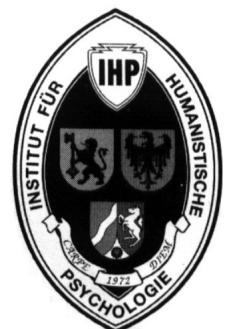


Thomas Droege

Wie die Hummel fliegen lernt

- oder von der Annäherung zwischen Beratung und
Leitung

IHP Manuskript 0105 G * HP 1/2004 , Seite 157-169



Wie die Hummel fliegen lernt

- oder von der Annäherung zwischen Beratung und Leitung

Gliederung

1. Vereinbarkeit von Beratung und Leitung
2. Wider das Vorurteil: lebendig katholisch!
3. Beruflicher Kontext
4. Erlaubnisse als Leitungsinstrument
5. Gemeinsamkeiten zwischen Beratung und Leitung
 - 5.1. Die Haltung des Beraters und des Leiters
 - 5.2. Den Menschen in der Organisation wiederentdecken
6. Abschlussbemerkung
7. Literatur
8. Anhang: Praxis- Projektstudie

1. Vereinbarkeit von Beratung und Leitung

Glauben Sie, dass ein Leiter innerhalb seiner Organisation gleichzeitig beraten und leiten kann? Die meisten Menschen, die ich kenne, würden diese Frage mit „Nein“ beantworten. Durch meine hauptberufliche Tätigkeit in leitender Position und meine freiberufliche Beratungstätigkeit habe ich immer wieder die Möglichkeit, gleichermaßen mit Leitern und Beratern ins Gespräch zu kommen. Dabei habe ich den Eindruck gewonnen, dass Leitungs- und Führungskräfte sehr wohl für Theorien, Modelle sowie Methoden aus dem Beratungs- und Therapiebereich offen sind und sie eventuell in Seminaren rezipieren, doch eine Anwendung in ihrer konkreten Leitungspraxis ist eher selten. Sie betrachten meistens Leitung und Beratung als zwei strikt voneinander zu trennende Bereiche.

Bei Beratern erlebe ich ein ähnliches Denken, das stärker die Abgrenzung als die Gemeinsamkeiten betont. Mein Anliegen ist es, mit dieser Arbeit einen kleinen Einblick zu geben, was ich unter der Vereinbarkeit von Leitung und Beratung verstehe. *Ich bin davon überzeugt, dass ein guter Leiter auch ein guter Berater sein sollte.* Vielleicht erscheint es einigen unmöglich, beide Bereiche miteinander zu vereinigen. Ihnen möchte ich die Hummel als ein Beispiel für die Realität des offensichtlich Unmöglichen vorstellen. Die Hummel ist physikalisch gesehen nicht in der Lage zu fliegen, denn ihre Flügel sind in Relation zu ihrem Körpergewicht zu klein. Dennoch fliegt die Hummel.

2. Wider das Vorurteil: lebendig katholisch!

Die fliegende Hummel verdeutlicht uns auch, dass wir Menschen Wirklichkeit konstruieren und gleichzeitig von dieser eines Besseren belehrt werden. Ich möchte einem Vorurteil entgegentreten, das für manche Menschen zur Wirklichkeit geworden ist. Sehr oft begegnet mir die Meinung, die katholische Kirche und ihre Einrichtungen seien starre und konservative Organisationen. Es ist nicht mein Anliegen, das Gegenteil zu behaupten und Kirche als

innovative oder progressive Institution darzustellen. Ich bin gegenüber jedem „Entweder-Oder-Denken“ kritisch eingestellt.

Die katholische Kirche ist weder ausschließlich konservativ noch ausschließlich progressiv. Die Wahrheit liegt meines Erachtens in der Mitte. In der katholischen Kirche gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Strömungen, Richtungen und Organisationskulturen.

Kirche ist wie jede andere gesellschaftliche Institution sowohl das Eine als auch das Andere. Mir ist für einen bestimmten Bereich in Kirche Verantwortung übertragen worden. Für diesen Bereich werde ich fragmentarisch aufzeigen, wie ich gemeinsam mit meinen Kollegen und Kolleginnen versuche, eine lebendig lernende Organisation zu gestalten.

3. Beruflicher Kontext

Seit Mitte August 1998 bin ich Leiter des Katholischen Jugendamtes Erftkreis. Es ist eine regionale Fachstelle für die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit. Der Erftkreis umfasst zehn Kommunen, in denen circa 260.000 Katholiken in 100 Pfarrgemeinden leben. Das Gebiet erstreckt sich von Erftstadt über Wesseling, Brühl, Hürth, Kerpen, Frechen, Bergheim, Elsdorf, Bedburg bis nach Pulheim. Die Aufgabe des Katholischen Jugendamtes ist es, ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die kirchliche Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit zu qualifizieren und mit verschiedenen Dienstleistungen zu unterstützen. Das Team des Katholischen Jugendamtes besteht in der Regel aus 17 Personen. Es setzt sich aus Zivildienstleistenden, Verwaltungskräften, Pädagogen, einem Priester und dem Leiter zusammen. Das Jugendamt ist eine Einrichtung des Erzbistums Köln.

4. Erlaubnisse als Leitungsinstrument

Berater und Therapeuten, die die Transaktionsanalyse kennen, arbeiten teilweise mit so genannten Erlaubnissen. Erlaubnisse bezeichnen in der Transaktionsanalyse entwicklungsfördernde und existenzielle Botschaften oder Grundannahmen, die entsprechend dem Modell der Ich-Zustände aus dem positiv geladenen fürsorglichen Eltern-Ich kommen. Eine solche innere Botschaft wird beim Empfänger im Eltern-Ich-Speicher als Verhaltensmuster gespeichert. *Erlaubnisse fördern die Grundhaltung: „Ich bin okay. – Du bist okay.“* Sie werden von den Eltern an ihre Kinder weitergegeben. (Vgl. Lumma, S. 113.) Erlaubnisse können in Therapie und Beratung bewusst zur Unterstützung des Klienten eingesetzt werden. Voraussetzung ist, dass der Therapeut zum Klienten eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung aufgebaut hat und als Autorität anerkannt wird (vgl. Schlegel, S. 72-75, 367-69).

Während meiner orientierungsanalytischen Ausbildung beim Institut für Humanistische Psychologie wurde viel mit Erlaubnissätzen gearbeitet. So bin ich auf die Idee gekommen, Erlaubnisse für mich und mein Leitungsverhalten zu formulieren. Diese Erlaubnisse erfüllen eine doppelte Funktion: Erstens verdeutlichen sie mir als Mensch und Leiter immer wieder meine eigene Lebenseinstellung und prägen mein Verhalten; zweitens können sie die Teamentwicklung mit meinen Kollegen sowie deren jeweils eigene Entwicklung fördern. Ich bin davon überzeugt, dass durch Erlaubnisse insgesamt die Entwicklung einer Organisation positiv unterstützt wird. Weil meine eigene Lebenseinstellung die obengenannte Grundhaltung („Ich bin okay. – Du bist okay.“) ist, kann ich authentisch Erlaubnisse vermitteln.

5. Gemeinsamkeiten zwischen Beratung und Leitung

5.1. Die Haltung des Beraters und des Leiters

<i>Der gemeinsame Geist zwischen Beratung und Leitung sowie die gemeinsame Haltung zwischen Berater und Leiter</i>	<i>Erlaubnissätze – Beratungsmethode als Leitungsinstrument angewandt</i>	<i>Umsetzung – strukturell oder/und im Leitungsverhalten</i>
Über- und Durchblick in der Sache - systemisches Denken	„Ich darf fachlich kompetent sein!“	Kontinuierliche „Kollegiale Beratung“ als Leiter mit anderen Leitern. Kontinuierliche Weiterbildung – lebenslanges Lernen. Weiterbildungen zum Berater und Bildung meines systemischen Denkens. Vorherige sechsjährige Leitungstätigkeit auf der nächst höheren Strukturebene (Bistumsebene) in einem ähnlichen Arbeitsfeld wie dem derzeitigen.
Pragmatisch denken - Annäherung an den Erfolg; Erfolgsorientierung	„Ich darf erfolgreich sein!“	Erfolg im Team benennen und feiern. Jährlich Zielvereinbarungen verhandeln, damit Erfolg leichter feststellbar ist.
Innovation – keine Beibehaltung des Status quo	„Ich darf Altes loslassen und ehrenvoll verabschieden!“	Soviel Teamarbeit wie möglich und sinnvoll – in Groß- und Kleinteams. Teamarbeit als Innovationsmotor. Förderung der Teamarbeit im Großteam, zum Beispiel durch monatliche Teamsitzungen, monatliche gemeinsame Gottesdienste, jährlichen Betriebsausflug oder jährliche gemeinsame dreitägige Exerzitien. Zeit, Raum und Geld für kreatives Arbeiten im Team, dies geschieht u. a. in acht bis zwölf „Studentagen“ im Jahr. Bisherige Arbeitsformen nicht schlecht machen, sondern sie als sinnvoll und notwendig in ihrer Zeit achten und ehrenvoll davon Abschied nehmen, damit Neues entstehen kann.
Evaluation – systematische Begleitung von Prozessen und Ermittlung der Zielerreichung	„Ich darf Fehler machen und daraus lernen!“	Modellprojekt „Programmevaluation“ für sieben Maßnahmen in der kirchlichen

durch alle Beteiligten		Jugendarbeit mit wissenschaftlicher Begleitung; Klärungsphase, wie Evaluation in den Arbeitsalltag integriert werden kann.
<i>Zum Mitdenken animieren</i>	„Ich darf denken und offen meine Meinung äußern!“	Ermutigung der Kollegen und Kolleginnen offen zu sagen, was sie denken. Betonung: Jede Meinung ist wichtig. Nachfragen und Zeit lassen in Teamsitzungen. Die Kollegen und Kolleginnen sind die wichtigste Ressource der Organisation: „Wer glaubt, dass ein Abteilungsleiter eine Abteilung leitet, der glaubt auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet“ (Quelle unbekannt).
<i>Zur Selbsthilfe ermutigen – Eigenverantwortung stärken</i> * Ggf. werden Angebote von möglichen Lösungswegen durch den Berater oder Leiter aufgezeigt. * <i>Unterschied:</i> Der Berater hat eine „neutrale“ Rolle. Der Leiter ist Systemvertreter. Er muss innerhalb seiner Leitungsverantwortung eigene Entscheidungen treffen. * <i>Zwickmühle des Leiters:</i> Der mögliche Lösungsweg des Kollegen oder der Kollegin kann an institutionellen Grenzen scheitern oder eingeschränkt werden. Der Lösungsweg kann auch das Ausscheiden des Kollegen oder der Kollegin aus der Organisation nahe legen.	„Ich darf eigenverantwortlich handeln!“ und „Ich darf mir Unterstützung holen!“	Grundvertrauen in die Fähigkeiten und Ressourcen der Kollegen und Kolleginnen. Monatliche „Kollegiale Beratung“ der pädagogischen Kollegen und Kolleginnen gemeinsam mit der Leitung. Halbjährliche Fördergespräche mit den einzelnen Kollegen und Kolleginnen zur Klärung von Fort- und Weiterbildungen im Persönlichkeitsbereich und im fachlichen Bereich. Delegation mit weitreichender Entscheidungskompetenz und eigenem Budget für wesentliche Arbeitsbereiche oder Aktivitäten. Darüber hinaus gibt es weitere Budgets für Standardaufgaben innerhalb des zur Verfügung stehenden Haushaltes.

Der Geist der Beratung und die Haltung des Beraters sind abgeleitet aus dem Artikel „Perspektiven einer neuen Beratungspädagogik“ von Franz Pöggeler, Seite 16-18.

5.2. Den Menschen in der Organisation wiederentdecken

In Beratung und Leitung steht jeweils der Mensch im Mittelpunkt. Es geht um den Menschen. Diese Aussage mag einige befremden, wenn ich sie auf Leitung oder Führung beziehe. Unabhängig von negativen Erfahrungen mit Leitungskräften, die viele Menschen im Laufe ihres Lebens machen, gibt es eine neue Rückbesinnung auf den Menschen in einer Organisation und dies nicht nur in sozialen Unternehmen.

Einer der profiliertesten Führungsexperten in Deutschland Dr. Reinhard K. Sprenger beschreibt dies in seinem Buch „Aufstand des Individuums“ wie folgt: „Heute wird wahr, worüber lange nur gelästert wurde: Der Mensch steht tatsächlich im Mittelpunkt. (...) Wer morgen am Markt bestehen will, muss auf das kreative Potenzial der Mitarbeiter zurückgreifen. (...) In Wahrheit beunruhigt die wuchernde Individualität viele Manager. (...) In der neuen Arbeitswelt wird Freiheit und Individualität das wirtschaftliche Überleben sichern. (...) Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor“ (S. 182-186).

Das Zitat bestätigt mir, dass mit dem neuen Jahrtausend eine neue Zeit für das Management kommt. Eine Zeit, die den Leiter braucht, der auch Berater ist. Denn der Leiter wird ohne Beratungskompetenz nicht mehr auskommen, wenn er mit Menschen auf gleicher Ebene in Beziehung treten will oder muss. Der Drang von Organisationen zum Gleichschalten, zur zentralisierten Steuerung und zur Überbetonung von Strukturen sollte der Vergangenheit angehören, wenn ein Unternehmen überleben will.

Der Mensch steht im Mittelpunkt; das ist auch die Botschaft von Erlaubnissen, die ich schon erwähnt habe. Nun möchte ich die Grundpfeiler darlegen, die ich für ein konstruktives Leitungsverhalten als notwendig erachte. Gleichzeitig zeige ich hiermit die enge Verknüpfung mit Beratung auf.

Legende: + + + = trifft uneingeschränkt zu; + + - = ist wichtig und notwendig, es gibt aber kleine Einschränkungen; + - - = kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein; - - - = gehört nicht zu den originären Aufgaben/Qualifikationen.

Leitung	Grundpfeiler für konstruktives Leiten	Beratung
+ + +	<p><i>Echtheit</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Ich bin bereit, meinem Gegenüber so zu begegnen, wie ich bin. Ich verstelle mich nicht und sage ehrlich und möglichst direkt, was ich denke und fühle. Ich handle authentisch.</p> <p><i>Konkret:</i> Ich versuche im privaten wie im beruflichen Leben authentisch zu sein. Ich glaube, dies gelingt mir überwiegend. Manchmal merke ich, dass strategisches Denken meine Echtheit blockiert.</p>	+ + +
+ + +	<p><i>Wertschätzung - Individualität stärken</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Mein Gegenüber ist für mich ein einzigartiges Individuum, das in seiner Würde unantastbar ist. Ich habe Respekt vor diesem Leben und den jeweils verschiedenen Lebensentwürfen. Mein Gegenüber ist in seinem Menschsein nicht besser und nicht schlechter als ich. Was uns unterscheidet, sind unsere Lebensbiographien und die Verschiedenheit unserer Talente, Begabungen und Fähigkeiten.</p> <p><i>Konkret:</i> Die Wertschätzung ist für mich tief verankert in meinem christlichen Glauben, der davon ausgeht, dass jeder Mensch ein von Gott gewolltes Geschöpf ist. Der Mensch ist ein Ebenbild Gottes. Als Leiter versuche ich deutlich zu machen, dass jede Kollegin und jeder Kollege für die Organisation wichtig ist. Ich versuche die Kolleginnen und Kollegen möglichst entsprechend ihren Stärken einzusetzen. Wenn ich feststelle, dass die Talente einer Kollegin oder eines Kollegen nicht zu den Möglichkeiten und Zielen der Organisation passen, bemühe ich mich gemeinsam mit der/dem Betroffenen, in gegenseitiger Wertschätzung eine neue Perspektive zu eröffnen.</p>	+ + +
+ + -	<p><i>Einführendes Verstehen</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Ich nehme mein Gegenüber mit all meinen Sinnen ganzheitlich wahr. Sowohl das, was einer sagt, als auch das, was einer</p>	+ + +

	<p>fühlt, ist mir wichtig. Ich nehme mir Zeit für mein Gegenüber und höre zu.</p> <p><i>Konkret:</i> Wenn ich im Büro bin, steht meine Türe für die Kolleginnen und Kollegen fast immer offen. Ich bin ansprechbar und nehme mir auch für persönliche Gespräche Zeit. Das Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen hat für mich Vorrang vor circa 90 % meiner sonstigen Aufgaben. Ich bemühe mich, bewusst Raum für Gefühle in einem Gespräch oder einer Teamsitzung zu geben. Ich merke aber auch, dass in einem organisatorischen Kontext Gefühle keinen solchen Raum einnehmen oder einnehmen können wie während einer Beratungssitzung. Und als Leiter habe ich letztendlich zu wenig Zeitressourcen oder bin mit den Gedanken bei einer anderen Sache, um immer mit der vielleicht notwendigen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit jemandem zu begegnen. Das Beratungssetting gibt in diesem Fall einen günstigeren Rahmen vor.</p>	
+++	<p><i>Förderndes Verhalten</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Ich gebe Anregungen und Rückmeldungen, schlage Alternativen vor, informiere umfassend, vereinbare Ziele, treffe Vereinbarungen, arbeite mit der Kollegin oder dem Kollegen zusammen, fördere Teamarbeit und unterstütze die Teilnahme an Fort- oder Weiterbildungen (vgl. Decker, S. 462).</p> <p><i>Konkret:</i> Ich gebe möglichst direkt Feedback. Wenn eine Kollegin oder ein Kollege meinen Rat sucht, bringe ich meine Ideen und Anregungen als Angebot ein. Manchmal bin ich mir unsicher, ob ich nicht zu viele Informationen an die Kolleginnen und Kollegen weitergebe. Aber ich vertraue aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen darauf, dass die Kolleginnen und Kollegen mir rechtzeitig Rückmeldungen geben, wenn ihnen die Informationen zu viel oder zu ungerichtet vorkommen. Als Berater bin ich zurückhaltender mit Anregungen, damit der Klient aus sich selbst heraus seine eigene Lösung findet.</p>	++-
++-	<p><i>Visionen vermitteln</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Ich habe oder „es“ entwickelt sich eine Vision. Eine Vision ist mehr als ein Ziel. Ziele sind eher rational definiert. Visionen sind emotional, imaginär (bildlich) und rational. Aus Visionen entstehen Ziele. Als Leiter brauche ich Visionen. Dennoch bin ich kein Einzelkämpfer. Visionen können gemeinsam im Team entstehen. Dann bin ich ein Teil der Visionsgeber. Visionen sollten begeistern und Kreativität sowie Energie freisetzen. Visionen beleben eine Organisation und ermöglichen Innovation. Der Leiter ist ein entscheidender Visionsträger. Wenn ich nicht begeistert bin, kann ich wohl kaum andere begeistern. Visionen setzen einen Wertekonsens oder eine Wertediskussion voraus (vgl. Kälin/Müri, S 88 f.).</p> <p><i>Konkret:</i> Im Team haben wir dieses Jahr (2001) festgestellt, dass unsere gemeinsame zentrale Vision, die Errichtung eines katholischen spirituellen Zentrums für junge Menschen, unsere Arbeitsmotivation sehr positiv beeinflusst. Wir haben den Vorteil, dass ein weitgehender Wertekonsens besteht. Die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen und die Vermittlung des katholisch-christlichen Glaubens an sie sind zwei unserer zentralen Anliegen. Darüber hinaus sind wir gerade dabei, eine Vision für unsere weitere Arbeit zu entwickeln, die spätestens ab 2003 umgesetzt werden soll. Sie stellt noch</p>	+- -

	deutlicher den jungen Menschen in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Unser kreatives Arbeiten fördert die Entwicklung von Visionen.	
+++	<p><i>Beurteilen</i></p> <p><i>Allgemein:</i> Es gehört zur Leitungsaufgabe und Personalverantwortung, die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen zu beurteilen. Beurteilen ist nun nicht gleich beurteilen. Mir geht es um die Unterscheidung der verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Fehler oder Schwächen führen zu keinen schlechten Noten. Es geht darum, die Stärken gemeinsam herauszufinden und aus Fehlern zu lernen. Keiner ist ein inkompetenter Kollege oder eine inkompetente Kollegin; er oder sie ist höchstens falsch eingesetzt. Die Lernbereitschaft und das Lernpotenzial sollen gemeinsam ausgelotet werden. Ziel ist es, die Stärken zu fördern. Ich glaube nicht, dass der Mensch kurz- oder mittelfristig grundlegend veränderbar ist. Dennoch muss der Leiter beurteilen, egal wie er dies umsetzt. Der Berater braucht dies nicht, es gehört nicht zu seiner Aufgabe.</p> <p><i>Konkret:</i> Ich rede regelmäßig mit meinen Kolleginnen und Kollegen über ihre Arbeit. Zum großen Teil gelingt es, zu gemeinsamen Einschätzungen und wohlwollenden Vereinbarungen für beide Seiten zu kommen. Eine ambivalente Situation entsteht für mich, wenn die Einschätzungen beider Seiten eklatant auseinander gehen. Dann sind in der Regel eine Vielzahl an Gesprächen nötig, um sich anzunähern.</p>	---

6. Abschlussbemerkung

Mit *drei Kernsätzen* möchte ich die Quintessenz dieser Arbeit ausdrücken:

Heutiges Leiten heißt, in Beziehung treten: „Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du“ (Buber, S. 18); Geben und Nehmen sind im Gleichgewicht.

Wenn durch Leitungsverhalten Erlaubnisse verbal oder nonverbal vermittelt werden, können sich Menschen und Organisationen mit großer Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln.

Leiten ist die Kunst des verantwortlichen Umgangs mit der gegebenen institutionellen Macht und Ohnmacht.

Literatur

BUBER, Martin: Ich und Du, Heidelberg (Lambrecht Schneider) 1983, 5. Aufl.

DECKER, Franz: Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg/Lech (Moderne Industrie) 1992.

KÄLIN Karl / MÜRI Peter (Hg.): Führen mit Kopf und Herz. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter, Thun (Ott) 1990, 2. Aufl.

LUMMA, Klaus: Die Team-Fibel, Hamburg (Windmühle) 1994.

PÖGGELER, Franz: „Perspektiven einer neuen Beratungspädagogik“, in Lumma, Klaus: Counseling. Theorie & Praxis der Beratungspädagogik, Eschweiler (Humanistische Psychologie Halbjahrbuch Sonderausgabe) 1/1999, S. 12-27.

SCHLEGEL, Leonhard: Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Freiburg/Basel/Wien (Herder) 1993.

SPRENGER, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt/New York (Campus) 2000.

Weitere Literaturhinweise

FATZER, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch, Köln (Ed. Humanistische Psychologie) 1993.

LUMMA, Klaus (Hg.): Orientierungsanalyse, Eschweiler (Humanistische Psychologie Halbjahrbuch Sonderausgabe) 2/1999.

QUITMANN, Helmut: Humanistische Psychologie. Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle (Hogrefe) 1996, 3. Aufl.

14. Anhang

Praxis- Projektstudie

Strategie 2003

Das nachfolgende Praxisbeispiel gibt einen kleinen Einblick in die Teamarbeit des Katholischen Jugendamtes Erftkreis. Gleichzeitig verdeutlicht es, wie ich meine Leitungsrolle verstehe und ausübe.

Anlass

In meinen Vorüberlegungen habe ich mich gefragt, welches Thema für die zwei Studientage passen könnte. Da ich von verschiedenen Seiten wahrgenommen habe, dass unser derzeitiger Arbeitsansatz Defizite aufweist, kam mir die Idee, eine neue Strategie für unsere Arbeit zu entwickeln. Bis 2003 ist einerseits genügend Zeit, um die Umsetzung der Strategie vorzubereiten, andererseits ist der Zeitraum noch überschaubar. Für die zwei Studientage, schlug ich deshalb das Thema "Strategieentwicklung 2003" vor. Ziel dieses Themas ist es, Visionen zu entwickeln und Innovation zu fördern, um den Erfolg zu steigern.

Vorbereitung

Innerhalb eines Dienstgespräches, an dem alle Kolleginnen und Kollegen teilnahmen, stellte ich das oben genannte Thema vor. Das Team stimmte meinem Themenvorschlag zu. Es wurde eine Vorbereitungsgruppe aus zwei Pädagogen, einer Verwaltungskraft und mir gebildet. Diese Vorbereitungsgruppe plante die Durchführung der Studientage. Mein Vorschlag zum didaktisch-methodischen Aufbau des Vorhabens wurde mit einigen Modifizierungen von der Vorbereitungsgruppe befürwortet (siehe Ablauf). Es wurde vereinbart, dass ich die Gesamtmoderation übernehmen und ein Kollege die geplanten Auflockerungsübungen und erlebnispädagogische Spiele anleiten würde.

Meine Rolle

Während der Moderation achte ich darauf, mein Statement zu einem Thema oder zu einer Frage als letzter abzugeben. So haben die Kolleginnen und Kollegen Zeit und Raum ihre Meinung zu sagen - ohne eine inhaltliche Beeinflussung meinerseits. Die Meinung jeder Kollegin und jedes Kollegen ist für mich gleichwertig. Ich versuche, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen bei der Meinungsbildung einzubeziehen, indem ich zur Meinungsäußerung ermutige und dafür Zeit einräume. Bei so wesentlichen Themen wie der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Katholischen Jugendamtes bevorzuge ich es, möglichst in alle damit zusammenhängenden Entscheidungen Konsens zu erzielen. Konsens bedeutet einstimmige Zustimmung; niemand wird überstimmt. Dieses Rollenverständnis ist für mich ein Ausdruck meiner Wertschätzung meinen Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Ich will Raum geben zum Mitdenken. Zur Echtheit gehört für mich, dass ich transparent mache, wann ich meine Moderatorenrolle verlasse und als Leiter spreche. Und ich zeige die Möglichkeiten und die Grenzen des Katholischen Jugendamtes auf.

Ablauf

Gestaltung der Mitte

Zu Beginn der Studientage animiert uns eine Kollegin, die Raummitte mit verschiedenen Materialien kreativ zu gestalten.

Danach stelle ich das geplante Tagesprogramm vor und kläre, ob alle damit einverstanden sind. Es gibt keine Einwände.

1. "Zeichen der Zeit"

Meine Intention in dieser Arbeitseinheit ist es, die konkrete Ausgangssituation wahrzunehmen und festzustellen, wo es gemeinsame oder differierende Einschätzungen im Team gibt.

- *Wer ist unser Adressat ("Kunde")? In welchen Situationen befinden sich die Adressaten?*
- *Wie ist die Entwicklungssituation in der Gesamtorganisation?*

* Kleingruppenarbeit nach Berufsgruppen (Pädagogen, Verwaltungskräfte, Leitung)

* Jede Gruppe malt/zeichnet auf Moderationspapier ein Gruppenbild als Antwort zu den Fragen.

Mannschaftsspiel

Zwei Mannschaften versuchen in einer vorgegebenen Zeit soviel Bierdeckel wie möglich auf das gegenüberliegende Spielfeld zu werfen.

* Plenum: Präsentation der Kleingruppenergebnisse

Die Ergebnisse zeigen deutliche die Tendenz, dass wir immer weniger junge Menschen erreichen, die bereit sind, sich in kirchlicher Jugendarbeit zu engagieren. Die Frage ist, können wir als Katholisches Jugendamt an dieser Situation etwas ändern? Wenn ja, wie?

2. Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?

Diese Arbeitseinheit ist mir als Leiter besonders wichtig, denn Jugendamt ist keine frei schwebende Organisation. Wir sind in vielfältige Zusammenhänge eingebunden, die uns einen Handlungsrahmen vorgeben. Ich wäre als Leiter unredlich, wenn ich diese Rahmenbedingungen nicht ins Bewußtsein rief. Es bestehe ansonsten die Gefahr, dass Ideen aufkämen, die versanden würden, weil sie innerhalb unseres Jugendamtes nicht umgesetzt werden könnten.

* Vorbereitete Moderationswand, auf der ich die wichtigsten Grundlagen für unsere Arbeit als Katholisches Jugendamt schriftlich aufgezählt habe. Im Plenum werden Ergänzungen aus dem Team gesammelt.

Vertrauensspiel

Sich vom Anderen mit geschlossenen Augen an Hindernissen vorbei führen lassen – durch Handberührung oder durch Zuruf.

3. Welche Handlungs- und Denkmaximen (Botschaften) sollen auf dem Hintergrund der "Zeichen der Zeit" für unsere Strategieentwicklung leitend sein?

Mit dieser Arbeitseinheit verfolge ich das Ziel, herauszufinden, welche Botschaften unser zukünftiges berufliches Handeln bestimmen sollen. So wie individuelles Verhalten von "Erlaubnissen" (mit-)geprägt wird, so wird auch institutionelles Handeln von Botschaften beeinflusst. Dabei sollen die Situation der Adressaten, für die wir als Katholisches Jugendamt "da sind", und unsere Interessen als Team der Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Botschaften sein.

* Kleingruppenarbeit mit gemischten Berufsgruppen

* Plenum: Vorstellen der Kleingruppenergebnisse, Vereinbarung der gemeinsamen Handlungs- und Denkmaximen nach dem Konsensprinzip.

Ich zitiere einige Denk- und Handlungsmaximen (Botschaften), die vereinbart wurden:

- *Sterbeprozesse aushalten, Neues begrüßen!*
- *Wir arbeiten dort, wo ein Partner ist!*
- *System verändernd innovativ arbeiten!*
- *Bedarfs- und zielorientiert arbeiten und auf Aktuelles zeitnah reagieren!*

4. Das "Produkt-Lebens-Phasen-Modell"

Nun haben wir die zentrale Arbeitseinheit der Studientage erreicht. Die bisherigen Überlegungen und Ergebnisse sind für Grundlage, um zu klären, welche "Produkte" oder Dienstleistungen überholt sind und neu entwickelt werden müssen. Hier entsteht die Strategie unserer zukünftigen Arbeit, die konkrete Verbesserung in der Organisation. Dieses Modell geht davon aus, dass „Produkte“ oder Dienstleistungen „Lebens-Phasen“ unterliegen. Sie werden „geboren“: es werden Ressourcen und Kraft investiert, um sie aufzubauen; Erfolg stellt sich ein. „Es läuft fast von selbst“. Es gilt, Abschied von der ersten Phase zu nehmen. Jetzt wird mit der zweiten Phase („Power“) begonnen und die erste Phase („Neugeburt“) wird „verabschiedet“. Dadurch wird erst die aktuelle und reale Situation analysiert und bewertet, um sich dann auf die Zukunft konzentrieren zu können.

<p><i>Die Phase der "Neugeburt" (1)</i> Welche "Produkte" bzw. welche Dienstleistungen brauchen wir, um extern und intern bedarfs- und qualitätsorientiert handeln zu können?</p>	<p><i>Die "Power" Phase (2)</i> In welchen "Produkten" bzw. Dienstleistungen powern wir zur Zeit? Stehen Input und Output in ausgewogenem Verhältnis zueinander?</p>
<p><i>Die Phase der "Abkoppelung" (4)</i> Welche "Produkte" bzw. Dienstleistungen haben sich bisher bewährt, sind jetzt aber überholt oder kritisch anzufragen?</p>	<p><i>Die Phase des "Ertrages" (3)</i> Welche "Produkte" oder Dienstleistungen geben zur Zeit einen guten "Ertrag" ab, sind also erfolgreich? Stehen Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis?</p>

* Kleingruppenarbeit nach Berufsgruppen

Teamspiel

Gemeinsam ein "Spinnennetz" aus Seilen überwinden.

* Plenum: Präsentation der Kleingruppenergebnisse, gemeinsame Klärung und Vereinbarung im Team nach dem Konsensprinzip:

Was gehört aus der Sicht der MitarbeiterInnen in welche Phase?

Ergebnisse: Zwei Berichtsformen, die von den Kolleginnen und Kollegen im Katholischen Jugendamt regelmäßig erbracht werden mussten, werden abgeschafft. Inhalte sollen in Zukunft auf unbürokratischere Art mündlich mitgeteilt werden.

5. **Wie müsste mein Arbeitsfeld aussehen, damit ich noch zufriedener sein könnte?**

Mit dieser Frage setze ich bewusst die einzelne Kollegin und den einzelnen Kollegen in den Mittelpunkt. Es geht darum, dass jede und jeder für sich persönlich reflektiert, ob die Ergebnisse ihre bzw. seine Arbeitszufriedenheit steigern (oder schwächen) könnte.

* Einzelarbeit: Jede und jeder beantwortet die Frage malend, zeichnend oder schriftlich.

* Plenum: Bilder und Texte werden in die Raummitte gelegt. Es besteht die Möglichkeit, etwas zu dem eigenen Bild oder Text zu sagen.

6. **Reflexion der Studientage**

* Visuell: "Reflexionsscheibe" gezeichnet auf einer Moderationswand, die von 0-10 zu verschiedenen Kategorien bepunktet wird;

Gruppe: Wie sind wir als Team miteinander umgegangen?;

Inhalt: Wie sehr hat mich das Thema angesprochen?;

Ergebnis: Wie bewerte ich das Ergebnis?;

Rahmenbedingungen: Wie waren für mich die Rahmenbedingungen z.B. Gruppenraum, Essen...

* Mündlich: Blitzlicht – Was war wichtig? Was war schade?

Auswertung

Obwohl viele Kolleginnen und Kollegen kurz vor der Urlaubszeit und in einer Zeit, in der sehr viel Arbeit anlag, recht müde und abgespant waren, sind die Studientage erfolgreich gewesen. Ein Grund war sicherlich, dass viele Aktionen und Bewegungsspiele geholfen haben, die "Müdigkeit" zu überwinden.

Zukünftig werde ich stärker darauf achten, dass die Studientage nicht in einer ungünstigen Zeit durchgeführt werden. Das Ergebnis der Studientage ist sehr wichtig für unsere Jugendarbeit, weil neue Perspektiven entstanden sind. Näheres kann an dieser Stelle nicht dargelegt werden, da der Großteil der Ergebnisse vorerst intern ist. *Entscheidend ist, dass es gelungen ist, mit dem gesamten Team im Konsens wichtige Entscheidungen oder Grundtendenzen für die Zukunft zu erarbeiten.* Im Team wurde offen miteinander gesprochen. Als Leiter habe ich den Anstoß gegeben, über die derzeitige und zukünftige Arbeit nachzudenken. Wir haben uns für die einzelnen Arbeitseinheiten genügend Zeit gelassen. Ich habe meine Rolle gut eingehalten können und das hat sich auf die Arbeitsatmosphäre positiv ausgewirkt.

Anhang

Praxis- Projektstudie – Strategie 2003

Das nachfolgende Praxisbeispiel gibt einen kleinen Einblick in die Teamarbeit des Katholischen Jugendamtes (nachfolgend abgekürzt: KJA) Erftkreis. Gleichzeitig verdeutlicht es, wie ich meine Leitungsrolle verstehe und ausübe.

Anlass

In meinen Vorüberlegungen habe ich mich gefragt, welches Thema für die zwei Studientage passen könnte. Da ich von verschiedenen Seiten wahrgenommen habe, dass unser derzeitiger Arbeitsansatz Defizite aufweist, kam mir die Idee, eine neue Strategie für unsere Arbeit zu entwickeln. Bis 2003 ist einerseits genügend Zeit, um die Umsetzung der Strategie vorzubereiten, andererseits ist der Zeitraum noch überschaubar. Für die zwei Studientage, schlug ich deshalb das Thema "Strategieentwicklung 2003" vor. Ziel dieses Themas ist es, Visionen zu entwickeln und Innovation zu fördern, um den Erfolg zu steigern.

Vorbereitung

Innerhalb eines Dienstgespräches, an dem alle Kolleginnen und Kollegen teilnahmen, stellte ich das oben genannte Thema vor. Das Team stimmte meinem Themenvorschlag zu. Es wurde eine Vorbereitungsgruppe aus zwei Pädagogen, einer Verwaltungskraft und mir gebildet. Diese Vorbereitungsgruppe plante die Durchführung der Studientage. Mein Vorschlag zum didaktisch-methodischen Aufbau des Vorhabens wurde mit einigen Modifizierungen von der Vorbereitungsgruppe befürwortet (siehe Ablauf). Es wurde vereinbart, dass ich die Gesamtmoderation übernehmen und ein Kollege die geplanten Auflockerungsübungen und erlebnispädagogische Spiele anleiten würde.

Meine Rolle

Während der Moderation achte ich darauf, mein Statement zu einem Thema oder zu einer Frage als letzter abzugeben. So haben die Kolleginnen und Kollegen Zeit und Raum ihre Meinung zu sagen - ohne eine inhaltliche Beeinflussung meinerseits. Die Meinung jeder Kollegin und jedes Kollegen ist für mich gleichwertig. Ich versuche, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen bei der Meinungsbildung einzubeziehen, indem ich zur Meinungsäußerung ermutige und dafür Zeit einräume. Bei so wesentlichen Themen wie der zukünftigen strategischen Ausrichtung des KJA bevorzuge ich es, möglichst in alle damit zusammenhängenden Entscheidungen Konsens zu erzielen. Konsens bedeutet einstimmige Zustimmung; niemand wird überstimmt. Dieses Rollenverständnis ist für mich ein Ausdruck meiner Wertschätzung meinen Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Ich will Raum geben zum Mitdenken. Zur Echtheit gehört für mich, dass ich transparent mache, wann ich meine Moderatorenrolle verlasse und als Leiter spreche. Und ich zeige die Möglichkeiten und die Grenzen des KJA auf.

Ablauf

Gestaltung der Mitte

Zu Beginn der Studientage animiert uns eine Kollegin, *die Raummittle mit verschiedenen Materialien kreativ zu gestalten*.

Danach stelle ich das geplante Tagesprogramm vor und kläre, ob alle damit einverstanden sind. Es gibt keine Einwände.

1. "Zeichen der Zeit"

Meine Intention in dieser Arbeitseinheit ist es, die konkrete Ausgangssituation wahrzunehmen und festzustellen, wo es gemeinsame oder differierende Einschätzungen im Team gibt.

- *Wer ist unser Adressat ("Kunde")? In welchen Situationen befinden sich die Adressaten?*

- *Wie ist die Entwicklungssituation in der Gesamtorganisation?*

* Kleingruppenarbeit nach Berufsgruppen (Pädagogen, Verwaltungskräfte, Leitung)

* Jede Gruppe malt/zeichnet auf Moderationspapier ein Gruppenbild als Antwort zu den Fragen.

Mannschaftsspiel

Zwei Mannschaften versuchen in einer vorgegebenen Zeit soviel Bierdeckel wie möglich auf das gegenüberliegende Spielfeld zu werfen.

* Plenum: Präsentation der Kleingruppenergebnisse

Die Ergebnisse zeigen deutliche die Tendenz, dass wir immer weniger junge Menschen erreichen, die bereit sind, sich in kirchlicher Jugendarbeit zu engagieren. Die Frage ist, können wir als Katholisches Jugendamt an dieser Situation etwas ändern? Wenn ja, wie?

2. Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?

Diese Arbeitseinheit ist mir als Leiter besonders wichtig, denn Jugendamt ist keine frei schwebende Organisation. Wir sind in vielfältige Zusammenhänge eingebunden, die uns einen Handlungsrahmen vorgeben. Ich wäre als Leiter unredlich, wenn ich diese Rahmenbedingungen nicht ins Bewußtsein riefte. Es bestehe ansonsten die Gefahr, dass Ideen aufkämen, die versanden würden, weil sie innerhalb unseres Jugendamtes nicht umgesetzt werden könnten.

* Vorbereitete Moderationswand, auf der ich die wichtigsten Grundlagen für unsere Arbeit als Katholisches Jugendamt schriftlich aufgezählt habe. Im Plenum werden Ergänzungen aus dem Team gesammelt.

Vertrauensspiel

Sich vom Anderen mit geschlossenen Augen an Hindernissen vorbei führen lassen – durch Handberührung oder durch Zuruf.

3. Welche Handlungs- und Denkmaximen (Botschaften) sollen auf dem Hintergrund der "Zeichen der Zeit" für unsere Strategieentwicklung leitend sein?

Mit dieser Arbeitseinheit verfolge ich das Ziel, herauszufinden, welche Botschaften unser zukünftiges berufliches Handeln bestimmen sollen. So wie individuelles Verhalten von "Erlaubnissen" (mit-)geprägt wird, so wird auch institutionelles Handeln von Botschaften beeinflusst. Dabei sollen die Situation der Adressaten, für die wir als Katholisches Jugendamt "da sind", und unsere Interessen als Team der Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Botschaften sein.

* Kleingruppenarbeit mit gemischten Berufsgruppen

* Plenum: Vorstellen der Kleingruppenergebnisse, Vereinbarung der gemeinsamen Handlungs- und Denkmaximen nach dem Konsensprinzip.

Ich zitiere einige Denk- und Handlungsmaximen (Botschaften), die vereinbart wurden:

- *Sterbeprozesse aushalten, Neues begrüßen!*

- *Wir arbeiten dort, wo ein Partner ist!*

- *System verändernd innovativ arbeiten!*

- *Bedarfs- und zielorientiert arbeiten und auf Aktuelles zeitnah reagieren!*

4. Das "Produkt-Lebens-Phasen-Modell"

Nun haben wir die zentrale Arbeitseinheit der Studientage erreicht. Die bisherigen Überlegungen und Ergebnisse sind für Grundlage, um zu klären, welche "Produkte" oder Dienstleistungen überholt sind und neu entwickelt werden müssen. Hier entsteht die Strategie unserer zukünftigen Arbeit, die konkrete Verbesserung in der Organisation. Dieses Modell geht davon aus, dass „Produkte“ oder Dienstleistungen „Lebens-Phasen“ unterliegen. Sie werden „geboren“: es werden Ressourcen und Kraft investiert, um sie aufzubauen; Erfolg stellt sich ein. „Es läuft fast von selbst“. Es gilt, Abschied von der ersten Phase zu nehmen. Jetzt wird mit der zweiten Phase („Power“) begonnen und die erste Phase („Neugeburt“) wird „verabschiedet“. Dadurch wird erst die aktuelle und reale Situation analysiert und bewertet, um sich dann auf die Zukunft konzentrieren zu können.

<i>Die Phase der "Neugeburt" (1)</i> Welche "Produkte" bzw. welche Dienstleistungen brauchen wir, um extern und intern bedarfs- und qualitätsorientiert handeln zu können?	<i>Die "Power" Phase (2)</i> In welchen "Produkten" bzw. Dienstleistungen powern wir zur Zeit? Stehen Input und Output in ausgewogenem Verhältnis zueinander?
<i>Die Phase der "Abkoppelung" (4)</i> Welche "Produkte" bzw. Dienstleistungen haben sich bisher bewährt, sind jetzt aber überholt oder kritisch anzufragen?	<i>Die Phase des "Ertrages" (3)</i> Welche "Produkte" oder Dienstleistungen geben zur Zeit einen guten "Ertrag" ab, sind also erfolgreich? Stehen Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis?

* Kleingruppenarbeit nach Berufsgruppen

Teamspiel

Gemeinsam ein "Spinnennetz" aus Seilen überwinden.

* Plenum: Präsentation der Kleingruppenergebnisse, gemeinsame Klärung und Vereinbarung im Team nach dem Konsensprinzip:

Was gehört aus der Sicht der MitarbeiterInnen in welche Phase?

Ergebnisse: Zwei Berichtsformen, die von den Kolleginnen und Kollegen im Katholischen Jugendamt regelmäßig erbracht werden mussten, werden abgeschafft. Inhalte sollen in Zukunft auf unbürokratischere Art mündlich mitgeteilt werden.

5. Wie müsste mein Arbeitsfeld aussehen, damit ich noch zufriedener sein könnte?

Mit dieser Frage setze ich bewusst die einzelne Kollegin und den einzelnen Kollegen in den Mittelpunkt. Es geht darum, dass jede und jeder für sich persönlich reflektiert, ob die Ergebnisse ihre bzw. seine Arbeitszufriedenheit steigern (oder schwächen) könnte.

* Einzelarbeit: Jede und jeder beantwortet die Frage malend, zeichnend oder schriftlich.

* Plenum: Bilder und Texte werden in die Raummittle gelegt. Es besteht die Möglichkeit, etwas zu dem eigenen Bild oder Text zu sagen.

6. Reflexion der Studientage

* Visuell: "Reflexionsscheibe" gezeichnet auf einer Moderationswand, die von 0-10 zu verschiedenen Kategorien bepunktet wird;

Gruppe: Wie sind wir als Team miteinander umgegangen?;

Inhalt: Wie sehr hat mich das Thema angesprochen?;

Ergebnis: Wie bewerte ich das Ergebnis?;

Rahmenbedingungen: Wie waren für mich die Rahmenbedingungen z.B. Gruppenraum, Essen...

* Mündlich: Blitzlicht – Was war wichtig? Was war schade?

Auswertung

Obwohl viele Kolleginnen und Kollegen kurz vor der Urlaubszeit und in einer Zeit, in der sehr viel Arbeit anlag, recht müde und abgespannt waren, sind die Studientage erfolgreich gewesen. Ein Grund war sicherlich, dass viele Aktionen und Bewegungsspiele geholfen haben, die "Müdigkeit" zu überwinden.

Zukünftig werde ich stärker darauf achten, dass die Studientage nicht in einer ungünstigen Zeit durchgeführt werden. Das Ergebnis der Studientage ist sehr wichtig für unsere Jugendarbeit, weil neue Perspektiven entstanden sind. Näheres kann an dieser Stelle nicht dargelegt werden, da der Großteil der Ergebnisse vorerst intern ist. *Entscheidend ist, dass es gelungen ist, mit dem gesamten Team im Konsens wichtige Entscheidungen oder Grundtendenzen für die Zukunft zu erarbeiten.* Im Team wurde offen miteinander gesprochen. Als Leiter habe ich den Anstoß gegeben, über die derzeitige und zukünftige Arbeit nachzudenken. Wir haben uns für die einzelnen Arbeitseinheiten genügend Zeit gelassen. Ich habe meine Rolle gut eingehalten können und das hat sich auf die Arbeitsatmosphäre positiv ausgewirkt.

Thomas Droege:

Wie die Hummel fliegen lernt

- oder von der Annäherung zwischen Beratung und Leitung

Zusammenfassung

Dieser Beitrag zeigt Möglichkeiten auf, wie ein Leiter innerhalb seiner Organisation gleichzeitig beraten und leiten kann. Die Grundthese lautet: Ein guter Leiter sollte auch ein guter Berater sein. Es werden Gemeinsamkeiten zwischen dem Geist von Beratung und Leitung aufgezeigt. Zudem wird verdeutlicht, wie „Erlaubnisse“ aus der Transaktionsanalyse das Leitungsverhalten prägen können. Die Quintessenz heißt: Wenn durch Leitungsverhalten Erlaubnisse verbal oder nonverbal vermittelt werden, können sich Menschen und Organisationen mit großer Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln. Fortführend wird dargestellt, dass der Mensch für Berater und Leiter gleichermaßen im Mittelpunkt steht. Heutiges Leiten heißt, in Beziehung treten. Wie dies geschehen kann und welche Analogien es zwischen Beratung und Leitung gibt, wird an sechs Grundpfeilern für konstruktives Leiten aufgeschlüsselt: Echtheit, Wertschätzung, einführendes Verstehen, förderndes Verhalten, Visionen vermitteln und Beurteilen.

Biographische Notiz

Thomas Droege

Paulinenhofstraße 71

51061 Köln

Dipl.-Soz.Päd. und Pädagogisch-Therapeutischer Berater BVPPT / Counselor grad. BVPPT; Weiterbildung in Orientierungsanalyse und in „Leiten in Organisationen“ beim IHP; Zusatzausbildung in klientenzentrierter Gesprächsberatung bei der GwG; Leiter des Katholischen Jugendamtes Erftkreis, Erzbistum Köln; freiberufliche Beratungspraxis „LIVEISION“ mit den Schwerpunkten: Einzel- und Paarberatung, Gruppen- und Teambberatung.