

Ohne Auftragsklärung geht es nicht?!

Zur Bedeutung der Auftragsklärung im Kontext der Heilpädagogischen Früherziehung

Eine theoretische und praktische Auseinandersetzung mit dem Thema der Auftragsklärung in 3 Etappen

Teil 1

Petra Keller

Massnahmen der Frühförderung sind vor allem dann wirksam, wenn die Unterstützung individuell auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Familie abgestimmt ist. In einer systemorientierten Arbeitsweise ist es daher unabdingbar, zur Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses eine sorgfältige Auftragsklärung zu Beginn der Zusammenarbeit durchzuführen.

«Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?», fragte Alice die Katze und diese antwortet darauf: «Das hängt zum grössten Teil davon ab, wohin du möchtest.»

Von dieser Textstelle aus dem Kinderbuch «Alice im Wunderland» kann abgeleitet werden, dass es Kenntnisse über persönliche Vorstellungen und Erwartungen, Ziele, Ressourcen usw. braucht, um unterstützen zu können, die weiteren Schritte des Weges zu planen und diesen weiterzugehen.

Die Klärung dieser Aspekte steht auch am Anfang einer Beratung, einer Intervention oder eines jeglichen Unterstützungsprozesses. Menschen kommen mit unterschiedlichen Anliegen, verschiedenen Ziel-, Rollen-, und Unterstützungsvorstellungen in einen beratenden Kontext. Dieses vielfältige Bild an Erwartungen und Hoffnungen zeigt sich auch im

ersten Kontakt mit Familien in der Heilpädagogischen Früherziehung. Häufig erhalten Eltern durch Fachpersonen eine Empfehlung, eine ärztliche Anmeldung oder haben bereits schon verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten und Beratungssettings durchlaufen. Die Eltern fühlen sich häufig verunsichert, ratlos, besorgt und nicht selten lastet ein grosser Druck auf der Familie, jegliche Massnahmen zu ergreifen, um dem Kind die nötige Förderung zu ermöglichen. Um die Eltern fachgerecht beraten zu können, braucht es vonseiten der Fachperson eine hohe beraterische Kompetenz, die individuelle Bedürfnisse und Belastungen der Familie erkennt und deren Ressourcen nutzbar macht (vgl. Sarimski et. al., 2013, S. 144).

Gerade in dieser Startphase betreten die Eltern wie auch die Fachperson ein beiderseitiges Neuland und es ist für alle Beteiligten häufig noch ungewiss, wohin der Weg führen soll und welche Ziele angestrebt werden. Diese häufig sehr anspruchsvolle Ausgangslage verlangt von der Fachperson hohe fachliche Kompetenzen zur Ebnung des gemeinsamen Weges mit der Familie. Nach Malik (2015), einem österreichischen Wirtschaftswissenschaftler, braucht es dafür die Steuermannskunst der Navigation, was übertragen auf das Beratungssetting bedeutet, gemeinsam mit

den Eltern den Standort feststellen, das Ziel festlegen und den Weg dorthin zu steuern. Diese drei Aspekte definieren sich in der Auftragsklärung, die «einen wichtigen Beitrag für die Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses schon zu Beginn des Hilfeprozesses» darstellt (Ritscher, 2007, S. 105).

Nach Greving und Ondracek (2013) ist Beratung grundsätzlich auftragsbezogen und meint, dass die Fachperson nur unterstützen kann, «wenn sie weiss, was der ratsuchende Mensch von ihr konkret möchte und erwartet, d.h. welchen Auftrag er ihr erteilt» (S. 87).

Dies hört sich zunächst plausibel an, ist jedoch in der Praxis nicht einfach umzusetzen. Zumal die Eltern meist mit dem dringlichen Wunsch in das Erstgespräch kommen, ihr Kind soll gefördert werden, damit es sich möglichst gut und schnell entwickeln kann. Ist dieser Wunsch nun bereits ein Auftrag der Eltern an die Fachperson? Im eigentlichen Sinne nicht, denn dies würde bedeuten, dass der Fachperson die alleinige Aufgabe zukommt, als Expertin mit ihrem fachlichen Hintergrund das Kind dementsprechend zu fördern ohne den Einbezug der Eltern, deren individuellen Beitrag und Berücksichtigung der spezifischen Situation und Eigenverantwortung.

Das heisst, damit gemeinsam mit den Eltern ein konkreter Auftrag als Basis der Unterstützung formuliert werden kann, müssen diese in erster Linie bei der Gewinnung einer Orientierung zu ihrer Situation und ihrem Bedarf unterstützt werden (vgl. Greving und Ondracek, 2013, S. 87ff.).

Die Ausführungen machen deutlich, dass es Kenntnisse braucht, was eigentlich ein Auftrag bzw. eine Auftragsklärung beinhaltet. Aus die-

sem Grund ist das Anliegen des vorliegenden Textes, aus verschiedenen Ansätzen und Erklärungen heraus, die Ermittlung der Kernpunkte einer Auftragsklärung ins Zentrum der Ausführungen zu setzen.

Schon auf der Suche nach entsprechender Literatur zur Auftragsklärung im Bereich sonderpädagogischer Arbeitsfelder kann durch die eher magere «Ausbeute» deren vermutlich geringfügiger Stellenwert im Rahmen sonderpädagogischer Fördermassnahmen erahnt werden. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik findet vor allem im Bereich des systemischen Coachings, der Organisationsberatung und in sozialpädagogischen Tätigkeitsfeldern statt. Daher wird in dieser Artikelserie versucht, aus diesen Arbeitsfeldern die Thematik aufzugleisen, um daraus einen Bogen zur Umsetzung in das Praxisfeld der HFE zu schlagen.

Der vorliegende Text ist der Erste einer Serie von drei Artikeln, die sich mit dem Thema der Auftragsklärung im Rahmen der Heilpädagogischen Früherziehung auseinandersetzt. Die einzelnen Texte der Serie sind wie folgt strukturiert:

1. Die Theorie der Auftragsklärung: Begriff und Verständnis
2. Die Gestaltung der Auftragsklärung: Bedingungs- und Gestaltungsparameter
3. Die Praxis der Auftragsklärung: Das konkrete methodische Vorgehen

Auftragsklärung – die Bedeutung der Anfangsphase

In vielen Publikationen wird gerade auf die fundamentale Bedeutung der Anfangsphase

eines Beratungs- und Begleitungsprozesses hingewiesen (Schlippe und Schweitzer, 2012; Schwing und Fryszer, 2007; Eberle Egli, 2008 usw.). Schlippe und Schweitzer (2012) machen deutlich, dass der erste Eindruck entscheidend in Kontakten zwischen Menschen ist (S. 110f.). Kähler und Gregusch (2015) verdeutlichen in ihrer Publikation, dass die Anfangsphase der Zusammenarbeit entscheidend den weiteren Verlauf der Beziehung prägt und daher der Beginn «eine Schlüsselfunktion für die Qualität der beruflichen Praxis» einnimmt (Klappentext).

Für Schwing und Fryszer (2017) steht vor allem in der Einstiegsphase eines Unterstützungsprozesses das Explorieren, also das Erforschen und Untersuchen im Vordergrund. Bei dieser aktiven Kontaktaufnahme und dem Vertrauensaufbau geht es darum, sich gegenseitig kennenzulernen, Fragen zu klären und Informationen zu sammeln, «um dann eine Vereinbarung über die Art der Unterstützung und die Ziele der Zusammenarbeit zu treffen» (S. 21). Die besondere Bedeutung der ersten Kontakte beispielsweise mit einer Familie liegt darin, eine tragfähige Brücke zum Gegenüber zu bauen und mit der Klärung des Hilfebedarfs und Auftrags eine gemeinsame Grundlage für einen späteren Kontrakt zu legen (vgl. ebd. S. 32ff.; Strass, 2007, S. 30f.). Strass (2007) betont, dass der Brückenbau sich nicht nur auf die inhaltliche Ebene bezieht, sondern es viel mehr darum geht «auf einer emotionalen Ebene eine Beziehung herzustellen» (S. 68). So betrachtet, trägt die Auftragsklärung massgeblich zur Beziehungsgestaltung bei.

Überblick zur Begrifflichkeit der Auftragsklärung, ihre Inhalte und Bedeutung

Der Begriff der Auftragsklärung entstammt vor

allem dem Bereich der systemischen Familientherapie und steht als methodische Vorgehensweise in deren Zentrum. Im Sinne von Steve de Shazer meint die Auftragsklärung ein «reproduzierbares Verfahren, somit eine sich wiederholende Methode, um genau herauszufinden, was das Gegenüber erreichen will». In diesem Sinne ist daraus das Ziel, zu bestimmen, welchen Auftrag der Klient an den Therapeuten stellt.

Nach Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2012) ist der inhaltliche Kern der Auftragsklärung die Klärung und das spätere Verhandeln «der oft vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen» (S.235).

Hierbei steht die Auftragsklärung nicht nur chronologisch an erster Stelle, also vor allem am Anfang eines Beratungsprozesses, sondern sie ist auch als bedeutendes Einstiegs- und Orientierungswerkzeug zu verstehen (Richter, 2015, S. 125f; v. Schlippe und Schweitzer, 2012). Jedoch muss eine Auftragsklärung nicht ausschliesslich nur zu Beginn der Beratung stattfinden, sondern kann auch im weiteren Verlauf, bei veränderter Situation und sich daraus ergebenden Anliegen, nötig sein (vgl. v. Schlippe und Schweitzer, 2012, 1996).

Diesen wiederholenden Aspekt der Auftragsklärung spricht auch Christopher Mallmann, systemischer Organisationsberater an, indem er die Auftragsklärung als iterativen Prozess der Annäherung bezeichnet und damit meint, dass der Auftrag von Zeit zu Zeit von Berater und Klient überprüft und gegebenenfalls angepasst werden muss (vgl. S. 73).

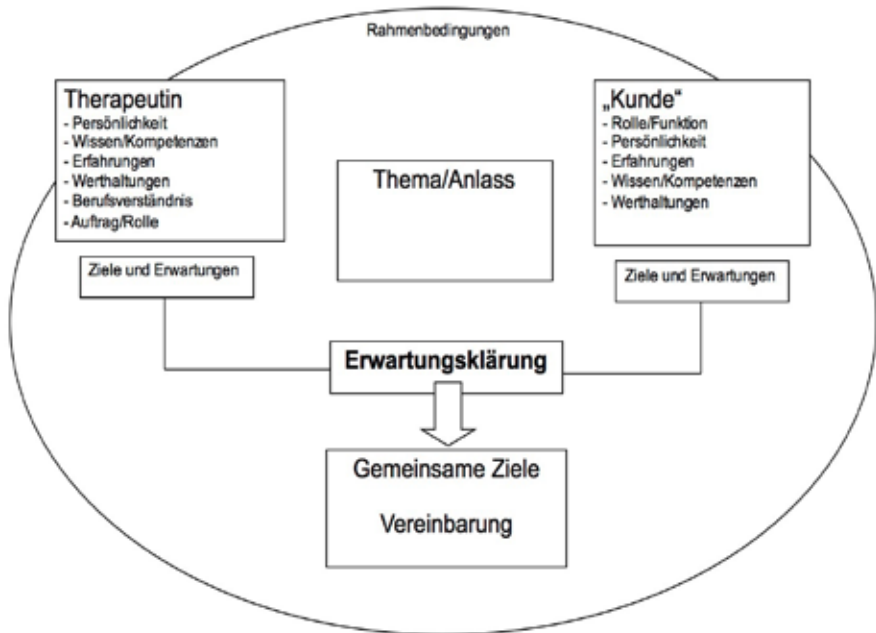
Begibt man sich weiter auf die Suche nach der Definition im Bereich der Organisationsbera-

tion und des Projektmanagements, zeigt Susanne Moosdorf, Psychologin und Organisationsberaterin, auf, dass mit der Auftragsklärung ein erster Rahmen zur Erfassung des Zieles und Zweckes der Beratung gesteckt wird. Während der Projektmanager, Steffen Liebener, darunter eine Anamnese der Situation versteht, die von Anfang an eine klare Linie zur Orientierung bietet. Hierbei ist das Ziel der Auftragsklärung, einen möglichst hohen Grad an Klarheit und Übereinstimmung der gemeinsamen Ziele zu erreichen. Somit dient Auftragsklärung dazu, konkrete Informationen zur Ausgangssituation des

«Kunden» zu ermitteln. Leitende Fragestellungen einer Auftragsklärung sind daher nach Schlippe et. al. (2012): Wer will was, von wem, wann, wie viel, wozu? (vgl. S.237).

Auftragsklärung ist wichtig, um gegenseitige «Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse auszuloten und mit dem Klienten zu verhandeln» (Richter, 2012, S. 135ff.).

Welche Inhalte, Voraussetzungen und Grundprinzipien dieser Verhandlungs- bzw. Vereinbarungsprozess beinhaltet, verdeutlicht gut die nachfolgende Grafik von Regina Jenni:



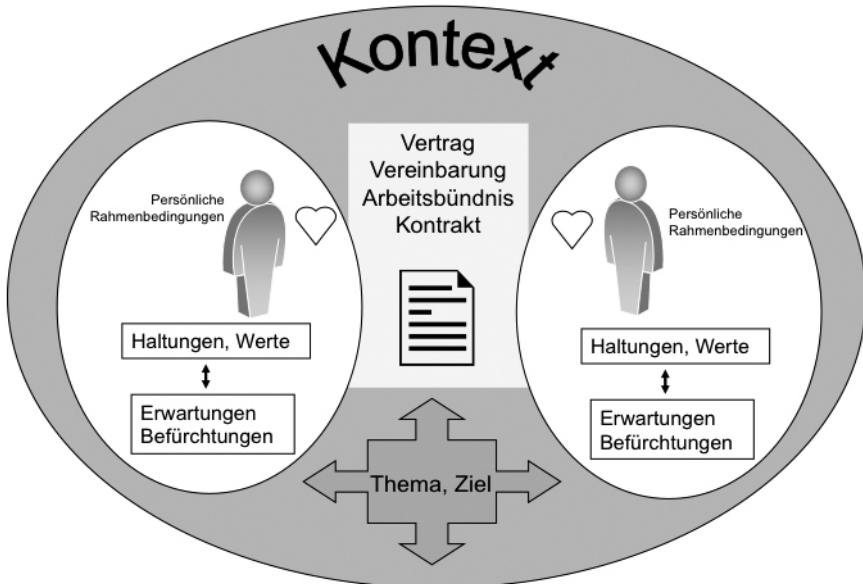
Jenni, R. 2009 «Grundprinzip einer Vereinbarungskultur»

Abschliessende ergänzende Hinweise zur Definition des Begriffs gibt die englische Bezeichnung der «contract clarification». Der Ausdruck «contracting» taucht auch bei v. Schlippe und Schweitzer (2012) auf, der das Klären und Aushandeln der Aufträge damit bezeichnet. In einigen Publikationen wird im Rahmen der Auftragsklärung der Begriff des Kontraktes oder Arbeitsbündnisses synonym verwendet oder dessen Verknüpfung zur Auftragsklärung beispielsweise wie bei Bamberger (2001) als «Vereinbarung von Kooperation», aufgezeigt. (S. 40f.). Der Kontrakt stellt das Ergebnis der gemeinsamen Auftragsklärung, der die Modalitäten des Kooperationsprozesses formuliert, dar (vgl. ebd. S. 40f.).

Auch die Ausführungen von Katharina Bieber (1996) zur Bedeutung der Arbeitsbündnisse in

der Heilpädagogischen Früherziehung machen deutlich, dass diese ein Resultat der Aushandlungsprozesse zwischen Eltern und Fachpersonen auf der Grundlage deren beider Wirklichkeiten bedeuten (vgl. S. 23). Ein wesentlicher Baustein dieses Arbeitsbündnisses besteht in der Beschreibung der Ausgangslage, die sich sowohl auf die persönliche Ebene der Fachperson wie auch der Eltern, deren Ressourcen und Problemstellungen bezieht (ebd.). Die Aushandlung und Formulierung der Ziele und Wege sind wesentliche Inhalte des Kontraktes im Rahmen der Auftragsklärung (ebd. S. 25f.).

Zusammenfassend zeigt die selbsterklärende abgebildete Grafik von Regina Jenni (2009) anschaulich die besprochenen Aspekte und Elemente der Auftragsklärung auf:



Zusammenfassung und Ausblick

Aus der Zusammenstellung der verschiedenen Definitionen in den Ausführungen lassen sich folgende gemeinsame Kernpunkte einer Auftragsklärung herausfiltern:

- **Auftragsklärung ist für die Zusammenarbeit unabdingbar**

In der Auftragsklärung werden die Weichen für eine gelingende Zusammenarbeit gestellt. Gerade deshalb ist es von enormer Bedeutung gleich zu Beginn, wie auch immer wieder auf den einzelnen Etappen des gemeinsamen Weges, den Auftrag klar zu definieren und zu klären.

- **Auftragsklärung gibt einen Rahmen und Struktur**

Ein gut erarbeiteter Auftrag hat eine orientierende Funktion und gibt wesentliche Hinweise zur Situation, zu relevanten Massnahmen und Methoden sowie zum aktuellen Stand des Prozesses.

- **Auftragsklärung ist Beziehungsgestaltung**

Im Prozess einer beiderseitigen Annäherung fliessen kontextunabhängig die persönlichen Sichtweisen und Erfahrungen, Haltungen und Erwartungen aller beteiligten Personen unter Einbezug der verschiedenen «Wirklichkeiten» mit ein. Somit werden persönliche und fachliche Ressourcen transparent gemacht und die Position von Eltern und Fachperson gestärkt.

- **Auftragsklärung ist ein zu wiederholender Verhandlungsprozess**

Während des Unterstützungsprozesses muss der Auftrag immer wieder überprüft

werden und gegebenenfalls an veränderte Bedingungen und Bedürfnisse angepasst werden. Eine Auftragsklärung stellt somit einen immerwährenden Kreislauf von Informieren, Ordnen, Entscheiden und Handeln dar. Ein gemeinsames, tragfähiges Arbeitsbündnis resultiert aus diesem Verhandlungsprozess.

- **Auftragsklärung braucht Navigation**

Vonseiten der Fachperson braucht es für diese anspruchsvolle Aufgabe hohe beratende Kompetenzen, um gemeinsam mit den Eltern den auf die jeweilige Situation abgestimmten Unterstützungsweg zu steuern.

Abschliessend lässt sich sagen, dass an sich die Auftragsklärung in der Praxis der Heilpädagogischen Früherziehung nicht etwas völlig Unbekanntes ist, sondern bereits in einzelnen Bereichen in der Praxis verwirklicht wird. Was jedoch aus meiner Sicht in der Praxis noch deutlicher anzustreben wäre, ist im Prozess des Aushandelns eine klare Erfassung und Formulierung des konkreten und auf die Beteiligten abgestimmten Auftrages, um somit vor allem in der Anfangsphase eine effiziente Basis für den gemeinsamen Weg zu legen. In diesem Prozess ist es vor allem eine grosse Herausforderung, wenn die Erwartungen der Eltern an den Auftrag und die Vorstellungen der Heilpädagogin deutlich auseinanderklaffen. Hierbei verlangt Auftragsklärung eine Erweiterung der Beratungskompetenzen und ein fachliches Verhandlungsgeschick, um letztendlich als Resultat ein auch für die Eltern vertretbares und ihren Erwartungen entsprechendes Arbeitsbündnis erstellen zu können.

nen. Dies bedeutet eine wertvolle Ergänzung zur bisherigen Gestaltung von Erstkontakten mit Eltern über eine Anamnese, Bedürfnisabfrage und bloße Erwartungsabfrage hinaus. Ausserdem könnte es auf dem Weg der expliziten Formulierung des Auftrages noch besser gelingen, die konkreten Unterstützungsbedürfnisse der Familie in der Einbettung in erschwerten Alltagssituationen mit

dem Kind zu präzisieren und abzuholen. Dies benötigt sowohl theoretische Kenntnisse zum Thema der Auftragsklärung, wie sie in diesem Artikel überblickend dargestellt wurden, aber ergänzend auch Informationen zur Ausgestaltung der Auftragsklärung in der Praxis (Teil 2) und konkrete Methoden und Tools zur Durchführung (Teil 3). Mehr davon in den nächsten Forum-Ausgaben.

Literaturverzeichnis

- Bamberger, G. (2001). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz PVU.
- Bieber, K. (1996). Arbeitsbündnisse in der Früherziehung – ein neuer Schritt in Richtung Partnerschaft. In Frühförderung interdisziplinär, 1, (S. 19–27). Basel: Ernst Reinhardt.
- Greving H. und Ondracek, P. (2013). Beratung in der Heilpädagogik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jenni, R. (2009). Unveröffentlichte Unterlagen des Weiterbildungskurses Netzwerkweb «Therapievereinbarungen eine Selbstverständlichkeit», 4. September 2009.
- Kähler, H. D. und Gregusch, P. (2015). Erstgespräche in der fallbezogenen Sozialen Arbeit. (6. Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Malik, F. (2015). Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt und New York. Campus.
- Mallmann, C. T. (2009). Verstehen, was geht. Entwicklungsberatung und die Unmöglichkeit erfolgreicher Interventionen. In Organisationsentwicklung. Nr. 1, (S. 71–78). Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien.
- Richter, R. (2012). Spielend gelöst. Systemisch-psychomotorische Familienberatung: Theorie und Praxis. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Ritscher, W. (2007). Soziale Arbeit: systemisch: Ein Konzept und seine Anwendung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Sarimski, K., Hintermair, M. und Lang, M. (2013). Familienorientierte Frühförderung von Kindern mit Behinderung. München: Ernst Reinhardt.
- Schwing, R. und Fryszer, A. (2017). Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. 8. unveränderte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Strass, U. (2007). Hilfreiches Fragen. Praxishandbuch für hilfreiche Gespräche in Lern- und Veränderungsprozessen. Norderstedt: Books on demand.
- Von Schlippe, A. und Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.



Petra Keller

Freischaffende HFE, MA
Erziehungswissenschaftlerin M.Sc
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Studiengang Sonderpädagogik
Vertiefungsrichtung Heilpädagogische
Früherziehung
HfH
Schaffhauserstrasse 239
8050 Zürich
petra.keller@hfh.ch