

## » Kollegiale Beratung in sozialtechnokratischer Tradition



Dr. Klaus Heuer

Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für  
Lebenslanges Lernen e.V.  
Bonn  
heuer@die-bonn.de

Kollegiale Beratung gibt es nicht als eine singuläre Form, sondern in einer Vielzahl von Formen für unterschiedliche Anwendungsbereiche. Diese Pluralität hat sich nach mehr als drei Jahrzehnten etabliert und auch in der Erwachsenenbildungslandschaft Spuren hinterlassen.

Ähnlich wie Balint-Gruppen, Coaching, Supervision ist die kollegiale Beratung eine anerkannte und fachlich ausgewiesene *Selbsthilfemethode* zur Bewältigung beruflicher Konfliktfelder geworden. Die spezifische Bindung von Person und Sache, die den Markenkern der Pädagogik – insbesondere auch der Erwachsenen- und Sozialpädagogik – ausmacht, ist für die Vermittler dieser Prozesse in der Methode der Kollegialen Beratung besonders gut thematisierbar und bearbeitbar geworden. Durch die Selbstorganisation, eine selbstbestimmte Gruppenzusammensetzung, eine am Fall und am Dialog ausgerichtete Struktur, eine auf Empathie basierende gruppengestützte Selbstexploration und einen praxis- und lösungsorientierten Beratungsansatz ist der Gewinn an pädagogischer Professionalität für den pädagogisch-sozialen Bereich mittlerweile fraglos und etabliert.

Wie alle Methoden ist auch diese nicht historisch still zu stellen, sondern auch sie ist dem sozialen – und organisationalen – Wandel unterworfen. Der Blick zurück kann helfen, Orientierungspunkte ausfindig zu machen und diese als Reflexionsimpuls zu nutzen, gegenwärtige Entwicklungen einschätzen zu lernen. Dies möchte ich im Folgenden versuchen.

Auch in betriebsförmigen Organisationen wie Unternehmen und Verwaltungen beginnt die Methode nun eine wachsende Rolle zu spielen. Die dort geltende Organisations- und Entwicklungslogik unterscheidet sich von primär inhaltlich bestimmter Professionalität. Dass dies auch Rückwirkungen auf die Methode hat und sogar zentrale Prinzipien verändert, ist etwa an folgendem Zitat aus einer aktuellen wissenschaftlichen Qualifikationsarbeit abzulesen:

„(...) aus Führungs- und Beratungssicht (...) wurde zu bedenken gegeben, dass für das Setting der kollegialen Beratung schon die ‚Abwesenheit von Misstrauen‘ als ausreichend eingeschätzt wer-

den kann und dass sich das Vertrauensverhältnis nicht als quasi moralische Grundbedingung verstehen lässt, sondern im betrieblichen Kontext ständig neu aufgebaut, verworfen und wieder relativiert wird, genauso wie alle Faktoren im Arbeitsprozess, die sich in der Balance von Kooperation und Konkurrenz bewegen.“<sup>1</sup>

Ist dies nicht ein Manifest der schönen neuen Arbeitswelt? Als Rahmenbedingung wird vereinbart: ‚Misstrauen ist nicht anwesend‘. Das lässt glauben, zumindest die Abwesenheit von Misstrauen ließe sich empirisch feststellen und verbindlich vereinbaren. Die Kollegiale Beratung basiert maßgeblich auf Vertrauen, das hier aber als Prämisse des Arbeitslebens in eine sozialtechnokratische Ideologie eingespannt wird. Die Relativität von Vertrauensbeziehungen am Arbeitsplatz fügt sich nicht umstandslos in die allgegenwärtigen Maßgaben von Profitabilität und Leistungssteigerung, deswegen werden persönliche Beziehungen als „Balance von Kooperation und Konkurrenz“ neutralisiert. Diese Form der Organisationsentwicklungsprozesse am Arbeitsplatz unterstützt das, was Oskar Negt und Richard Sennett bereits als tiefgreifende Erosionsprozesse in den zwischenmenschlichen Bindungen, insbesondere am Arbeitsplatz beschrieben und analysiert haben.<sup>2</sup>

Bildung im Lebenslauf sollte skeptisch sein gegenüber dieser an Strahlkraft gewinnenden neueren Entwicklung Kollegialer Beratung. Als Gegenstrategie zu einem solchen Baustein innerbetrieblicher Organisationsentwicklungsprozesse kann ich nur empfehlen: Die Rahmenpostulate dieser methodischen Ausrichtung sind organisationspädagogisch zu kritisieren und zudem sind Alternativen jener anderen Tradition stark zu machen, für die das widerständige Moment einer selbstbestimmten und organisationsübergreifenden Gruppenzusammensetzung zentral bleibt. Allein dadurch schon wird erfahrbar, in welchem Maße eine gelingende Arbeits- und Organisationsentwicklung immer eines Vertrauensvorschlusses bedarf.



<sup>1</sup> Linderkamp, R. (2012): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte, Entwicklung. Bielefeld, S. 207.

<sup>2</sup> Siehe hierzu insbesondere: Sennett, R. (2012): Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin. Negt, O. (2016): Versuch einer Ortsbestimmung politischer Bildung. In: Hufer, K.-P./Lange, D. (Hrsg.): Handbuch politische Bildung. Schwalbach, S. 13–19.