

Ingrid Pfeiffer:

## **Supervision und Mediation – Plädoyer für mehr Zusammenarbeit**

Roland van Kaldenkerken stellt in der DGSv Aktuell 2-2004 Gedanken dar, die zu einem Dialog zwischen Supervisoren und Mediatoren anregen. Diesen Ansatz möchte ich - ebenfalls Supervisorin und Mediatorin, aktives Mitglied in der DGSv, der BAFM (Bundesarbeits-gemeinschaft für Familien-Mediation) und im BM e.V. (Bundesverband Mediation) - unterstützen und unterstreichen.

Insbesondere wenn es um Konflikte im Arbeitsbereich geht, treten Supervisoren und Mediatoren als Konkurrenten auf dem Beratungsmarkt auf. Da in der Regel die Auftraggeber die Arbeitsweisen beider Beratungsfachleute meist nicht wirklich kennen, werden Aufträge eher willkürlich als bewusst vergeben. Oft werden – auch bei sehr zerstrittenen Situationen, insbesondere in sozialen Arbeitsfeldern – von vielen Auftraggebern zuerst Supervisoren angesprochen, weil es ihnen äußerst schwer fällt, sich offen zu Konflikten zu bekennen. Außerdem ist das Vorgehen der Supervision doch schon bekannter als die Methode der Mediation.

Aber auch die BeraterInnen selbst wissen oft viel zu wenig über die konkreten Arbeitsweisen der „anderen“. Sie nehmen – schon aus wirtschaftlichen Gründen – die Aufträge an, die sie bekommen können und erledigen sie in ihrer jeweils bestmöglichen Weise. Dass dabei nicht in jedem Fall nach der am besten geeigneten Vorgehensweise verfahren wird ergibt sich dadurch von selbst. Dies dient jedoch weder der Qualität noch dem Ruf der jeweiligen Beratungsform. Von daher wäre im Interesse beider Berufsgruppen eine bessere Zusammenarbeit äußerst wünschenswert.

Meiner Meinung nach verlangen die unterschiedlichen Arbeitsweisen ohnehin ganz unterschiedliche Einsatzschwerpunkte, die sich aber durchaus gegenseitig bereichern und ergänzen könnten.

Supervisorinnen und Supervisoren arbeiten in der Regel prozessorientiert indem sie dabei mithelfen, bereits vorhandene Reflexions- und Veränderungsprozesse zu unterstützen, neue Reflexionsprozesse zu initiieren oder Veränderungsprozesse zu begleiten. Dabei richten sie einen großen Teil ihrer Aufmerksamkeit auf die Ausgestaltung der (Arbeits-) Beziehungen. Diese Rolle des „facilitators“ (Unterstützer, „Ermöglicher“) verlangt ein hohes Maß an Sensibilität und Empathie für die betroffenen Personen und Abläufe sowie für das System und dessen Besonderheiten. Und sie erfordert ein hohes Maß an Fach- und Methodenkompetenz, verbunden mit einer gewissen Feldkompetenz. Die Stärken supervisorischen Handelns bestehen u.a. in der Offenheit und Flexibilität; Supervisoren haben es gelernt, ihre methodischen Kompetenzen auf das aktuelle Geschehen abzustimmen und mit dem zu arbeiten, was sie vorfinden.

Mediatorinnen und Mediatoren sind speziell dafür ausgebildet, mit Personen zu arbeiten, die miteinander im Konflikt stehen. Da Konflikte immer emotionsgeladen sind, sind besondere Arbeitsweisen erforderlich um in solchen, häufig sehr eskalierten Situationen, den Prozess zu beherrschen. Es gehört zur Rolle des Mediators, den Prozess zu strukturieren und das geht nur, wenn er ihn beherrscht – das ist also mehr als den Überblick über den Prozess zu behalten. Mediatoren arbeiten daher immer mit sehr strukturierten Modellen der Prozess-Steuerung, die in der Regel in fünf oder sechs Phasen ablaufen. Diese Phasenmodelle und die damit verbundenen Gesprächs- und Fragetechniken der Mediatoren haben den Sinn, die oft sehr heftigen Emotionen ernst zu nehmen und gleichzeitig zu kanalisieren und zu versachlichen. Ziel der Mediation ist es, am Ende eine Regelung zwischen den Streitbeteiligten zu vereinbaren, bei der die Interessen aller berücksichtigt wurden.

Diese Rolle des „Prozess-Steuernden“ verlangt ein hohes Maß an Überblick, verbunden mit einer souveränen Distanz gegenüber dem Konfliktgeschehen und den beteiligten Personen - was ohne Sensibilität und Empathie nicht wirklich möglich ist und was zudem eine permanente Selbstbeobachtung notwendig macht. Der Mediator braucht ein fundiertes Wissen über den Ablauf von Konflikten und muss souverän über sein Instrumentarium der Prozess-Struktur und der unterstützenden geschäftstechnischen und methodischen Vorgehensweisen verfügen. Dies bedeutet sozusagen die Beherrschung der Komplexität durch die Reduzierung auf das, was zu Erreichung des angestrebten Ziels wirklich wesentlich erscheint – also im Hinblick auf die Vereinbarung. Die Stärken mediatorischen Handelns bestehen meiner Meinung nach in einer disziplinierten, strukturierten und lösungsorientierten Vorgehensweise, die sensibel und empathisch gegenüber den Personen und gleichzeitig dem Problem gegenüber distanziert ist.

Für beide – Supervisoren und Mediatoren – ist es wichtig, sich nicht in den Prozess hineinziehen zu lassen. Beide erreichen dies aber auf unterschiedliche Weise. Die Vorgehensweise des Mediators ist dabei – bedingt durch seine Spezialisierung auf die Regelung von Konflikten - stärker strukturierend und steuernd. Und in der Mediation ist es klar, dass als Ergebnis eine von allen Beteiligten getragene Vereinbarung herauskommen soll. In der Supervision gibt es selten so eindeutige Wünsche in Bezug auf das Ergebnis.

Mediation und Supervision haben also jeweils ganz spezielle Anwendungsgebiete: Mediation ist immer dann angesagt, wenn am Anfang ein konkreter Dissens oder ein Konflikt steht, der geklärt werden muss oder soll und am Ende eine gemeinsame Vorgehensweise sinnvoll erscheint. Die Anwendungsbereiche für Supervision sind dagegen offener; vereinfachend könnte man sagen, dass immer dann, wenn die Reflexion im Vordergrund stehen soll, Supervision angebracht ist – insbesondere bei starren und festgefahrenen Situationen.

Die spezifischen Einsatzbereiche und Schwerpunkte beider Arbeitsweisen könnten sich also gut gegenseitig ergänzen. Es liegt an uns selbst, wie wir mit der Konkurrenz zwischen Supervisoren und Mediatoren umgehen: Jeder kann versuchen, sich selbst als den am meisten geeigneten darzustellen (und damit den anderen abwerten), oder es könnten beide das übernehmen, was sie jeweils am besten können – und eine Form der gegenseitigen Empfehlung finden, die beiden nützlich sein könnte. Doch nur wenn man voneinander weiß und die Arbeitsweise des anderen kennt, kann eine Zusammenarbeit oder eine gegenseitige Empfehlung funktionieren. Dies ist ein Punkt, an dem beide Berufsgruppen noch reichlich arbeiten müssen.