

Rezension

Beratungskompetenzen für Mediation, Coaching und Supervision

Karl Kreuser, Karin Sonnleitner, Cristina Lenz, Sascha Ferz (Hrsg.)

Von **Jan Kawretzke**

Der Band „Beratungskompetenzen für Mediation, Coaching und Supervision“ setzt das Programm der Reihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“ fort, die 2007 von Volker Heyse und John Erpenbeck beim Waxmann-Verlag begründet wurde. Alle vierzehn seitdem erschienenen Bände stellen den Begriff Kompetenz und das System KODE – „Kompetenzdiagnose und -entwicklung“ an den Ausgangspunkt praxisbezogener Überlegungen und Untersuchungen zur Entwicklung, Steuerung und Handhabung von Kompetenzen in beruflichen Kontexten für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen. (4) KODE wurde in den 1990er Jahren unter Federführung Heyses und Erpenbecks konzipiert. Das Leitmotiv Kompetenz setzten sie über ein Leitmotiv Wissen, welches damals bei der Formulierung von Bildungszielen an Schulen, Akademien, Universitäten weit dominanter als heute den Ton angab; wenn man der Darstellung Erpenbecks im Buch folgt, ist Kompetenzdenken inzwischen eine Selbstverständlichkeit (1, 65). Kompetenz definieren die Begründer von KODE als die Fähigkeit von Personen, kreativ und selbstorganisiert in zukunfts- und problemoffenen Situationen zu handeln. (3, 11) Gemeint ist mit Kompetenz also ausdrücklich nicht die Fähigkeit, in gewohntem Ablauf mit bekanntem Ergebnis zu handeln (2, 16), sondern: die Situation ist neu, das Ergebnis zunächst unbekannt; selbstorganisiertes kreatives Handeln führt zu neuer Qualität; ein Scheitern ist ebenso möglich, wie ein Erfolg. Erst in der Kompetenz wird Wissen nutz- und anwendbar, um Realität handelnd zu verändern. Kern der Kompetenz sind Werte; sie wirken in den Überlegungen zur Synergetik, auf die Erpenbeck sich bezieht, als Ordner individuellen und kollektiven Handelns und sind eher in ihrer Problematik zu begreifen als in

wenigen einfachen Worten. Insbesondere gewinnen Werte ihre Wirksamkeit nicht allein dadurch, dass jemand sich lediglich auf sie beruft, sondern sie wirken emotional, durch ihre psychisch-physische Verankerung. (1, 66ff.)

Ausgehend von der Kompetenzdefinition und mit der Werteproblematik im Blick werden in dem Buch Beratungskompetenzen systematisch erörtert und untersucht, sowohl bezogen auf die Beratenden als auch auf die KlientInnen. Beratung, die die AutorInnen meinen, ist Prozessgestaltung und Begleitung, damit KlientInnen aus sich selbst heraus in der Lage sind, eigene Lösungen zu realisieren. (1, 8) Sie sprechen von klientInnenorientierter Begleitung, die auch dem Gedanken der Kompetenzentwicklung entspreche, aus einer verinnerlichten Werteorientierung heraus, eigenes stimmiges Denken, Entscheiden und Handeln zu entfalten. (ebd.) KlientInnenorientierte Begleitung funktioniert ausschließlich in Koproduktion aller Beteiligten als Subjekte, als AkteurInnen mit ihrem Werten und Wollen. Explizit grenzen sie die klientInnenorientierte Begleitung ab von einer „inhalts- und methodenorientierten Beratung“, bei der für bestimmte Herausforderungen erprobte Vorgehensweisen und Musterlösungen empfohlen würden (1, 9).

Nach der Einführung gliedert sich das Buch in sieben Kapitel, geschrieben von unterschiedlichen AutorInnen, die über langjährige Erfahrungen als TheoretikerInnen und PraktikerInnen in der Beratung verfügen:

Zunächst bestimmt Karl Kreuser den Begriff Kompetenz in Bezug auf die Rollen der Beratenden und der KlientInnen in der Beratungssituation und im Beratungshandeln. Am Beispiel der Mediation fasst Kreuser Beratungskompetenz als die Fähigkeit der BeraterIn „zu selbstorganisiertem kreativem Handeln, das den KlientInnen zu einem Zustand verhilft, in dem diesen der Zugang zu eigenen Kompetenzen überhaupt oder besser als bisher oder wieder möglich ist.“

(1,19) Die Beratungssituation sei sowohl für die BeraterIn als auch für die KlientInnen neu und mit Unsicherheiten verbunden; Prozessverlauf und Prozessergebnis seien offen. „Verblüffend“ sei, dass MediatorInnen in ihrer Rolle nicht über Konfliktkompetenz verfügen müssen, denn sie bearbeiten den Konflikt der KlientInnen nicht (ebd.).

Sascha Ferz und Karin Sonnleitner legen in Kapitel 2 detailliert die Ergebnisse einer Erhebung aus dem Jahr 2021 dar, bei der MediatorInnen im deutschsprachigen Raum zu den im Beruf wichtigsten Kompetenzen befragt wurden. Verglichen wird mit einer ähnlich angelegten Erhebung aus dem Jahr 2010. Grundlage beider Erhebungen wurde der KODE-Kompetenzatlas, der vierundsechzig beruflich relevante Schlüsselkompetenzen benennt und beschreibt. Dabei wird jede Schlüsselkompetenz jeweils einer und höchstens zwei Basiskompetenzen zugeordnet. Basiskompetenzen sind im KODE-System personale, soziale, fachlich-methodische und aktivitätsbezogene Kompetenzen. Als ein wichtiges Ergebnis lässt sich festhalten, dass aus Sicht der befragten MediatorInnen nicht fachlich-methodische oder aktivitätsbezogene, sondern personale und soziale Kompetenzen das Feld der acht führenden Schlüsselkompetenzen besetzen. Den ersten Platz im Ranking belegte in beiden Erhebungen die Schlüsselkompetenz Kommunikationsfähigkeit.

In Kapitel 3 formuliert Cristina Lenz Hinweise zur Gestaltung zukunftsfähiger Ausbildungsgänge in Mediation.

Einer systematischen Betrachtung und Wichtung relevanter Kompetenzen, der strukturellen Darstellung eines Mediationsprozesses, einem Überblick über Konfliktdimensionen und Elemente der Mediation (Haltung, Technik, Struktur) folgen methodische Überlegungen zur bestmöglichen Vermittlung von Kompetenzen. Dabei zieht Lenz das Prinzip der Erfahrung jenem einer eher deklarativen Wissensvermittlung vor und favorisiert beispielsweise Rollen- und Planspiele in einem Mediation Laboratory. Auch auf Chancen und Risiken einer zunehmenden Digitalisierung der Lebenswelt für die Ausbildung und die Praxis in der Mediation geht Lenz ein.

John Erpenbeck behandelt in seinem eingangs bereits zitierten Beitrag den Themenkomplex Kompetenzvermittlung und Wertevermittlung. An einer „gezielten Kompetenzaneignung“ und einem „klug formatierten Kompetenztraining“ führe kein Weg vorbei, auch nicht in der Beratung. Dabei stehe eine agogische Grundhaltung im Mittelpunkt, die immer auch eine konstruktivistische Haltung sei. Kompetenzen, schreibt er, beruhen „ganz wesentlich“ auf verinnerlichten Regeln, Normen und vor allem „Werten, zu eigenen Emotionen und Motivationen geronnen.“ (1, 66) Die Problematik von Werten als den „Kernen“ von Kompetenzen gliedert er in sechs Grundprobleme - in ein Definitions-, ein Struktur-, ein Geltungs- und ein Vergleichsproblem sowie in ein Problem der Verinnerlichung (Interiorisation) und ein Wirkungsproblem. Die weit überwiegende Zahl von Konflikten im Arbeits- und Alltagsleben seien Wertekonflikte und keine Wissenskonflikte. Wenn Beratende das Handeln der KlientInnen verstehen wollen, müssen sie sich deren Werten zuwenden.

In seinem zweiten Beitrag in diesem Band begründet Karl Kreuser, weshalb begleitende Beratung eine eigenständige Profession mit eigenen Besonderheiten sei. Er vergleicht sie mit Tätigkeiten von AnwältInnen, ÄrztInnen und WissenschaftlerInnen, deren gesellschaftliche Funktionen sich abstrakt beschreiben lassen: „WissenschaftlerInnen haben die Funktion der Erkenntnisbeschaffung, JuristInnen der Legalitätsbeschaffung und ÄrztInnen der Therapiebeschaffung.“ (1, 85) Analog bezeichnet Kreuser die Funktion klientInnenorientierter Begleitung als „Lösungsbeschaf-



Abb.: Waxmann Verlag

**Beratungskompetenzen für
Mediation, Coaching und Supervision**
Karl Kreuser, Karin Sonnleitner,
Cristina Lenz, Sascha Ferz (Hrsg.)



Waxmann Verlag, 2022
Kompetenzmanagement in der Praxis,
Band 14, 144 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8309-4605-2
waxmann.com

fung“. Konkret bestehe die Funktion jeder Profession darin, „stellvertretend für andere Menschen etwas zu leisten, zu dem diese Menschen selbst aktuell nicht in der Lage sind.“

In Kapitel 6 beschreibt Yvonne Hofstetter Rogger die organisatorischen Bedingungen zur Mediationsausbildung in der Schweiz als Beispiel für einen Rahmen guter Ausbildungspraxis.

Schließlich widmet sich Thomas Hobrecht in seinem Beitrag der Mediation als Kompetenzentwicklung: Eine mediative Haltung brauchen nicht nur die MediatorInnen, sondern auch die KlientInnen, um sich auf die Mediation einzulassen. Analog brauchen AusbilderInnen und Teilnehmende von Mediationsausbildungen jeweils eine entsprechende Haltung zum Ausbildungsprozess. Anhand eines Dialogmodells und einer Hierarchie reaktiver und aktiver Reflexionsstufen zeigt er, dass auch der Erwerb einer mediativen Haltung ein Lernziel bei der Entwicklung von Beratungskompetenz ist.

Man kann bei diesem Buch von einem Gemeinschaftswerk sprechen, geschrieben im Duktus von Kooperation und Arbeitsteilung der AutorInnen, unter der Prämisse gemeinsam geteilter Grundannahmen und gemeinsamer Ziele, nämlich der fachlichen Erkundung, Verständigung und Aufklärung über das titelgebende Thema und zugleich einer besseren gesellschaftlichen Anerkennung und Etablierung klientInnenorientierter Begleitung als „Profession“. Die Leserin und der Leser bekommen dabei auch eine Idee vom dem Kampf, der um die Formulierung von Kompetenzerwerb als Bildungsziel geführt wurde und zum Teil noch geführt wird.

Das Buch wendet sich sowohl an BeraterInnen als auch an Ratsuchende sowie an all jene, die die institutionellen Rahmenbedingungen beratender Tätigkeit gestalten. Die von Entscheidung und Engagement getragenen Beiträge helfen, die Prinzipien klientInnenorientierter Begleitung besser zu verstehen, und sie geben Anregungen zu möglichen Antworten auf die Frage nach der Professionalität von Beratung. Dabei denke ich insbesondere an die Frage der Verantwortlichkeit für das Gelingen des Beratungsprozesses und des Kompetenzerwerbs. Sie liegt bei der klientInnenorientierten Begleitung in unterschiedlicher Ausprägung sowohl bei der BeraterIn als auch bei den KlientInnen. Nicht wenige Ratsuchende erwarten von den Beratenden Lösungsvorschläge. Auch ihnen kann die Lektüre helfen, sich darüber zu orientieren, welche Art von Beratung die BeraterInnen meinen könnten.

Mir als Berater und als Lernendem eröffnet die Lektüre neue Sichtweisen und eine bessere Dialogfähigkeit in Bezug auf die eigene Tätigkeit und ihre Relevanz in einer Gegenwart, reich an individuellen, kollektiven und globalen Konfliktlagen. Wer sich für Fragen systematischer Kompetenzforschung und ihrer Geschichte interessiert, findet vor allem in dem Beitrag John Erpenbecks eine komprimierte Zusammenfassung aus seinem Erfahrungswissen als Mitbegründer von KODE. Die Ausbildungslandschaft in der Schweiz,

beschrieben in dem von mir nur flüchtig gestreiften Beitrag Hofstetter Roggers, kann Modell stehen für die Systematisierung der BeraterInnenausbildung auch in Deutschland. Auch die schematischen und damit systematischen Ausführungen Thomas Hobrechts zu den Dialogqualitäten und Reflexionsstufen in Beratung und Ausbildung verhelfen nicht allein zu tieferem Verständnis, sondern bieten, ebenso wie die Ausführungen von Cristina Lenz, Anknüpfungspunkte zu konzeptionellen Überlegungen für die Beratung und die Beratungsausbildung. Nicht zuletzt verweist der Beitrag Kreuzers zur Frage der Professionalisierung klientInnenorientierter Begleitung darauf, dass es notwendig und angezeigt ist, den institutionellen Rahmen dieser Form von Beratung weiter auszubauen und zu gestalten. Empirische Erhebungen im Fachgebiet, wie Karin Sonnleitner und Sascha Ferz sie in ihrem Beitrag detailliert auswerten, unterstützen den kollektiven Reflexionsprozess und damit auch die Verständigung über das Besondere an der eigenen Professionalität.

Anders, als es der Titel erwarten lässt, beziehen sich die AutorInnen hauptsächlich auf den Erfahrungsbereich der Mediation, weniger auf Coaching und Supervision. Die HerausgeberInnen begründen dies damit, dass Mediation eine „typische Vertreterin“ klientInnenorientierter Begleitung sei. Somit sei es erlaubt, Beratungskompetenz am Beispiel von Mediationskompetenz zu erschließen (1, 8) Ich habe den Eindruck, dass dies funktioniert und plausibel begründet wird. Da die verschiedenen AutorInnen sich zu Beginn ihrer Beiträge auf gemeinsame Grundannahmen berufen, kommt es zu Wiederholungen im Gesamtwerk, und es gibt untereinander – zumindest auf der Textoberfläche – keinen Disput, sondern eher Affirmation. Bei der empirischen Erhebung fehlt mir die KlientInnen-sicht – ein Gegenpol zur Sicht der MediatorInnen, der sicher ein noch vollständigeres, vielleicht auch widersprüchliches Bild ermöglichen und die Relevanz der Profession Beratung als „Kommunikation von Hoffnung in der Wertegesellschaft“ (1, 78) empirisch stärkend untermauern würde.

Literatur

Kreuser, Karl; Sonnleitner, Karin; Lenz, Cristina; Ferz, Sascha (Hrsg.): Beratungskompetenzen für Mediation, Coaching und Supervision, Münster, New York: Waxmann, 2022 (der vorliegende Band)

Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Ortmann, Stefan: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster u. a.: Waxmann, 2010

Heyse, Volker; Erpenbeck, John: „Kompetenz und Disruption“ in: Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Ortmann, Stefan (Hrsg.): Kompetenzen voll entfaltet. Praxisberichte zum Kompetenzmanagement. Münster, New York: Waxmann, 2019, S. 11–34

Waxmann-Verlag: Überblick über die Reihe Kompetenzmanagement in der Praxis. https://www.waxmann.com/waxmann-reihen/?tx_p2waxmann_pi2%5Breihe%5D=REI100342&tx_p2waxmann_pi2%5Baction%5D=show, Zugriff: 04.05.2023