

Selbstreflexion und Kollegiales Coaching - Handlungsoptimierungen in Streetwork und Mobile Jugendarbeit

Tom Kuchler & Dieter Wolfer



MANUSKRIFT

Artikel in:

Gillich, Stefan (2008) (Hrsg.):

Bei Ausgrenzung Streetwork. Handlungsmöglichkeiten und Wirkungen, Gelnhausen, Triga

*„Fallbesprechung schafft Abstand und bringt Energie.
Eine gute und strukturierte Falldarstellung ist die halbe Lösung.
Der Blick von Außen schafft Klarheit.
Jeder hat etwas davon.“¹*

Diese Aussagen beschreiben die wichtigsten Ergebnisse aus dem Workshop „Intervision - Kollegiales Coaching als Standard“ beim bundesweiten StreetworkerInnentreffen 2007 in Gelnhausen. Wir möchten diese erarbeiteten Ergebnisse der TeilnehmerInnen² des Workshops und weitere Methoden sowie die verwandte Literatur vorstellen.

Wir stellen viele bewährte Methoden und Strategien im kollegialen Beratungssetting dar. Denn: Hier wollen wir den KollegInnen der Mobilen Jugendarbeit/ Streetwork Mut zur Praktizierung von Selbstreflexion und Intervision zur Handlungsoptimierung mitgeben. Diese Methoden können den Alltag mit Selbstreflexion und Kollegialem Coaching bereichern, strukturieren und somit erfolgreicher gestalten. Zudem wollen wir Grenzen zur Supervision deutlich machen.

Wir zielen darauf ab Selbstreflexion und Kollegiales Coaching zur Handlungsoptimierung in Streetwork und Mobiler Jugendarbeit weiter zu etablieren und voranzubringen. Wir verfolgen weiterhin das Ziel, dass die fortschreitende Professionalisierung von Streetwork und Mobiler Jugendarbeit in der Gesellschaft anerkannt und gesichert wird. Wir werben somit für eine intensive Zusammenarbeit von Profession und Disziplin Sozialer Arbeit. Wir zeigen auf, dass die Selbstreflexion, Selbstevaluation, das Kollegiale Coaching und – kommen wir an die Grenzen - die Supervision fester Bestandteil sozialer Dienste sind und dass geeignete Rahmenbedingungen und Möglichkeit für den innovativen Arbeitsansatz Mobile Jugendarbeit/ Streetwork in Form von Weiterbildung, Kollegialem Coaching und Supervision zur Verfügung stehen müssen.

1. Begrifflichkeiten und Standortbestimmungen

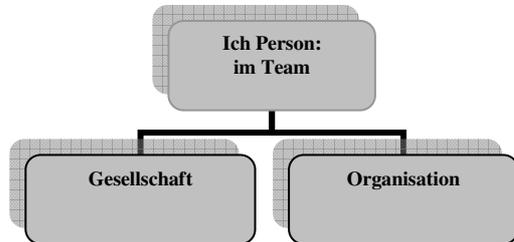
In den folgenden Kapiteln werden wir die Arbeit in und mit Teams skizzieren sowie die Begriffe Intervision/ Kollegiales Coaching und Supervision beschreiben und definieren.

¹ Statements der TeilnehmerInnen aus der Auswertungsrunde

² Wir sprechen im Folgenden von TeilnehmerInnen, von PädagogInnen und von ExpertInnen. Ist die Rede von „Erziehern“ und „Beratern“ ist dies in abstrakter provokanter Form oder sächlich gemeint, dient an manchen Stellen der besseren Lesbarkeit. In jedem Falle vertreten wir die Ansätze des Gendermainstreams und beziehen die Geschlechter in ihrer Vielfaltigkeit gleichberechtigt ein.

1.1 Arbeiten in und mit Teams: Rollen in Teams

Wir sind in Gruppen und im Team, in einer Organisation bzw. in einem System mit unterschiedlichen Rollen konfrontiert bzw. wir begegnen uns in ein und demselben Team zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlichen Rollen. Wir befinden uns unter Umständen in Systemen in „Rollenkonflikten“.



Als Teammitglieder agieren wir im Kontext von Team, Organisation und Gesellschaft. Unsere Gesellschaft ist marktorientiert ausgerichtet. Somit bedingen gesellschaftliche und strukturelle Bedingungen Normen und Werte in der Organisation und im Team. Gerade soziale Dienste und helfende Berufe befinden sich zunehmend im Spannungsfeld von Kürzungen und erhöhten Anforderungen. Im Team

wirken Leistungs-, Qualitäts- und Erfolgsdruck.

Vor allem das Management, die Leitung, eine Firma, eine Organisation, ein Team bzw. das Teammitglied will (mit) „Erfolg-Reich-Sein“. Gemäß marktwirtschaftlicher Logik in kapitalistischen Systemen richtet sich demzufolge ein Team gewinnorientiert aus (Prinzip der Gewinnmaximierung). Arbeit (auch soziale) muss sich „auszahlen“. Erfolg muss aus diesem Grund darstellbar sein - nach innen und nach außen. „Erfolg scheint ein mehr oder weniger akzeptiertes Ziel all unserer Bemühungen, mehr oder weniger ausgesprochen und ausdrücklich. Dabei zeigt Erfolg sich, wie wir alle wissen, sehr unterschiedlich“ (Hargens 2002, S. 13).

Wir definieren uns als Team. Wir setzen uns „Erfolgsziele“, bestimmen die Arbeitsstruktur, Arbeitsinhalte sowie die Arbeitsbeziehung maßgeblich mit und begeben uns in einen gemeinsamen Arbeitsprozess, allzu oft treten wir in Konkurrenz – nach innen und nach außen. Wir sind in unterschiedlichen Positionen und vertreten unterschiedliche Standpunkte, z.B. sind wir verantwortlich für Budgets, Inhalte, Qualität etc.

Dabei haben wir einen gewissen Anspruch an Teamarbeit. „Teamarbeit ist die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2-8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln“ (Gellert/ Nowak, S. 23).

Im Team sind unterschiedliche Interessen und Teamrollen vorhanden und etabliert. Ein optimales Team gibt es in der Praxis wohl kaum.

Druck und Anforderungen von außen haben Auswirkungen auf die Teamarbeit. Das Team wird beeinflusst von Kompetenzen oder Persönlichkeitsstrukturen, vom „Teamklima oder Teamkultur“, der „Chemie“ im Team. Die Dauer der Zusammenarbeit und die Intensität der unterschiedlichen Arbeitsphasen sind von Bedeutung für das „Team-Gefühl“. Strukturelle Bedingungen Konkurrenzen untereinander oder ein harmonisches Zusammenarbeiten befördern oder behindern Teamarbeit. Der „menschliche Faktor“ und die subjektiven Befindlichkeiten können in Teams nicht planbar gestaltet werden.

Wechsel in Teams können, das ganze System (Organisation) erschüttern, verunsichern bzw. erneuern. Auch ergeben sich Team- bzw. Gruppenkonstellationen dadurch, weil zu erledigende Arbeiten spontan verteilt werden. Oder: Weil jemand zur richtigen oder falschen Zeit über den Gang schlenkert, (vermeintlich) über Zeitressourcen verfügt oder nicht „Nein“ sagen (kann) und somit „an-delegiert“ wird. Zudem: Charismatische Protagonisten oder autoritäre Hierarchien in Teams vertreiben oder unterdrücken die Entwicklung und das Engagement anderer Akteure, und vieles mehr.

Und dennoch: Es gibt Modelle und Methoden, die eine produktive und effektive Teamarbeit befördern. Hintergrund ist hierbei die Erkenntnis über Rollen im Team und Möglichkeiten der Reflektion, Evaluation sowie des internen und externen Coaching.

Wir sollten uns darüber bewusst sein, dass es wohl das optimale Team nicht gibt. Denn sprudelt bspw. der Teamleiter an Ideen, an Visionen und verfügt über Experimentierfreude, ist phantasievoll, selbstsicher und kompetent, ermangelt es ihm/ ihr wohl oft an Genauigkeit, Ordnungsliebe, Tiefenschärfe und akkurater Umsetzung. Gerade Teams die sich ihrer Rollen in der Praxis bewusst sind oder Ihrer Stärken, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Neigungen bzw. Defizite in der Organisation, Arbeitsstruktur oder die persönlichen Schwächen der einzelnen TeamarbeiterInnen kennen, haben in der Regel sehr gute Chancen zu einer effizienten und gelingenden Team- bzw. Projektarbeit (vgl. Gellert/ Nowak, S. 21 ff., S. 67 ff.)

Eine Möglichkeit Team-Rollen zu beschreiben wird von Gellert/ Nowak vorgestellt:

<i>Wirkt nach Außen</i>	<i>Wirkt nach Innen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • LeiterIn/ ModeratorIn • Kreative/r IdeengeberIn • VernetzerIn 	<ul style="list-style-type: none"> • UmsetzerIn/ KoordinatorIn • TeamarbeiterIn • DetailarbeiterIn/ VollenderIn

Abbildung: "Team-Rollen?" (vgl. Gellert/ Nowak, S. 83)

Die Rollen werden nach ihrer stärkeren Innen- und Außenwirkung gegliedert. Sicher entdecken wir verschiedene Rollen die zu uns gehören und gerade dies ist was ein lebendiges Team oder der eigene Dialog mit dem „inneren Team“ bestärkt. „Dieser innere Dialog soll sehr normal sein [...], er lässt sich sehr gut nützen und zwar zieldienlich. Ich kann mich – gedanklich – in andere Positionen versetzen, erahnen, wie sich das Ganze aus dieser Position anschaut und anfühlt, und ich kann daraus Ideen ableiten, die mir hilfreich sein können: zum Einen entwickle ich eine Art ‚Grundverständnis‘ einer anderen Sichtweise, zum Anderen erkenne ich die guten Gründe dieser anderen Sichtweise und zum Dritten eröffnen mir diese beiden Einsichten eine Tür zum wertschätzen dieser Unterschiede“ (Hargens, S. 66 f.).

In der Zusammensetzung von möglichst „optimalen Teams“ soll(t)en in diesem die unterschiedlichen Rollen vertreten sein. Denn: Existieren zu viele gleiche Rollen in Teams, können sich wiederum Teamschwierigkeiten ergeben bzw. sind diese vorprogrammiert. Zum Beispiel: Sind mehrere Leiter und Umsetzer vorhanden, kann es zu Neid, Missgunst, Konkurrenzdenken, gar zu Konkurrenzkämpfen oder Mobbing bzw. zum Burn-Out³ kommen. Zu viele „Teamarbeiter“ hingegen werden leicht zur „Selbsthilfegruppe“ etc. (vgl. Gellert/ Nowak, S. 81 ff.).

Eine gut strukturierte Teamarbeit benötigt demnach auch die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Rollen bzw. mit den unterschiedlichen Stärken und Schwächen der TeammitarbeiterInnen. Auch der Perspektivwechsel (siehe dazu auch Kapitel 5.4.3) in Teams ist hilfreich und kann Rollen verdeutlichen. Wir verteilen unterschiedliche Rollen im Team und argumentieren aus dieser Rolle heraus (vgl. Brandau).

Um ein effiziente Beziehungsarbeit oder Beratung offerieren zu können, um optimale Team-Erfolge zu erzielen, sind Selbst-Reflektion und Evaluation der Arbeit grundlegend. Die Möglichkeit des strukturierten Kollegialen Coaching bzw. einer etablierten Fallbesprechung wird genutzt. Bei Differenzen auf der Beziehungsebene oder bei der Organisationsentwicklung ist auf eine Begleitung von Außen (Supervision) nicht zu verzichten.

³ Schmidbauer beschreibt den „Hilflosen Helfer“ und untersucht die „seelische Problematik der helfenden Berufe“. Bemerkenswert ist die seit 1977 kaum veränderte Auflage. Dies zeigt die Aktualität des „Burn-Out“ sowie des „Helfer-Syndroms beim Verrichten sozialer Dienste (vgl. Schmidbauer 2004). Gerade diese Erkenntnisse unterstreicht die Notwendigkeit von Kollegialem Coaching bzw. Supervision.

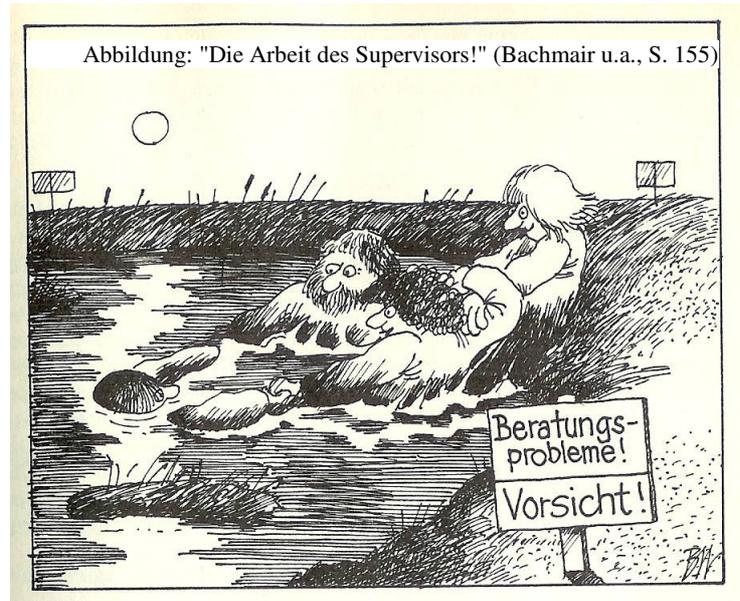
1.2 Die Supervision mit Teams

Um die Vorzüge und Grenzen von Intervention deutlich zu machen sei hier ein kurzer Exkurs zur Supervision gestattet.

Der Begriff der „Supervision“ ist aus dem Englischen entlehnt und wird als „Praxisanleitung/-beratung“ verstanden. Gemeint ist die Anleitung eines Einzelnen, Teams oder einer Organisation durch einen erfahrenen Supervisor⁴ (vgl. Bachmair u.a., S. 146).

Mit den Jahren wurden unterschiedliche Begriffe geprägt und differenzierte Methoden - in meist fünf Kategorien eingeteilt - entwickelt:

- Einzelsupervision,
- Gruppensupervision bzw. Balintgruppenarbeit,
- Coaching, Leitungsberatung/-supervision,
- Teamsupervision/-beratung/-entwicklung, Rollensupervision,
- Organisationsberatung/-entwicklung/-supervision, etc.⁵.



Die komplexesten „Schwierigkeiten“ die einem in einer Teamsupervision begegnen, ist das „Unerwartete“. Hierbei können unüberbrückbare Unterschiede bestehen, zwischen ...

- Gruppe und Organisation,
- Auftraggeber und Klienten-System,
- Professionellem Ziel und dem Selbstverständnis als Organisation.

Entwickelt sich eine Organisation aus der „Pionierphase“ weiter, lässt sie unter Umständen Teams (oder Einzelne) zurück, die sich als eigenständige Teams bzw. autonome Arbeitsgruppen verstehen. Sie halten an informellen, früheren organisatorischen Zuständen fest.

Neigt die Geschäftsführung zudem zur Konfliktvermeidung und gewährt weiter Autonomie,

- werden unter Umständen die Widerstände gegen „neue“ oder gar aus dem „Team heraus“ gewählte Leiter gefördert,
- bleiben alte Strukturen bestehen und
- kann es zur Kultur des „Selbstmissverständnisses“ in der Organisation kommen.

Der/die SupervisorIn begleitet die Phasen der Teamentwicklung mit und kann somit gegen diese Institutionalisierten Widerstände kaum Einfluss nehmen. Er begleitet die Phase des „problematischen Selbstkonzeptes“ der Organisation (vgl. Buchinger, S. 101 ff.). „Ich machte es zu einer undurchschaubaren, heimlichen Koalition der Verleugnung der Organisation zugunsten der Illusion der Autonomie eines sich ohnehin als autonome Gruppe missverstehenden Subsystems der Organisation. (Buchinger, S. 114)“

⁴ Lat.: **super** = von oben, oberhalb – **videre** = sehen, betrachten, schauen

⁵ vgl. unterschiedliche Beiträge in Pühl 2000

In diesem Zusammenhang wird von drei Rollen, die ein/e SupervisorIn einnehmen sollte, ausgegangen. Die des ...

- institutionell Handelnden,
- Distanzierten/ Distanzierers bzw. durch die Organisations-/Teamdynamik Betroffenen,
- Externen Profis für Dynamik und Struktur des beruflichen Handelns (vgl. Gotthard-Lorenz in Pühl, S. 297 ff.⁶).

Der oder die SupervisorIn ist „Mittel zum Zweck“ er/ sie begleitet das Team, die Gruppe und leistet Hilfestellung bei Struktur- und Prozessentwicklung. Auch hier sind die Prinzipien von Freiwilligkeit und die Haltung zum Expertentum unumgänglich, da verordnete Prozess-, Struktur- und Teamentwicklung zum Scheitern verurteilt sind. Um oben dargestellte „Stolpersteine oder Fallen“ zu umgehen, sind ein langer Prozess zur genauen und wiederholten Auftragsklärung und Dreiecksverträge mit Organisation, Leitung bzw. Team unumgänglich⁷.

1.3 Intervision - Kollegiales Coaching

Wenn sich Gruppen ohne eine externe Fachperson treffen, um ihre berufliche Arbeit zu reflektieren, dann sprechen wir im Gegensatz zur Supervision von Intervision⁸ (Lippmann 2005, S.12).

Intervision, als Kollegiale Beratung ist die Sicht von innen, zwischen KollegInnen als ExpertInnen. Für unser Thema erscheint uns zudem die Bezeichnung „Kollegiales Coaching“⁹ am treffendsten.

Kollegiales Coaching kann dabei in zwei unterschiedlichen Settings erfolgen.

- als Beratungs- & Reflexionsansatzes innerhalb des Teams bzw. zwischen KollegInnen, oder
- in einer offenen Intervisionsgruppe, in welcher sich verschiedene PraktikerInnen (auch aus verschiedenen Teams und Trägern) zusammenfinden

Intervision bietet somit die Möglichkeit, kollegiale Beratungen im Team (oder einer Arbeitsgruppe) in eigener Regie, also ohne Moderation von außen, durchzuführen. Dieses geschieht mit Hilfe eines strukturellen Rahmens, in dem Rollenverteilung und Kommunikationsprozesse regelhaft ablaufen (siehe dazu auch Kapitel 4). Es wird eine selbstorganisierte regelhafte kollegiale Arbeitsform institutionalisiert. Das Kollegiale Coaching wird mit verbindlichen und für alle geltende (Kommunikations-)Regeln, mit bestimmten und feste Zeiten etabliert.

Die Ziele des Kollegialen Coaching sind die Unterstützung und Entlastung der KollegInnen. Das Kollegiale Coaching unterstützt Cotrolling in den Arbeitsprozessen. Es gliedert nach Themen wie Arbeitsinhalt, -beziehung und –struktur. Es bringt Transparenz in die Team- bzw. Gruppenarbeit. Es entsteht ein professioneller und horizontaler Austausch unter ExpertInnen mit unterschiedlichen Funktionen. Die Entwicklung der Team- bzw. Gruppenarbeit wird optimiert. Es entsteht Offenheit. Die Wahrnehmung wird erweitert. Es entsteht „Leistungsfreies“ und verständnisvolles Lernen“ im Team. Kollegiales Coaching lehrt Offenheit. Arbeitsüberlastungen werden vermieden. Kollegiales Coaching erreicht Verständigung. (Kommunikations-)Strukturen und Entscheidungen werden klarer und nachvollziehbarer. Es werden Regeln der gemeinsamen Interaktion und Grenzen erarbeitet.

⁶ Hier werden die professionellen Rollen bei der Organisationssupervision beschrieben. Dabei wird die Teamsupervision als Kernmodell der Organisationssupervision beschrieben.

⁷ Für einen guten Prozess ist der richtige Auftrag bzw. die (ständige) Auftragsüberprüfung zum Auf- und Entdecken offener und verdeckter Aufträge von hoher Bedeutung (vgl. Fallner: Der „Auftragskäfer“ 2007)

⁸ Lat.: Inter = zwischen und – videre = sehen, betrachten, schauen.

⁹ Der Begriff des „Coaching“ wird heute in vielen verschiedenen Zusammenhängen ganz unterschiedlich genutzt. Klarheit bezüglich des Begriffs „Coaching“ kann deshalb ein Blick auf den Ursprung des Wortes liefern. Das Wort kommt ursprünglich aus dem englischen und bedeutet „Kutsche“. Dieses Bild vermittelt einen sehr wesentlichen Kern des Coaching: Die Kutsche ist ein „Hilfsmittel“, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen. So begleitet Sie der Coach bei Ihren ganz individuellen Fragestellungen – er hilft Ihnen quasi, sich auf Weg zu machen.

Die Arbeit mit den (jungen) Menschen wird strukturiert, „Fallberatungen“ werden zum festen Bestandteil der Teambberatung. Die KollegInnen sind Co-BeraterInnen, Co-ModeratorInnen und ExpertInnen. Es folgt die Transparenz des eigenen Arbeitsfeldes und Zuständigkeit. Dies ermöglicht (auch ohne entsprechendes Fachwissen oder Kontrolle) Verständnis im Team für andere KollegInnen. Kollegiales Coaching bringt effektive Arbeits-, Fall- bzw. Strategiebesprechungen. Es erhöht die Kooperationsbereitschaft im Team. Klare Aufgabenverteilung, effektive Arbeitsbewältigung und flache (Experten-)Hierarchien, offene und direkte Kommunikation(-swege). Die Entwicklung gemeinsamer Normen, Werte, Leitbilder, (Zukunfts-)Perspektiven und Ziele entstehen. Die Bereitschaft zur Übernahme (wechselseitiger) Verantwortung wird gefördert.

Kollegiales Coaching ist sachbezogen und wirkt konstruktiv. Es setzt immense und Potentiale frei, da es ungeahnte Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten Einzelner „ans Licht“ bringt. Dieses vertrauensschaffende und ressourcenorientiert Handeln sorgt für eine positive Innensicht und eine positive Außenwirkung.

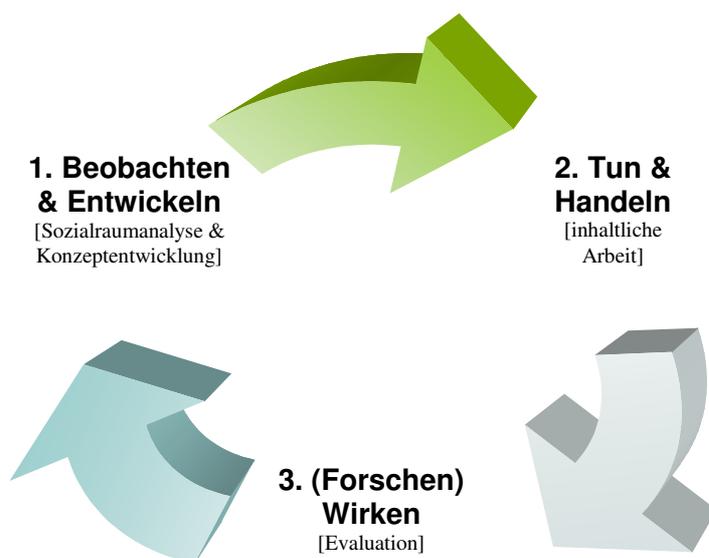
Natürlich gilt es an dieser Stelle zu unterscheiden ob wir eine (Lern-, Praktiker-, AG-)Gruppe oder ein festes Team einer bestimmten Einrichtung vor uns sehen.

1.3.1 Grenzen von Kollegialem Coaching

Die Grenzen des Kollegialen Coaching sind dann erreicht, wenn bspw. Team- und Kommunikationsschwierigkeiten auftreten, wenn Überforderungstendenzen und Burn-out-Situationen oder persönliche Schwierigkeiten überwiegen. Ändern sich Teamstrukturen bzw. entwickeln sich neue Organisationsmodelle und –strukturen empfehlen wir externe ModeratorInnen, TrainerInnen bzw. SupervisorInnen hinzuzuziehen. Dies gilt gleichermaßen, wenn sich Hierarchien auch in der kollegialen Beratung durchsetzen und die Team- bzw. Gruppenmitglieder nicht mehr als ExpertInnen wahrgenommen werden zudem die Grenzen Kollegialer Beratung deutlich

Zur Etablierung des Kollegialen Coaching empfiehlt es sich, eine Trainingsphase über eine/n externe/n SupervisorIn einzuleiten.

2. Selbstreflexion – Standortbestimmung, Reflexion und Vorbereitung für das Kollegiale Coaching



Bevor wir in die Thematik „Kollegiales Coaching“ einsteigen, setzen wir uns mit dem Aspekt der Selbstreflexion bzw. Selbstevaluation auseinander. Das Handwerkszeug professionellen Handelns, vor allem in Bereich der (Sozial-) Pädagogik ist die (Selbst-)Reflexion. Hier werden unterschiedliche Rollen im Arbeitsfeld bewusst eingenommen: Die des Beobachters und Entwicklers, die des Handelnden, und die des (Wirkungs-)Forschers (vgl. Schaubild).

Gerade im Arbeitsfeld Streetwork/ Mobile Jugendarbeit gehört das „Reflexionsprotokoll“ zum alltäglichen Handwerkszeug und hat sich als Arbeitsstandard¹⁰ durchgesetzt. Hier werden meist anonymisiert Beobachtungen nach dem Arbeitseinsatz, den Streetworkgängen, den Mobilien Aktionen bzw. der Beratung erfasst und ausgewertet. Aufgenommen wird in den meisten Protokollen die angetroffenen Kontakte bzw. BesucherInnen, Szenen, Lebenswelten, Aufteilung in Alterkategorien bzw. nach Geschlecht. Getrennt erfasst werden Beobachtungen, Einzelgespräche, Hypothesen, Annahmen, Interpretationen sowie Terminvereinbarungen. Somit gelangen wir zu einem ständigen Prozess zu einer Neu-Ausrichtung des nächsten Arbeitseinsatzes bzw. unserer professionellen Handlungskonzeption. Diese offene Reflexion mit anderen, dem Team, ist bereits eine Art strukturierten Kollegialen Arbeit. Hieraus folgt der Bedarf nach intensiverem Kollegialem Coaching bzw. Supervision.

Die aktivierende Befragung der (jungen) Menschen im Arbeitsfeld trägt zudem zur ständigen Selbstreflexion und Selbstevaluation¹¹ bei und sichert Erkenntnisse und die Qualität sozialer Arbeit.

Zur „intersubjektiven Überprüfung“, Bewertung und Sicherung von Qualität und Ergebnis sozialer Arbeit: der Unterstützungs-, Begleitungs- und Beratungsleistung ist eine „Wirkungskontrolle“ von Nöten. (Selbst-) Evaluation wird auf unterschiedlichen Ebenen als Vor- und Nachbereitung der (sozial-) pädagogischen Arbeit erfasst und festgehalten.

Dieses Zusammenspiel beschreibt demzufolge die Gesamtheit der Selbstevalutaion sowie die Leistung, die Soziale Arbeit und Dienste verrichten:

- Die Beobachtung und Betrachtung von Ereignissen, Reaktionen, Entwicklungen und (erwarteten) Ergebnissen fordert
- Handlungskonzepte, die als Aktion, Begleitung, Beratung bzw. Unterstützung beschrieben und dann umgesetzt wird.
- Die Evaluation wertet Beobachtungen, Daten und Erfahrungen aus.

Hypothesen werden bewusst und offen gebildet, bevor „Vor-Urteile“ überhand nehmen, sich Zuschreibungen verdichten und Interaktionen verhindern. Wir wollen gemäß Paulo Freire Lebensrealitäten erforschen und als „Schüler-Lehrer verstehen Lernen“. Somit ist ein „professionllen Experimentieren und Forschen in der Praxis“ und in den unterschiedlichen Lebenswelten mit den (jungen) Menschen möglich. Dabei ist zu beachten, dass Einflüsse von außen zudem den Erfolg oder Misserfolg sozialen Arbeitens bzw. Begleitens mit beeinflussen und allzu oft außerhalb der Einflussmöglichkeit sozialer Dienste bzw. von Begleitung oder Beratung wirken. Verfolgen wir diesen Ansatz des Expertentums und der partizipativen Arbeitsweise weiter, drängt sich Kollegiale Fallberatung auf.

Um Qualität nach innen und nach außen offen zu legen, ist eine Unterscheidung der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität von großer Bedeutung. „Unter Prozessqualität ist die Art und Weise des methodischen Vorgehens im zeitlichen Verlauf zu verstehen. Eine Beurteilung der Strukturqualität erfolgt durch eine Betrachtung der formalen und organisatorischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die sozialen Dienstleistung erbracht wurde“ (vgl. Preis 2001, S. 123).

Wir treten in einen „Wirkungsdialog“, in dem wir als ExpertInnen Indikatoren unserer sozialen Arbeit (selbst mit) benennen und bestimmen. Diese Indikatoren legen vermeidliche Wirkungen bzw. kurz-, mittel- und langfristige Ziele fest, die zukünftig erwartet werden (können). Sie beschreiben Erfahrungen bzw. Beobachtungen. Dies ermöglicht die Auswertung der Zielerreichung. Wir beo-

¹⁰ siehe dazu diverse Fachstandards zur Mobilien Jugendarbeit auf der Bundes- und Landesebene

¹¹ Evaluation (engl.-am.) = Auswertung, Bewährungs-, Wirkungs- und Auswertungskontrolle - Wir unterscheiden in Fremdevaluation, Selbstevaluation und Selbstevaluation in Teams (interne Fremdevaluation). Selbstevaluation ist unabdingbarer Bestandteil von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung und bedeutet die gezielte Anwendung von Methoden, vor allem aus der empirischen Sozialforschung, die die Qualität des eigenen Handelns überprüft. (Fremd-) Evaluation unterliegt sehr oft politischen Vorgaben, Zielsetzungen und Intensionen (vgl. DV 1997, S. 302 und 814f.)

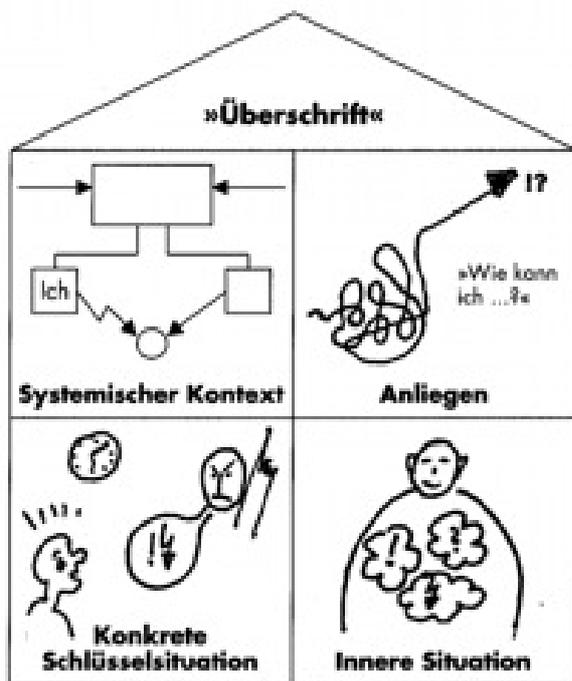
bachten bzw. erforschen Prozesse. Auch wenn diese als Erfolg, Misserfolg bzw. Rückschläge „bewertet“ werden. Misserfolge und Rückschläge sind in der Evaluation Lern-Hilfen für den Beratungs-, Begleitungs- und Unterstützungsalltag, da sie neue Handlungskonzepte hervorbringen.

Zusammenfassend im Bezug zum Thema Kollegiales Coaching bedeutet dies: Eine gute Selbstreflexion, die dann in eine „Falldarstellung bzw. Fallpräsentation“ mündet ist der erste Schritt zur „Lösung“. Selbstreflexion ist die zieldienliche Voraussetzung für das Kollegiale Coaching. Selbstreflexion geht der Frage nach, Wo stehe ich bzw. wo stehen wir gerade? Sie ist eine gute Möglichkeit erste Lösungskonstruktionen zu entwickeln.

In den folgenden Kapiteln sollen nun drei wesentliche Aspekte, welche innerhalb der Selbstreflexion nützlich sind skizziert werden.

2.1 Die Kontextklärung

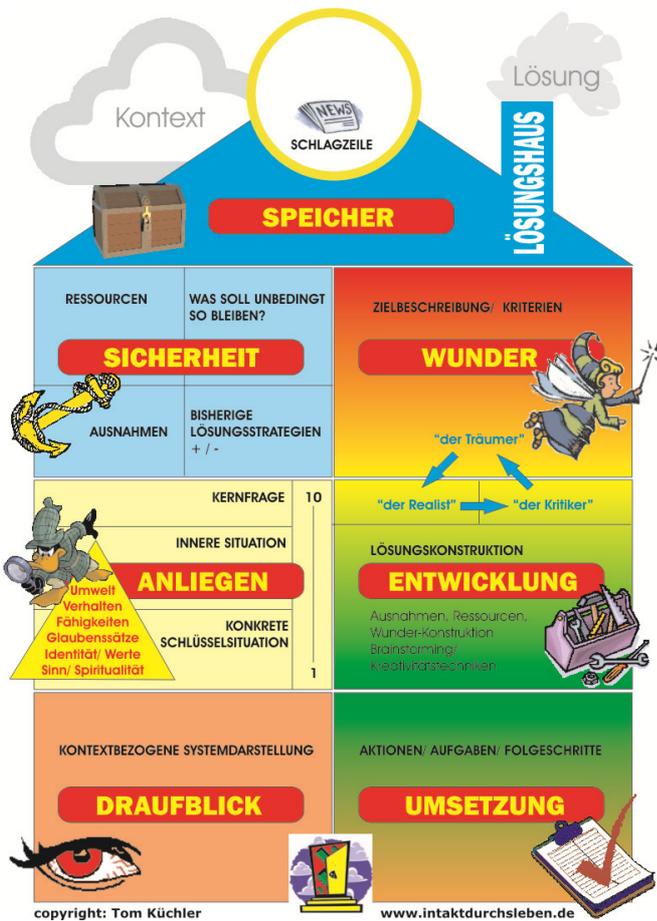
Die Klärung des Kontextes ist der erste Schritt die Selbstreflexion. Des Weiteren ist dies auch die Voraussetzung und Vorbereitung für ein Kollegiales Coaching (siehe Kapitel 4 und 5). Im Zentrum steht die Frage: „Wo stehe ich gerade?“. Um diese Frage zu beantworten empfiehlt es sich einige Aspekte aus verschiedenen Blickwinkeln näher zu betrachten. Diesbezüglich wäre zum Einen das Thomann-Schema zu empfehlen. Christoph Thomann hat ein Schema (Bild aus Schulz v. Thun 1999, S 35) entwickelt, mit dem im Konflikt systematisch das problematische Anliegen geklärt werden kann. Dabei stehen folgende Aspekte im Fokus:



- eine *Überschrift* oder „*Schlagzeile*“ zum Fall/Anliegen formulieren
- prägnante *Formulierung des Anliegens/ der Fragestellung* (im Sinne einer verbalen Formulierung; es ist aber auch hilfreich, dieses Anliegen als kleine Zeichnung darzustellen)
- systemischer Kontext (den strukturellen Hintergrund des Anliegens in Form einer Beziehungslandkarte darstellen)
- eine konkrete Schlüsselsituation benennen, wie sie schon aufgetreten ist (die „Problemwolke“ an Hand einen konkreten Beispiels eingrenzen)
- innere Situation reflektieren, benennen und visualisieren (Gedanken, Gefühle und inneren Stimmen, die in der (Schlüssel-)Situation bei den Beteiligten oder Betroffenen auftreten).

Tom Küchler hat in seinem „Lösungshaus“ (siehe Bild) dieses Thomann-Schema durch Komponenten des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes nach Steve de Shazer, Insoo Kim Berg¹² u.a. VertreteInnen erweitert.

¹² diverse Veröffentlichungen, siehe Literaturverzeichnis



Wichtig war ihm dabei auch, den Aspekt der „Sicherheit“ zu verankern. Veränderungen (und darum geht es ja, wenn man sich in Beratung begibt) sind immer mit „Unsicherheiten“ und „Risiken“ verbunden. Der lösungsorientierte Ansatz fokussiert aber auf „Sicherheitsaspekte“, wie z.B. auf Ressourcen, bisherige Lösungsstrategien, Ausnahmen des Problems sowie auf Dinge, die sich keinesfalls durch die Beratung verändern sollen.

Des Weiteren hat Tom Küchler den Aspekt der Zielfindung, die Lösungssuche und die Lösungsveranschaulichung (die Ideen zur Umsetzung) im „Lösungshaus“ verankert. Die Reflexion und auch die (kollegiale) Beratung werden somit zu einem visuellen Rundgang durch das „Lösungshaus“. In der Selbstreflexion sowie im kollegialen Coaching-Prozess ist es sinnvoll, einerseits den Fokus auf sich Selbst (die eigene Perspektive; im Folgenden mit dem Symbol ☉ gekennzeichnet) zulegen und andererseits auch die AdressatInnenperspektive (im Folgenden mit dem Symbol ☼ gekennzeichnet) zu beleuchten. Als AdressatInnen-System wird quasi „das Gegenüber“ bezeichnet. Es kann sich dabei um einen KlientInnen/ AdressatInnen von Streetwork/ Mobiler Jugendarbeit (im Sinne einer Fallreflexion), um KollegInnen (bei Konflikten im Team oder in der Organisation) oder um anderen Personen handeln, welche am Anliegen bzw. Problem „beteiligt“ sind. Der Begriff „System“ soll ebenso darauf verweisen, das damit auch das Umfeld (Personen) des „Gegenübers“ mit in den Blick gerät.

Zur Klärung des Kontextes werden dann die Räume auf der linken Seite des Lösungshauses „durchstreift“ und die jeweiligen Fragen beantwortet.

Die Schlagzeile/ die Überschrift

- Welche Überschrift würde ich diesem Fall geben?
- ☼ Welche Überschrift würde (vermutlich) das AdressatInnen-System formulieren?

Der Draufblick

- Darstellung/ Visualisierung des Gesamtsystems und der Beziehungen (das AdressatInnen-System und ich, als „Berater“)
- Genogramm, System-/ Beziehungslandkarte

Die Schlüsselsituation

- Welche konkrete Schlüsselsituation habe ich, bezogen auf „diesen Fall“ sofort im Blick, welche die Gesamtsituation gut „auf den Punkt bringen“ kann? Wann war das? Was ist wie passiert? Wer hat sich wie verhalten? Wo war es? Wer war dabei? ...
- ☼ Welche Schlüsselsituation würde (vermutlich) das AdressatInnen-System benennen? Wie würde er/ sie die Situation beschreiben?

Die innere Situation

- *Wie gestaltete sich in dieser Schlüsselsituation meine innere Situation? Welche inneren Bilder gab es? Welche inneren Dialoge liefen ab? Welche meiner „Anteile“¹³ gingen in den Dialog? Welche Gedanken schossen mir durch den Kopf? Was fühlte ich?*
- ⊕ *Wie würde (vermutlich) das AdressatInnensystem die innere Situation beschreiben?*

Die Zielskala?

- *Auf einer Skala von 1 bis 10 – 10 bedeutet ich bin genau am Ziel, mein Anliegen/ meine Frage ist gelöst bzw. geklärt – 1 bedeutet das Gegenteil. Wo stehe ich momentan auf dieser Skala?*
- ⊕ *Wie würde sich (vermutlich) das AdressatInnensystem jetzt auf der Skala einordnen, wenn 10 bedeutet, dass sein/ ihr Problem gelöst ist?*
- ⊕ *Nützliche weiterführende Fragen in diesem Kontext sind auch: Wie ist es gelungen (bei Werten über 2 aufwärts) an diesem Punkt zu sein? Was müsste passieren, um einen Punkt weiter nach oben zu klettern? Wie müsste man/er/sie sich verhalten?*

Die Ebene – Wo zeigt sich das Anliegen/Problem?

- ⊕ *„Das Konzept der logischen Ebenen wurde von Ideen Gregory Batesons zu „Lernen“ angeregt. Er nahm an, dass es in den Prozessen von Lernen, Veränderung und Kommunikation ‚natürliche‘ Hierarchien von Klassifikationen gibt. Die Funktion einer jeden Ebene ist es, die Information auf der darunter liegenden Ebene zu organisieren. Die Regeln für Veränderung auf einer Ebene seien anders als die für eine unter-/ übergeordnete Ebene. Veränderungen auf einer höheren Ebene würden zwangsläufig die Dinge auf den unteren Ebenen verändern, damit die Veränderungen auf der oberen Ebene gestützt werden können. Bateson bemerkte, dass es die Konfusion der logischen Ebenen war, die häufig Probleme schafft. Für das Veränderungsmanagement ist das Konzept der logischen Ebenen nach Dilts/ Epstein beachtenswert, sie unterscheiden folgende Ebenen:*
- ⊕ *Faktoren der Umgebung legen fest, welchen Einflüssen eine Person ausgesetzt ist, worauf sie zu reagieren hat. Sie geben Antwort auf die Frage nach dem wo? und wann? und mit wem?*
- ⊕ *Verhalten besteht aus spezifischen Aktionen, die innerhalb einer bestimmten Umgebung unternommen werden. Sie antworten auf die Frage was?*
- ⊕ *Fähigkeiten leiten die verhaltensmäßigen Aktionen an und geben ihnen eine Richtung durch eine mentale Karte, einen Pfad oder eine Strategie. Sie antworten auf die Frage wie?*
- ⊕ *Glaubenssätze und Werte bewerkstelligen die Bestärkung (Motivation und Erlaubnis) für Fähigkeiten und legen fest, ob sie unterstützt oder gelehnt werden. Sie antworten damit auf die Frage warum?*
- ⊕ *Identitätsfaktoren legen das Selbst-Bild fest, die Vorstellungen, die Menschen von sich als ganze Person haben. Sie antworten auf die Frage wer?*
- ⊕ *Spiritualität/ Zugehörigkeit /Sinn hat mit unserer Erfahrung zu tun, dass wir Teil eines weit- aus umfassenderen Systems sind als es unsere eigene Identität darstellt, sie legt die übergeordneten Sinn, Visionen und die Aufgaben ("Mission") fest“ (vgl. Dahm-Landsberg/ Be, 2007).*
- *Auf welcher Ebene „zeigt sich das Anliegen/ Problem“?*
- *Wo kann/ sollte ich bei mir „stupsten“, um einen Unterschied (eine Veränderung) zu erzeugen?*
- *Auf welcher Ebene - vermute ich – „steckt das Problem“ des AdressatInnensystems?*

¹³ vergleiche dazu auch die Arbeit mit dem „inneren Team“ bei Schulz von Thun oder die Arbeit mit dem „inneren Parlament“ nach Gunther Schmidt („Wer bin ich heute und wenn ja: wie viele?“)

- *Wo kann/ sollte ich bei ihr/ ihm/ ihnen „stupsten“, um einen Unterschied (eine Veränderung) zu erzeugen?*

Die Kernfrage

- *Wie lautet meine Kernfrage bezogen auf diese Anliegen/ auf den Fall?
Wenn ich diesen Fall innerhalb eines Kollegialen Coaching bearbeiten möchte, wie lautet dort mein Frage an die Berater? Was ist mein Auftrag an die Kollegen innerhalb der Intervention?*
- *Sie dazu auch Kapitel 2.2 (Auftragsklärung) und 2.3 (Zielklärung)*
- ⊕ *Wie lautet (vermutlich) die Kernfrage des AdressatInnensystems?
Was ist sein/ ihr Auftrag (an mich)?*

Ressourcen

- ⊕ *Ressourcen sind zum Beispiel: persönliche Fähigkeiten, Eigenschaften, Stärken, Erfahrungen, Glaubenssätze, Einstellungen, Strategien, soziale Beziehungen, materielle bzw. sozioökonomische Bedingungen (Geld, Wohnung, Auto etc.) und sie sind gleichzeitig auch Lösungen in der Gegenwart (vgl. Küchler 2007)*
- *Welche Ressourcen habe ich bezogen auf diese Anliegen/ auf den Fall?
Was gelingt mir gut? Wie habe ich die Situation bisher gemeistert?*
- ⊕ *Wie Ressourcen hat (vermutlich) das AdressatInnensystem?
Welche Ressourcen nehme ich im AdressatInnensystem wahr?*

Ausnahmen

- ⊙ *Entsprechend zu „keine Regel ohne Ausnahme“ existiert im beraterischen Bereich: „kein Problem ohne Ausnahme“. Ausnahmen sind „beschwerdefreie“ bzw. „bessere“ Zeiten, quasi Zeiten, wo das Problem nicht bzw. nur wenig anwesend ist. Ausnahmen sind somit Lösungen die in der Vergangenheit liegen (vgl. Bamberger 2005, Küchler 2007).*
- *In welchen Zeiten ist mein Problem „kleiner“ bzw. „weniger da“?
In welchen Zeiten bin ich meinem Ziel schon etwas näher (als jetzt)?
Wie habe ich mich da verhalten? Was war anders?*
- ⊕ *Über welche Ausnahmen würde (vermutlich) das AdressatInnensystem berichten?*

Bisherige Lösungsversuche

- *Was waren meine bisherigen Lösungsversuche bezogen auf das Anliegen?
Welche haben nicht funktioniert (und müssen demzufolge anders gemacht werden)?
Was hat besser funktioniert?*
- *Welche Lösungsversuche hat (vermutlich) das AdressatInnensystem bereits getätigt?
Welche sind ihm/ihr/ihnen (vermutlich) besser gelungen, welche nicht?*

Reframing – ein Perspektivenwechsel?

- *Wie würden andere (mir gut gesonnene) Personen meine Problem/ Anliegen beschreiben?
Was würden Sie mir an Ressourcen zuschreiben?
Wie würden sie sich in meiner Situation verhalten?*
- *Wie könnte ich das Verhalten meines Gegenübers in einen anderen Rahmen setzen?
Was für eine positive Bedeutung hat sein/ ihr Verhalten?
Was ist an ihrem/ seinen Verhalten für sie/ ihn nützlich?*

Was soll unbedingt bleiben wie es ist?

- *Was darf sich auf keinen Fall durch die Selbstreflexion und/ oder das kollegiale Coaching verändern? Was muss unbedingt so bleiben wie es ist?*
- *Was darf sich (vermutlich) bei dem AdressatInnensystem nicht verändern?*

Soll etwas auf den Speicher?

- Der Speicher dient dazu, Dinge anzustellen (Gedanken, Bilder, Gefühle...) an denen derzeit nicht „gearbeitet“ werden soll
- *Kommen mir derzeit immer wieder Gedanken, an denen ich momentan nicht „arbeiten“ will (da sie ggf. nicht vorrangig mit dem Anliegen zu tun haben)? Möchte ich diese vorerst auf den Speicher stellen? Wo stelle ich sie auf den Speicher ab (weit hinten in der Ecke oder gleich an der Treppe)? Wie verpacke ich diese Gedanken (in Zeitung eingewickelt oder in eine große Kiste mit Schloss)?*
- *Was würde (vermutlich) das AdressatInnensystem auf den Speicher stellen? Wie würde er/sie es verpacken? Wo würde er/sie es hinstellen? Was würde ich mir wünschen, dass er/sie auf den Speicher stellt? Wie sollte er/sie es (meiner Meinung nach) verpacken? Wo sollte er/sie es hinstellen?*

2.2 Die Auftragsklärung

Die Klärung des Auftrages ist ein Thema, was immer wieder in der Praxis auftaucht. Die Formulierung von Zielen impliziert noch keinen Auftrag an mich als „Be-Rat-er“. Die meisten Schwierigkeiten entstehen, wenn die Aufträge nicht oder unpräzise geklärt sind. Bei der Klärung von Aufträgen, welche auch von verschiedenen Auftraggebern formuliert werden können, sind folgende Fragen zur Reflexion hilfreich und ziieldienlich:

- Wer sind meine Auftragsgeber (Jugendamt/gesetzlicher Auftrag nach SGB VIII, Träger, soziales Umfeld, Institutionen, AdressatInnen, BürgerInnen/AnwohnerInnen, Politik, Personal ...)?
- Wer will was von wem wann wie und weshalb?
oder auch: Wer will nichts, von wem nicht, wann nicht, wie nicht, weshalb nicht?
- Wie lauten ihre Aufträge?
- Welche Aufträge muss ich annehmen?
- Welche Aufträge will ich annehmen?
- Welche Aufträge will ich umformulieren bzw. verhandeln?
- Welche Aufträge will ich ablehnen?
- Welche Aufträge will ich an wem delegieren?

2.3 Die Zielklärung

Mal angenommen, das Anliegen bzw. Problem wäre gelöst ... was wäre anders? Wie würde ich mich verhalten? Was würde ich denken und fühlen? Wie würden sich andere (im System) verhalten? Wie würden sie vermutlich denken und fühlen? ...

Sich mit dem Ziel, quasi mit der Lösung, zu befassen ist unser Erachtens die wichtigste Komponente innerhalb der Problem- bzw. Konfliktlösung. Denn: Gedanken und Gespräche über Probleme erzeugen Probleme, jedoch Gedanken und Gespräche über Lösungen (und Ziele) erzeugen auch Lösungen (vgl. De Shazer, Küchler 2007). Bei der Entwicklung von Zielen ist darauf zu achten, dass diese „wohlgeformt“ beschrieben und kommuniziert werden. Im Folgenden sollen einige Kriterien wohlgeformter Ziele definiert werden (vgl. Bamberger 2005; Schmidt 2004):

- sie sind wichtig für mich bzw. für den/ die Betroffenen
- sie sind positiv formuliert, d.h. sie Beschreiben die Anwesenheit von erwünschten, positiven Verhalten, und nicht Abwesenheit von Problemen
- sie sollten in ihren sozialen und interaktionalen Aspekten definiert sein (wer macht dabei was wie und mit wem?)
- sie sind konkret und klar formuliert (Bereichs-/ Situationsspezifisch)
- sie sind realistisch erreichbar (Verwendung realistischer Begriffe (z.B. nicht „jedes Mal“, „immer“ ...))

- sie sind terminiert
- sind „messbar“ (Woran merke ich, dass das Ziel erreicht ist bzw. das ich „auf dem Weg dahin“ bin?)
- Zielerreichung liegt in meiner Hand bzw. in der Hand des/ der Betroffenen
- sind in meiner Sprache bzw. in der Sprache des/ der Betroffenen formuliert

Eine präzise Zielvisualisierung, welche alles Sinne anspricht (was sehe/höre/fühle/rieche/schmecke ich dann), welche quasi darauf fokussiert, wie es ist, dass Ziel erreicht zu haben, bieten mir bzw. den/dem/der Betroffenen eine Art Motivationsschub und Lösungsstrance.

Zu klären ist demnach:

- a) *Was ist mein Ziel? Wo will ich bezogen auf dieses Anliegen/ diesen Fall hin?*
- b) *Was ist mein Ziel bezogen auf das Kollegiale Coaching?*
Was möchte ich genau von meinen kollegialen Coachs? Was ist mein Auftrag an sie?
- *Was ist (vermutlich) das Ziel/ des AdressatInnensystems?*

Hinsichtlich der (vermutlichen) Wirkung der Arbeit können folgende Fragen zur Evaluation nützlich sein:

- *Woran werde ich/ werden wir merken, dass das AdressatInnensystem seine/ ihre Ziele erreicht hat? Was hat dies mit mir/ uns als SozialarbeiterInnen zu tun?*
- *Welche Handlungsziele haben ich mir/ wir uns gesetzt, welche zu den Wirkungszielen oder auch zu den Teilzielen der AdressatInnen in Bezug stehen? Waren es die „Richtigen“? Was kann man weiter machen? Was muss man verändern? ...*

3. Nützliche Haltungen und Rahmenbedingungen im kollegialen Coaching

Wollen wir Kollegiales Coaching durchführen, reflektieren wir an erster Stelle unsere Haltungen. Diese ergeben sich aus den Arbeitsansätzen und Fachstandards der spezifischen Arbeitsfelder.

Hier entdecken wir im Vergleich Gemeinsamkeiten und Herleitungen zur Arbeitshaltung aus reformpädagogischen Ansätzen, Grundsätzen und Prinzipien der Streetwork/ Mobiler Jugendarbeit (vgl. Wolfer in Gillich 2006/2007). Diese Prinzipien finden sich in den „Grundlagen und Standards“ der Gemeinwesenarbeit wieder (vgl. Hinte, Lüttringhaus, Oelschlägel 2001). Dieses wertschätzende Menschenbild erfährt eine konsequente Weiterentwicklung mit lösungsorientierten bzw. systemischen Ansätzen (vgl. Küchler in Gillich 2007).

Auf Grund dieser Haltungen, Prinzipien und Arbeitsansätzen sind wir ressourcenorientiert ausgerichtet, so haben beispielsweise gerade (jungen) Menschen in (außer-)gewöhnlichen Lebenslagen besondere Erfahrungen und Fähigkeiten entwickelt (vgl. Wolfer 2005). Dies bedeutet wir achten auf die Besonderheit und die Stärken des Anderen (Empowermentansatz).

Die (Sozial-)Pädagogik nimmt demnach eine akzeptierende Haltung ein. Dabei werden nicht die Handlungen sondern Lebensrealitäten akzeptierend, offen und wertschätzend angenommen. Alternativen zu Handlungskonzepten werden nach dem „Transformationsmodell“ gemeinsam mit dem aktiven Protagonisten erforscht. Wir arbeiten mit der Verantwortung des Akteurs im sozialen System. Dreh- und Angelpunkt ist die Partizipation der (jungen) Menschen, der sozialen Subjekte.

Fachliche Anforderungen an Praxis lassen sich wie folgt beschreiben.

- fachliche Haltung zur ständigen (Selbst-)Reflexion und (Selbst-)Evaluation der (eigenen und gemeinsamen) Konzepte, Handlungsstrategien in Gruppe, Team, Organisation bzw. im System,
- Feldwissen und Erfahrungskompetenz,
- Forderung nach geeigneter und notwendiger Ausstattung, Möglichkeiten und Rahmenbedingungen (vor allem im personellen Bereich),

- professionelle Qualifikation und ständige Weiterbildung,
- professionelle Beachtung des Ansatzes des Gendermainstreams- bzw. Rollenverhaltens,
- Wissen um die Notwendigkeit, sich kritisch mit aktuellen gesellschaftlichen und damit auch institutionellen Entwicklungen professionell auseinander zu setzen.

Begleitung und Beratung entsteht somit im Dialog mit (Alltags-)ExpertInnen. Hierbei fühlen wir uns nicht dazu imstande ExpertInnen zu (Be-)Rat(-en). Wir begeben uns mit unserem Wissen und Methoden in einen Coaching-Prozess ob mit Einzelnen, Gruppen oder Teams.

Betrachten wir an dieser Stelle Grundhaltungen systemischer Supervision und Coaching, entwickeln sich in der Folge die Grundhaltungen zum Kollegialen Coaching.

Systemische und konstruktivistische Denk- und Handlungsansätze haben die Beratungsarbeit mit Familien, der Supervision, der Organisationsentwicklung und somit der gemeinsamen Arbeit im Team grundsätzlich verändert. „Die Verantwortung für die Wirkungen aber hat damit auch das erkennende Subjekt und nicht nur das zu erkennende Objekt. Der schlichte Hinweis auf diese Verantwortung löst in Supervisionsprozessen, beispielsweise wenn es im Team mal gerade nicht so reibungslos in der Zusammenarbeit mit den Kollegen funktioniert oder die Klienten Probleme bereiten, Erstaunen und zum Teil heftige Abwehr aus: ‚Wenn der sich so unmöglich verhält, dann kann ich doch gar nicht anders reagieren.‘ Das Erkennen der eignen Wahrnehmungs- und Bewusstseinsfilter sensibilisiert für das vorhandene Wirkungsspektrum und stellt die eigenen Selektionsmuster in Frage. Das erweitert den Handlungsspielraum und die eigne Verantwortung und wirkt erfahrungsgemäß aktivierend.“ (vgl. Schneider in Pfeifer-Schaupp 2002, S. 235)

Wir schützen uns gerade davor etwas besser zu wissen als andere. Realitäten werden als den Augenblick des Sehens verstanden und dies bevor der Prozess des Verarbeitens, Beobachtens und Aufnehmens einsetzt. Realität ist also ein Phänomen der subjektiven und situativen Wahrnehmung bzw. der Erfahrung, der Perspektive oder der Stellung im Team, in der Organisation oder im System. Ohne Wirkung gibt es keine Wirklichkeit. Mit anderen Worten, die Person handelt und wählt somit die Wirkung und schafft so unterschiedliche Wirklichkeiten.

Supervision und Intervision unterstützen unser eigenes Wirken beim Bewerten und Konstruieren zu erkennen. Der Vorteil von Supervision und Intervision liegt darin bewusst unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und die vermeintliche Wahrheit und Wirklichkeit aus unterschiedlichen „Gesichtspunkten“ bzw. mit unterschiedlichen „Blickrichtungen“ zu betrachten. Hierbei nutzen wir im Kollegialen Coaching die KollegInnen als UnterstützerInnen und ExpertInnen und gelangen so zu abgewogenen und wohlbedachten Handlungsentscheidungen und entwickeln alternative Handlungskonzepte. Wir nehmen die Beobachterpositionen, die der „KlientInnen“ oder die von „Angehörigen“ ein und gelangen so zur inneren und äußeren bzw. „zirkulären“ Betrachtung von Systemen (vgl. Schneider in Pfeifer-Schaupp 2002, S. 233 ff.).

Diesen Erkenntnissen folgend verinnerlichen wir unsere Haltung. Wir verbünden uns mit dem zu entwickelnden Ziel, definieren dies im Auftrag, und suchen nach wirksamen Lösungen. Wir „entschleunigen“ Prozesse. Wir ermöglichen ein gemeinsames „leistungsfreies Lernen“ (vgl. Fallner). Wir haben also eine zielneutrale, absichtslose Haltung zu „Problemstellungen bzw. -wahrnehmungen“. Wir nehmen die Position des „Nicht-Wissenden“ ein. Denn der/ die ExpertIn ist der/ die aktive ProtagonistIn. Wir richten uns nach dem Positiven aus: „Ein Glas ist halb voll und nicht halb leer!“ Wir glauben, dass kleine Veränderungen große Wirkung erzielen. Wir suchen und finden auch Ausnahmen, Ressourcen und Zielvisionen, welche alle auf Lösungen verweisen. Regelmäßigkeit, Unflexibilität und Uninnovative Denk- und Handlungsweisen werden vermieden.

Betrachten wir einen Fall aus der Supervision wird der Nutzen des Lernens ohne Leistung deutlich. „So berichtet ein Einzelsupervisand (...) von seinem unausrottbaren Problem (...) zu spät zu kommen. (...) Stattdessen begannen wir die Funktion des Zuspätkommens zu erforschen: Was wurde dadurch bewältigt? Für was oder wen war das Zuspätkommen eine Lösung? Wer bestimmt auf wel-

che Weise über das Zuspätkommen? Wer hat etwas vom Zuspätkommen? Wann und wie kam er nicht zu spät? Diese Betrachtungsweise entfesselte eine vorher vom SupervisorInnen nicht gespürte Leichtigkeit im Umgang mit dem geschilderten Problem. Zuspätkommen war nicht mehr zu verhindern, sondern es galt dieses Zuspätkommen zu gestalten – eingedenk des chinesischen Sprichwortes: ‚Wenn du zu spät kommst, mache einen Umweg!‘ – und hier lag für den SupervisorInnen ein gewisser Reiz, der das ständige Hadern mit seinem Problem fast vollständig ersetzte und verschwinden ließ. Wenn ich mich recht entsinne, kam er auch weniger häufig zu spät, aber das spielte eigentlich auch keine so große Rolle mehr“ (vgl. Schneider in Pfeifer-Schaupp 2002, S. 237 f.).

„Rückschläge¹⁴“ sind somit produktiv. Sie zeigen, wo wir gemeinsam gerade stehen, verharren oder wie auch im Rückwärtsgehen neue Erfahrungen gesammelt werden. Sie erklären in Teams wie und warum gewissen Handlungsmuster notwendig sind.

Wir haben großen Respekt vor den Menschen als aktive ProtagonistInnen, als ExpertInnen und als ForscherInnen. Wir beobachten und hören aktiv zu. Wir erkennen, ergründen und (er-)spüren. Wir sind offen, neugierig und am Menschen interessiert. Wir behandeln andere respektvoll, sind aber respektlos gegenüber Ideen, Visionen und Konstruktionen. Nach de Shazer kooperieren wir in jedem „Falle“, denn Kooperation ist unvermeidlich (vgl. Schlippe/ Schweitzer, S. 116 ff.).

Eine wertschätzende, humanistische und lösungsorientierte Haltung und Sichtweise ist für uns in der Beratung, für Supervision und Kollegiales Coaching unumgänglich. Die Menschen sind ExpertInnen ihrer Lebensrealität und wir sind mit ihnen im wertschätzenden Dialog. Sie haben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen. Diese Haltung halten wir den einzig gangbaren Weg, um Empowerment in Teams zu aktivieren.

Supervision und Kollegiales Coaching ist eine Beratung mit spezifischen Wahrnehmungsperspektiven.

Die Haltungen für die supervisorische Arbeit setzen entsprechende Kompetenzen voraus. Der/ die SupervisorIn soll die Fähigkeit zu Introspektion und Fremdwahrnehmung haben. Er/ Sie soll zuhören, wahrnehmen und Prozesse verlangsamen können. Die Supervision ist als ein Erkenntnis- und Lernprozess zu verstehen. Es entsteht ein wertschätzender Dialog unter gleichberechtigten Akteuren. Supervision benötigt ein Konfliktverständnis. Sie eröffnet Spielräume, obwohl emotional-individuelle, gruppenspezifische und institutionelle Aspekte zu berücksichtigen sind. (Selbst-) Reflexion sowie Nähe- und Distanz in der professionellen Beziehung ist ein wichtiger Bestandteil von Supervision (vgl. Vorstand DGSv 2007).

Hier zeigen sich die Grenzen zum Kollegialen Coaching: Je nach Grad der emotionalen Involviertheit. Nähe- und Distanz zum Thema: Arbeitsinhalt, Arbeitsbeziehung, Arbeitsstruktur, wirkt Moderation und Beratung in Teams gar als contra produktiv.

Aus diesem Verständnis heraus ist Kollegiales Coaching eine Beratungsmöglichkeit von Gleichen unter Gleichen. Jeder hat die Fähigkeit zu moderieren. Es werden gemeinsame und verbindliche (Kommunikations-) Regeln, Setting und Verständigung zu den angewandten Methoden erarbeitet und vereinbart. Ein offener und vertrauensvoller Umgang unter ExpertInnen ist eine weitere Voraussetzung. In der Kommunikation lassen sich Regeln auf Grundlage, bspw. des Brainstorming, Feed-Back unter Beachtung von „Killerphrasen“ beschreiben. Diese Regeln sollten aber nicht abgeschrieben sondern eben gemeinsam erarbeitet, vereinbart und verabschiedet werden. Für die Intervention lässt sich eine Vielzahl an Methoden nutzen, einige werden hier in ihrer Vielfältigkeit dargestellt.

¹⁴ Rückfälle sind Vorfälle oder auch Ehrenrunden

4. Strukturen des kollegialen Coachings

Das kollegiale Coaching in der Gruppe (oder / und/ auch im Team) erfolgt in der Regel nach einer festen Abfolge von Phasen, in denen die Beteiligten verschiedene Aufgaben haben. In diesem Kapitel möchten wir einige verschiedene Ablaufschemen skizzieren, welche innerhalb des kollegialen Coachings angewandt werden können.¹⁵ Im Kapitel 5 werden diese einzelnen Phasen mit Methoden, Strategien und Techniken konkretisiert. Es gibt eine große Anzahl von Strukturierungsmöglichkeiten und wir plädieren dafür, diese auch nicht als Dogmen zu verstehen.

Unser Statement an die Praxis ist: Probiert einige dieser Modelle aus, kombiniert sie, ändert sie ab oder erfindet selbst eigene für euch nützliche und ziieldienliche Strukturen. Wenn es nicht möglich ist, das kollegiale Coaching in der Gruppe, sondern eher zu zweit, zu praktizieren, kann trotzdem eine unten genannte Struktur verwandt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass beide über Kompetenzen hinsichtlich Gesprächsführung und „Problemlösung“ besitzen. In der Gruppe kann durch das breitere Spektrum von Sichtweisen vieles „kompensiert“ werden, was allein oder zu zweit schwerer möglich ist. Im Kapitel 5 werden verschiedene Problemlösungsmethoden aufgezeigt. Es macht Sinn, wenn alle Beteiligten des Kollegialen Coachings über diese Methodenkenntnis verfügt.

Wir beschreiben in den nachstehenden Kapiteln verschiedene Rollen und Funktionen, welche durch Frauen und Männer gleichermaßen besetzt werden sollen und können. Ausschließlich der besseren Lesbarkeit dienend, werden wir vorübergehend auf eine geschlechterreflektierende Schreibweise verzichten.

4.1 Rollen & Aufgaben

Tendenziell ist der erste Schritt im Kollegialen Coaching immer ein „Casting“. Das heißt, dass am Anfang die Rollen bzw. Aufgaben verteilt werden. Diese Rollen und Aufgaben sind nicht statisch, sondern sie werden immer neu besetzt. In der Regel gibt es folgende Rollen:

Falleinbringer

Der Falleinbringer bringt ein Schlüsselthema, eine Situation oder einen Fall in die Runde ein. Er gibt die seiner Ansicht nach wichtigen Informationen, formuliert eine Schlüsselfrage und schlägt (eventuell auch) eine Methode (Kapitel 5.4) zur Bearbeitung der Fragestellung vor.

Moderator

Der Moderator leitet die Gruppe durch die Phasen des Kollegialen Coachings an. In der Phase der Falldarstellung/Fallpräsentation unterstützt er den Falleinbringer durch klärende, ressourcen- & lösungsorientierte Fragen (Kapitel 5.2.2 und 5.3) darin, sein Thema zu entfalten. Der Moderator achtet darauf, dass die Autonomie des Falleinbringers gewahrt bleibt und die übrigen Teilnehmer respektvoll mit ihm umgehen. Gegebenenfalls kann der Moderator auch in der Phase der Lösungskreation (Kapitel 5.4) gemeinsam mit den Coachs als „Ideenentwickler“ agieren.

Coach

Die übrigen Teilnehmer nehmen die Rolle der Coachs ein. Sie lassen sich durch den Moderator für die Dauer des Kollegialen Coachings anleiten. Sie hören dem Falleinbringer aufmerksam zu, stellen Verständnisfragen und geben in der Phase der Lösungskreation (Kapitel 5.4) ihre Anregungen, Ideen und Perspektiven. Gegebenenfalls kann sich die Gruppe der Coachs auch in unterschiedliche „Aufgabenbereiche“ aufteilen, wie es zum Beispiel im Kapitel 4.2 beschrieben wird.

¹⁵ Weitere Modelle zur Gestaltung von Interventionen findet man u.a. in Lippmann 2005.

„Luxusrollen“

Wenn die Gruppe groß ist empfiehlt es sich auch ein paar s.g. „Luxusrollen“ einzuführen. Nützlich können z.B. hierbei die Rollen des „Beobachters“ oder auch des „Zeichners“ sein. Letzterer ist dazu angehalten, „den Fall“ zu visualisieren (siehe Kapitel 5.2.3).

4.2 Phasen im Kollegialen Coaching

Im Folgenden soll eine grobe Struktur (vgl. Lippmann 2005, S.71) eines Kollegialen Coachings skizziert werden. Je nach zur Verfügung stehender Zeit kann diese verkürzt oder erweitert werden. Die Zeiten sind somit grobe Orientierungsgrößen. Im Kapitel 5 werden, diese einzelnen Aspekte innerhalb der Phasen näher beschrieben.

Schritt	Wer macht was?	Minuten	Inhalte
1. Casting	alle	5	Die Rollen werden besetzt: Moderator, Falleinbringer, Coachs
2. Fallpräsentation	Falleinbringer	10	Falleinbringer schildert den Fall/ das Anliegen
2a) Verständigungsfragen	alle	5	Coachs und Moderator stellen kurze Verständigungsfragen (keine Diskussion etc.)
2b) betrachten, vertiefen, erweitern, hypothetisieren	Coachs Falleinbringer	5-10	-Kontakt zur Situation aufnehmen, „inneren Film“ spüren, assoziieren (ohne Wertungen), Hypothesen bilden - Worauf bin ich angesprochen?, „Treffer“ und „Nieten“ ziehen
3. Schlüsselfrage	Falleinbringer	5	Falleinbringer schildert sein konkretes Anliegen
4. Methodenwahl	Falleinbringer	5	Falleinbringer wählt sich eine Methode (siehe dazu auch 5.4) zur Themenbearbeitung
5. Lösungskreation	Coachs	10-15	Coachs bearbeiten das Anliegen mit der vom Falleinbringer gewählten Methode
6. Abschluss	Falleinbringer	5	Falleinbringer gibt ein kurzes Feedback

4.2.1 Kollegiales Coaching mit einem Reflecting Team

Die folgende Struktur (vgl. Lippmann 2005, S. 85) stellt eine Möglichkeit dar, das Team der kollegialen Coachs aufzuteilen in ein „Interviewendes Team“ und ein „Reflektierendes Team“. Priorität für das Reflektierende Team hat dabei die Wertschätzung des Falleinbringers bzw. des Klientensystems/ Kundensystems. In kurzen Kommentaren reflektierten die Mitglieder des Reflektierenden Teams untereinander in wertschätzender Form, was sie während des Interviews und der Fallpräsentation gehört haben. Der Vorteil des Reflektierenden Teams liegt darin, die im Raum befindlichen Sichtweisen zu erweitern, ohne dass eine Wertung vorgenommen wird. Dadurch, dass das Reflektierende Team intern kommuniziert (quasi nicht im direkten Augenkontakt zum interviewenden System steht), wird dem Falleinbringer die Möglichkeit gegeben, das Gesagte zunächst ausschließlich aufnehmen und hören zu können, ohne sich sofort für eine Rückantwort angesprochen zu fühlen. Im Anschluss daran hat der Falleinbringer die Möglichkeit hierzu von sich aus mitzuteilen, was für bedeutsam war, was er oder sie gehört hat, welche Kommentare passten und welche nicht.

Schritt	Beteiligte	Minuten	Inhalte
1. Casting	alle	5	Es werden die Rollen verteilt: Falleinbringer, Team, reflektierendes Team, Moderator
2. Fallpräsentation & Schlüsselfrage	Falleinbringer	10	Falleinbringer schildert das Anliegen sowie seine Frage an die Gruppe
3. Interviewphase	Interviewendes Team	20	Kontextbezogenes, ressourcen- lösungsorientiertes Interview durch das Interviewende Team
4. Reflecting Team	Reflecting Team	10	Gespräch des Reflektierenden Teams untereinander über das Interviewsystem (nicht im Blickkontakt zum interviewenden System!)
5a) Feedback	Falleinbringer	10-15	Falleinbringer gibt Rückmeldung zum Gehörten und gibt bekannt, welche Gedanken und Fragen bei <i>ihm</i> „angekommen“ sind und ob die Ausgangsfragestellung noch zutrifft oder sich verändert hat (ggf. Präzisierung oder Neudefinition des Anliegens).
5b) ggf. Lösungskreation	Falleinbringer Coachs	(20)	[Es kann sein, dass diese Phase nicht stattfinden muss, wenn die Anregungen aus dem Reflektierenden Team „ausreichend“ waren] Methodenwahl durch den Falleinbringers Gemeinsame Ausarbeitung von Lösungsansätzen (siehe dazu auch 5.4)
6. Feedback	Falleinbringer	5	Rückmeldungen durch den Falleinbringer, Abschluss

Kollegiales Coaching mit dem Lösungshaus

Wie unter dem Punkt 2.1 beschrieben, kann die (kollegiale) Beratung zu einem Rundgang durch das von Tom Küchler beschriebene Lösungshaus werden. Das Lösungshaus dient hierbei als „Landkarte“ und „Inspirationsquelle“. Zur Visualisierung empfiehlt es sich, wenn der Moderator das Lösungshaus vor der Beratung an eine Moderationswand mit mindestens zwei Flipchartbögen gezeichnet hat. Im Coachingprozess werden dann Bilder und Anmerkungen auf diesen festgehalten. Meistens genügt es jedoch das Lösungshaus in die Mitte des Flipcharts zu befestigen und ringsherum Skizzen und Notizen anzuführen.

Schritt	Beteiligte	Minuten	Inhalt/ Fragen	Elemente aus dem Lösungshaus
1. In Kontakt kommen	Moderator Falleinbringer	3	a) Welchen Auftrag erteilst Du der Gruppe während Du den Fall präsentierst? b) Wie weit willst Du Dich in dieser Beratung auf andere Sichtweisen und kritisches Hinterfragen Deiner bisherigen Lösungsversuche einlassen?	
2. Fallpräsentation	Falleinbringer Moderator und Falleinbringer	20 - 30	Fallerzählung Visualisierung des Falls	Schlagzeile Raum des Draufblicks
	Alle		Kurze Verständigungsfragen (nach jedem Raum)	Raum des Anliegens Raum der Sicherheit ggf. Speicher
3. Schlüsselfrage / Auftrag / Ziel	Moderator Falleinbringer	3	Welches Ziel willst Du mit dem Vorstellen Deines Anliegens erreichen? Was wäre für Dich ein hilfreiches Ergebnis der Intervention/ Supervision?	
4. Konkretisierung des Ziels	Moderator Falleinbringer	10	Mal angenommen, Du würdest dein Ziel erreichen - woran wirst Du es erkennen?	Raum des Wunders
5. Methodenwahl	Moderator Falleinbringer	3	Wie soll das Ziel durch Dich und die Gruppe bearbeitet werden? Welche Methodik (siehe dazu auch 5.4) bevorzugst Du zur Bearbeitung?	

6. Lösungs- kreation	Coachs	20 - 40	Arbeit mit der durch den Falleinbringer gewählten Methode	Raum der Entwicklung
7. Abschluss, Rückfragen	Moderator Falleinbringer	5	- Rückfragen bezogen auf die Skala - Klärung weiterer Schritte - Abschlusskommentar des Falleinbringers	Raum der Umsetzung

Das „wortlose“ Kollegiale Coaching

Hier sollen zwei Modelle (vgl. Lippmann 2005, S.82 und Dahm-Landsberg 2007) skizziert werden, bei welchen die Coachs ihre Anregungen schriftlich und wortlos dem Falleinbringer mitteilen. Hierbei ist darauf besonders zu achten, dass das Geschriebene wertschätzend, bewertungsfrei und lösungsorientiert ist, da es der Falleinbringer quasi „schwarz auf weiß“ bekommt. Bewertungen, „Diagnosen“, defizitäre Hypothesen und „Besserwisserei“ im Sinne von: „Du musst dieses oder jenes tun“, sind kontraproduktiv und zielhinderlich. Alle Anregungen sollten aus den im Punkt 3 beschriebenen Haltungen heraus resultieren.

Schritt	Beteiligte	Minuten	Inhalte
1. Casting	alle	5	Es werden die Rollen verteilt
2. Falldarstellung	Falleinbringer	10	Falleinbringer schildert das Anliegen
3. Rückfragen	Alle	10	Coachs stellen kurze Verständigungsfragen (keine Diskussion etc.)
4. Schlüsselfrage	Falleinbringer	5	Falleinbringer schildert sein konkretes Anliegen
5. Lösungs- kreation	Coachs	10-20	<p>a) Ampelmethode (Dahm-Landsberg 2007)</p> <p>Schriftliche Erarbeitung von Anregungen an den Falleinbringer der Teilnehmer auf verschiedenfarbigen (rot, gelb, grün) Moderationskarten ROT - Stopp! - Tue nicht ... ! GELB - Achtung! - Pass auf ... ! GRÜN - Los! - Tue ... !</p> <p>b) Die 4-Wandblätter-Method (Lippmann 2005)</p> <p>Die Coachs schreiben ihre Anregungen zu den u.g. Aspekten wortlos auf 4 Flipchartbögen, welche an der Wand hängen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wahrnehmung (Beschreiben von Beobachtungen) 2. ausgelöste Gefühle, Assoziationen, Bilder 3. Einfälle, Hypothesen, Analysen 4. Konsequenzen, Folgerungen, Lösungsideen
6. Feedback	Falleinbringer	5	Falleinbringer schaut sich die Karten/ Wandblätter (kurz) an, stellt ggf. nur Verständigungsfragen (keine Diskussion!) Rückmeldungen durch den Falleinbringer, Abschluss

5. Methoden, Strategien & Techniken für das kollegiale Coaching

In diesem Kapitel werden wir die oben beschriebenen Strukturen mit etwas „Futter“ unterlegen. Wir haben uns bei der Gliederung an den Phasen im lösungsorientierten Interview (Bamberger 2005, Küchler 2007) orientiert. Einen guten und umfassenden Überblick und weitere zahlreiche Methoden und Strukturen zum Kontext Kollegiales Coaching findet man in Lippmann 2005.

5.1 Vorbereitung, erheben und auswählen der Anliegen

In die Treffen einer Intervisionsgruppe sollte jeder Teilnehmende gut vorbereitet gehen. Es ist nützlich, wenn sich die Gruppe eine Art „Vorbereitungsblatt“ überlegt, anhand dessen die Vorbereitung für das Kollegiale Coaching geschieht. Möglich wäre hierbei folgende Struktur:

- Worum geht es allgemein?
- Worum geht es speziell (wer, wie, wo, was...)?
- Wie hat sich das Problem bis jetzt ausgewirkt?
- Was wurde bis jetzt unternommen?
- Wie bin ich bisher mit ähnlichen Situationen umgegangen?
- Meine konkrete Frage an die Gruppe bzw. an den/die BeraterIn?

Bestenfalls dient auch ein Modell/ eine Methode aus der Kontextklärung (z.B. Thomann-Schema oder Lösungshaus) zur Vorbereitung. Dies erleichtert dann die Fallpräsentation. Es kann auch nützlich sein, dass man vor dem eigentlichen Kollegialen Coaching ein Partnerinterview zur Vorbereitung voranstellt (quasi als Hebammengespräch), um die Fallpräsentation vorzubereiten. Mittels einer Befindlichkeitsrunde/ Blitzlicht und einer „Gewichtung der Fälle“ anhand einer subjektiven Skala wird dann die Reihenfolge zur „Behandlung der Fälle“ abgestimmt. Beginnen sollte man mit der Person, die ihr Anliegen am „belastensten“ bzw. als „sehr oben aufliegend“ empfindet. Im Anschluss daran erfolgt das Casting, quasi die Verteilung der Rollen und Aufgaben und das Kollegiale Coaching beginnt mit der Fallpräsentation.

5.2 Kontextklärung - die Fallpräsentation

In dieser Phase geht es darum, das Anliegen darzulegen bzw. zu präsentieren um einerseits den Teilnehmenden ein „gewisses Verstehen“ zu ermöglichen und andererseits das Anliegen soweit wie möglich zu konkretisieren und dies von verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Eine gute und fokussierte Kontextklärung ist meist schon die halbe Lösung. Oft ist sie sogar schon ausreichend um erste Lösungsideen zu entwickeln.

Zunächst berichtet der oder die FalleinbringerIn. Er/Sie schildert das Anliegen anhand der Informationen aus der Selbstreflexion. Dabei ist es nützlich, wenn dies auch visualisiert (siehe auch Punkt 5.2.2) wird. Gute Strukturierungs- und Präsentationsmöglichkeiten bieten z.B. das Thomann-Schema, das Lösungshaus, Mindmaps, Pinnwandkarten, Beziehungs- & Netzwerkkarten¹⁶, Systemzeichnungen oder auch Aufstellungen mit Figuren oder Gegenständen.

5.2.1 Das ressourcen- & lösungsorientierte Interview¹⁷

Nach der Präsentation des Falleinbringers können nun die Coachs Verständnisfragen und (wenn es die Zeit zulässt) Nachfragen stellen. Hierbei ist zu beachten, dass diese lösungs- und ressourcenorientiert sind, damit der/die FalleinbringerIn nicht in eine „Problemtrance“ verfällt. Wenn man versuchen würde, dieses lösungsorientierte Arbeiten in ein paar Leitsätze zu formulieren, könnte das Ergebnis in etwa so aussehen (vgl. Steve de Shazer 1998, Küchler 2007)

- Finde heraus was die KundInnen/KlientInnen wollen
- Wenn etwas nicht kaputt ist – repariere es auch nicht!¹⁸
- Wenn etwas funktioniert. Mach mehr davon!
- Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas ander(e)s!

¹⁶ siehe dazu Materialirn zum Systemischen Case Management von Heiko Kleve unter: http://sozialwesen.fh-potsdam.de/uploads/media/Kleve_Systemisches_Case_Management_UEbersichten_etc.pdf

¹⁷ siehe auch siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Lösungsorientierter_Ansatz

¹⁸ Oder in der Computersprache ausgedrückt: „never change a running system!“

Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass es keinen kausalen zwischen Problem und Lösung gibt. Ebenso folgt man der Theorie, dass Gespräche über Probleme auch Probleme erzeugen. Gespräche über Lösungen (und Ziele) erzeugen jedoch Lösungen. Demzufolge wird „Solution Talk“ (ein Gespräch über Lösungen) geführt, indem man Ausnahmen (Lösungen in der Vergangenheit), Ressourcen (Lösungen in der Gegenwart) und Ziele (Lösungen in der Zukunft) mittels verschiedener Fragen fokussiert. Einen Überblick über das lösungsorientierte Interview gibt auch in dem Artikel „Kurz und gut und Spaß dabei! Systemisch-lösungsorientierte Konzepte im Kontext der Einzelfallhilfe in den Arbeitsfeldern Streetwork und Mobile Jugendarbeit“ (Küchler 2007). „Wichtiger“ als diese lösungsorientierten Fragen ist jedoch die Beraterische Grundhaltung (vgl., Hargens 2005, Küchler 2007 oder Kapitel 3).

Beim lösungsorientierten Interview kann ebenso das Lösungshaus als (visuelle) Landkarte benutzt werden. Dabei werden die einzelnen Räume „durchschritten“ und die entsprechenden Fragestellungen beantwortet (siehe Kapitel 2.1).

5.2.2 *Den Fall und Prozess malen*

Wie bereits beschrieben ist es sinnvoll, innerhalb der Fallpräsentation Visualisierungen vorzunehmen. Dies kann einerseits durch o.g. Aspekte geschehen, aber ebenso ist es auch möglich, dass einer der Coachs parallel zur Fallschilderung seitens der falleinbringenden Person den Fall/ das Anliegen bildlich/symbolisch festhält. Er erstellt in diesem Sinne ein Bild bzw. eine Zeichnung der Ist-Situation. Während des Prozesses hält der Zeichner auch das Ziel, quasi den Soll-Zustand sowie die Lösungskreationen bildlich fest. Er erstellt somit ein bildliches Protokoll (vgl. Heyden 2005).

Malen und Zeichnen als freie und kreative Ausdrucksmöglichkeit ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit einer bestimmten Situation, wie es allein durch Worte nicht möglich ist. Es geht dabei nicht um künstlerische „Perfektion“ sondern um eine bildliche Darstellung des Kontextes und Prozesses. Die Teilnehmenden werden dadurch kontextbezogen schnell „ins Bild gesetzt“. Über die Visualisierung wird die andere Gehirnhälfte aktiviert und damit ein anderer Zugang zu Fragestellungen erschlossen (vgl. Lippmann 2005, S.93).

5.2.3 *Betrachten, vertiefen & hypothetisieren*

Wenn es die Zeit erlaubt, ist nützlich, diese Phase im kollegialen Coachingprozess einzuschieben bzw. auszubauen. Hierbei geht es darum, den Teilnehmenden die Möglichkeit zu bieten, ihren „persönlichen Kontakt“ zur Situation aufzunehmen indem sie einen „inneren Film“ zur Situation aufnehmen. Ebenso dürfen in die Phase die Coachs Hypothesen zum Kontext bilden. „Hypothesen bezüglich der Problembedingungen sind Annahmen, Ideen, Vorstellungen darüber, warum die Klientinnen und Klienten die Probleme zeigen, die sie zeigen. Hypothesen sind nicht mehr und nicht weniger als subjektiv oder kommunikativ erzeugte Annahmen; sie offenbaren also nicht, was die „wirklichen“ Ursachen der Probleme sind, sondern, was wir glauben, vermuten, annehmen, welches die Ursachen sind. Aber gerade diese Glaubenssätze, Vermutungen und Annahmen sind entscheidend für die Entstehung und Lösung von Problemen. Denn sie beeinflussen, ja determinieren unsere Handlungen (Kleve 2005, S. 20).

Bei der Formulierung von Hypothesen ist auf folgende Aspekte (aus Kleve 2005) zu achten:

- Hypothesen sollten im Konjunktiv (in der Möglichkeitsform) formuliert werden (im Sinne des „Möglichkeitssinns“ / „Es könnte so, aber auch anders sein!“).
- Sie sollten (vergangene und gegenwärtige) Beziehungsdynamiken beschreiben.
- Sie sollten (vergangene und gegenwärtige) interne und/oder externe Ereignisse der Lebenswelt der Klientinnen und Klienten berücksichtigen.

- Sie sollten die Annahmen, Modelle, bisherigen Lösungsversuche der Klientinnen und Klienten beachten.
- Sie sollten die materiellen/ sozio-ökonomischen Bedingungen, unter denen die Klientinnen und Klienten leben, beachten.
- Eine Vielfalt von – bestenfalls im Team – erzeugten Hypothesen, die sich durchaus widersprechen können, regen an, offerieren neue Ideen, irritieren, verstören in positiver Hinsicht.

Diese Hypothesen können einerseits in der gesamten Gruppe erfolgen, andererseits bestände die Möglichkeit, dass sich nur die Coachs untereinander (ohne Augenkontakt zur falleinbringenden Person) über Hypothesen und Eindrücke zum Fall austauschen (siehe oben Reflecting Team). Der/die FalleinbringerIn hört in jedem Fall zu und hat anschließend die Möglichkeit eines Feedbacks. Er/ Sie kann sich nun zu dem Gesagten äußern im Sinne von: Worauf bin ich angesprochen? Was sind „Treffer“ und „Nieten“? Dabei kann es vorkommen, dass sich die „Kernfrage“ nochmals verändert.

5.3 Lösungsvisionen

Wie unter Punkt 2.3 (Zielklärung) beschrieben, ist dies der wesentlichste Aspekt im (lösungsorientierten) Kollegialen Coaching. Der oder die FalleinbringerIn erteilt jetzt den Auftrag (resultierend aus der Kernfrage) an die Coachs. Interessant sind hierbei zwei Aspekte.

1. Was möchte der/die FalleinbringerIn „*heute*“ als Ergebnis (siehe Auftragsklärung, Punkt 2.2)?
Welches Ziel willst Du mit dem Vorstellen Deines Anliegens erreichen?
Was wäre für Dich ein hilfreiches Ergebnis der Intervision?

2. Was möchte der/die FalleinbringerIn „*perspektivisch*“ als Ergebnis (siehe Zielklärung, Punkt 2.3)?

Um diese Frage zu beantworten hilft die so genannte Wunderfrage nach De Shazer und Kim Berg hier in einer abgewandten Formulierung:

... Mal angenommen (... ein Wunder würde geschehen)..., die „Kernfrage“ sei beantwortet, ... das Anliegen welches wir hier besprechen ist gelöst ... – Woran würdest du das bei dir selbst merken? Woran würden es deine KollegInnen merken? Woran würden es deine AdressatInnen merken?...

Hierbei gilt es, alle genannten Aspekte (Indikatoren zur Zielerreichung) zu sammeln und zu visualisieren. Je konkreter und ausführlicher die Beschreibung des Zielzustandes ist, umso besser. Aus diesen Antworten ergeben sich erste Hinweise auf Lösungen, welche dann in der Phase der Lösungskreation aufgenommen werden.

5.4 Lösungskreation

In diesem Kapitel werden einige¹⁹ Werkzeuge benannt, die zur Entwicklung von Lösungen hilfreich sind. Es geht nun darum, Lösungsideen bezüglich der Schlüsselfrage des Falleinbringers zu erarbeiten. Zur Auswahl stehen dabei Kreativitätstechniken, Techniken zum Perspektivenwechsel sowie Methoden zur Entscheidungsfindung, welche nicht ganz klar voneinander zu trennen sind. Diese Methoden können entweder gemeinsam mit der Gruppe im Plenum oder auch als Kleingruppenarbeit durchgeführt werden. Als Leitspruch für diese Phase könnte gilt: „*Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird*“ (Heinz v. Förster).

¹⁹ eine Vielzahl von weiteren Möglichkeiten findet man in Lippmann 2005

Alle diese „Denkrichtungen“ werden auf die falleinbringende Person bezogen, denn er/ sie befindet sich in einem kollegialen Beratungskontext. Gleichfalls können sie jedoch auch auf das AdressatInnensystem übertragen werden, um Lösungen zu entwickeln.

5.4.1 *Das Wunder in die Gegenwart bringen – Lösungen aus der Zielvorstellung heraus kreieren*

Bevor man mit der Erarbeitung von (neuen) Lösungsideen beginnt kann es auch nützlich sein, erste Lösungsmöglichkeiten aus den Antworten der Wunderfrage zu erschließen. Dabei kann auch wieder auf Ressourcen, Ausnahmen und erste kleine Schritte in Richtung Lösung fokussiert werden. Im Folgenden einige Möglichkeiten:

- Wenn du so tun würdest, als sei das Wunder geschehen, was wäre die erste kleine Sache von diesen genannten Dingen, die du tun würdest? ... Inwiefern könnte dies helfen?
- Was ist notwendig, damit ein Teil des Wunders geschieht?
- Was von dem, was du angesprochen hast, sagt dir gefühlsmäßig am meisten zu?
- Was von den Dingen wäre vielleicht am leichtesten zu tun?
- Was müsstest du tun, damit vielleicht ein klein wenig von dem Wunder geschieht?
- Gibt es schon Zeiten, in dem ein klein wenig von dem Wunder geschieht?
- Wann war es das letzte Mal ein bisschen wie beim Wunder?
- Was hast du (möglicherweise) gemacht, damit das Wunder geschehen konnte?
- Was müsste passieren, damit es häufiger ein bisschen wie beim Wunder ist?

5.4.2 *Kreativitätstechniken*

Kreativitätstechniken eignen sich in der Phase der Lösungskreation besonders. Unter einer Kreativitätstechnik versteht man allgemein das gezielte Erzeugen von neuen Ideen zum Zwecke einer Problemlösung. „Es sind Methoden, die geeignet sind, Probleme zu präzisieren, die Ideenfindung und den Ideenfluss Einzelner oder von Gruppen zu beschleunigen, die Suchrichtung zu erweitern und gedankliche Blockaden aufzulösen. Bei schlecht strukturierten, offenen Problemen ist die Zahl und Art der möglichen Lösungen nicht vorgegeben; jedes Ergebnis des Lösungsprozesses ist nur eine relativ optimale Lösung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Mit der Anwendung von Kreativitätstechniken wird die Kreativität angeregt, um völlig neue, noch nicht realisierte Lösungen zu finden“.²⁰

Das Brainstorming

Das „Brainstorming“ ist der Klassiker unter den Kreativitätstechniken. Durch spontane Ideenäußerung ohne ablehnende Kritik wird mit dieser Technik eine große Anzahl an Ideen zu einem gegebenen Anliegen entwickelt.

Beim Brainstorming sind jedoch einige Spielregeln einzuhalten, welche kurz skizziert werden sollen (vgl. Lippmann 2005, S.145):

1. Jede Idee, gleichgültig wie verrückt oder realistisch, ist willkommen
2. Es kommt auf die Menge der Vorschläge an, nicht auf die Qualität
3. Killerphrasen, Kritik und Selbstkritik an den vorgebrachten Ideen sind streng verboten
4. Jeder darf Ideen der anderen aufgreifen und für eigene Ansätze verwenden. Es gibt keinen geistigen Besitz bzw. Urheberschutz.
5. Jeder darf jeweils nur eine Idee vorbringen. Hat er mehrere Vorschläge, sollte er sie notieren, um sie in der Zwischenzeit nicht zu vergessen.
6. Ideensuche nicht vorzeitig (beim ersten Stocken) beenden.
7. Einfälle sollen nicht zerredet werden.
8. Ideensuche von Ideenbewertung trennen.

²⁰ zitiert nach <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenfindung> (August 2007)

Eine Ideenentwicklung kann in verschiedene „Richtungen“ gehen, z.B.:

1. Lösungsideen
2. Erfolgsmeldungen - Was läuft gut im System?
3. Ressourcen – Welche Ressourcen sind zu finden?
4. Was tut jeder im System, dass es nicht läuft?
5. Was ist für jeden gut, dass es so ist?
6. Wie könnte der Falleinbringer die Beteiligten überraschen?
7. Umdeutungen – Was könnte dies noch bedeuten? Wie könnte man es noch sehen?
8. Was wäre der erste kleine Schritt in Richtung Lösung?
9. Welche Scheiterstrategien gibt es? Was wäre das Worst-Case? Wie könnte man die Situation verschlimmern?
10. Metaphern, Analogien, Geschichten oder Bilder

Auch hier empfiehlt es sich, alle Ideen und Anregungen schriftlich festzuhalten auf Flipchart oder auf Moderationskarten, damit der Falleinbringer etwas „in die Hand“ bekommt und mitnehmen kann.

Die Disney-Strategie

Die Walt-Disney-Strategie²¹ ist eine Kreativitätstechnik auf der Basis eines Perspektivwechsels (siehe auch 5.4.3), bei welcher eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei Positionen heraus betrachten und diskutieren. „Die Disney-Methode wurde von Robert Dilts erarbeitet und beschrieben. Walt Disney hat in seinem Leben Ziele verwirklicht und Dinge erreicht, die den meisten Menschen völlig unmöglich erschienen sind. Walt Disney nutzte dazu eine Strategie, die auch sie verwenden können, um ihre eigenen Ziele zu realisieren. Disney spielte mit sich drei Rollen, den Träumer, den Realisten und den Kritiker. Disney spielte jede Rolle hundertprozentig und er spielte diese nacheinander“ (Dahm-Landsberg, Be 2007, 2008). Die einzelnen Positionen werden wie Folgt „charakterisiert“ (aus ebd.):

- Dreamer-Rolle/ TräumerIn: Du orientierst dich am "was" und an den Zielen. Visionen sind für dich das Wichtigste und du willst dich auf die Zukunft hinbewegen. Du denkst in langen Zeiträumen und hast starke eigene innere Kriterien, nach denen du deine Meinung vertrittst und Ziele verfolgst.
- Realist-Rolle/ RealistIn: Du orientierst dich hauptsächlich am "wie" etwas getan werden kann und bewegt sich auf die Dinge zu. Du willst aber sofort handeln und anpacken und du denkst an das Machbare. Du bist voll im Hier und Jetzt und schätzt die Umstände genau ab.
- Critic-Rolle/ KritikerIn: Du interessierst dich für das "warum" des Tuns und suchst nach logischen Kriterien. Dein Trachten ist, Fehler der Vergangenheit in der Zukunft zu vermeiden. Du denkst langfristig und auch kurzfristig, berücksichtigst die möglichen Einwände anderer mit.

Diese Strategie ist besonders hilfreich, wenn es darum geht, Ziele und Visionen zu konkretisieren und alltagstauglich zu gestalten.

5.4.3 Perspektivenwechsel

Das wechseln von verschiedenen Perspektiven ist eine weiter ziieldienliche Möglichkeit bei der Suche nach Lösungen.

²¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Walt-Disney-Methode> (August 2007)

Der Meta-Mirror

Ein spannendes Modell bietet der „Meta-Mirror“²² (nach Dilts), in welchem unterschiedliche Wahrnehmungspositionen eingenommen werden. Dabei werden vier Wahrnehmungspositionen unterschieden (vgl. Dahm-Landsberg, Be 2007, 2008):

- (Ich-)Position: Die eigene Position
- (Du-)Position: Die Position von jemand anderem Beteiligten
- (Beobachter- oder Meta-)Position: Die Position eines aussenstehenden, unbeteiligten (und wohlwollenden) Beobachters. Aus dieser kann sich die Person selbst oder das Verhältnis zu anderen Beteiligten beobachten.
- (Meta-Mirror-)Position: Die Position eines aussenstehenden (Meta-)Beobachters, der einen anderen aussenstehenden Beobachter beobachtet oder die Interaktion des Beobachters mit Anderen.

Im kollegialen Coaching können nun die Coachs bzw. eine Coach aus der Gruppe den Falleinbringer durch diese verschiedenen Positionen begleiten. Der Falleinbringer versucht sich hierbei in die Positionen hineinzusetzen und die Situation aus dieser zu beschreiben.

Ameise-Adler-Stier – Metaphertiere als Lösungsversuch

Wir möchten in diesem Kontext noch eine weitere Methode zum Perspektivenwechsel vorstellen. Hierbei handelt es sich darum, die Situation aus der Sicht von (Metapher- Tieren zu betrachten (aus Lippmann 2005, S.104):

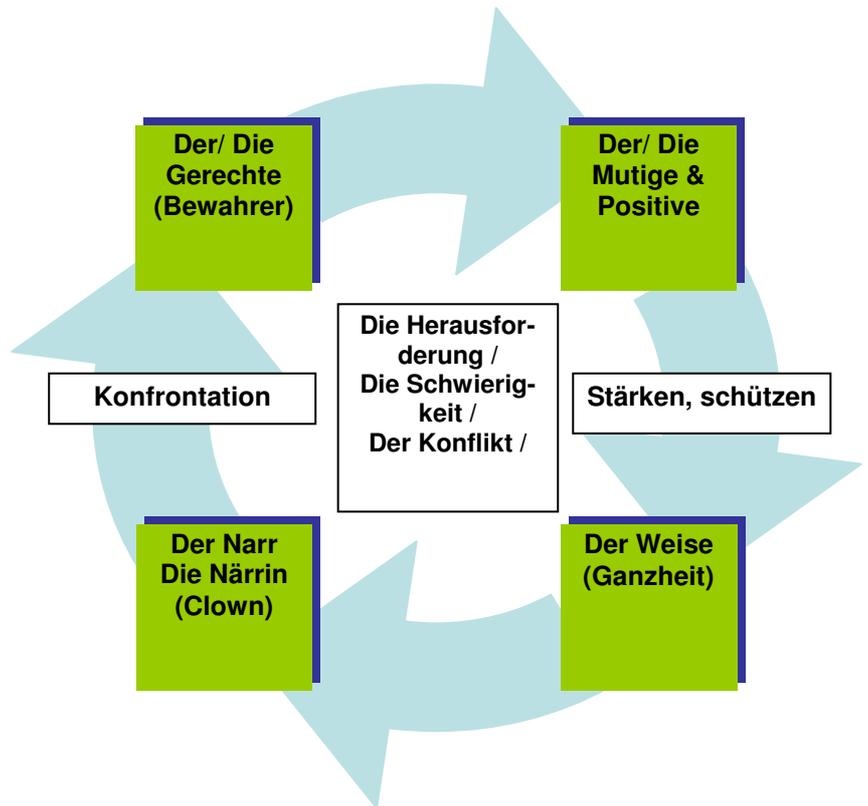
- Ameise: Wie würde eine Ameise, die alle Details sieht, das Problem schildern? Wo müsste die Ameise hingehen, um das Problem am besten mitzubekommen? Was würde die Ameise sehen, das andere nicht sehen? Was würde eine lösungsorientierte Ameise sehen, was auch nur ganz winzig ist, aber dennoch erfreulich?
- Adler: Angenommen, ich steige auf wie ein Adler, sehe meine Situation von oben an und erkenne aus dem Weitblick heraus ganz neue Zusammenhänge bezüglich meiner Situation – was würde ich sehen? Wo ergeben sich aus der Höhe Ansatzpunkte für eine Lösung? Welche Kriterien hätte ich als Adler für eine gute Lösung?
- Stier: Angenommen, ich laufe wie ein Stier auf die aktuelle Situation zu – was spielt sich da nacheinander ab, bis ich das „rote Tuch“ aufspieße? Spätestens wann müsste ich als Stier bremsen bzw. einen anderen Weg einschlagen, um nicht unweigerlich in das „rote Tuch“ zu laufen? Was könnte ich stattdessen tun?

Fokussierendes Reflecting – das Ressourcenrad

Ebenso bieten sich die Positionen aus dem Fokussierenden Reflecting - dem Ressourcenrad von Brandau und Schüers an, verschiedene Positionen einzunehmen. Nach der Fallschilderung teilt sich die Gruppe in 4 Kleingruppen, in welchen 4 verschiedene Positionen (s.u.) ausgearbeitet werden. Danach präsentieren sie ihre Ergebnisse dem Falleinbringer. Nach der Präsentation empfiehlt es sich, keine Auswertung vorzunehmen, sondern den Falleinbringer auf einen Spaziergang zu schicken. Bei diesem kann er/sie die Eindrücke vertiefen und reflektieren. Die 4 Perfektiven sind (aus Lippmann 2005, S.154; vgl. auch Brandau):

²² siehe auch <http://www.nlpedia.de/wiki/Metamirror>

- Gruppe der Narren: sie hat die Aufgabe, die Probleme aus einer witzigen, provokanten Perspektive überzeichnen. Sie stellen die Botschaften eher spielerisch und plastisch dar und zeichnen somit eine „Karikatur des Problems“. Ihr Privileg ist es auch kreative Lösungen zu entwickeln.
- Gruppe der Weisen: sie hat die Aufgabe, Widersprüche, Paradoxien und Lösungsperspektiven in eine Geschichte oder Metapher zu kleiden. Dabei sollte sie eine ganzheitliche und damit systemische Perspektive einnehmen.
- Gruppe der Hüter der Gerechtigkeit: sie stellen Fragen zur Achtung aller im System wirkenden, vergessenen oder ausgegrenzten Personen bzw. Aspekte. Sie kontrollieren somit, ob alle „Vertreter des Systems“ gewürdigt werden. Sie warnen vor unreflektierten Handlungen und Wahrnehmungen.
- Gruppe der guten Geister des Mutes: sie stärken und schützen den Falleinbringer. Sie erarbeiten ein Geschenk an ihn, das die Ressourcen, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten und Lösungen symbolisiert.



Aufstellungen²³ mit Gegenständen

Die Arbeit mit Figuren oder Gegenständen ermöglicht ebenso einen Perspektivenwechsel, da der oder die FalleinbringerIn damit „die Sicht auf die Dinge“ hat. Hierbei kann die falleinbringende Person mit verschiedenen Gegenständen (z.B. Tassen) das Anliegen im Ist-Zustand inklusive sich selbst aufgestellt werden. Dabei spielen folgende Aspekte eine Rolle:

- Abstände/ Nähe & Distanz: Wie groß sind die Abstände zwischen den Personen/ Elementen (je näher sie zusammen stehen um so intensiver die Beziehung)
- Blickrichtung: Wer schaut wen/was an? (Bei Tassen markiert der Henkel die Blickrichtung)

Ist das System im Ist-Zustand aufgestellt, können die Coachs dem Falleinbringenden zu der Aufstellung Fragen stellen (vgl. Lippmann 2005, S.170):

- Welche Gedanken und Gefühle löst das Bild aus?
- Wer oder was fehlt vielleicht? Soll noch etwas dazugefügt werden?
- Wohin geht der Impuls einer Änderung? Was würde der Falleinbringer gern „verstellen“?

Meistens hat der Falleinbringende Impulse, andere Aspekte oder Personen (in Richtung eines Zielzustandes) zu verschieben. Hierbei ist es jedoch ratsam, den oder die FalleinbringerIn aufzufordern, für sich eine bessere Position aufzustellen, da dies am ehesten in „seinen oder ihren Händen liegt“. Anschließend können auch die oben genannten Fragen thematisiert werden. Abschließend ist danach die Fokussierung in die folgenden Richtungen nützlich:

²³ siehe auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemaufstellung>

- Wie wäre es für dich, die neue Position eingenommen zu haben? Was wäre anders?
- Was bräuchtest du, um diese neue Position einzunehmen?
- Was wäre der erste kleine Schritt in Richtung Ziel-Zustand? ...

5.4.4 Entscheidungsfindungen

Häufig stehen Probleme in einem Zusammenhang mit (nötig zu treffenden) Entscheidungen. Hierbei ist es im Kollegialen Coaching nützlich, Methoden anzuwenden, die bei der Entscheidungsfindung hilfreich sind. Diese Techniken eignen sich auch, um mögliche Lösungsideen, welche mit einer Kreativitätstechnik oder einem Perspektivenwechsel erzeugt wurden abzuwägen (siehe Punkt 5.5.). Wir möchten im Folgenden einige dieser vorstellen.

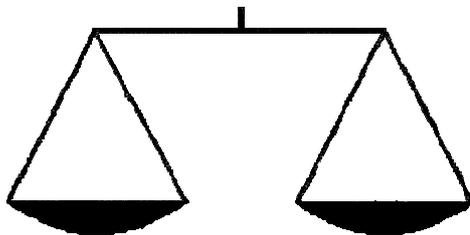
Consider All Facts (CAF) nach Edward de Bono²⁴

Beim CAF schreibt man alle Faktoren auf, die etwas mit dem Problem/ der Fragestellung oder der Entscheidungssituation zu tun hat

Plus-Minus-Interesting (PMI) nach Edward de Bono

Beim PMI richtet man die Aufmerksamkeit nacheinander gezielt erst auf die positiven (Vorteile) und dann auf die negativen Aspekte (Nachteile) einer anstehenden Entscheidung. Für Aspekte, die weder positiv noch negativ sind, bei denen man die Auswirkung noch nicht einschätzen kann sowie für offene Fragen eröffnen Sie eine weitere Kategorie mit der Bezeichnung "Interessant". Diese Aspekte zeigen in der Regel an, wo man noch Informationsbedarf hat. Wenn man mehr über die einzelnen Fragen wissen würde, könnte man meist auch entscheiden, ob der jeweilige Aspekt positiv oder negativ ist. Bei der Durchführung des PMI visualisiert man alle Gedanken in einer Übersicht. Es lohnt sich, vorher ein CAF durchzuführen, damit Sie möglichst viele Einflussfaktoren der jeweiligen Entscheidung kennen und für das PMI berücksichtigen können.

Ambivalenz-Coaching



Vorteile des (alten)
Verhaltens/ des „alten
Lebens“

Nachteile des (alten)
Verhaltens/ des „alten
Lebens“

Nachteile einer
Veränderung/ des „neuen
Lebens“

Vorteile einer
Veränderung/ des „neuen
Lebens“

Beim Ambivalenz-Coaching werden vier verschiedene Aspekte näher betrachtet, welche sich auch anhand einer Waage symbolisieren lassen. Dabei werden die Argumente in den beiden Waagschalen verteilt:

Kraftfeldanalyse nach Lewin

Jede Problemlage ist nach Lewin²⁵ als ein Spannungszustand aufzufassen, indem Kräfte in verschiedene bzw. entgegengesetzte Richtungen aufeinander einwirken. Die Höhe der Spannung hängt von der Stärke der einwirkenden Kräfte, ihrer Richtung und ihrem Verhältnis zueinander ab (vgl. Martens-Schmid 2006):

Es werden zwei Arten von Kräften unterschieden (ebd.):

1. fördernde Kräfte, die auf eine positive Veränderung der gegenwärtigen Situation hinwirken

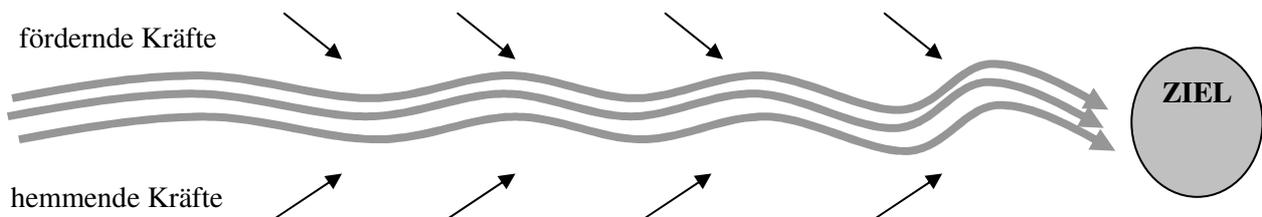
²⁴ siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono

²⁵ siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

2. hemmende Kräfte, die das Erreichen eines gewünschten Zustandes erschweren oder verhindern – und damit die Wirkung der fördernden Kräfte erschweren
3. beide Kräfte-Arten können dabei interner und externer Natur sein

Veränderungen können eintreten durch (ebd.):

- Verstärkung der fördernden Kräfte,
- Reduzierung hemmender Kräfte,
- Aktivierung zusätzlicher fördernder Kräfte,
- Richtungsänderungen u.a.



Der Ausgangspunkt der Kraftfeldanalyse ist eine Problemlage bzw. ein Anliegen, dass die falleinbringende Person (oder den/die AdressatIn) besonders beschäftigt und an der etwas verändert werden soll. Die Arbeit mit der Kraftfeldanalyse gestaltet sich dann folgendermaßen (vgl. ebd., abgewandelt auf das kollegiale Beratungssetting):

- Die falleinbringende Person erarbeitet ein angestrebtes Ziel (und schreibt es in einen Kreis, zu dem Linien hinführen – siehe Bild)
- Sie und die Coachs „analysieren“ und reflektieren gemeinsam den gegenwärtigen Zustand. Die Coachs unterstützen den oder die FalleinbringerIn dabei, förderliche und hinderliche Kräfte zu benennen. Dabei zeichnen sie die Kräfte als Vektoren in das Schaubild und benennen Sie diese mit einem Stichwort.
- Jetzt wird versucht, die Vektoren nach ihrer Stärke einzuordnen (Skalierung, s.u. Bewertung einzelner Aspekte).
- Der bzw. die FalleinbringerIn macht sich – mit Unterstützung der Coachs – Gedanken über die Veränderung einzelner Vektoren und deren Auswirkung auf andere Vektoren
- Am Ende kommt es zu einer Überlegung bzw. Vereinbarung, wo der Falleinbringer mit einem ersten Schritt ansetzen kann.

Bewertung der einzelner Argumente

Als Erweiterung zu den o.g. Techniken können die einzelnen Aspekte auch bewertet werden (mittels einer Skala von 1-wenig Gewicht bis 10-viel Gewicht), da es sein kann, dass auf einer Seite nur wenig aufgelistet wurde, welche aber „viel Gewicht“ haben.

Entscheidungen mit dem Tetralemma treffen

Die Arbeit mit dem Tetralemma ermöglicht, dass Entweder-oder-Situationen in kreative Impulse umgewandelt werden. Sie kann als Selbstcoaching erfolgen, aber auch innerhalb der Intervention oder Supervision praktiziert werden. Das Tetralemma (Sanskrit: 4 Ecken) ist eine Struktur aus der traditionellen indischen Logik²⁶ zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten. Mit Boden-

²⁶ „Tetralemma heißt eine Argumentationsform. Diese wurde bei Gericht verwendet um eine Klärung zwischen den Positionen des Klägers und des Angeklagten zu erreichen. Neben den Möglichkeiten, dass einer von beiden recht hat, wurde so auch in Betracht gezogen, dass entweder beide oder keiner von beiden recht hat. Diese Argumentationsstruktur wurde von Nagarjuna, einem buddhistischen Gelehrten, um eine fünfte Position erweitert. Diese wird in der buddhistischen Logik als vierfache Verneinung bezeichnet“ (<http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/tetralemma.htm>).

ankern (Metaplankarten) oder Stühlen werden über Kreuz die Positionen "1. Das Eine", gegenüber "2. Das Andere", sowie "3. Beides" und "4. Keins von Beiden" ebenfalls gegenüber gekennzeichnet. Außerhalb des Kreuzes liegt die fünfte Position "All das nicht". Der Falleinbringer stellt bzw. setzt sich auf jede der Positionen (beginnend mit "das Eine" und endend bei „All das nicht“) und erfährt, wie er sich auf der jeweiligen Position fühlt. In der Regel durchläuft der Klient die Positionen bis zu drei Mal, bis klar ist, welche Position sich am besten anfühlt. Die Coachs begleiten diesen Prozess und erfragen den „Gemütszustand“ des Falleinbringers auf den verschiedenen Positionen (vgl. mw-online). Einen guten Überblick zum Tetralemma und Strukturaufstellungen findet man in Sparrer (2004).

5.5 Lösungsverschreibung & Abschluss

In dieser letzten Phase des Kollegialen Coachings geht es darum einen „guten (vorläufigen) Abschluss“ zu finden. Einem ersten Schritt gilt es sich für eine kreierte Lösungsidee bzw. Handlungsoption zu entscheiden. In einem weiteren Schritt geht es dann abschließend darum zu klären:

- *Wer macht was (ganz konkret und spezifisch)*
- *Bis wann/ ab wann und in welcher Reihenfolge?*
- *Zur Erreichung welcher Ergebnisse?*
- *Wer überprüft wann und wie die Fortschritte (Zwischenergebnisse) und die Zielerreichung?*

Dabei helfen die o.g. *Methoden und Strategien zur Entscheidungsfindung* sowie lösungsorientierte²⁷, konkretisierende und zirkuläre²⁸ Fragen.

Der Falleinbringer wird aufgefordert, die möglichen Auswirkungen seines Lösungsverhaltens detailliert zu beschreiben (siehe Zielvisualisierung, Punkt 5.3). Es geht darum die Auswirkungen abzuklären, welche eine Veränderung in Richtung Lösung hat. Der Falleinbringer behält immer die Möglichkeit für Alternativen trotz einer von ihm/ihr gefällten Entscheidung. Dies gilt es seitens der Coachs auch klar zu vermitteln, etwa mit folgenden Worten:

- *„Du hast nun die Möglichkeit, das neue Verhalten anzuwenden. Wie du geschildert hast, wird das die und die Auswirkungen haben, z.B. ... Du hast aber auch stets die Möglichkeit, dich wie bisher zu verhalten, mit allen Ergebnissen, die du ja bereits gut kennst (Lippmann 2005, S.182).*

Abschließend sollten auch die Coachs ihre Wertschätzungen²⁹ sowie wahrgenommene Ressourcen dem Falleinbringenden rückmelden. Das letzte Wort hat der bzw. die FalleinbringerIn, er oder sie kann sich abschließend zu den Fragen äußern: *Wie wurde das Kollegiale Coaching empfunden? Wie geht es ihm/ ihr jetzt?*

Was war besonders hilfreich? Wie erfolgt eine Rückmeldung (Zwischenbilanz) an die Gruppe?

6. Schlußbetrachtung

Erziehen, lehren, therapieren, unterstützen, begleitet und beraten von Menschen ist eine besondere Herausforderung. Sie bringt eigene Belastungen mit sich. Wir erleben Trauer, Sorgen, Nöte, Emotionen und vieles mehr von anderen mit. Wir intervenieren, vor allem bei Konflikten oder auf Grund unseres Auftrags von außen, der sich auf Adultismus, Strukturen und Hierarchien zu stützen scheint.

Wir haben eigene (Qualitäts-)Ansprüche und eine eigene Sicht auf die Wirklichkeit. Allzu oft wissen wir in Beziehungssituationen bereits im Vorfeld was der/die MitarbeiterIn uns wieder mitteilt

²⁷ siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Lösungsorientierter_Ansatz

²⁸ siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Zirkuläre_Frage

²⁹ siehe auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Wertschätzung>

oder wie dieser reagiert. Diese Aktion fordert Reaktionen und so kommt es im beruflichen Kontext zu „Kommunikations- und Beziehungsproblemen bzw. -konflikten“.

Wir verfassen unsere eigene „Anleitung zum Unglücklichsein“. „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Das hat man uns schon gesagt, als wir noch Kinder waren. Und in unserem Kopf wissen wir es auch; aber glauben tun es nur einige wenige Glückliche. Glauben wir es nämlich, dann wüssten wir, dass wir nicht nur die Schöpfer unseres eignen Unglücklichseins sind, sondern genauso gut unsere Glücklichkeit selbst schaffen könnten“ (Watzlawick 2007, S. 131 f.). Dazu bedarf es Fairness, Vertrauen, Toleranz und offene Umgangsformen. Genau dies sind die Grundvoraussetzungen für ein gelingendes kollegiales Miteinander.

Wir erkennen auf Grund reform-, subjekt-, lösungsorientierter Ansätze die/ den Andere/n als ExpertIn seiner/ihrer Lebenswelt an. Wir beginnen zu forschen. Wir akzeptieren Fehler, Defizite und unangenehme Verhaltensmuster als Prozess und arbeiten mit den eigenen Grenzen und akzeptieren die des/ der Anderen.

Wir äußern uns offen und strukturieren unsere Kommunikation. Wir erarbeiten gemeinsame Regeln und gestalten so Kollegiales Coaching unter aktiven und verantwortungsbewussten Akteuren. Wir nutzen unsere Professionalität gerade im eigenen Team. Wir reflektieren, evaluieren, experimentieren, forschen und bilden uns so tagtäglich weiter. Wir gliedern in Selbstreflektion, Selbstevaluation und nutzen die Beratungskompetenzen im eigenen Team. Wir bilden Gruppen aus dem Arbeitsfeld und nutzen in dieses das Kollegiale Coaching. Wir erkennen Grenzen und Möglichkeiten von Kollegialem Coaching und nutzen externe Beratung, z.B. Supervision. Dies vermeidet uns mit den Problemen unserer Klienten im Kreis zu drehen. Es erleichtert Spielregeln mit den (jungen) Menschen und KollegInnen zu strukturieren. Wir erreichen so ein professionelles Arbeiten in sozialen Diensten.

Hierzu haben wir etliche Methoden und Literatur ausgesucht. Wir hoffen, dass dieser Beitrag zur Professionalisierung des Arbeitsfeldes Streetwork/ Mobile Jugendarbeit weiter beiträgt. Wir hoffen, dass dieser lösungs- und subjektorientierte, flexible und innovative Arbeitsansatz verstärkt gefördert wird. Wir hoffen, dass die Teamarbeit mit Kollegialer Beratung bzw. Supervision auch weiterhin in anderen „helfenden“ und (Sozial-) Pädagogischen Diensten verstärkt etabliert wird.

Danksagung

Wir, die Autoren, bedanken uns hiermit bei unseren Lehrtherapeuten und Lehrsupervisoren (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) für die vielen Ideen und Anregungen, welche auch in dieser Arbeit Eingang gefunden haben: Brigitte Pfefferkorn, Helga Seidel und Uta Reißig (SIS Hohenstein-Ernstthal); Brigitte Heyden (NIS Hannover); Jerzy Jakubowski (Saarländischen Gesellschaft /SGST); Heidemarie Neumann-Wirsig (BTS Mannheim); Harald Brill (NLP & Coaching Ausbildungsinstitut Kassel); Ortwin Meiss (Milton Erickson Institut Hamburg); Klaus Mücke (Ökosysteme Institut Potsdam); Carmen Beilfuß (ISFT Magdeburg); Clemens Schmid-Isringhausen (FIT Freiburg); Margret Gröne (HAWK Hildesheim/Holzminden/Göttingen); Michael Dahm-Landsberg, Sylvia Landsberg und Sing Be (isi Berlin); Karin Martens-Schmid (Coachingwerkstatt Köln); Ulf Klein (istob München); Gabriele Schaal (ISYS B.-W., Rottenburg), Prof. Dr. Klaus Schneider & Prof. Dr. Susanne Ehmer (FH Freiburg i.B.); Ueli-Bartley Brönnimann (mas & mba, Triebfeder, Schweiz), Ludger Kühling (Supervisor DGSv, Tübingen), Heinrich Fallner (ISP, Supervisor DGSv, Mastercoach ISP/DGfC), Gotthard Fuhrmann (Supervisor, DGSv) & Johannes Brock (ehs-Dresden)

Literatur & Quellennachweis

Bachmair/ Faber/ Hennig/ Kolb/ Willig (1989): Beraten will gelernt sein : Ein praktisches Lehrbuch

- für Anfänger und Fortgeschrittene. - 4. überarb. Auflage ; München
- Bamberger, Gunter G. (1999): Lösungsorientierte Beratung, Weinheim und Basel, Beltz
- Bamberger, Gunter G. (2005): Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch, 3.vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz
- Brandau, Hannes (Hrsg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht. - Salzburg
- Buchinger, Kurt (1991): Eine Organisation hält sich für eine Gruppe und ein anderer Irrtum ihres Supervisors ; S. 101-115. In Brandau 1991
- Dahm-Landsberg, Michael; Be, Siang u.a. (2006-2008): Weiterbildung und Teilnehmerunterlagen „Systemisch-lösungsorientierte Supervision & Coaching“, Institut für Systemische Impulse (isi berlin) Berlin, www.isiberlin.de
- De Jong, Peter; Berg, Insoo Kim (2003): Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, Dortmund, Verlag Modernes Lernen
- De Shazer, Steve (1998): Worte waren ursprünglich Zauber, Modernes Lernen
- De Shazer, Steve (2006a): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg, Carl Auer
- De Shazer, Steve (2006b): Wege der erfolgreichen Kurztherapie, Klett-Cotta
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (1997): Fachlexikon der sozialen Arbeit, 4. Auflage 1997. Stuttgart ; Berlin ; Köln ; Kohlhammer
- Fallner, Heinrich: Seminar „Leistungsfreies Lernen“ In Formen & Methoden der Supervision II, Ausbildung Masterstudiengang Supervision. Leitung Prof. Dr. Klaus Schneider.
- Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (2005): Supervision und Beratung. Ein Handbuch, Bergisch Gladbach, EHP - Humanistische Psychologie
- Freire Paulo (1992): Der Lehrer ist Politiker und Künstler. Neue Texte zu befreiender Bildungsarbeit. – rororo, Reinbeck bei Hamburg
- Freire, Paulo (1973): Pädagogik der Unterdrückten : Bildung als Praxis der Freiheit. – rororo, Reinbeck bei Hamburg
- Geisbauer, Wilhelm (Hrsg.) (2006): Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung, Heidelberg, Carl Auer (www.reteaming.org)
- Gellert, Manfred/ Nowak, Claus (2004): Teamarbeit - Teamentwicklung – Teamberatung : Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. - 2. Auflage ; Meezen
- Gillich, Stefan (Hrsg.) (2003): Streetwork und Mobile Jugendarbeit: Aktuelle Bestandsaufnahme und Positionen eigenständiger Arbeitsfelder. Triga. Gelnhausen 2003
- Gillich, Stefan (Hrsg.) (2006): Professionelles Handeln auf der Straße. Praxisbuch Streetwork und Mobile Jugendarbeit, Gelnhausen, Triga Verlag
- Gillich, Stefan (Hrsg.) (2007): Streetwork konkret: Standards und Qualitätsentwicklung, Gelnhausen, Triga Verlag
- Gotthardt-Lorenz, Angela (2000): „Organisationssupervision“ : Rollen und Interventionsfelder ; S. 197-312. In Pühl 2000
- Hantschk, Ilse (2000): Rollenberatung ; S. 160-171. In Pühl 2000
- Hargens, Jürgen (2002): Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ... ; 2. Auflage ; Dortmund
- Hargens, Jürgen (2003): Systemische Therapie ... und gut – Ein Lehrstück mit Hägar. – Dortmund : Verlag modernes Lernen
- Hargens, Jürgen (Hrsg.) (2005): Bitte nicht helfen. Es ist auch so schon schwer genug. (K)ein Selbsthilfebuch, 4. Auflage, Heidelberg, Carl Auer
- Heyden, Brigitte (2005): Seminar/ Lehrsupervision: Supervision & Beratung, Teilnehmerunterlagen, <http://www.brigitte-heyden.de>
- Hinte, Wolfgang/ Lüttringhaus, Maria/ Oelschlägel, Dieter (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit, Münster
- Kleve, Heiko (2005): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Arbeit (Seminarskript), im Internet unter www.sozialwesen.fhpotsdam.de/uploads/media/Kleve_Systemisches_Case_Management_UEbersichten_etc.pdf

- Küchler, Tom (2007): Kurz und gut und Spaß dabei! Systemisch-lösungsorientierte Konzepte im Kontext der Einzelfallhilfe in den Arbeitsfeldern Streetwork und Mobile Jugendarbeit. In Gillich (2007)
- Küchler, Tom/ Wolfer, Dieter (2007b): Im Fokus: Mobile Jugendarbeit. Streetworker warnen vor weiteren Einschnitten. Ein Bericht aus dem Bundesland Sachsen, Sozialmagazin. Zeitschrift für Soziale Arbeit, 32. Jahrgang, Heft 3, März, <http://www.juventa.de/zeitschriften/sozialmagazin/abstracts/Jahrgang2007/08200703039.html>
- Lippmann, Eric (2004): Intervision. s Coaching professionell gestalten, Heidelberg, Springer
- Martens-Schmid, Karin (2006): Die Arbeit (Coaching, Supervision) mit Gruppen und Teams, Teilnehmerunterlagen, <http://www.martens-schmid.de>
- mw-online (Management -Wissen – Online): Ideenfabrik, Umfangreiche Techniken und Methoden bezüglich: Besprechungen, Coaching, Führung, Kommunikation, Kreativität, Konfliktlösung, Kundenorientierung, Verhandlung, Teamentwicklung u.a., http://mwonline.de/db/topics/themenentry.php3?to_parebene=Ideenfabrik&db=3
- Neumann-Wirsig, Heidi (2003): Seminar: Lösungsorientiertes Arbeiten in der Beratung und Konfliktmoderation, Teilnehmerunterlagen, <http://www.bts-mannheim.de>
- Pfeifer-Schaupp, Ulrich (Hrsg.) (2002): Systemische Praxis : Modelle – Konzepte - Perspektiven, Lambertus
- Preis, Wolfgang (2001): Grundlagen der Integrativen Fallbearbeitung, Chemnitz
- Prior, Manfred (2006): Minimax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung, Heidelberg, Carl Auer
- Pühl, Harald (Hrsg.) (2000): Handbuch der Supervision 2. - 2. Auflage ; Berlin
- Ritscher, Wolf (2007): Soziale Arbeit: systemisch. Ein Konzept und seine Anwendung, Göttingen, Vandenhoeck & Rubrecht
- Ritscher, Wolf (Hrsg.) (2005): Systemische Kinder- & Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis, Heidelberg, Carl Auer
- Sagebiel, Juliane; Vanhoefer, Edda (2006): Es könnte auch anders sein. Systemische Variationen der Teamberatung, Heidelberg, Carl Auer
- Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen (2000): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 7. Aufl., Göttingen
- Schmidbauer, Wolfgang (2004): Hilfloze Helfer : Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. 13. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2004
- Schmidbauer, Wolfgang (2004): Hilfloze Helfer : Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. – 13. Auflage ; Reinbeck bei Hamburg
- Schmidt, Gunther (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, Heidelberg, Carl Auer
- Schneider, Klaus (2002): Warum ein Floh taub wird – Konstruktivistisch-systemische Supervision: ein Weg aus der Ursachenfalle. S. 229 – 247 In Pfeifer-Schaupp 2002
- Schulz v. Thun (1999): Praxisberatung in Gruppen, Beltz
- Sparrer, Insa (2004): Wunder, Lösung & System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung, Carl Auer
- Thiel, Heinz-Ulrich (2000): Zur Verknüpfung von r und professioneller Supervision. S. 184-200 In Pühl 2000
- Vorstand DGSv (2007): Supervision 2007: Entwurf zu einm Grundsatzpapier, März 2007
- Watzlawick, Paul (2007): Anleitung zum Unglücklichsein, 3. Auflage 2007, München
- Wolfer, Dieter (2005): Ein Leben mit Kindern der Straße – Vermittelnde Pädagogik ; pfv Oldenburg
- Wolfer, Dieter (2006a): Profession und Disziplin : Sozialpädagogische Handlungsmöglichkeiten in der Jugendhilfe , S. 120 – 139 . In Gillich (2006)
- Wolfer, Dieter (2006b): Objektorientierte Reformpolitik: der falsche Weg, in: Sozialextra - Zeitschrift für Soziale Arbeit & Sozialpolitik, Oktober 2006
- Wolfer, Dieter (2007): Haltung, Qualität und Standards bei Streetwork und Mobiler Jugendarbeit, S.

Literaturliste von Tom Kuchler unter: <http://www.intaktdurchsleben.de/input.htm>

Autoren

Tom Kuchler: Jahrgang 1971; Diplom Sozialpädagoge (FH); Systemischer Berater und Therapeut/ Familientherapeut (SG); Systemisch-lösungsorientierter Supervisor und Coach (isi berlin/SG) i.A.; langjährige Erfahrung im Bereich Streetwork/ Mobile Jugendarbeit; hauptberuflich geschäftsführender Bildungsreferent beim Landesarbeitskreis Mobile Jugendarbeit Sachsen e.V. (www.mja-sachsen.de); nebenberufliche Aktivitäten als Systemischer Berater, Therapeut, Supervisor, Coach, Trainer und Dozent; Informationen unter www.intaktdurchsleben.de

Dieter Wolfer: Jahrgang 1966; Bankkaufmann (IHK); Dipl. Sozialpädagoge (FH), Supervisor (MA, DGSv) i.A.; langjährige Erfahrung im Bereich Wohngruppenarbeit, Streetwork/ Mobile Jugendarbeit, Management in sozialen Organisationen; hauptberuflich: Gesamtkoordination Treberhilfe Dresden e.V. (www.treberhilfe-dresden.de); Ehrenamt: Unterstützung der Fundación Jardín del E-dén, Ecuador; nebenberuflich: Weiterbildung, Coaching, Supervision