

Europaweit vernetztes Problemlösen in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen mit Kollegialem Coaching Tool

Carmen WOLF, Gerd GIDION

*Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Neuer Zirkel 3, D-76131 Karlsruhe*

Kurzfassung: Die Methode Coaching wird seit einiger Zeit in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen (Public Employment Services (PES)) bei der Beratung Arbeitssuchender angewandt. Sie soll künftig auch für die Unterstützung der Arbeitsberater selbst nutzbar sein. In einem durch die Europäische Union (EU) geförderten Projekt werden die existierenden digitalen Umgebungen durch neuartige Dienste angereichert, zu denen auch ein Kollegiales Coaching Tool gehört. Diese Anwendung ermöglicht es den Nutzern, in vernetzten Gemeinschaften komplexe Problemstellungen ihrer Tätigkeit zielgerichtet mit gegenseitiger Unterstützung zu klären und zu bewältigen. Das Konzept des Tools und erste Erfahrungen mit dessen Einsatz werden in dem nachfolgenden Beitrag dargestellt.

Schlüsselwörter: Problemlösen, Kollegiales Coaching, Public Employment Services, Online-Tool, Coaching-Prozess

1. Einführung

Das interdisziplinäre Projekt „EmployID – Scalable & cost-effective facilitation of professional identity transformation in public employment services“ (EmployID), das durch die Europäische Union (EU) gefördert wird, erforscht europaweit Ansätze zur Unterstützung von Mitarbeitern in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen (Public Employment Services (PES)) bei der Entwicklung ihres beruflichen Selbstverständnisses (engl. „professional identity transformation“) mithilfe von verschiedenen Methoden und Online-Tools (vgl. Bimrose et al. 2014a,b). Im Wesentlichen geht es im Projekt darum, Unterstützung bei der Bewältigung kommender Veränderungsprozesse zu leisten. Auch die PES sind aufgefordert, sich dem Thema Digitalisierung zu stellen. So wird im „PES 2020 Strategiepapier“, einem Beitrag zur EU 2020-Konzeption, ausdrücklich auf die Notwendigkeit der Adaption der eigenen Dienste an technologische Innovationen im Informations- und Kommunikationsbereich hingewiesen (PES 2012). Im vorliegenden Artikel wird zunächst die Methode bzw. Konzeption des Kollegialen Coaching erläutert. Die Darstellung konzentriert sich auf das Online-Tool und dessen Entwicklung, Implementation und Untersuchung in der konkreten Anwendung. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die nächsten Schritte innerhalb des Projekts.

2. Das Kollegiale Coaching-Konzept

Coaching ist ein in den letzten Jahren häufig nachgefragtes Beratungsformat, das sich aktuell in einer Professionalisierungsphase durch die Bestimmung von

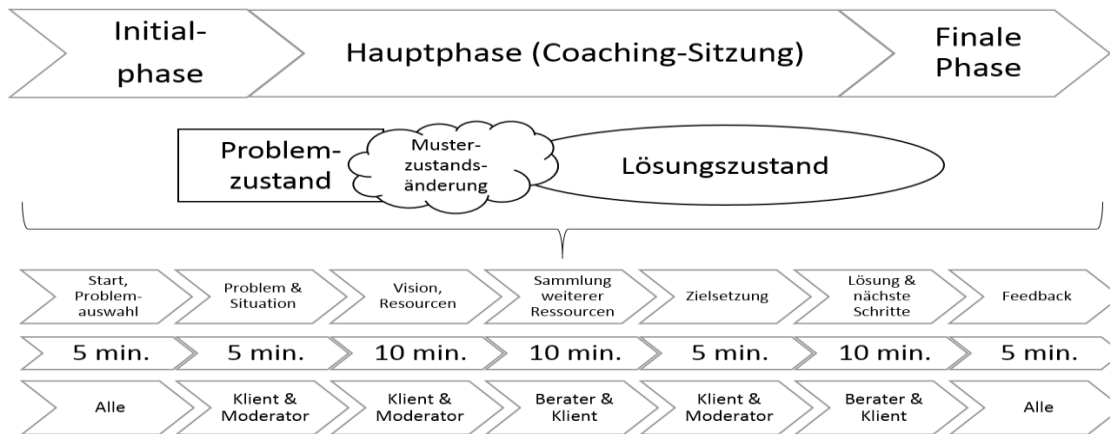


Abbildung 1: Prozessablauf und Phasen des Kollegialen Coaching bei EmployID

Standards und durch wissenschaftliche Begleitforschung befindet (vgl. Rauen 2005). Der Begriff Coaching bezeichnet in diesem Zusammenhang gemeinhin einen geleiteten Problemlöseprozess von Individuen, Teams und Organisationen etwa bezüglich ihrer berufsbezogenen Herausforderungen.

Kollegiales Coaching (engl. ‚Peer Coaching‘) ist eine Spezialform des Gruppencoaching, innerhalb dessen die Funktion des professionellen Coachs durch Kollegen übernommen wird. Jedes involvierte Gruppenmitglied ist in der Methode geschult, für den Prozess verantwortlich und in der Lage, gemäß eines spezifischen Prozessleitfadens zu handeln (Ajdukovic et al. 2015). Das Projekt EmployID liefert zur Unterstützung des Kollegialen Coaching zum einen das Coaching-Konzept, zum zweiten ein initiales Training und zum dritten ein Online-Tool. Das Konzept orientiert sich an den Vorarbeiten von Berg & Berninger-Schäfer (2010) und Lippmann (2013).

Der Kollegiale Coaching-Prozess in EmployID besteht aus unterschiedlichen Prozessphasen, in denen die Gruppenmitglieder in drei Rollen aktiv werden: Moderator (engl. ‚Peer Coaching Facilitator‘), Klient (engl. ‚client‘) und Berater (engl. ‚advisor‘).

In Abbildung 1 sind Prozessablauf und Phasen des Kollegialen Coaching bei EmployID dargestellt: Nach der Initialphase, in der aktuelle Herausforderungen der Teilnehmenden gesammelt und ausgewählt werden, startet die eigentliche Sitzung mit einem konkret formulierten Anliegen, welches zunächst vom Klienten – durch den Moderator angeleitet – erläutert wird. Anschließend bewegt sich der Klient unter Anleitung des Moderators in eine lösungsförderliche Grundhaltung. Im systemisch-lösungsorientierten Coaching der Karlsruher Schule wird dieser Schritt als Musterzustandsänderung bezeichnet (Berninger-Schäfer 2011; Wolf 2014). In der anschließenden Phase werden unter Mithilfe der Berater neue „Ressourcen“ gesammelt, darunter sind z.B. Stärken des Klienten oder Unterstützungsmöglichkeiten im privaten oder geschäftlichen Umfeld zu verstehen. Der Klient definiert – unterstützt durch den Moderator – ein Ziel. Für dieses Ziel bestimmt er mit den Beratern mögliche Lösungsansätze, die dann in kleineren Schritten geplant werden. Zum Abschluss findet eine Feedbackrunde statt, die sich auf die Reflektion der Beziehungsarbeit im Prozess konzentriert sowie Lernmomente der einzelnen Teilnehmer hervorbringen soll.

Kollegiales Coaching entspricht der angestrebten Transition von der konventionellen Beratung zu einer unterstützenden Beratung bei der individuellen Arbeitsweggestaltung der Arbeitssuchenden. In Deutschland ist dieser Ansatz im Beratungskonzept der Bundesagentur für Arbeit (kurz BeKo) beschrieben (vgl.

Rübner & Sprengard 2011). In anderen europäischen Ländern existieren ähnliche Ansätze. Es kann als plausibel gelten, dass ein Ansatz, der bei den Arbeitssuchenden Anwendung findet, auch in ähnlicher Weise zwischen Kollegen einsetzbar ist. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Problemlösung, sondern um Übung und Erprobung innerhalb des Kollegialen Coachings in einem geschützten Rahmen. Gefördert wird die Qualitätssicherung der eigenen Beratungstätigkeit durch systematisches Feedback. Nachdem das Konzept nun erläutert ist, wird nachfolgend das methodische Vorgehen im Projekt zur Weiterentwicklung der EmployID Lösungen erklärt.

3. Methodisches Vorgehen

EmployID verwendet zur Evaluation und kontinuierlichen Entwicklung die explorative Design-Based-Research-Methode. Dabei handelt es sich um eine Forschungsmethode bei der ein gemeinsames konzeptionelles Modell, wie in diesem Fall Kollegiales Coaching, im Mittelpunkt steht und sich die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Modells in Zyklen vollzieht. Jeder Zyklus besteht dabei aus einer Priorisierungsphase, einer Investigationsphase, einer Designphase und einer Evaluationsphase, der jeweils nächste Zyklus beginnt erneut mit einer Priorisierungsphase (vgl. Ravencroft et al. 2012). Die Evaluation setzt sich aus einer strukturierten Kombination von Expertengesprächen, internen Diskussionsrunden und der Auswertung von Ergebnissen aus Erhebungen bei Trainingsmaßnahmen zu Kollegialem Coaching zusammen. Die Entwicklung, Implementierung und Evaluation erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den involvierten PES und auch im Austausch mit dem assoziierten Partnernetzwerk.

Im folgenden Kapitel wird auf eine Auswahl an bisherigen Ergebnissen und den daraus resultierenden Herausforderungen eingegangen.

4. Bisherige Ergebnisse und Herausforderungen

Im Rahmen von EmployID wurde das Kollegiale Coaching in drei Zyklen durchlaufen.

Der erste Zyklus (Prozessmodell) enthielt die Entwicklung des Kollegialen Coaching-Konzepts, um den Rahmen in EmployID festzulegen und Anforderungen für Training und Online-Tool zu bestimmen. Im zweiten Zyklus (Schlüssselfähigkeiten) wurden Schlüssselfähigkeiten (wie die Beherrschung des Kollegialen Coaching Prozesses, Aktives Zuhören, Emotionale Aufmerksamkeit, Wirkungsvolles Fragen, Wachstumsorientierung) für das Training zum Kollegialen Coaching ermittelt. Im dritten Zyklus (erster Prototyp), der sich in mehreren Teilzyklen vollzog, fand die Entwicklung eines Mock-Ups auf dessen Basis das Online-Tool als funktionstüchtiger Prototyp umgesetzt werden soll. Ein Mock-Up ist ein noch nicht nutzbares Modell des geplanten Systems (vgl. Pohl 2008, S. 710). Im aktuellen vierten Zyklus (funktionstüchtiger Prototyp) wird das Online-Tool auf Basis der bisherigen Evaluationsergebnisse technisch umgesetzt.

In Abbildung 2 ist der aktuelle Stand des Online-Tools für Kollegiales Coaching dargestellt. Der obere Bereich der Abbildung zeigt den Prozess und den Status der Nutzer in der Phase sowie die verbleibende Zeit für diese Phase. Ebenso können Thema und Rolle des Nutzers angezeigt werden. Jede Rolle hat eine spezifische

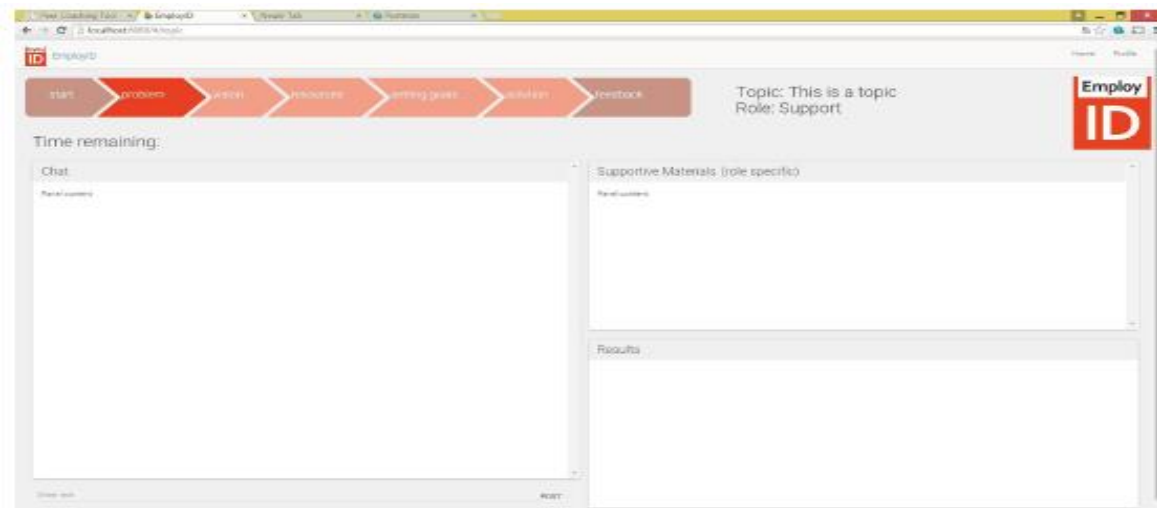


Abbildung 2: Aktueller Stand des Online-Tools für Kollegiales Coaching von EmployID

Ansicht mit den jeweilig passenden Unterstützungsmaterialien auf der rechten Seite der Bildschirmdarstellung. Die Kommunikation findet bislang ausschließlich in einem „Chat“ statt. Auf der rechten Seite unten in der Bildschirmdarstellung werden die relevanten Aussagen je Phase für die Prozessdokumentation und spätere Sitzungen festgehalten. Bis zur Freischaltung aller Funktionalitäten wird der Prozess mithilfe eines frühen Prototyps als Kombination aus bereits vorhandenen Tools getestet. Auf diese Weise lassen sich Erkenntnisse für die Funktionsweise und Herausforderungen für die technische wie die organisatorische Implementierung in den verschiedenen PES gewinnen.

Aus der Evaluation sind Erwartungen und Befürchtungen abzuleiten, etwa bezüglich der Themen Datenschutz, Vertrauen und Zeitaufwand.

Ein für die PES relevantes Thema ist Vertrauensbildung und der Schutz von persönlichen Daten innerhalb des Online-Tools. Das Vertrauen, das Vor-Ort im persönlichen Kontakt aufgebaut werden kann, muss Online besonders sensibel angegangen werden. Fehlendes Vertrauen führt letztendlich zum Scheitern der Methode, da die wirklich dringenden Herausforderungen nicht thematisiert werden. Dies zeigt sich auch als Ergebnis eines Online-Kurses von EmployID zu Kollegialem Coaching, der zwar für die Gruppe der Teilnehmer geschlossen war, in dem sich aber die Gruppenmitglieder „fremd“ waren und Schwierigkeiten hatten, die Reflexionen zu den Übungen zu teilen. Ein Forum mit Vorstellungsrunde konnte diese Barriere nicht überbrücken. Ein Feedback der Anwendungspartner (PES) ist, in der Konsequenz stattdessen auf Blended-Learning-Ansätze zu setzen.

Eine Restriktion organisatorischer Art ist der Zeitfaktor. Die Teilnahme an Online Coaching-Kurs und Kollegialem Coaching erfordert Zeit, die nur bedingt im Rahmen der Tätigkeiten der Arbeitsberater vorgesehen ist. Damit zusammenhängend sind genaue Vorgaben zur Gruppenbildung und Organisation der Kollegialen Coaching-Treffen notwendig, um den tatsächlichen Aufwand grundlegend einzuschätzen zu können.

5. Diskussion

Die Vertrauensbildung für Kollegiales Coaching ist unabdingbar für die Bearbeitung relevanter Themen und die erfolgreiche Problemlösung. Eine Lösungsmöglichkeit bietet der bereits genannte Blended-Learning Ansatz mit persönlichen Treffen. Eine weitere Möglichkeit ist die Konzentration auf Regelabsprachen und gemeinsame Diskussionen über Konsequenzen bei Regelbruch. Erkenntnisse aus Untersuchungen zu Foren oder Social Learning Plattformen könnten weitere akzeptierte Ansätze für die Frage aufdecken, wie Barrieren abgebaut werden können. Das Thema Datenschutz ist grundsätzlich ein relevantes Thema im Rahmen von EmployID und wird bei der Entwicklung der technischen Lösungen entsprechend berücksichtigt.

Bezogen auf das europaweite Problemlösen strebt das Projekt EmployID an, mittels Austauschplattformen und Raum für kollaboratives Arbeiten die europäischen PES einander anzunähern und Verbindungen zu fördern: das erfolgt innerhalb der geschlossenen Organisationen, Regionen, Ländern und länderübergreifend. Kollegiales Coaching stellt eine Brücke zwischen individueller Problemlösung und kollaborativen Lösungsansätzen her. Mitarbeiter in den PES Organisationen lernen, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Kollegiales Coaching kann hierfür einen geschützten Rahmen bieten. Allerdings sind die Herausforderungen nicht nur regional begrenzt, sondern können in unterschiedlichen Regionen relevant sein. Große Themen wie etwa die Migrationsbewegung haben aktuell in vielen Ländern Einfluss auf die Anforderungen an Arbeitsberater. Es lohnt sich demnach, Erkenntnisse, Ideen und Lösungen zu teilen. Damit gemeint sind auch Lösungsansätze aus den Kollegialen Coaching-Sitzungen, die in anonymisierter und abstrakter Weise verbreitet werden können. Unabhängig vom Projekt bietet der PES-to-PES Dialogue ein Forum für europaweite Fragestellungen, in denen EmployID ergänzende Unterstützung bieten kann.

Beim Faktor Zeit kann festgehalten werden, dass der Mehrwert der Methode und des Tools darin liegt, gezielt Zeit für Reflektion und Problemlösen am Arbeitsplatz zu planen, terminieren und reservieren. Während viele Tools am Arbeitsplatz dazu dienen, den Nutzer (zeit-)effizienter zu machen, liegt der Fokus beim Kollegialen Coaching Tool auf der qualitativ hochwertigen gemeinsamen, kollaborativen Problemlösung individueller Herausforderungen. Das Tool schafft dadurch Raum für nachhaltige Kommunikation und Reflexion innerhalb der Organisation. Ein vermeintlich vermehrter Aufwand beim Einsatz der Methode und des Online-Tools führt demnach nicht zwangsläufig zu verringerter Zeit für das Kerngeschäft, sondern kann durch erarbeitete Lösungen Prozesse optimieren und dabei gleichzeitig die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter fördern.

Das Kollegiale Coaching ist bereits in der klassischen Face-to-Face Variante eine sinnvolle Unterstützung der Arbeitsberater, insbesondere weil kein professioneller Coach angefragt werden muss und die gegenseitige kollegiale Unterstützung gefördert wird. In der Online-Variante ergeben sich noch weitere Vorteile wie etwa der Wegfall von Kosten durch u.a. Anfahrt, Raum und Material, die Prozessunterstützung für weniger erfahrene User, die Zeiteinsparung durch schriftliche Kommunikation und der Möglichkeit des späteren Hinzukommens der Berater, die automatische Dokumentation der relevanten Aspekte aus der Sitzung sowie die schnellere Organisation im Bedarfsfall.

6. Ausblick

Neben der funktionstüchtigen Umsetzung des Online-Tools für Kollegiales Coaching unter den vorher genannten Gesichtspunkten wird nach Möglichkeiten gesucht, die Nachhaltigkeit von Kollegialem Coaching zu fördern. Dazu wird aktuell ein Designexperiment für Smartphone, Tablet und Smartwatch durchgeführt, das dazu beitragen soll, die Planungsschritte rechtzeitig wieder präsent zu haben und zusätzlich für sich zu reflektieren zu können.

Außerdem soll das Online-Tool für Kollegiales Coaching Anknüpfungen zu anderen Lösungen aus EmployID (wie etwa einer Reflexionsplattform) bilden. Den Nutzern soll die Möglichkeit des Austauschs zu brisanten Themen und der Bereitstellung und Reflexion von Lösungen aus dem Kollegialen Coaching gegeben werden. Dies ist ein Ansatz, der unter das Konzept „Coflection“ einzuordnen ist. Coflection ist als Kombination von Kollegialem Coaching und kollaborativer Reflexion auf verschiedenen Ebenen und ebenfalls im Rahmen von EmployID konzipiert worden (vgl. Prilla & Wolf 2015).

7. Literatur

- Ajdukovic M, Cajvert L, Judy M, Knopf W, Kuhn H, Madai K, Voogd M (2015) ECVision. Ein Europäischer Glossar für Supervision und Coaching. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2015/05/ecvision_glossar_deutsch.pdf.
- Berninger-Schäfer E (2011) Orientierung im Coaching. Stuttgart: Boorberg Verlag.
- Berg TE, Berninger-Schäfer E (2010) Die Kollegiale Coaching Konferenz. Stuttgart: Boorberg.
- Bimrose J, Brown A, Holocher-Ertl T, Kieslinger B, Kunzmann C, Prilla M, Schmidt AP, Wolf C (2014a) Introducing learning innovation in public employment services. What role can facilitation play? In: Proceedings of the Seventh International Conference on E-Learning in the Workplace (ICELW) 2014, New York City, USA, June 11-13, 1-8.
- Bimrose J, Brown A, Holocher-Ertl T, Kieslinger B, Kunzmann C, Prilla M, Schmidt AP, Wolf C (2014b) The Role of Facilitation in Technology-Enhanced Learning for Public Employment Services. International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC) 7:56-63.
- Lippmann E (2013) Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Berlin: Springer-Verlag.
- PES (2012) Public Employment Services' Contribution to EU 2020. PES 2020 Strategy Output Paper. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9690&langId=en>.
- Pohl K (2008) Requirements Engineering. Grundlagen, Prinzipien, Techniken. Heidelberg: dpunkt-Verlag.
- Prilla M, Wolf C (2015) Coflection – Combining Mutual Support and Facilitation in Technology Enhanced Learning. In: Conole G, Klobučar T, Rensing C, Konert J, Lavoué, É (Ed.) Design for Teaching and Learning in a Networked World. 10th European Conference on Technology Enhanced Learning, EC-TEL 2015, Toledo, Spain, September 15–18, 2015, Proceedings. Springer International Publishing, 282-296.
- Rauen C (2005) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- Ravencroft A, Schmidt A, Cook J, Bradley C (2012) Designing social media for informal learning and knowledge maturing in the digital workplace. In: J Computer Assisted Learning, 28:235-249.
- Rübner M, Sprengard, B (2011) Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit – Grundlagen. <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/16019022dstbai394299.pdf>.
- Wolf C (2014) Musterzustände im Coaching erkennen und verändern. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21:469-482.

Danksagung: EmployID (<http://employid.eu>) „Scalable & cost-effective facilitation of professional identity transformation in public employment services“ ist ein Forschungsprojekt, das durch die Europäische Kommission innerhalb des 7ten Rahmenprogramms gefördert wird (Projekt-Nr. 619619).