInnen sich weniger an Beratungsansätzen und Methoden, sondern sehr viel mehr an differenzierten Bedarfsanalysen orientieren. Für die Bedarfe von Teams wünsche ich mir ein Zusammenwachsen von Supervision und Klärungshilfe – sie sind für mich ein sehr gutes Paar. Ob sie zusammenfinden werden, wird u. a. wesentlich davon abhängen, wie weit man sich über die Rolle der Führungskraft bei Beratungsprozessen in Organisationen wird einigen können.

Pitfalls of Teams Consulting

Abstract A supervisor (in the German sense of the word) attends a training in »Klärungshilfe«, a specific form of team mediation. What does this step change in her way to work as a consultant and in her professional identity? Why does she do this? What are the rocks that made her boat overturn during her work as a team supervisor? And how does she get it afloat again by Klärungshilfe mediation? What makes the difference? Contract making seems to be a bottleneck. The role of the team leader in the consulting process turns out to be a crucial point. A case study and the attempt to demonstrate how consulting approaches can – or maybe even should – complement each other.

Keywords supervision, mediation, Klärungshilfe, contract, stakeholder, role of the team leader, team consulting, consulting in organisations

Literatur

- Epe, C./Fischer-Epe, M. (1995). Wenn die Lösung zum Problem wird: Überlegungen zum Sinn und Unsinn fortlaufender Supervision in Teams. In F.W. Wilker (Hrsg.), Supervision und Coaching, Bonn. Verfügbar unter: http://www.fischer-epe.de/download/Wenn_die_Loesung_zum_Problem%20wird-10.94.pdf [letzter Zugriff: 16.08.2016].
- Kerntke, W. (2004). Mediation als Organisationsentwicklung: Mit Konflikten arbeiten.

Ein Leitfaden für Führungskräfte. Bern: Haupt.

Krieger, S. (2013). Supervision und Klärungshilfe – eine Liebeshochzeit? In C. Thomann/B. Kramer (Hrsg.), Klärungshilfe konkret. Hamburg: Rowohlt.

Prior, C. (2012). Teamgespräche. **konfliktDynamik**, 1 (1), 36–45.

Schreyögg, A. (2009). »Teamsupervision« – ein Mythos? In A. Schreyögg/C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching (S. 179–188). Wiesbaden: VS.

Thomann, C./Schulz von Thun, F. (1998). Klärungshilfe 1. Hamburg: Rowohlt.

Thomann, C. (2000). Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. Hamburg: Rowohlt.

Thomann, C./Prior, C. (2007). Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Hamburg: Rowohlt. ■

Die Autorin



Brigitte Heidebrecht

Training + Beratung

Thuner Str. 28

71636 Ludwigsburg

email@brigitteheidebrecht.de

www.brigitteheidebrecht.de

Brigitte Heidebrecht arbeitet als freiberufliche Trainerin und Beraterin (Supervision, Coaching, Klärungshilfe). Sie war Gymnasiallehrerin, Verlegerin, Bildungsplanerin und Lehrbeauftragte. Im Nebenberuf ist sie Tanzpädagogin.