

Ablauf einer idealtypischen Supervisions- (Coaching-) Sitzung



Rolf Balling
PROFESSIONALISIERUNG

1 Generelles

Hier wird hier von einer Beratungs-Sitzung mit einer Ausrichtung auf Probleme, die sich im beruflichen Kontext zeigen, ausgegangen. Eine professionelle Beraterin leitet die Sitzung mit dem Klienten in Anwesenheit seiner Peers. Die Beratungssitzung erfolgt demnach als Einzelberatung in der Gruppe. Die anderen Gruppenmitglieder werden als „Soundingboard“ einbezogen, diese bringen Bilder, Gefühle und Intuitionen ein. Eventuell ist die Gruppe auch mit einer fachlichen Einschätzung, mit Lösungsideen und mit einem persönlichen Sharing zur emotionalen Unterstützung gefragt. Die Steuerung des Ablaufs und des Setting liegt durchgängig in der Kontrolle und Verantwortung der Beraterin.

2 Fakultative Vorklärung (weiter Vorvertrag)

Der Klient beschreibt sein Problem/Thema in circa drei Sätzen. Dabei achtet er weniger auf eine in sich stimmige Beschreibung, die vielleicht schon eine Lösungsrichtung impliziert. Wichtig ist eher, dass rüberkommt, wo er persönlich mit dem Thema steht und welche besondere Qualität sein Anliegen hat.

Die Beraterin schätzt grob ein, ob das Thema in Kontext und Setting des Beratungsevents und in das zur Verfügung stehende Zeitraster passt. Das Ergebnis wird dem Klienten kommuniziert. Beispiel: „O.K., dass passt gut nach dem Mittagessen, einverstanden?“

3 Klärung des Beratungs-Ergebnisrahmens (enger Vorvertrag)

Zum Beginn der eigentlichen Beratungs-Sitzung beschreibt der Klient erneut sein Problem/Thema in wenigen Sätzen.

Die Beraterin achtet auf eventuelle Veränderungen zur ersten Problembeschreibung. Signifikante Abweichungen werden gespiegelt und geklärt. Die Beraterin zeigt sich auf der Beziehungsebene wertschätzend, kompetent und schützend. Sie achtet darauf, ob die Klient-Beraterin-Beziehung bereits stabil genug ist, um die eigentliche Beratung zu beginnen. Störungen – evtl. auch potenzielle – werden angesprochen und soweit möglich geklärt, bevor es weitergehen kann.

Der Klient beschreibt in dieser Phase, in welcher Weise die Beratungssitzung für ihn hilfreich sein soll, was nach der Sitzung für ihn anders sein soll.

Mögliche Ergebnisse können beispielhaft sein:

- Erarbeiten einer stimmigen Problemdefinition, mit der er selber weiterarbeiten kann.
- Herausfinden von Stellgrößen, Ursachen, Verknüpfungen, relevante Themen.
- Bewertung eigener Problemlösungsideen durch die Beraterin und die Gruppe.
- Sammeln neuer Problemlösungsstrategien und von Ideen zu deren Auswirkungen.
- Klärung einer für den Klient überraschenden eigenen Betroffenheit (z.B. ungewohnte Aufregung, Ärger, Versagensangst, Identifikation, Widerwille usw.).
- Experten-Feedback zu einem fachlichen Konzept oder zu einer eingebrachten Präsentation
- Trost, Anerkennung, Ermutigung durch die Supervisorin und/oder Gruppe.

Die Beraterin hilft, einen plausiblen, realistischen Erwartungsrahmen zu erarbeiten, sie schlägt eine dazu passende Vorgehensweise vor.

Nicht für eine Beratung taugliche Erwartungen können beispielhaft sein:

- Er will über andere (empört) berichten und sich selber heraushalten und lädt die Gruppe ein, es ihm gleich zu tun.
- Es geht beim Klienten um Anpassung an Erwartungen von außen, ohne Autonomiegewinn für den Klienten selber.
- Es soll jemand anders bewusst und vermeidbar hereingelegt bzw. geschädigt werden.
- Es werden unrealistische Ergebnisse erwartet.

4 Erste Informationsphase, Ausweitung des Blickfeldes

Der Klient gibt dann die Informationen, die zur Einschätzung des Kontextes und der Problemlage wichtig sind. Dabei übernimmt er grobe Verantwortung für die Relevanz der Information, die er gibt; zwischen Überdetaillierung und Übergeneralisierung.

Die Beraterin fragt selber nach, wenn sie den Eindruck hat, dass „heiße“ Zonen ausgespart werden, stoppt Informationsschwall an vermutlich irrelevanten Stellen. Sie bringt erste neue Ideen (verpackt in hypothetischen Fragen) als Versuchsballons ein, um mögliche Fokussierungen und Lösungsrichtungen abzuchecken.

5 Erste Spiegelung und Reaktion von der Gruppe

Wenn das Bild von der berichteten Situation halbwegs prägnant geworden ist, bezieht die Beraterin die anwesenden Kollegen (Peers) ein. Deren Aufgabe ist dann, erste Bilder, Intuitionen, Gefühle und Ideen dazu, was ein relevanten Fokus für die weitere Beratung sein könnte, mitzuteilen. Die Beraterin ermutigt zum Äußern auch vielleicht „abwegiger“ Bilder und verhindert, dass der Klient auf die Impulse der Gruppenmitglieder direkt reagiert. Dies ist wichtig, um „Konkurrenzberatungen“ zu vermeiden, aber auch, damit der Klient konfrontative, irritierende Äußerungen nicht gleich wegdiskutieren kann. Mit Sondererlaubnis der Beraterin können allerdings noch (echte) Informationsfragen von Gruppenmitgliedern nachgeschoben werden und vom Klienten direkt beantwortet werden.

6 Der Vertrag im engeren Sinne, Einengung auf einen Fokus

Die Beraterin fragt den Klienten nun, was ihn von den Impulsen der Gruppe am meisten berührt hat und, ob und wie sich seine Einschätzung zum Thema und zu möglichen Fokussierungen dadurch verändert hat. „Rechtfertigende Repliken“ auf die Gruppe werden freundlich gestoppt.

Jetzt fasst die Beraterin den bisherigen Stand der Beratung zusammen und äußert auch Ihre eigenen Ideen, Gefühle, Ambivalenzen, Bilder Intuitionen – soweit diese nach ihrer Einschätzung für den weiteren Verlauf der Beratung hilfreich sein können. Sie schlägt auch weitere Fokussierungen vor und deutet an, wie es bei diesen jeweils weiter gehen könnte. Generell hat es sich als sinnvoll bewährt, folgende Fokussierungsebenen als Leitfragen zu unterscheiden:

- die **Persönlichkeit** des Klienten mit ihren Hoffnungen, Befürchtungen, Erfahrungen, Brüchen
- die **professionellen Rollen** des Klienten mit ihren inhärenten Werten, Logiken und Strategien
- eine **Beziehung** (z.B. Chef-Mitarbeiter) mit ihrer organisatorischen und menschlichen Dynamik
- die **Arbeitsgruppe** des Klienten, mit ihrer Identität/Vision/Aufgabe, Gruppendynamik, Rollenverteilungen, Arbeitsprozessen, Ressourcen, organisatorischen Einbettung.
- die **Organisationsstruktur**, mit Unterstellungen, Arbeitsplatzdefinitionen, Prozessen, Regeln
- die **Organisationskultur** als Mikroklima im Umfeld des Klienten und als Makroklima in der umgebenden Organisationseinheit
- Themen **zwischen Organisationseinheiten**

Mit dem Klienten wird jetzt abgestimmt, welcher Fokus genauer bearbeitet werden soll. Eventuell sind auch mehrere Foki möglich – wenn Zeit ist – dann muss die Priorität und Reihenfolge geklärt sein. Die Wünsche des Klienten werden dabei ernst genommen, allerdings hat die Beraterin das Recht, die Bearbeitung eines Fokus zu verweigern, wenn sie bei diesem keine Relevanz verspürt und einen anderen Fokus, als „angstbesetzte heiße Zone“ einschätzt. Auch Befangenheit der Beraterin kann ein

Grund sein, um eine Beratung nicht – oder so nicht – anzugehen.

7 Beratung im engeren Sinne

Jetzt erfolgt die beraterische Bearbeitung entsprechend dem mit dem Klienten erarbeiteten Vertrag. Eventuell wird die Gruppe zwischen drin noch einmal als Sounding Board, als Expertenteam oder zur emotionalen Unterstützung herangezogen.

Spezielle – sich überschneidende - Aspekte der Beratung können beispielhaft sein:

Zur Persönlichkeit

- Übernahme von persönlicher Verantwortung
- Entlastung von überzogener Verantwortlichkeit
- Integration eines Schattenthemas
- Förderung eines Loslass-Prozesses
- Klärung von Ambivalenzen
- Erkennen von Übertragungen
- Erlaubnisse und Ermutigung
- Konfrontation destruktiver Prozesse
- Antreiber- und andere Skript-Dynamiken
- Erweiterung des einengenden Frame of Reference

Zur professionellen Rolle

- Erkennen von dysfunktionalen Übertragungen aus alten Rollen
- Erarbeitung eines funktionalen Werte- und Strategiesystems für eine Rolle
- Kommunikation von Rollen an andere, Rituale um Rollen zu etablieren
- Umgang mit Widersprüchen zwischen verschiedenen Rollen
- Erhöhung der Rollenflexibilität und oder Rollenstabilität
- Umgang mit Nähe und Distanz im organisatorischen Kontext

Zu Beziehungsdynamiken

- Einengende Symbiosen
- Verwicklungen im Drama-Dreieck, psychologische Spiele
- Übertragung- / Gegenübertragungsdynamiken
- Ergänzungen, Polarisierungen, Schattenthemen
- Einüben von Ich-Botschaften
- Erarbeiten von Konfliktstrategien
- Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten
- Konkurrenz, Nähe, Sympathie, Neid, Erotik

Zu Arbeitsgruppe und Team

- Erkennen von Aufgaben- und Machtverteilungen
- Identität, Vision, Regeln zum Umgang miteinander
- Möglichkeiten, die eigene Position im Team zu verändern
- Probleme aus Aufgaben, Strukturen, Prozesse und dem organisatorischen Kontext

Zur Organisationsstruktur

- Konsequenzen aus Unterstellungsverhältnissen
- Inhärente Widersprüche, Konflikte aus oberen Ebenen
- Auswirkungen von Belohnungssystemen
- Analyse des eigenen Spielraums
- Verdeckte persönliche Aspekte

Zur Organisationskultur

- Analyse des vorherrschenden Kulturtyps
- Ankoppelungsstrategien, Diagnose von Lernthemen der Kultur
- Berücksichtigung der Kultur in Veränderungsprozessen

- Verknüpfung von Struktur- und Kulturveränderungen

Zu Problemen zwischen Organisationseinheiten

- Umgang mit Machtansprüchen
- Missverständnisse aus Bedeutungsunterschieden
- Interkulturelle Abstimmung
- Interessenskonflikte

Ist die Beratung rund, fasst der Klient die Ergebnisse, die er für sich mitnimmt noch einmal zusammen. Die Beraterin checkt, ob der Klient dabei im Status von Autonomie ist (Erwachsenen-Ich) und keine vorschnellen Festlegungen trifft. Wichtige Punkte verstärkt sie noch einmal, eventuell ist es auch nötig zu betonen, dass der Klient angesichts neuer Entwicklungen anders als hier diskutiert handeln darf/muss.

Sinnvoll kann jetzt auch sein zu besprechen, wie das Thema nach der Beratungssitzung weiter verfolgt wird.

Eventuell erhalten die Gruppenmitglieder noch Gelegenheiten zu einem unterstützenden, ermutigenden, wertschätzenden Sharing für den Klienten

8 Nachbesprechung, Reflexion der Beratung

Zunächst werden hier Fragen des Beratungsprozesses besprochen. Der Stil der Diskussion wird davon abhängen, ob die Beraterin einen signifikanten Kompetenzvorsprung vor den Gruppenmitgliedern hat oder nicht. Bei einer Kollegialen Beratung erhält die Beraterin Feedback zur Prozessgestaltung, hat die Beraterin „Lehrstatus“ werden eher Fragen zu ihren Einschätzungen und Beratungs-Strategien gestellt. In jedem Fall muss ein Neu-Aufrollen des Falles vermieden werden. Noch nicht geäußerte Tipps und Ideen können dem Klienten von den anderen Gruppenmitgliedern in der Kaffeepause gegeben werden. Der Klient hört bei der Nachbesprechung zu, er gibt höchstens Feedback zu seiner Befindlichkeit während und nach der Beratung.

9 Allgemeine Hinweise zur Beratungsdurchführung

- Idealerweise spiegelt / modelliert der Beratungsprozess selber die Lösung des Beratungsanliegens. Z.B. wenn das Neue darin besteht, nicht die Arbeit zu übernehmen, die nur andere machen können, dann ist es hilfreich, wenn die Beraterin diese Qualität modellhaft im Beratungsprozess inszeniert.
- In der Beratung werden eventuell Sequenzen, bei denen die Beraterin dem Klienten dabei hilft, für sich eine Lösung zu entdecken, sich mit Sequenzen abwechseln, bei denen die Beraterin selber Stellung bezieht und vielleicht sogar einen Ratschlag gibt. Je direkter die Beraterin dabei wird, um so mehr muss sie erfragen, wie der Klient damit umgeht, damit der nicht in einen Status ungueter Anpassung oder heimlichem Trotz kommt und evtl. dort emotional verbleibt.
- Noli nocere, nur nicht schaden, sagt Paracelsus. Auch die Beraterin hat durchgängig ein Augenmerk darauf, inwieweit die Beratung oder ein Ratschlag oder der Klient sich selber, schaden könnten. Die Idee des Vermeidens von Schaden wird auch auf die Personen und Systeme ausgedehnt, von denen der Klient berichtet.
- Manchmal stellt sich mitten in einer Beratung heraus, dass die ganze Beratungs-Richtung, der Vertrag, nicht wirklich stimmt. Dann braucht die Beraterin die innere Freiheit innezuhalten, ihre Einschätzung zu kommunizieren und mit dem Klienten den bestehenden Vertrag zu revidieren.