

Alina Bieger

Meine Rollen-Hüte im Counseling

Rollenkonflikte im organisationsinternen Counseling

IHP Manuskript 2001 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel.: 02403 4726 * Fax: 02403 20447 * eMail: office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de



Meine Rollen-Hüte im Counseling

Rollenkonflikte im organisationsinternen Counseling

„Jeder hat das Recht, alles so oft, wie er möchte anzuzweifeln – und die Pflicht, dies mindestens einmal zu tun. Keine Sicht auf die Dinge ist zu heilig, als dass man sie nicht ändern könnte. Kein Weg so perfekt, dass er nicht verbessert werden kann.“ – Edward de Bono

Gliederung:

1. Einleitung
2. Meine Arbeits- bzw. Ausbildungssituation
3. Definition Rollenkonflikt
4. Definition Ambiguitätstoleranz
5. Meine Erfahrungen zum Thema
 - 5.1 Beispiel 1: Counselor vs. PSB-Auszubildende
 - 5.2 Beispiel 2: Counselor vs. Mitarbeiterin ohne Personal- oder Einrichtungsverantwortung
 - 5.3 Beispiel 3: Counselor vs. Mitarbeiterin des Trägers
6. Chancen und Risiken des organisationsinternen Counseling
7. Fazit und Ausblick

1. Einleitung

Wir alle haben sowohl privat als auch beruflich immer wieder mit Rollenkonflikten zu tun. Uns begegnen Situationen, in denen wir anders handeln, als unser Bauchgefühl es uns sagt oder wir uns in unserer Rolle unsicher sind. Während meiner Ausbildung in der Personenzentrierten-Systemischen-Beratung (PSB) ist mir dieses Phänomen ebenfalls begegnet. Da es sich bei PSB um eine Inhouse-Ausbildung handelt, habe ich meine Praxisfeldstunden zu einem großen Teil in den Einrichtungen meines Trägers durchgeführt. Hierbei sind mir in den unterschiedlichen Beratungssettings immer wieder Rollenkonflikte begegnet. Es ging um meine Rolle als Kollegin und die Tatsache, dass man mir ja auch außerhalb von Beratungssettings begegnet, aber auch darum, dass ich während meiner Ausbildung „nur“ Auszubildende war. An dieser Stelle wurde auch schonmal an meiner Beraterischen Kompetenz gezweifelt, wobei ich viele Elemente der klassischen Counseling-Arbeit auch schon vor Beginn der Ausbildung genutzt habe.

In meiner Wahrnehmung war die Skepsis gegenüber der organisationinternen Ausbildung bzw. dem Counseling anfänglich bei den Kolleg*innen groß.

Aufgrund der o.g. Skepsis der Kolleg*innen habe ich in der Nachbereitung meiner verschiedenen Beratungen nach Möglichkeiten gesucht, wie ich den Sorgen und Ängsten meiner Kolleg*innen begegnen, aber auch meinen professionellen Ansprüchen gerecht werden kann. Im Zuge dessen ist mir schnell das Bild von Hüten in den Sinn gekommen, die ich im Laufe der Ausbildung und der Praxisfeldstunden aufgesetzt habe bzw. teilweise auch aufgesetzt bekommen habe. Aus diesem Grund heißt meine Arbeit auch „Meine Rollen-Hüte im organisationsinternen Counseling“. Im Laufe dieser Arbeit werde ich mich, neben Begriffsdefinitionen und Situationsbeschreibungen, auch damit beschäftigen, wie die Abgrenzung der Rollen-Hüte voneinander gelingt. Die, von mir gewählten Methoden sind das Vertragsdreieck und das Innere Team, welche ich im Rahmen der Ausbildung kennenlernen und für mich als unterstützende Tools herausarbeiten konnte. Diese werde ich beschreiben und Beispiele nennen, in denen ich die Methoden einsetzen konnte.

2. Meine Arbeits- und Ausbildungssituation

Mein Arbeitgeber während der Ausbildung war ein katholischer Träger, der sich in vielen unterschiedlichen Bereichen der Jugendhilfe und Jugendpastoral engagiert. Grundanliegen ist hier, Kindern und Jugendlichen Halt und Orientierung anzubieten. Dies geschieht durch ca. 450 Mitarbeiter*innen in rund 55 Einrichtungen des Trägers.

Mein Aufgabenschwerpunkt als Sozialarbeiterin lag in der Beratung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen sechzehn und 27 Jahren, die Unterstützung beim Nachholen von Schulabschlüssen, bei der Berufsfindung brauchten oder durch Schulden oder Substanzmissbrauch Unterstützungsbedarf hatten. Die vielschichtigen Themen der Jugendlichen boten viele Ansätze, die, in der Ausbildung gelernten Methoden und Theorien anzuwenden.

3. Definition Rollenkonflikt

Im Folgenden werde ich kurz auf die Definition des Begriffes Rollenkonflikt eingehen und verschiedene Unterscheidungen erklären und die Entstehung des Begriffes erläutern.

Der Begriff des Rollenkonflikts und die damit verbundenen Rollentheorien finden ihren Ursprung in unterschiedlichsten Fachbereichen, wie zum Beispiel in der Kulturanthropologie, der Phänomenologie, aber auch der Soziologie sowie der Sozialpsychologie. Der Duden beschreibt den Begriff des Rollenkonflikts als „aus dem Ineinandergreifen verschiedener Rollen und aus Widersprüchen zwischen gesellschaftlicher Rolle, persönlicher Veranlagung und Einstellung erwachsender Konflikt“, der durch die Soziologie geprägt ist. Aus soziologischer Sicht geht es also um Konflikte, die aus den Interessen zweier Rollen entstehen, die widersprüchlich sind oder aber Erwartungen, die nicht miteinander vereinbar sind.

Robert K. Merton unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Intra- und Interrollenkonflikten. Mit Interrollenkonflikten bezeichnet er Konflikte, die durch widersprüchliche Erwartungen an zwei Rollen einer Person geprägt sind.

Als Beispiel wird klassischerweise die Rolle der Mutter oder des Vaters genannt. Hier können die Erwartungen der Kinder, z.B. möglichst viel Zeit mit ihren Eltern zu verbringen, mit den Interessen des Arbeitgebers kollidieren, nämlich einige Überstunden in der Woche von den Eltern einzufordern. Der Elternteil hat also zwei Anforderungen, die er unter einen „Hut“ bekommen muss. Dazu kann er verschiedene Strategien verfolgen. Einerseits kann er eine Interessensgruppe zu Lasten der Anderen bevorzugen. Andererseits kann er aber auch beide Erwartungen nur zum Teil erfüllen, sodass beide Interessensgruppen zumindest teilweise zufriedengestellt sind ⁽¹⁾.

Als zweiten großen Rollenkonflikt nennt Merton den Intrarollenkonflikt, also einen Konflikt innerhalb seiner eigenen Rolle. Um noch einmal auf das Beispiel des Vaters oder der Mutter zurück zu kommen – hier kann sich ein Konflikt insofern darstellen, dass der Elternteil einerseits die Erwartungen seines Kindes erfüllen möchte, beispielsweise will das Kind auf dem Spielplatz schaukeln, andererseits erwarten aber andere Eltern auf dem Spielplatz, dass sich das Kind an Regeln (z.B. *das Warten*) hält, weil gerade alle Schaukeln besetzt sind. Es gibt also für ein und dieselbe Rolle verschiedene Bezugsgruppen, deren Erwartungen die Rollenträgerin erfüllen soll. Die Frage ist nun, wie die Rollenträgerin reagiert und ob sie vielleicht einen Kompromiss findet, um den Rollenkonflikt zu lösen ⁽²⁾.

Im Zusammenhang mit der Recherche für diese Arbeit habe ich festgestellt, dass sich die Fachliteratur beim Thema organisationsinterner Rollenkonflikt hauptsächlich auf den wirtschaftlichen Sektor bezieht. Erst in den letzten Jahren hat sich hier ein Interesse entwickelt, die Thematik auch im Bildungssektor aufzugreifen. Möglicherweise liegt das daran, dass organisationsinternes Counseling, anders als z.B. in den Vereinigten Staaten in deutschen Unternehmen noch nicht so etabliert ist.

4. Definition Ambiguitätstoleranz

Während der Recherche zu dieser Arbeit begegnete mir der Begriff der Ambiguitätstoleranz. Die Definition und Beschreibung passte gut zu Wahrnehmungen, die ich während meiner Counseling-Settings hatte, weshalb ich ihn hier aufgreife und kurz beschreibe.

Der Begriff der Ambiguitätstoleranz oder auch Ungewissheitstoleranz Begriff bezeichnet die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten aushalten zu können. Vorreiterin auf diesem Gebiet ist Else Frenkel-Brunswik ⁽³⁾, die zu diesem Thema bereits 1949 einen ersten Artikel im „Journal of Personality“ veröffentlichte. Der Begriff taucht vor allem in der Literatur zum Thema Transkulturalität auf. Diese bezeichnet den Einfluss verschiedener Kulturen aufeinander, z.B. durch Migration. Aber auch in der Psychologie wird die Fähigkeit beschrieben, unterschiedliche Zustände ertragen zu können. Kinder mit einer niedrigen Ambiguitätstoleranz neigen dazu, Eigenschaften ihrer Eltern als ausschließlich gut oder schlecht zu bewerten. Sie können nicht gleichzeitig Liebe empfinden und trotzdem Verhaltensweisen ihrer Eltern kritisch hinterfragen. Als Beispiel würde ein Kind durch einen Tadel der Eltern die gesamte Zuneigung der Eltern in Frage stellen. Schwarz-Weiß-Denken in Bezug auf Eltern ist nach Frenkel-Brunswik aber eine extreme Form von Ambiguitätsintoleranz, Abstufungen derselben sind im Alltag gängiger.

Ambiguitätstoleranz in der Persönlichkeitsentwicklung ist aber in jedem Fall von der emotionalen Ambivalenz (*der gleichzeitigen Präsenz von liebevollen und hasserfüllten Gefühlen*) abzugrenzen. Es geht im Unterschied zur Ambivalenz darum, die Widersprüche oder Spannungen zu tolerieren und auch ein eventuelles Nicht-Auflösen der Situation aushalten zu können.

Diese Kompetenz erscheint mir im Zusammenhang mit möglichen Rollenkonflikten sehr hilfreich, da es im beruflichen Kontext immer wieder Situationen geben kann, in denen sich Konflikte nicht auflösen lassen. Dies können innere, zwischenmenschliche sowie berufliche Konflikte sein. Neben der Rolle des Counselors werden auch die Positionen der Einrichtungsleitungen, Mitglieder der Mitarbeitervertretung (*ähnlich einem Betriebsrat*), etc. vergeben. In diesen Rollen können sich Konflikte in den Interessen ergeben, die eine hohe Ambiguitätstoleranz erfordern.

5. Meine Erfahrungen zum Thema

Meine Erfahrungen mit Rollenkonflikten beziehen sich auf Konflikte, die meine Rolle als Kollegin und Mitarbeiterin des Trägers, aber auch meine Rolle als Counselor betreffen. Diese sind einerseits geprägt durch Erwartungen sowie Vorurteile von Kolleg*innen, andererseits aber auch fachliche Ansprüche, die ich selbst an die Rolle als Counselor stelle. Hierzu werde ich zunächst Beispiele beschreiben, im weiteren Verlauf meinen Umgang mit der Situation erklären und meinen Lösungsansatz darstellen.

5.1 Beispiel 1: Counselor vs. PSB-Auszubildende

Mein erster „Rollen-Hut“ ist mir direkt zu Beginn der Praxisstunden bei der Durchführung eines Teamtages aufgesetzt worden, den ich als Counselor begleitete. Mich hatte eine Teilnehmende der Ausbildung (*Einrichtungsleitung*) beauftragt, einen Teamtage zum Thema „Kollegiales Team Coaching“ und „Auseinandersetzung mit Abläufen im Arbeitsalltag“ zu organisieren und durchzuführen. Der Ablauf sah vor, dass in der ersten Arbeitseinheit ein Input zur KTC-Methode und im Anschluss zwei Kollegiale Team Coachings in Kleingruppen bearbeitet wurden. In der zweiten Arbeitseinheit wurde am o.g. Anliegen gearbeitet, für die das Team ebenfalls in zwei Kleingruppen unterteilt wurde. Anschließend wurden die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen.

Nach einer Reflexion stellte ich mich für weitere KTC-Sitzungen und Begleitung des Teams zur Verfügung. Von einer sofortigen Rückmeldung wurde abgesehen, aber um späteres Feedback hierzu gebeten.

Die positive Rückmeldung durch die Einrichtungsleitung und meine gute, fachliche Vorbereitung halfen mir über anfängliche Unsicherheiten hinweg. Im weiteren Verlauf hat das Team auf die Einrichtungsleitung trotz der, beim Teamtage getroffenen Absprachen keine klare Äußerung zu meinem Angebot getätigt. Trotz der positiven Rückmeldungen direkt nach den Arbeitseinheiten gab es aus dem Team leider keine konkrete Aussage zur weiteren Vorgehensweise. Um trotzdem eine Einschätzung durch das Team der Einrichtung zu erhalten, erstellte ich in Absprache mit der Einrichtungsleitung einen

Fragebogen. Durch diese Methode erhielten wir tatsächlich einige konkrete Antworten, in denen unter anderem die folgenden Punkte kritisiert wurden. Das Team gab die Rückmeldung, dass es mit der Durchführung des Teamtages nicht zufrieden war. Zum einen, weil sie aus eigener Sicht nicht ausreichend Raum und Zeit für die Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Wunschthema hatten.

Der wichtigste Punkt für mich persönlich war aber, dass Zweifel an meiner Überparteilichkeit und Fachlichkeit bestanden. Trotz meines Studiums und meinen Status als Akademikerin zweifelte das Team daran, dass ich eine Begleitung der KTC-Methode leisten kann. In den Fragebögen wurde wörtlich von mir als „Auszubildende“ gesprochen. Durch die fehlende Erfahrung mit Praxisfeldstunden habe ich mir diesen „Hut“ auch erst einmal aufgesetzt und dies auch nicht weiter hinterfragt. Dass es bei dieser Weiterbildung um eine Zusatzqualifikation ging und ich durch mein Studium schon das nötige Fachwissen mitbrachte, wurde mir erst später klar.

Auch meine persönliche Nähe zur Einrichtungsleitung war für die Gruppe anscheinend Grund genug, meine professionelle Haltung anzuzweifeln. Selbst nach mehrfachem Hinweis darauf, dass alle Äußerungen, Sorgen etc. nicht an die Einrichtungsleitung gehen, konnte die Unsicherheit der Kolleg*innen nicht ausräumen. Die Begleitung des Teams wurde nach dem Erhalt der Fragebögen in Absprache mit der Einrichtungsleitung beendet, da durch die o.g. Punkte kein vertrauliches Arbeitsklima herzustellen war bzw. auch kein Interesse seitens des Teams vorhanden war.

Während der Aufarbeitung dieser Begleitung und Gesprächen mit Counselor-Kolleg*innen kristallisierte sich für mich immer mehr heraus, dass die fehlende Kooperationsbereitschaft zwar mit meiner anfänglichen Unsicherheit zusammenhängen konnte. Trotzdem bin ich als erfahrene Sozialarbeiterin in der Lage, solch einen Tag zu begleiten, unabhängig von der Zusatzausbildung zum Counselor. Dies zu verinnerlichen hat einige Zeit gebraucht. Auch aus diesem Grund hat mich der Auszubildenden-Hut bis zum Abschluss der PSB-Ausbildung begleitet. Als Lernerfahrung ziehe ich aus dieser Erfahrung, dass eine vertrauensvolle Atmosphäre genauso essentiell ist, wie meine klare Haltung als Fachkraft. Ein weiterer Punkt ist die Auftragsklärung. Alle Schenkel des Vertragsdreiecks im Blick zu behalten wäre in diesem Fall hilfreich gewesen.

5.2 Beispiel 2: Counselor vs. Mitarbeiterin ohne Personal- oder Einrichtungsverantwortung

Mein zweiter „Rollen-Hut“, nämlich den der „Mitarbeiterin ohne Personal- oder Einrichtungsverantwortung“ begegnete mir in der Zusammenarbeit mit einer Counselor-Kollegin. Von der Geschäftsführung bekamen wir den Auftrag, einen Prozess zu begleiten, der fünf verschiedene Einrichtungen der Organisation betrifft. Hierzu trafen sich die Geschäftsführung, vier Einrichtungsleitungen und eine Fachbereichsleitung an einem Tisch. Die Treffen wurden in Kooperation mit der Geschäftsführung geplant und vorbereitet. Im Wesentlichen ging es darum, dass die Einrichtungen in ihrer unterschiedlichen Ausrichtung und mit unterschiedlichen Zielgruppen (*Kinder und Jugendliche im Alter von 0-27 Jahren*) schauen sollten, wie sie enger zusammenwachsen

können und sich ein gemeinsames Ziel/ eine gemeinsame Vision zum Thema Kirche und Spiritualität entwickeln lässt, die sie dann nach außen in die Pfarrgemeinde und das Quartier tragen und vermitteln sollten. Hierzu fanden insgesamt drei Treffen mit den Einrichtungsleitungen statt. Die Treffen beinhalteten Einstiege, Einheiten zu Visionsarbeit und die Auseinandersetzung mit der persönlichen Spiritualität.

Während des letzten Treffens wurde für uns als Counselor deutlich, dass innerhalb der Gruppe die unterschiedlichen Erwartungen und Arbeitstempi nicht gut miteinander harmonieren. Aber auch mir als Begleiterin des Prozesses ist aufgefallen, dass ich in Bezug auf meine Position keinen klaren Standpunkt habe. Wie bereits erwähnt, bestand die Gruppe aus Angestellten, die mindestens die Position der Einrichtungsleitung betrauten. Neben der Geschäftsführung war ebenfalls eine Fachbereichsleitung Teil der Gruppe. In meiner Rolle als „Mitarbeiterin ohne Personal- oder Einrichtungsverantwortung“ waren alle Teilnehmenden mir also übergeordnet. Zudem kam noch eine verworrene Situation in meinem direkten Arbeitsumfeld hinzu.

Die Fachbereichsleitung war Vorgesetzte des Einrichtungsleiters, der die Einrichtung leitet, in der ich gearbeitet habe. Er war aber nicht mein direkter Vorgesetzter, da er einem anderen Fachbereich angehört. Die Konstellation führte immer wieder zu Konflikten, wer nun weisungsbefugt ist und in welchen Bereichen mir Anweisungen gegeben werden können. In Bezug auf meine Moderation der Treffen führte dies zu Unsicherheiten, wie offen ich Äußerungen gegenüber der Fachbereichsleitung oder auch der Geschäftsführung tätigen konnte. Diese Unsicherheit führte in meiner weiteren Moderation dazu, dass ich, von mir wahrgenommene Blockaden durch Teilnehmende nicht offen angesprochen habe, sondern die Dynamik der Gruppe weiterlaufen ließ.

Im Endeffekt führte diese Situation neben anderen Aspekten dazu, dass die Arbeitsgruppe aufgelöst wurde und bis heute auch keine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema stattfand.

Nach dieser Lernerfahrung kam mir die Idee, dies zum Thema meiner Arbeit zu machen. Den „Rollen-Hut“ der einfachen Mitarbeiterin konnte ich nicht ablegen, obwohl er eigentlich nicht in die Situation passte und zu dem Zeitpunkt fehlte eine Methode, wie ich das Thema angehen kann. Der Lösungsprozess und die damit erarbeiteten Methoden werden im weiteren Verlauf der Arbeit aufgegriffen.

5.3 Beispiel 3: Counselor vs. Mitarbeiterin des Trägers

Mein letzter „Hut“ heißt, wie in der Überschrift bereits erwähnt „Mitarbeiterin des Trägers“. Da es sich hier um mehrere Erfahrungen zum gleichen Thema handelt, werden diese übergreifend in diesem Kapitel beschrieben.

Die Ausbildung nahm im beruflichen wie privaten Kontext viel Raum ein. Viele Gespräche mit Kolleg*innen behandelten vor allem die Überparteilichkeit und die damit verbundene Sorge, dass Kolleg*innen, die auch als Counselor im Unternehmen arbeiten, Dinge über Klient*innen erfahren, die sie weitergeben oder weitergeben müssen.

Ein sehr drastisches Beispiel hierfür ist die Frage, wie man als organisationsinterner Counselor mit Wissen umgeht, dass einen arbeitsrechtlichen Hintergrund hat.

Wie weit kann Vertraulichkeit garantiert werden, wenn am Ende der Beratung klar ist, dass gegenüber den Klient*innen arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie Abmahnung oder im schlimmsten Fall eine Kündigung ergriffen werden muss. Um als Counselor handlungsfähig zu bleiben und Sicherheit im Umgang mit solch prekären Themen zu haben, sind klare Absprachen mit der Geschäftsführung zu treffen und mit den Klient*innen zu kommunizieren.

Gerade im Rahmen der Ausbildung und der Praxisfeldstunden begegnete mir diese Thematik, in weniger drastischem Ausmaß, in der Auseinandersetzung mit Kolleg*innen häufiger. Den Kolleg*innen an dieser Stelle offen zu begegnen und die Situation zu besprechen, halte ich für zwingend notwendig. Mit Fortschreiten der Ausbildung habe ich meine eigene Haltung in diesem Punkt entwickeln und einnehmen können, sodass ich für mich die Gewissheit habe, adäquat auf diese Unsicherheit reagieren zu können.

Transparenz zu schaffen und diese immer wieder herzustellen, wenn Klient*innen mit Bedenken auf mich zukommen, ist für mich eine wesentliche Aufgabe als Counselor. Dies führt zu einem vertrauensvollen Umgang mit den Klient*innen und schafft eine konstruktive und offene Atmosphäre. Des Weiteren verhindert eine solche Vorgehensweise, dass der „Rollen-Hut“ „Mitarbeiterin“ von Kolleg*innen in den Fokus genommen wird und ich meine Rolle als Counselor wahrnehmen kann.

6. Chancen und Risiken des organisationsinternen Counseling

In den drei oben genannten Beispielen bin ich auf die Situationen eingegangen, in denen mir Konflikte begegnet sind. Im Laufe der eineinhalb Jahre gelang mir der Ausbau meiner persönlichen Sicherheit im Umgang mit Rollenkonflikten durch die oben beschriebenen Lernerfahrungen und das Sammeln von Counseling-Erfahrung. Trotzdem möchte ich an dieser Stelle noch einmal auf die allgemeinen Chancen, aber auch Risiken des internen Counseling eingehen.

Chancen im internen Counseling sehe ich in der Möglichkeit, Counselor kostengünstig und zeitnah zur Verfügung zu stellen. Dies birgt große Chancen, akute Situationen mit Handlungsbedarf aufzugreifen und diese schnell zu behandeln. Außerdem sind trägerinterne Counselor bereits mit Organisationsstrukturen vertraut, wodurch ein schnellerer Einstieg ins Thema möglich ist, ohne erst die Gesamtorganisation mit Kommunikationswegen etc. erklären zu müssen. Durch die Nähe zur Organisation lassen sich auch bedarfsorientierte Angebote schaffen. Als Beispiel sind hier die Vertiefungsschulungen nach der Präventionsordnung des Erzbistums, die durch trägerinterne Counselor im Auftrag des Trägers konzipiert und durchgeführt wurden. Hierdurch konnten Kosten gespart werden, die durch externe Referent*innen entstanden wären. Des Weiteren konnten die Angebote individueller auf die Bedürfnisse der Kolleg*innen zugeschnitten werden, sodass der gewünschte Mehrwert leichter zu erreichen war. Da es sich hierbei um eine wiederkehrende Anforderung des Erzbistums handelt,

können die entwickelten Konzepte nun regelmäßig von der Organisation genutzt und durch weitere Themenfelder, je nach Bedarf ergänzt werden. Die Grundidee, eine Inhouse-Schulung zum Counselor anzubieten und dadurch einen Mehrwert für den Träger zu schaffen, konnte hier also schon während der Ausbildung geschaffen werden.

Neben den oben genannten Chancen, die ein organisationsinternes Counseling bieten kann, ergeben sich genauso auch Risiken, die es zu beleuchten gilt. In deutschen Unternehmen werden Counselor immer häufiger eingestellt. Im Gegensatz dazu kamen die Teilnehmenden für PSB-Ausbildung aus den eigenen Reihen und hatten als Hauptaufgabe weiterhin ihren originären Tätigkeitsbereich zu betreuen. Da Praxisfeldstunden aber innerhalb der Organisation abgeleistet werden sollten, gestaltete sich die Planung und Durchführung der Stunden und gleichzeitige Arbeit im eigentlichen Aufgabenbereich zum Teil schwierig.

Hier gilt es als Counselor, das richtige Maß und eine gute Balance zu finden. Bei der Planung von Angeboten sollten immer die Aufgaben und Fristen im Arbeitsbereich berücksichtigt und einbezogen werden. Sollte ein Counseling-Angebot wegen des Termins oder des Arbeitsaufwandes damit kollidieren, muss das Angebot angepasst, verschoben oder, wenn nötig abgesagt werden. Eine klare Absprache mit Vorgesetzten und Auftraggeber*innen des Counseling-Angebotes ist hier die Voraussetzung, damit die Akzeptanz von trägerinternem Counseling innerhalb des Kollegiums steigt. An dieser Stelle müssen auch die Rollen-Hüte besonders beachtet werden. Welcher Hut zu welchem Zeitpunkt aufgesetzt werden kann oder muss, stellt immer wieder eine Herausforderung dar. Mit steigender Erfahrung hat sich aber auch hier eine gewisse Routine im Umgang mit den „Rollen-Hüten“ eingestellt.

Ein weiteres Risiko, das bestehen kann, ist der, in dieser Arbeit behandelte Rollenkonflikt. Wie in den Beispielen beschrieben, habe ich die Erfahrung gemacht, dass meine unterschiedlichen Rollen innerhalb der Organisation miteinander kollidieren können bzw. nicht immer leicht zu trennen sind. Das kann auf der einen Seite durch unterschiedliche Bezugsgruppen passieren, die unterschiedliche Erwartungen an meine Rolle haben.

Beispielsweise wurde von mir als Counselor in der Ausbildung erwartet, die Praxisfeldstunden außerhalb meiner Arbeitszeit zu machen, da sich unter anderem daraus auch ein Mehrwert für die Einrichtungen ergeben sollte. Dies kollidierte zum Teil aber mit den Erwartungen der Auftraggeber*innen, die die Angebote für ihre Mitarbeiter*innen natürlich in deren Arbeitszeit legen wollten, welche in aller Regel zwischen Montag und Freitag ist. Es ergab sich also ein Konflikt zwischen den Erwartungen der Auftraggeber*innen und denen der Ausbilder*innen. Dieser ließ sich dadurch regeln, dass ich mir für die Praxisstunden Urlaub oder Überstunden nahm. Hier war die Lösung also eher eine Organisatorische.

Um solche organisatorischen Elemente zu klären, lege ich den Fokus auf eine gute Ausarbeitung des Vertragsdreiecks. Dieses wurde auch im Rahmen unserer Fortbildung genutzt. Die Organisation als Auftraggeber für die Ausbildung klärt in diesem Fall den Auftrag mit den Referent*innen, also z.B., welche Inhalte vermittelt werden sollen. Zwischen Geschäftsführung und Teilnehmenden werden die Modalitäten der Ausbildung

geregelt (*Praxisstunden, Fehlzeiten nachholen, etc.*). Zwischen Referent*in und Teilnehmenden wird die Zusammenarbeit während der Ausbildungsmodule besprochen und vereinbart. Alle Parteien stehen dabei im wechselseitigen Kontakt.

Bezogen auf die Arbeit beim Träger bedeutet dies, im ersten Schritt die Beteiligten des Vertragsdreiecks zu definieren und im Anschluss mit allen Parteien klare Absprachen zu treffen und diese bestenfalls schriftlich im Kontrakt festzuhalten.

Gerade in Bezug auf nicht freiwillige Angebote, wie die oben erwähnten Vertiefungsschulungen, ist es wichtig, den Teilnehmenden die verschiedenen Rollen darzulegen und offen zu kommunizieren, wer in der Vereinbarung welchen „Hut auf hat“ und ein Dilemma wie das Folgende zu vermeiden.



In der Vorbereitung der Vertiefungsschulung wurde beispielsweise festgelegt, dass die Termine auf einen Samstag gelegt werden, da so der Großteil der Mitarbeiter*innen außerhalb der Arbeitszeiten an den Schulungen teilnehmen konnte und sich in den Einrichtungen weniger Ausfallzeiten ergaben. Zwar wurde die Schulungszeit für die Kolleg*innen als Arbeitszeit eingetragen, verursachte aber trotzdem Unzufriedenheit, dass sie samstags arbeiten sollten. Dieses Anliegen wäre mit dem Auftraggeber, nämlich der Geschäftsführung des Trägers zu klären und nicht mit Counselor.

An dieser Stelle anhand des Vertragsdreiecks den richtigen Adressaten für das Anliegen zu benennen schafft zwischen Counselor und Klient*innen die notwendige Transparenz, sodass alle den gleichen Wissenstand haben. Anderenfalls könnte wertvolle Zeit für Diskussionen zu Rahmenbedingungen verloren gehen, auf die der Counselor keinen Einfluss hat.

Bei den Interrollenkonflikten ist die Lösung nicht so einfach zu finden. Die Ansprüche der unterschiedlichen Rollen einer Person innerhalb eines Bezugsrahmens zu erfüllen, bedurfte und bedarf immer noch etwas mehr als nur einer simplen Regelung und klarer Absprachen. Durch die unterschiedlichen Rollen wie der „Auszubildenden“, der „Mitarbeiterin ohne Personal- und Einrichtungsverantwortung“, der „Mitarbeiterin des Trägers“ und schließlich auf der des „Counselors“, bin ich selber wiederholt in einen Rollenkonflikt geraten. Um mir an dieser Stelle einen Überblick über meine eigenen Rollen und deren Stimmen zu verschaffen, habe ich auf das Modell „Das Innere Team“ von Friedemann Schulz von Thun ⁽⁴⁾ zurückgegriffen.

Dieses Modell geht davon aus, dass eine Person in der Kommunikation auf verschiedene, innere „Stimmen“ zurückgreift, wenn sie eine Situation oder eine Handlung bewertet. Widersprüchliche Stimmen finden wir häufig nicht nur zwischen Menschen, sondern auch

in uns selbst. Gerade, wenn es um schwere Entscheidungen geht, hören wir unterschiedliche Stimmen in uns, die häufig unterschiedlicher Meinung sind. Kennt man sein Inneres Team und die einzelnen Teammitglieder, kann man durch eine innere Teamsitzung Situationen aus unterschiedlichen Richtungen beleuchten, alle, für die eigene Person wichtigen Aspekte berücksichtigen und die gesamte Kompetenz des Inneren Teams in eine Entscheidung einfließen lassen. Da ich dieses Modell während der Ausbildung schon für andere Situationen als sehr hilfreich erachtet habe, habe ich im Rahmen meiner Counseling-Settings dieses Modell verwendet, um mir meiner verschiedenen Anteile in Bezug auf die Arbeit innerhalb des Trägers klar zu werden.

Neben den offensichtlichen „Hüten“ wie dem der „Auszubildenden“, der „Mitarbeiterin ohne Personal- und Einrichtungsverantwortung“, der „Mitarbeiterin des Trägers“ und der des „Counselors“ sind mir auch noch zusätzliche Teammitglieder aufgefallen. Diese haben keinen direkten Bezug zur Organisation, sind aber als Bestandteile meiner Persönlichkeit nicht von meinem Inneren Team zu trennen. Sie werden hier der Vollständigkeit halber kurz genannt. Es fanden sich Bestandteile wie die „Selbstzweiflerin“, die „Selbstbewusste“, die „Gouvernante“, die „Verständnisvolle“, die „Skeptische“; und noch einige mehr.

In Auseinandersetzung mit den einzelnen Hüten konnte ich für mich klären, woher welche innere Zerrissenheit kommt und wie ich dieser dann begegnen kann. Wenn die „Selbstzweiflerin“ in mir also mal wieder meine gesamte Kompetenz in Frage stellt, kann ich mit der „Selbstbewussten“ dagegenhalten, denn die ist sich sehr klar darüber, was ich in den letzten drei Jahren geleistet habe, um mich selbstbewusst und angemessen in einer Konfliktsituation zu verhalten. Mit dem Inneren Team vor Augen ist also die Reflexion einer Situation, die sich mir im ersten Moment diffus darstellt, möglicherweise leichter aufzulösen und zu bewerten, wenn ich weiß, welche Stimmen sich in einer Situation geregt haben.

Beispiel: In den vergangenen drei Jahren habe ich mich neben Theorien auch intensiv mit meiner eigenen inneren Haltung beschäftigt, diese weiterentwickelt und durch neue Aspekte ergänzt. Einer dieser Aspekte ist, Klient*innen im Fokus zu halten und auf Bedürfnisse zu reagieren. Aus einer negativen Lernerfahrung heraus entwickelte sich folgende Erkenntnis über meine Haltung bzw. die Arbeit mit dieser. Nach einigen Beratungs-Settings fiel mir auf, dass Klient*innen im Laufe unseres Gesprächs neue Themen eingebracht haben. Um nahe bei meiner Klient*in zu bleiben, bin ich darauf eingegangen und habe das erwähnte Thema aufgegriffen. Dadurch ist aber der eigentliche Arbeitsauftrag des Termins nicht mehr fertig behandelt worden, was mir im Anschluss ein diffuses Gefühl hinterlassen hat.

Mithilfe des Inneren Teams konnte ich mir an dieser Stelle die Erlaubnis einholen, dass ich Themen zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgreifen kann bzw. den Auftrag der Klientin für die Beratungseinheit neu zu formulieren. Natürlich muss eine Neuausrichtung der Einheit immer als allererstes mit der Klientin selbst abgeklärt werden, aber mir half es sehr, dass auch ich mir innerlich diese Erlaubnis einholen bzw. geben darf.

Auch in Vorbereitung auf ein Setting lässt sich diese Methode anwenden. Im Vorhinein auf ein Setting zu schauen, um herauszufinden, welche „Hüte“ man aufhat und welche es gilt abzulegen, ist auch eine wunderbare Methode, um das Innere Team zu nutzen. So lässt sich evtl. auch der eine oder andere Konflikt vermeiden.

7. Fazit und Ausblick

Ich fasse nun zusammen: Organisationinternes Counseling bietet große Chancen. Wie oben bereits erwähnt, schafft es schnelle Handlungsoptionen und durch bereits geklärte Strukturen einen schnelleren Einstieg in das eigentliche Thema. Solange die Kommunikationswege und Absprachen klar und transparent sind, bietet eine solche Situation für alle Beteiligten eine komfortable und günstige Alternative zum Einkauf ebensolcher Beratungs- und Coachingleistungen.

Notwendig ist es, beim Eingangsgespräch seine vielfältigen „Rollen-Hüte“ zu benennen und dies auch mit den Klientinnen zu kommunizieren. Denn selbst, wenn ich für mich geklärt habe, welche Rollen mir im Setting begegnen können, ist das bei meinem Gegenüber nicht unbedingt der Fall. Dies sollte ein essentieller Teil des Einstiegs in ein Setting sein und einen festen Platz im Ablauf haben.

Letzten Endes gilt auch in diesem Fall, wie in allen zwischenmenschlichen Beziehungen: „Der Schlüssel ist Kommunikation!“. Da organisationsinternes Counseling in Deutschland derzeit noch etabliert werden muss, kann eine Thematisierung von Rollenkonflikten im Rahmen der Ausbildung (*vor allem in einer Inhouse-Ausbildung wie PSB*) zukünftig Unsicherheiten in Bezug auf die eigene Rolle vermeiden oder verringern.

Quellenverzeichnis

Online

www.duden.de (Stand 06.08.2018)

https://de.wikipedia.org/wiki/Inneres_Team (Stand 23.09.2018)

Literatur

⁽¹⁾ Uwe Schimank: *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. 3. Auflage. Juventa Verlag, Weinheim/München, 2007, S.58–59

⁽²⁾ Uwe Schimank: *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. 3. Auflage. Juventa Verlag, Weinheim/München, 2007, S.56–58

⁽³⁾ Else Frenkel-Brunswik: *Intolerance of Ambiguity as an emotional an perceptual personality variable*. In: *Journal of Personality* 18, 1949, S.108-143

⁽⁴⁾ Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, rororo, Reinbek bei Hamburg, 1981

Zusammenfassung

Organisationsinternes Counseling ist in anderen Staaten schon fester Bestandteil von Unternehmensstrukturen. Inzwischen wird das Interesse daran auch in Deutschland größer, sodass Träger Mitarbeiter*innen die Möglichkeit geben, auch als Counselor im Unternehmen zu arbeiten. Mit den entstehenden Rollenkonflikten, gleichzeitig Kolleg*in und Counselor zu sein, beschäftigt sich diese Arbeit. Neben Definitionen von Begriffen finden sich auch Beispiele zu Rollenkonflikten sowie Methoden, die bei der Lösung der Rollenkonflikte hilfreich sein können.

Biographische Notiz

Name: Alina Bieger
Wohnort: Köln
Berufsbezeichnung: Counselor grad. BVPPT
Sozialarbeiterin, Personenzentrierte-Systemische Beraterin,
Beraterin für Jugendliche und junge Erwachsene im
Übergang Schule/Beruf
Fachrichtung: Personenzentrierte-Systemische-Beratung
LehrCounselor: Maria Amon, Gabriele Pechel
LehrTrainer: Uta Stinshoff



IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler
Tel.: 02403 4726 * Fax: 02403 20447 * eMail: office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de
IHP Manuskript 2001 G * ISSN 0721 7870
2020

