pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Heuer, Klaus

Die Probleme haben System. Kollegiale Beratung als Vertrauensvorschuss und Weg der beruflichen Selbstbehauptung

Forum Erwachsenenbildung 49 (2016) 3, S. 28-31

Quellenangabe/ Reference:
Heuer, Klaus: Die Probleme haben System. Kollegiale Beratung als Vertrauensvorschuss und Weg der beruflichen Selbstbehauptung - In: Forum Erwachsenenbildung 49 (2016) 3, S. 28-31 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-252633 - DOI: 10.25656/01:25263

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-252633
https://doi.org/10.25656/01:25263

in Kooperation mit / in cooperation with:

WAXMANN
www.waxmann.com

http://www.waxmann.com

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

» Die Probleme haben System – Kollegiale Beratung als Vertrauensvorschuss und Weg der beruflichen Selbstbehauptung

Dr. Klaus Heuer

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibnitz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.
Bonn

heuer@die-bonn.de

Die Methode der kollegialen Beratung gibt es seit Ende der 1970er Jahre. Sie entstand im beruflichen Kontext der Supervision. Charakteristisch für die kollegiale Beratung ist die lösungsorientierte beratende Selbsthilfe in Kleingruppen in beruflichen Konfliktfällen nach einem regelhaften methodischen Ablaufplan. Zentrale Bestandteile sind dabei: Modellieren, Reflektieren und Explorieren. Für die Interaktion im kooperativen Beratungsansatz sind ausschlaggebend: Symmetrie und Akzeptanz in der Gruppe, Selbstexploration, dialogisches Verstehen und Dialog-Konsens und Vertrauen. Heute ist die Kollegiale Beratung weit verbreitet, die Formen und methodische Settings haben sich ausdifferenziert (z. B. das Reflecting Team und die (Tandem-)Intervision) und die Anwendungsfelder ausgeweitet. Sie wird in der Krankenpflege, in der Sozialarbeit, im Lehrerkollegium, in Unternehmen, aber auch in städtischen Verwaltungen eingesetzt. Es sind ein breites Handlungsfeld, unterschiedliche Interessenbereiche und Problemlagen, in denen sich diese Methode etabliert hat.[1]

Neben zahlreichen Fortbildungsangeboten gibt es auch eine Vielzahl von Veröffentlichungen, insbesondere in der Ratgeberliteratur. Beispielhaft für diesen Markt kann folgende reißerische Verlagsankündigung stehen:

„‚Führungskräfte lösen ihre Probleme selbst!' ist das erfolgreiche Motto der Kollegialen Beratung, einem Weiterbildungsinstrument für ein internes, netzwerkorientiertes Coaching. Kollegiale Beratung ist ein kostengünstiges, effizientes Instrument zur Weiterentwicklung von Führungskräften. Wie konzipiert man ein effizientes Führungstraining? Wie setzt man praktische Problemlösungen für das Unternehmen um? Und wie baut man ein gutes Netzwerk unter Führungskräften auf? Diese Fragen beantwortet der vorliegende Band und gibt wesentliche Hinweise zur Implementierung der Kollegialen Beratung im Unternehmen."[2]

Schnell, erfolgreich, kostengünstig, effizient, selbstorganisiert, mit starker Selbsthilfewirkung, das sind die Etikette, mit denen die kollegiale Beratung in dem Beispiel angepriesen wird. Es ist oft ein sozialtechnisches Instrument, das die selbstregulativen Kräfte der Mitarbeitenden für an Menschen gebundene Problemlagen klientelbezogen aber auch als Form des Personalmanagements innerhalb von Organisationen genutzt wird. Kostengünstiger als ein externes Coaching oder eine Supervision ist dieser Ansatz auf jeden Fall. Und es scheint weitgehend fraglos zu sein, dass kollegiale Beratungen sich innerhalb eines Unternehmens oder im Rahmen von Weiterbildung durchführen lassen. Doch ist nicht eine Grundbedingung dieser Methode Vertrauen? Vertrauen lässt sich nicht anordnen, es basiert auf Beziehungsfähigkeit, Empathie und Intimität in der Gruppe – und dafür ist zunächst einmal die selbstbestimmte Gruppenteilname, ein Interesse an einem solchen Setting notwendig. Hinzukommen sollte meinem Verständnis nach eine formelle Distanz zum Arbeitsplatz der anderen Gruppenmitglieder und auf jeden Fall keine auf die Stelle bezogenen Abhängigkeiten beziehungsweise Aufsichtspflichten. In der fallbezogenen Sozialarbeit und in allen anderen Fällen, in denen sich eindeutig etwas Drittes als Gegenstand der Beratung formulieren lässt, kann meiner Auffassung nach die Methode der kollegialen Beratung ein wirksames Instrument sein, um fachliche und organisatorische Entwicklungen voran zu treiben und Konflikte oder Hemmnisse lösungsorientiert zur Sprache zu bringen.

Was aber geschieht in einem solchen Setting, wenn über Personen beraten wird, die selbst in die kollegiale Beratung involviert sind? Was, wenn die teilnehmenden Personen Probleme mit ihrer eige-

[1] Eine gelungene anwendungsorientierte, vertiefende wissenschaftliche Darstellung der Kollegialen Beratung bietet: Linderkamp, R. (2012): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte und Entwicklung. Bielefeld, S. 42)

[2] Nowoczin, J. (2012): Kollegiale Beratung in der Führungspraxis. Bielefeld

nen Rolle haben? Und was, wenn die angesprochenen Probleme System haben und auch die eigene Institution involviert ist?

In diesem Beitrag möchte ich von zwei Beispielen berichten, in denen diese Dimensionen in kollegialen Beratungssettings eine entscheidende Rolle spielten. Sie haben auf unterschiedliche Weise zu einer Professionalisierung geführt, markieren aber auch Grenzen derselben. Für den Beitrag habe ich mit einer Sozialpädagogin und einer Leiterin einer Volkshochschule Hintergrundgespräche geführt.

Am ersten Beispiel war ich über viele Jahre selbst beteiligt. Es war eine Gruppe von 7–8 Lehrer/inne/n, Sozialpädagog/inn/en und Freiberufler/inne/n in der Erwachsenenbildung, die allesamt stark die Fragestellung beschäftigte, wie die Verbrechen des Nationalsozialismus in Gedenkstätten, Kursen oder Schulklassen adäquat darzustellen und zu diskutieren sind.[3] Die Gruppenmitglieder kannten sich über Fortbildungsangebote und über die Projektzusammenarbeit des Fritz-Bauer-Instituts. Wir teilten alle die Auffassung, dass die familienbiografischen Vorgeschichten auch zu unserer Beschäftigung mit diesem Thema geführt hatten und wir das als möglichen Hinderungsgrund für unsere pädagogische Vermittlungsarbeit ansahen. Unser Hauptanliegen war es, die mit dem Thema verbundenen Problemstellungen zu bearbeiten und uns gemeinsam beruflich weiterzuentwickeln. Im ersten Schritt wurden mögliche Gruppenmitglieder in einem Vorgespräch gefunden. Im zweiten Schritt besuchten zwei der Gruppenmitglieder einen mehrtägigen Workshop, auf dem das Konzept der Kollegialen Beratung vorgestellt und praktisch erprobt wurde. Sie leiteten später unsere ersten Sitzungen und kontrollierten für einen weiteren Zeitraum die Einhaltung der Abläufe und Kommunikationsregeln. Im dritten Schritt trafen wir uns zur Vorbereitung an zwei Wochenenden und berichteten uns jeweils anhand persönlicher Gegenstände, wie Fotos oder Briefen, von familiären Verstrickungen in den Nationalsozialismus. Wir machten Details und Geheimnisse der Familiengeschichte zu einem Gegenstand kollegialer Fallberatung.

Durch diese Vorbereitungen hatten wir die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt und auch schon die Methode der Kollegialen Beratung in einzelnen Schritten erprobt. Die Kenntnisse der jeweiligen Familienbiographien halfen uns in späteren Falldarstellungen immer wieder. Sie unterstützten uns in den jeweiligen Fallbeispielen vor allem darin, die Person, die den Fall einbrachte, zu fokussieren und eine empathische Haltung aufzubauen. Die Gruppe half den Teilnehmenden, unterschwelligen Schuldgefühlen beziehungsweise nur dem Anschein nach rationalen Argumenten und Absichten auf die Spur zu kommen und diese nicht unreflektiert in Bildungsprozesse zu transportieren.

Über die Jahre wechselten viele der Gruppenmitglieder ihren Arbeitsbereich, womit der Grund für die Teilnahme an der Gruppe wegfiel. Neue arbeitsplatzbezogene Themen zu bearbeiten, gelang uns nicht. Den Berufswechsel, unterschiedliche Verantwortungsebenen oder die Unterschiedlichkeit der

[3] Über unseren Beratungsansatz und den Gruppenverlauf gibt es einen sehr lesenswerten Aufsatz von Petra Mumme und Uta George: „Zugedeckt. Aufgedeckt? Familienbiographische Verstrickung als Problem bei der Behandlung des Nationalsozialismus. Erfahrungen in der Kollegialen Beratung". In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 37 (2006), H. 3, S. 315–328.

jeweiligen Arbeitgeber konnten wir nicht gleichermaßen effektiv beraten. Nach fast 10 Jahren löste sich die Gruppe auf. Heute nutzen einzelne die Methode weiter, sei es im Rahmen von Fallberatungen in sozialpädagogischen Teams oder als Möglichkeit der Karriereberatung in Führungspositionen.

Im zweiten Beispiel möchte ich von einer befreundeten Volkshochschulleiterin berichten, die seit 15 Jahren berufsbegleitend in kollegialen Beratungsgruppen mitarbeitet. Ich beziehe mich hier auf ihre Berichte aus einer aktuellen Beratungsgruppe von Frauen in Leitungsfunktionen. In dieser Gruppe stellt sich die Vertrauensbasis über das Geschlecht her. Die gemeinsame Vorannahme, dass es eine frauenspezifische Erfahrung in den Führungspositionen gibt und dass sie ihre Fragestellungen besser in einer Frauengruppe bearbeiten können, schafft ein spezifisches Band. Männer in Führungspositionen dagegen hätten die Tendenz, jede Kommunikation zu dominieren und durch ihr Verhalten die Gruppendynamik stets stark zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Erst eine Frauengruppe macht es möglich, die Anerkennungsproblematik durch männliche Vorgesetzte in ihrer ganzen Tragweite zu thematisieren; denn mehr oder weniger ausgeprägt wird Frauen von Männern in Führungspositionen vorgehalten, dass sie Führungsschwächen hätten. Eine zweite vertrauensbildende Grundlage der Gruppenarbeit ist es, dass neue Gruppenmitglieder nur nach gemeinsamer Zustimmung aufgenommen werden. Hinzu kommt: Auch in dieser Gruppe gilt die Regel, dass alles, was im Raum ist, auch im Raum bleibt. Die 6–8 Gruppenmitglieder treffen sich zweimal jährlich für einen ganzen Tag. Eine fachlich ausgebildete Moderatorin, die nicht aus dem Volkshochschulbereich kommt und bezahlt wird, führt durch die einzelnen Stufen im Beratungsprozess.

Die Themenstellungen der Gruppe sind:

- Personalfragen immer mit dem Blick auf die Funktionsfähigkeit aus Sicht der jeweiligen Volkshochschulen angehen; Tenor der Beratungsergebnisse: mit dem Personal leben lernen, das da ist, und deren Potential zu nutzen.
- Umgang mit Politik und politisch administrativen Strukturen; starke Abhängigkeit vom jeweiligen Bürgermeister und dem zuständigen Dezernenten; jeder Wechsel bedeutet auf den Prüfstand gestellt zu werden und den Zwang, die Existenzberechtigung der Volkshochschule erneut nachweisen zu sollen; Tenor der Beratungsergebnisse: je nach Struktur der Stadtverwaltung strategische Blickweisen entwickeln, Standpunkte finden, die man auch langfristig durchhalten kann.
- Resilienz stärken, damit man gesundheitlich keinen Schaden erleidet, Stichworte dafür: Mobbing, Geringschätzung, Selbstausbeutung; Tenor der Beratung: Gesundheit geht vor.

Dank der kollegialen Beratungsgruppe hat die Volkshochschulleiterin gelernt, dass die Probleme System haben. Sie sind weder privat noch persönlich. Sie sind eine Dauerbaustelle, die sich eben nicht auflösen wird. Es geht darum, damit leben zu lernen und sich nicht unterkriegen zu lassen. Und

zu erfahren, dass diese Problemstellungen mit anderen Frauen in der gleichen Position geteilt werden. Berufliche Selbstbehauptung steht im Mittelpunkt der Beratung.

Vergleiche ich die beiden Beispiele, dann stelle ich fest, dass in den Gruppen implizit auch immer Systemfragen und -konflikte angesprochen wurden, die in den Settings der Gruppen unlösbar sind, aber zumindest zur Entwicklung von Selbstbehauptungsstrategien geführt haben. Mit Systemfragen und -konflikten beziehe ich mich auf den umkämpften Erinnerungsdiskurs über den Nationalsozialismus in Deutschland – die Bearbeitung des kommunikativen Beschweigens als Geschichtspolitik, die Frauendiskriminierung –, die geschlechterbezogenen Probleme von Frauen in Führungspositionen oder auch strukturelle Vorgaben in der Kommunalpolitik – wie Ämterkonkurrenz, zunehmende betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Handlungsoptionen und den lokalen Parteienklüngel.

In beiden Gruppen spielen der Beziehungsaspekt zwischen den Teilnehmenden und die dabei zutage tretenden Gruppendynamiken und der Facettenreichtum der Widersprüche eine zentrale Rolle. Das macht den entscheidenden Unterschied zwischen kollegialer Beratung und anderen professionellen Beratungskonzepten, wie Coaching oder Supervision, aus. Der auf persönlichem Vertrauen basierende Beziehungsaspekt in der Beratung lässt sich nicht anordnen und nicht antrainieren. Dies sind für mich zusammen mit dem methodischen Setting die charakteristische Eigenart und der pädagogische Eigenwert Kollegialer Beratung.

Grundlegend ist zu fragen, inwieweit sich in der Zukunft die unterschiedlichen Handlungsfelder, in denen die Methode der Kollegialen Beratung angewendet wird, voneinander angemessen abgrenzen lassen? Wird der Bedarf individueller Professionalitätsentwicklung in pädagogischen Arbeitsfeldern mit Bedarfen des Selbstmanagements in Organisationsentwicklungsprozessen in Zeiten des Managerialismus in Konkurrenz treten? Und inwieweit wird es innerhalb der Organisationen die notwendigen Freiräume geben, um selbstorganisiert und auf Basis von „Vertrauensbeziehungen" die Problematisierung von eigenen Handlungsentwürfen und Rollenmodellen in pädagogischen Settings in einer Gruppe zu ermöglichen?

In der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zur kollegialen Beratung, insbesondere im Kontext betrieblicher Weiterbildung wird die Vorbedingung von Vertrauen in folgender Weise relativiert:

„Dass der Faktor ‚Vertrauen' eine entscheidende Bedeutung für die Wirksamkeit kollegialer Beratung hat, wurde auch in der zweiten Befragung eindeutig betont. Allerdings wurden aus Führungs- und Beratungssicht auch relativierende Aspekte deutlich. So wurde zu bedenken gegeben, dass für das Setting der kollegialen Beratung schon die ‚Abwesenheit von Misstrauen' als ausreichend eingeschätzt werden kann und dass sich das Vertrauensverhältnis nicht als quasi moralische Grundbedingung verstehen lässt, sondern im betrieblichen Kontext ständig neu aufgebaut, verworfen und wieder relativiert wird, genauso wie alle Faktoren im Arbeitsprozess, die sich in der Balance von Kooperation und Konkurrenz bewegen."[4]

Nach den von mir geschilderten Erfahrungen gilt als Voraussetzung gelingender Kollektiver Beratung auch etwas anderes. Nämlich dass die partielle Widerständigkeit gegen institutionelle Vereinnahmungen und Rahmensetzungen und die selbstgewählte nicht-hierarchische Zusammensetzung der Gruppe mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationen eine zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsprozess sind. Ob und wie sich diese von mir favorisierte Ausrichtung im beruflich-betrieblichen Kontext aufrechterhalten lässt, ist hoffentlich auch eine Anfrage und Aufforderung an die jeweiligen Akteure in der Praxis. Sie werden hoffentlich über die Ausgestaltung der Kollegialen Beratung selbstbestimmt mitentscheiden können.

[4] Linderkamp, a.a.O., S. 207.