

Autorinnen:
Franziska Boll & Marianne Tatschner

Titel:
Gemeinsame statt einsame Spitze
Ein Erfahrungsbericht von 365 Tagen Co-Leitung
der Zentralen Studienberatung

Erschienen in:

Zeitschrift:	Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)
Erscheinungsjahr:	2019
Ausgabe:	1
Jahrgang:	14
Seiten:	22-25
ISSN:	1860-3068
Verlag:	UniversitätsVerlagWebler
Ort:	Bielefeld

Impressum/Verlagsanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Copyright: Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen



oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Telefon: 0521/ 923 610-0

UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen

Franziska Boll & Marianne Tatschner

Gemeinsame statt einsame Spitze

Ein Erfahrungsbericht von 365 Tagen Co-Leitung der Zentralen Studienberatung



Franziska Boll



*Marianne
Tatschner*

Since the beginning of 2018 the authors have been working as co-managers, running the Central Student Advisory Service at European University Viadrina in Frankfurt (Oder) together. This article introduces the co-management model and discusses the advantages and challenges the authors have encountered on different levels of the system within which the model has been realised. The levels included in the analysis are: the co-managers themselves, the team of the Central Student Advisory Service, the counselling system consisting of the counsellor and the client, the university as a whole and its outside partners. Suggestions for introducing the co-management model at a Central Student Advisory Service elsewhere conclude the article.

1. Ausgangssituation

365 Tage Co-Leitung: Was ist unter Co-Leitung zu verstehen und wie sind wir dazu gekommen, dieses Konzept in unserer Abteilung der Zentralen Studienberatung zu etablieren?

Ende 2017 kam es zu der finalen Entscheidung unserer damaligen Chefin, die Leitung der Abteilung nicht weiter fortzuführen. Somit musste eine Lösung gefunden werden, die sicherstellte, dass unser Team arbeitsfähig blieb, und die keine größeren Umstrukturierungen erforderlich machte. Selbstverständlich gab es seitens der Universitätsleitung Ideen und Optionen zur weiteren zukünftigen Organisation des Bereichs. Glücklicherweise waren wir in der Lage, unsere eigenen Ideen und Wünsche gestalterisch und proaktiv in den Prozess einzubringen. Über diese Offenheit der Universitätsleitung haben wir uns sehr gefreut und haben die Optionen zur innovativen Neugestaltung äußerst gern wahrgenommen. Jede von uns wollte ihren Beruf als psychologische Beraterin bzw. Studienberaterin weiterhin ausüben, sodass die alleinige Leitung durch eine von uns schon aus zeitlichen Kapazitätsgründen nicht in Frage kam. Neue Arbeitsmodelle, wie beispielsweise Jobsharing, interessierten und inspirierten uns, so dass die Idee einer geteilten Leitung in unseren Köpfen reifte.

Schließlich, nach mehreren Gesprächen und gründlichem Abwägen, haben wir uns für die Option einer Neustrukturierung der Führung entschieden. Sowohl unser Team der Zentralen Studienberatung als auch die Universitätsleitung standen unserem Vorhaben positiv gegenüber.

Für uns bedeutet Co-Leitung eine geteilte Leitung, bei der beide Partner*innen gleichberechtigt Entscheidungen treffen und somit auch die gemeinsame Verantwor-

tung für den Bereich (bei uns die Zentrale Studienberatung) übernehmen können. In unserem Fall hieß das, dass wir beide unsere jeweilige vorherige Beratungstätigkeit – psychologische Beratungen und Studienberatungen – weiterhin ausüben können und anteilig Leitungsaufgaben übernommen haben. Anders ausgedrückt bräuchte eine alleinige Leitung so viele Aufgaben mit sich, dass eine Beratungsposition hätte wegfallen müssen, de facto hätte dies für eine von uns einen Jobwechsel bedeutet. Von der sehr engen und intensiven Zusammenarbeit auf Co-Leitungsebene profitieren, davon sind wir überzeugt, unser Beratungsstil – und damit unsere Klient*innen –, unser Team und unser gesamter Bereich.

Wir möchten unsere Erfahrungen nach einem Jahr Co-Leitung teilen, die Vorteile dieses Leitungsmodells benennen und auf Herausforderungen hinweisen. Diese Aspekte werden für alle beleuchtet, auf die das Leitungsmodell eine Auswirkung hat: unser Team, uns selbst, die Universität als Ganzes, Kooperationspartner*innen außerhalb der Universität und natürlich unsere Klient*innen in Studienberatung und Psychologischer Beratung.

2. Betrachtung der Co-Leitung auf den verschiedenen Systemebenen

Unser Leitungsmodell existiert nicht in einem Vakuum, sondern ist systemisch eingebunden in die Studienberatung, in unser Beratungshandeln mit Klient*innen und unsere Beziehungen zu externen Kooperationspartner*innen in der Stadt Frankfurt (Oder). Grundlage systemischer Überlegungen ist die Erkenntnis, dass eine Veränderung in einem Teil des Systems Auswirkungen auf das System als Ganzes hat und dass diese Auswirkungen nur bedingt vorhersehbar und kaum gezielt

steuerbar sind (vgl. z.B. Auckenthaler 2012; Schlippe/Schweitzer 2016; Simon 2017). Vor diesem Hintergrund war und ist es wichtig für uns, die Auswirkungen auf allen genannten Systemebenen zu reflektieren, Herausforderungen als natürlichen Bestandteil des Prozesses zu begreifen und ihnen kreativ zu begegnen.

2.1 Systemebene Co-Leiterinnen

Die Umsetzung von Co-Leitung als Leitungsmodell und die Änderung der Teamstruktur hatte Auswirkungen auf uns beide. Für uns sind vielfältige neue Aufgaben hinzugekommen und wir übernehmen mehr Verantwortung, haben gleichzeitig aber auch die Möglichkeit, unseren Beratungsaufgaben weiterhin nachzukommen. Darüber hinaus sind uns in den vergangenen 365 Tagen weitere Vorteile von Co-Leitung deutlich geworden, die nur zum Teil für uns vorherzusehen waren. So können wir nicht nur sorgenfrei in den Urlaub fahren, in dem Wissen, dass der Bereich weiterhin in guten Händen ist, und ohne Sorge, dass unserer Stellvertreterin wichtige Informationen fehlen könnten, um Entscheidungen zu treffen und Prozesse sinnvoll zu steuern. Genauso können wir unsere Co-Leitungskollegin in den Urlaub fahren lassen, ohne uns zu fürchten, wir könnten der Leitungsaufgabe nicht gerecht werden oder Entscheidungen nicht im Sinne der Leitung fällen. Wenn wir entscheiden, entscheidet jede als Leiterin und kann, will und darf auch gegenüber anderen internen und externen Stellen ohne die jeweils andere so handeln. Wenn wir gemeinsam in einer Besprechung oder Verhandlung sind, hat die Zentrale Studienberatung automatisch, qua Leitungsmodell, nicht eine Sprecherin, sondern zwei – was uns zusätzliche Argumente und nicht zuletzt auch jeder von uns einige zusätzliche Atem- und Nachdenkpausen verschafft. Die Entlastung, die sich für uns durch das Modell Co-Leitung ergibt, ist also nicht nur eine rein zeitliche, sondern bezieht sich auch darauf, nicht an alles allein denken und alles allein formulieren und kommunizieren zu müssen.

Besonders deutlich werden die Vorteile der Co-Leitung bei kreativen Prozessen und Problemlösungen. Hier können wir gemeinsam verschiedene Szenarien durchspielen und uns schnell und unkompliziert Feedback einholen, ohne dass eine Hierarchie – so subtil sie auch sein und so wohlwollend sie auch umgesetzt werden mag – uns im Weg stehen könnte.

Sicher kommt uns zugute, dass wir uns in unseren Fähigkeiten und Vorlieben gut ergänzen: Eine von uns arbeitet gern schnell Dinge ab, mit einem Talent für Tempo, die andere mag Korrekturschleifen und Überarbeitungen, mit einem Talent für Genauigkeit. Eine von uns fühlt sich als engagierte Networkerin besonders wohl, die andere als einfühlsame Zuhörerin. Die eine ist ein Organisations-, die andere ein Übersetzungstalent und einiges mehr – um nur einige Beispiele zu nennen. Es wäre denkbar, dass diese Unterschiedlichkeit zu Reibereien führen, viele Diskussionen erfordern und effektives Arbeiten unmöglich machen könnte. So ist auch eine der häufigsten Fragen, die uns in Bezug auf unsere Co-Leitung gestellt wird, ob das nicht sehr zeitaufwändig sei und ein unverhältnismäßig hohes Maß an Abstimmung erfordere. Dass dies nicht so ist, liegt – neben

einer a priori gegebenen und wohl auch nur schwer herstellbaren Sympathie – vor allem daran, dass wir unsere gegenseitigen Fähigkeiten und Persönlichkeitsstile berücksichtigen und wertschätzen können. Darin liegt, quasi nebenbei, auch eine gute Übung für den Umgang mit Klient*innen. Natürlich trifft dies in gewissem Maße auf jedes Team zu, ist für ein Co-Leitungs-Team aber aufgrund der engen Zusammenarbeit in besonders hohem Maße relevant.

Um die Frage nach dem Abstimmungsbedarf konkret zu beantworten: Wir treffen uns einmal pro Woche für eine bis eineinhalb Stunden, um aktuelle Aufgaben zu besprechen und Informationen auszutauschen. Daneben schreiben wir bei Bedarf E-Mails oder informieren uns kurz, sofern möglich und unserer Einschätzung nach erforderlich.

Selbstverständlich sind wir mitunter unterschiedlicher Meinung in Bezug auf anstehende Entscheidungen. Wie gehen wir damit um, um nicht in der Entscheidungsträglichkeit zu landen, die einfach alles lässt, wie es ist, weil das bequemer ist? Zum einen diskutieren wir offen, was für oder gegen die eine oder andere Option spricht, und bleiben dabei eng an der konkreten Entscheidung. Manchmal wird bereits dadurch eine „dritte Option“ sichtbar oder wir treffen uns, wenn möglich, in der Mitte. Wenn wir jedoch weiterhin unterschiedliche Vorstellungen haben, überlegen wir, wie wichtig uns diese Sache jeweils ist und ob es vorstellbar für uns ist, die Option der anderen umzusetzen. In den vergangenen 365 Tagen ist uns der Fall, dass keine dazu bereit ist und sich kein Kompromiss finden lässt, noch nicht begegnet. Voraussetzung für dieses Vorgehen ist allerdings, dass dabei nur die Sache und nicht die eigene Person (oder das eigene Ego) verhandelt wird.

2.2 Systemebene Team der Zentralen Studienberatung

Anders als auf der erstgenannten Ebene können wir hier, das liegt in der Natur der Sache, nur zum Teil auf eigene Wahrnehmungen zurückgreifen. Daher müssen die an dieser Stelle getätigten Aussagen notwendigerweise mit mehr Vorsicht getroffen werden. Wenn beispielsweise die Befürchtung geäußert wird, dass dieses Leitungsmodell das Team dazu einlade, die beiden Leiterinnen gegeneinander auszuspielen, können wir nicht mit absoluter Sicherheit sagen, dass dies nie vorkomme. Jedoch informieren wir uns gegenseitig regelmäßig in unseren wöchentlichen Treffen oder bei Bedarf auch kurz zwischendurch über mit den Teammitgliedern getroffene Absprachen und kommunizieren diese Transparenz auch gegenüber unserem Team.

Auch ein schwieriger und umständlicher Kommunikationsfluss, der mitunter vermutet wird, ist von uns kaum auszumachen. Eine offene Kommunikation, vor allem mit dem Team, ist dabei für uns eine notwendige Voraussetzung. Wo unkompliziert möglich, ist das Team angehalten, uns beide zu informieren (z.B. im E-Mail-Verkehr). In vielen Fällen erweist es sich jedoch als völlig ausreichend, wenn über Fragen oder Absprachen mit einer von uns kommuniziert wird.

Positiv gesehen hat das Team zwei Ansprechpartnerinnen zur Verfügung, so dass Prozesse schneller vorangebracht werden können – wenn beispielsweise eine Un-

terschrift benötigt wird – und Absprachen unkomplizierter getroffen werden können. Bei Konflikten oder Schwierigkeiten gibt es zwei Wahrnehmungen aus der Leitungsperspektive, so dass unsere Chance steigt, ein ausbalanciertes Bild der Situation zu kreieren und entsprechend adäquat reagieren zu können. Damit ist der Umgang im und mit dem Team weniger störanfällig für das aktuelle persönliche Empfinden einer einzelnen Person.

2.3 Systemebene Beratungssystem (Klient*innen und Berater*innen)

Eine für unseren Bereich zentrale Ebene ist die des Beratungssystems, also das vorübergehende Kooperationsverhältnis, das wir mit unseren Klient*innen eingehen, die zu uns in die Beratung kommen.

Die erste positive Auswirkung des Co-Leitungsmodells auf unsere Beratungen ist, dass es dafür sorgt, dass sie aufgrund der anteiligen Leitung überhaupt zustande kommen können. Wie oben bereits erwähnt, ermöglicht dieses Modell uns beiden, weiterhin Beratungen in unserem jeweiligen Feld (Studienberatung und psychologische Beratung) anzubieten. Zu Beginn unserer Co-Leitungstätigkeit haben wir mit zeitlichen Einbußen bei unserer Beratungskapazität durch die neu hinzugewonnenen Leitungsaufgaben gerechnet. Diese Befürchtung hat sich nach Betrachtung der tatsächlichen Zahlen jedoch nicht bestätigt. So betrug der Gesamtumfang an Beratungen in unserem ersten Co-Leitungsjahr (2018) 99,1% des Vorjahres ohne Co-Leitung.

Weiterhin sind aufgrund der Co-Leitung zwei zentrale Bereiche der Zentralen Studienberatung in der Leitung vertreten. Beide Arbeitsfelder haben also eine Fürsprecherin, die keine Rücksicht auf Befindlichkeiten eines Chefs oder einer Chefin nehmen muss, wenn sie die spezifischen Interessen und Bedarfe „ihres“ Bereiches vertritt. Dies führt dazu, dass die unterschiedlichen Arbeitsfelder stärker miteinander verzahnt werden, ohne dass dies auf Kosten des jeweils anderen Bereiches geht. Diese Haltung der Kooperation, die Unterschiedlichkeit nicht verleugnet, sondern feiert, formt auch unser Leitbild als Zentrale Studienberatung. Für die Klient*innen heißt das, dass wir in unserem internen Tagesgeschäft eine Haltung einüben, die wir in unsere Beratungen tragen, und dass wir auf fachlicher Ebene voneinander lernen und unser Beratungsverständnis durch diese Zusammenarbeit fortlaufend weiter entwickeln und schärfen. Zudem hat dies zur Folge, dass wir über den jeweils anderen Bereich gut informiert sind und Klient*innen so bei Bedarf gezielt zu einer passenderen Stelle weiterverweisen können.

2.4 Systemebene Universität

Mit unserem neuen Leitungsmodell haben wir an unserer Universität, der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), neue Wege beschritten. Innerhalb der Universität wurde diese Veränderung unterschiedlich aufgenommen. Während in einigen Fällen Interesse und Zustimmung im Vordergrund standen, dominierten in anderen Verwirrung und Unverständnis. In den ersten Monaten haben wir die Frage, wer „denn nun eigentlich verantwortlich“ sei, häufiger gehört. Mittlerweile sind jedoch Lösungen für alle technischen Schwierigkeiten

gefunden und unsere Kolleg*innen haben sich an die neue Situation gewöhnt. Unsere Aufgabe in der Anfangszeit lag also darin, Klarheit zu schaffen, Fragen zu beantworten und unsere neue Abteilungsstruktur in möglichst viele Bereiche hinein zu kommunizieren.

Wie in allen Organisationen ist auch unser Bereich eingebettet in eine übergeordnete Hierarchie. Ohne die Offenheit und Unterstützung der Universitätsleitung wäre die Umstrukturierung hin zur Co-Leitung nicht möglich gewesen.

Wir sind überzeugt, dass eine Organisation davon profitiert, wenn bestehende Prozesse und Strukturen hinterfragt werden, auch und gerade solche traditionelle wie die hierarchische Struktur. Mittlerweile interessieren sich auch weitere Abteilungen bei uns an der Universität und auch an anderen Universitäten dafür, das Modell der Co-Leitung zu übernehmen. Bei der Implementierung stehen wir ihnen beratend und unterstützend zur Seite.

2.5 Systemebene externe Kooperationspartner*innen

Betrachtet man die Ebene der außeruniversitären Kooperationspartner*innen, gilt auch hier, dass wir mit dem Co-Leitungsmodell die bessere Erreichbarkeit einer Entscheidungsträgerin gewährleisten. Es ist dadurch einfacher geworden, die Leitung der Zentralen Studienberatung zu erreichen und Absprachen zu treffen. Unter Umständen kann Verwirrung über die Zuständigkeit und die Befugnis entstehen, Verhandlungen zu führen und Entscheidungen zu treffen. Auch hier versuchen wir gegenzusteuern, indem wir nach außen kommunizieren, dass wir beide als Leiterin zuständig, ansprechbar und vor allem entscheidungsbefugt sind.

3. Fazit

Nach 365 Tagen Co-Leitung ziehen wir beide ein ausgesprochen positives Fazit. Daher möchten wir dazu ermutigen, alte Strukturen, Modelle und Konzepte zu hinterfragen und über Leitung und Hierarchie neu nachzudenken. Wir möchten animieren, neuartige Ideen auszuprobieren und damit neue Entwicklungen anzustoßen. Vielleicht lassen sich so positive Veränderungen initiieren und mit dem Rest der Organisation gemeinsam neue Wege beschreiten.

Zusammenfassend lassen sich aus unserer bisherigen Erfahrung mit diesem Modell folgende Hinweise und Anregungen zur Selbstreflexion für das Gelingen von Co-Leitung an einer Zentralen Studienberatung ableiten. Somit empfehlen wir

- bei der Auswahl eines*r Co-Leiter*in auf Sympathie und persönliche Kompatibilität zu achten. Ist es vorstellbar, mit ihm oder ihr (noch) eng(er) zusammenzuarbeiten, regelmäßiges Feedback auszutauschen und sich mit den Ideen dieses*r Kollegen*in intensiv auseinanderzusetzen?
- Freude an Teamwork. Für bevorzugt allein Arbeitende kommt dieses Modell weniger in Frage.
- die eigene Motivation zu überprüfen und sich zu fragen, aus welchen Gründen man an der Leitung des eigenen Bereichs mitwirken möchte. Ein zu starkes „Machtmotiv“ verträgt sich unserer Einschätzung nach nur schwer mit dem Co-Leitungs-Modell.

- ausreichend Zeit einzuplanen, um eine Co-Leitung und deren Arbeitsstil kennen zu lernen und um sich gemeinsam zu entwickeln. Man könnte dafür eine „Probezeit“ von einigen Monaten festlegen und danach gemeinsam evaluieren, wie es beiden mit dem Co-Leitungsmodell geht und welche Änderungen ggf. vorgenommen werden sollten.
- miteinander zu kommunizieren, Informationen auszutauschen und die Chance zu nutzen, Feedback zur eigenen Arbeit und eigenen Ideen zu erhalten. Dabei können Strukturen wie ein wöchentliches Leitungstreffen unterstützend wirken.
- die Freude an dem Prozess zu entdecken, einschließlich Ausprobieren und „Scheitern“. In dem, was nicht gut funktioniert, liegen wichtige Hinweise darauf, wie das Vorgehen künftig angepasst werden könnte.

Selbstverständlich muss Co-Leitung nicht immer funktionieren. Doch in jedem Fall bekommt man dabei die Gelegenheit, sich in einer neuen Rolle zu erleben, neue Formen der Teamarbeit, Kooperation und Kommunikation zu erproben und etwas über den eigenen Führungsstil zu erfahren. Diese (Selbst-)Erfahrung wird nicht zuletzt auch den Klient*innen zugutekommen. Und wenn es gelingt, eine harmonische Co-Leitung aufzubauen, dann kann man nur gewinnen! Wir jedenfalls würden diese Entscheidung jederzeit wieder treffen und gar nicht mehr anders arbeiten wollen. In diesem Sinne wünschen wir allen mutigen zukünftigen Co-Leiter*innen gutes Gelingen!

Sollten Sie weitere Fragen zum Thema „Co-Leitung“ haben, geben wir gern Auskunft und freuen uns über Ihre E-Mail.

Literaturverzeichnis

- Auckenthaler, A. (2012): Kurzlehrbuch Klinische Psychologie und Psychotherapie. Grundlagen, Praxis, Kontext. Stuttgart.
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen. 3. Auflage, Göttingen.
- Simon, F. B. (2017): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 8. Auflage, Heidelberg.

■ **Franziska Boll**, M.A., Studienberaterin, Co-Leitung der Zentralen Studienberatung, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), E-Mail: boll@europa-uni.de

■ **Marianne Tatschner**, Dipl.-Psych., psychologische Beraterin, Co-Leitung der Zentralen Studienberatung, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), E-Mail: tatschner@europa-uni.de

Jetzt erhältlich in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg

Reformprozesse im Hochschulrecht und Hochschulstrukturen, der Bologna-Prozess und seine Umstrukturierungen der Studienstruktur, (externe) Qualitätssicherung – mit der Hochschulreform ging eine weitreichende Veränderung einher, ein Feld, das durch politische und Machtprozesse gekennzeichnet ist.

Hauptaugenmerk der qualitativen Studie liegt auf der Qualitätssicherung in der Lehrerbildung nach der baden-württembergischen Strukturreform mit dem Erkenntnisinteresse, wie die Anforderungen an Studium und Prüfung zwischen Hochschulen und Ministerien moderiert und wie sie in Governancestrukturen an Hochschulen umgesetzt werden. Welche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung von den Hochschulen wurden umgesetzt, um die politisch vorgegebenen Ziele zu erreichen? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

ISBN 978-3-946017-13-4, Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18.95 Euro

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Fax: 0521/ 923 610-22

