

Ulrich Otto & Susanne Vespermann

Personal- und Organisationsentwicklung im Schul-, Sozial- und Bildungs-Sektor durch Formen dyadischer Intervention

Personalentwicklungs- und Coachingprozesse müssen und sollten sich nicht auf hergebrachte Lehrer-Lerner-Modelle beschränken. In vielfältigen Lernkontexten und insbesondere in der Didaktik haben reziprok angelegte Lernpartnerschaften zwischen zwei Personen auf Zeit lange Tradition. Zentrale Erwartungen richten sich in der Regel einerseits auf die Ökonomie entsprechender Settings, andererseits auf die Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit einer Unterstützung, die im Medium ähnlicher Position, ähnlicher Erfahrung und der Gegenseitigkeit der Supportbeziehung entsteht. Diese Erwartungsbündel gelten als Unterscheidungskriterien gegenüber expertengestützten Lehrer-Lerner-Modellen.

Im folgenden wird das Konzept einer Lernpartnerschaft auf Gegenseitigkeit im Kontext der Führungskräfteentwicklung erörtert. Nachdem seit einiger Zeit „Tandem“-Ansätze im Profit-Bereich in ersten Projekten erprobt werden,¹ geht es in diesem Beitrag nicht zuletzt um Überlegungen, die sich auf die Eignung für den Bereich der Non-Profit-Organisationen (NPO; vgl. als Überblick Badelt, 2002) sozialer Dienstleistungen beziehen, da eine Übertragbarkeit angesichts der historischen und systematischen Spezifika im NPO-Bereich nicht umstandslos gegeben sein muss. Wirkungen werden wesentlich im Referenzrahmen sozialer Unterstützung thematisiert, der in besonderem Maße geeignet scheint, die auf Austauschprozessen beruhenden Effekte zu begreifen.

Begriff und Konzept im Kontext verwandter Modelle

Die Grundidee lässt sich in der Kontrastierung mit geläufigen *Coaching*modellen leicht verdeutlichen: Interaktionsabläufe sowohl im Einzelcoaching als auch im Vorgesetzten- bzw. Mitarbeiter-Coaching zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungskraft stets einen der beteiligten Coaching-Partner ausmacht. Sie kann potenziell beide Positionen im Coaching übernehmen; *sie kann ihre Mitarbeiter coachen und selbst von einem Berater gecoacht werden*. In beiden Formen aber bleibt sie je auf *eine* Rolle beschränkt. Beim Mitarbeiter-Coaching bleibt sie als Coach in der übergeordneten Rolle des Vorgesetzten (Brinkmann, 1997; Meier, 2001), während sie im personenbezogenen Einzelcoaching als gleichwertiger Partner eines externen Beraters beschrieben wird (Looss, 1997).

Insbesondere im Kontrast zu Formen des Vorgesetztencoaching geht Tandem-Coaching davon aus, dass die Führungskraft zu bestimmten Anliegen und in bestimmten Konstellationen auch von einer anderen gleichrangigen Führungskraft desselben Unternehmens bzw. derselben Organisation gecoacht werden könnte. Ausschlaggebend für einen erfolgreichen Tandem-Coaching-Prozess ist die auf Sympathie und Symmetrie basierende Beziehung beider Beteiligten (Schmidt, 2001). Dabei wird im hier favorisierten Modell nicht auf eine professionelle Einstiegsphase sowie Begleitung und Elemente externen Einzelcoachings verzichtet.

Die Einordnung in die Kategorie des Coaching ist angemessen, weil es sich auch hier um eine „*innovative Maßnahme der Personalentwicklung*“ (handelt; U.O.; S.V.). Im Gegensatz zu bis dato üblichen Trainings- oder Seminaraktivitäten können nämlich Führungskräfte hier alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen ganz gezielt verhandeln. Außerdem dient Coaching als *Dialogform über Freud und Leid im Beruf*. Hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen und Konflikterfahrungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum. So dient Coaching auf der einen Seite zur Bewältigung von Krisen und Konflikten“ (Schreyögg, 2004, S. 948; Herv. i. Orig.). Andererseits dient es zur Fortentwicklung von Einzelnen und von Teams oder Organisationseinheiten, wobei auf eine gerade für NPO wichtige Zielstellung schon zu Beginn hingewiesen werden soll. Als Form des „Coaching zielt (auch Tandem-Coaching; U.O.; S.V.) auf Humanisierungen. Führungskräfte sollen unterstützt werden, die von ihnen geleitete Organisation oder Abteilung möglichst menschengerecht auszugestalten. Auf diesem Weg leistet Coaching im Idealfall einen Beitrag zur konstruktiven Fortentwicklung von Organisationen“ (Schreyögg, 2004, S. 951). Ob dieser Effekt tatsächlich eintritt, bleibt allerdings empirisch aufzuklären.

Das Bild des *Tandems* macht gleich zu Beginn im Bereich des Coaching einen zentralen Unterschied klar: Natürlich unterhalten sich viele Führungskräfte oft spontan mit Kollegen über die Schwierigkeiten im Umgang mit ihren Mitarbeitern. Diese Unterhaltungen laufen meist informell und ohne konkrete Zielsetzung ab, lassen jedoch ein starkes Bedürfnis nach Reflexion, Anregungen und Erfahrungsaustausch erkennen. Dem stehen in einigen Bereichen absichtsvoll arrangierte und gestaltete Tandem-Settings auf Zeit gegenüber, um die es in diesem Beitrag geht. Es geht um eine Form des Lernens in der erweiterten Partnerarbeit. Dieses Lernen zu zweit erstreckt sich über einen längeren Zeitraum und wird von den Partnern maßgeblich selbst gestaltet. „Lernen“ wird dabei nicht wissensorientiert enggeführt, sondern zielt auf den Weg „vom Wissen zum kompetenten Handeln“ (Wahl, 2001, S. 1).

Die Vorstellung und der Begriff des Tandems sind u.a. in der Didaktik bekannt (vgl. Enns, Rüegg Schindler & Strahm, 2002, S. 24). In der Fremdsprachendidaktik wird unter Tandem beschrieben, wie zwei Personen mit verschiedenen Muttersprachen zusammenarbeiten, um die Sprache des jeweils anderen zu erlernen. Das Grundprinzip des Tandems als dyadisch-gegenseitigem Voneinander-Lernen (vgl. Gick, 1994; Gick & Müller, 1992, S. 27) wird hier begriffen als eine autonome, interaktive Methode des Lernens, bei der die Partner ihre Lernziele individuell bestimmen und ihren Lernprozess persönlich steuern können. In der Lehrerfortbildung steht der Begriff des Tandems für eine pädagogische Lernpartnerschaft, in deren Rahmen sich die Partner in den eigenen beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln. Insofern auf eine Reihe von Prozessen sozialer Unterstützung abgehoben wird und die Bildung und Anleitung der Tandems nicht urwüchsiger Aktivität oder reiner Selbstorganisation überlassen wird, kann von einer Netzwerkintervention auf der Interventionsebene der Dyade (Nestmann, 2005, S. 135) gesprochen werden, die allerdings wesentlich – wie die meisten Coachingformen – auf die Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale und des Selbstmanagements von Führungskräften zielt.

Wenn nicht ausschließlich dyadische Konstellationen betrachtet werden, erweitert sich der Kontext benachbarter Settings auf Formen der Intervision. Dem Inhalt nach gibt es entsprechende Verfahren auch hierzulande seit Beginn der 80er Jahre, und zwar

unter verschiedenen Namen: Kooperative Beratung, Kollegiale Unterstützungsgruppe, Kollegiale Selbsthilfe, Selbstberatungsgruppe, Kollegiale Beratung oder Fallberatung, Fallberatungsgruppe, Kooperative Gruppenberatung. Einige dieser Verfahren sind wesentlich im Sozial- und Bildungsbereich beheimatet, werden aber auch auf Wirtschaftsunternehmen übertragen.² Diese Begriffe machen schon deutlich: Hier geht es um Beratung unter Gleichen. Hier beraten sich KollegInnen in einer Gruppe gegenseitig im Hinblick auf ihre (gemeinsame) berufliche Tätigkeit. Sie suchen gemeinsam nach Klärungen und Lösungen für den jeweiligen Fall (vgl. Hendriksen, 2000). Dabei werden etwa mit der Bezeichnung „kollegial“ eine ganze Reihe von Merkmalen transportiert, wobei die Umkehrbarkeit der Beratungsbeziehung zentral dazugehört (Tietze, 2003, S. 15). Die genannten Verfahren sollen in der Regel Formen des Gruppenlernens mobilisieren, dem Qualitäten zugeschrieben werden, die über individuelles Lernen hinausweisen (Unger, 1998). Ebenfalls auf wechselseitig bereichernde Effekte zielen beispielsweise Patenmodelle in interkulturellem Wirtschafts- und Studienaustausch oder Formen des Team-Teachings.

Das Bild des Tandems zielt demgegenüber also auf die Dyade als Sonderform der Gruppe. Es transportiert die zentrale Vorstellung, dass die gleichgerichtete Anstrengung beide Partner gleichermaßen weiterbringt. Es beinhaltet die ständige Möglichkeit des Plätzetauschs – des ständigen „Switches“ zwischen den beiden Rollen der lehrenden bzw. der lernenden Person, es transportiert nur unvollständig das konstitutive Kriterium des weitgehenden Verzichts auf eine Hierarchie zugunsten reziproken Austauschs (z.B. Walker, 1998). Wahl (1984) entwickelte die Idee der „Praxis-Tandems“, die gemäß der darauf bezogenen Empirie erheblich zur Umsetzung neuen Wissens und neuer Methoden in das professionelle Handeln von Lehrkräften und Dozenten und zur Bewältigung von berufsspezifischen Belastungen beitragen. Tandem-Coachings als intensive Formen kollegialer Begleitung und Unterstützung im Berufsleben können verortet werden im Sinne des lebenslangen Lernens bzw. der lebenslangen Entwicklung einer Person. Das Tandem kann somit – strapazieren wir das Bild auch noch gesundheitsbezogen – auch langfristig zum Wohlbefinden der Führungskraft beitragen (Stadler & Spieß, 2002), und damit entsprechenden Leitbildern gerecht werden.

Und das Tandem-Bild kann noch in einer weiteren Dimension inspirieren. Anders als andere Fortbewegungsmittel versetzt es die Reisenden nicht sehr schnell in andere Sphären oder fremde Settings. Ausgangsort und Ausgangsausstattung bleiben über weite Strecken bedeutsam, die Wegstrecke wird mitsamt ihrer Details intensiv „erfahren“. Während viele herkömmliche Fortbildungen zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften versuchen, Änderungen in der Berufspraxis über den Weg der Vermittlung von *neuen* Methoden mit neuen Materialien herbeizuführen, steht im Tandem-Coaching der *derzeitige* Entwicklungsstand, das Befinden und Werden der Person im Mittelpunkt. Damit wird zugleich die in der Diskussion über Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen (NPO) thematisierte Frage, inwieweit und wo sich „die NPO ergänzend zur fachlichen Qualifizierung auch im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung engagieren soll“ (Eckardstein, 2002, S. 325) in diesem Modell sehr grundsätzlich beantwortet. Das berufliche Lernen bzw. Umsetzen von Handlungsalternativen im beruflichen Führungsalltag vollzieht sich dialogisch als intensiver Prozess der wachsenden Selbstkenntnis, des beruflichen Werdens und der Persönlichkeitsentwicklung. An dieses Merkmal werden hohe Erwartungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Lernprozesse geknüpft.

Anders als im Bildungsbereich ist *im kommerziellen Bereich wie im sozialen Dienstleistungsbereich* die Tandem-Idee noch wenig verbreitet. Sie bezieht sich dort auf die Bildung von Lernpartnerschaften zwischen zwei Führungskräften innerhalb eines Unternehmens/einer Organisation oder zwischen zwei Organisationen, in deren Rahmen sich die Partner beruflich weiterentwickeln sollen. Lediglich das Mentoring als Form der Unterstützung von neu in das Unternehmen eingetretenen Führungskräften durch eine hierarchisch höher positionierte Person, kann in diesem Zusammenhang genannt werden. Allerdings lernen die Partner in diesem Setting nicht voneinander, sondern vorrangig die jüngere Führungskraft von der älteren.

Neben dem bekannten Mentoring und unterhalb formeller Settings existieren natürlich zahlreiche informelle Kontakte zwischen Führungskräften, die über Führungszirkel, -seminare und andere vergleichbare Veranstaltungen entstehen. Insbesondere im Bereich von NPO ist hier auch die Supervision zu nennen, sobald sie im Team stattfindet. Auch hier entstehen Formen von dyadischer Wechselseitigkeit, die über episodischen Charakter hinausgehen können. Auch die in diesen Kontakten stattfindenden Gespräche haben nicht nur Informations-, sondern auch Beratungs- bzw. Coachingcharakter. Die Tandem-Konzeption setzt hier an, indem sie diese Potenziale systematisch zu organisieren versucht – sie sollen durch die Bildung einer formal strukturierten Tandem-Coaching-Partnerschaft ausgebaut und gewinnbringend für die Entwicklung beider Lernpartner genutzt werden.

Ablauf

Im folgenden wird der Ablauf des konkreten Tandem-Coaching-Modells geschildert, das zwar zunächst im Profitbereich angewandt wird, aber als Basis für eine Übertragung in NPO fruchtbar gemacht werden soll. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestimmen zunächst in einem 2-3stündigen Einzelcoaching (externer Berater) ihre *individuellen Lernziele* für den anschließenden Tandem-Coaching-Prozess. Dazu führt jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer bereits vor dem Einzelcoaching eine *Analyse seines eigenen Führungshandelns* durch, bspw. mittels der Weingartner Appraisal Legetechnik (Schlottke & Wahl, 1983), in der über eine Woche Situationen aus ihrem Führungsalltag und ihre individuellen Reaktionsweisen schriftlich festgehalten werden.

Im eintägigen *Einführungsworkshop* werden die Zielsetzungen des Konzeptes, die Methodik und die Vorgehensweise der kooperativen (Mutzeck, 1997) und lösungsorientierten (Bamberger, 2001) Beratung, deren Möglichkeiten und Grenzen erläutert. Je zwei Teilnehmerinnen und Teilnehmer bilden auf der Grundlage von Sympathie und Symmetrie Lernpartnerschaften (Schmidt, 2001). Sie verpflichten sich gegenseitig zu Freiwilligkeit und Schweigepflicht³ als basalen Prinzipien jeglicher Coachingprozesse (Mayerhofer, 2003, S. 398) sowie zu unentgeltlicher Zusammenarbeit. Im weiteren Verlauf des gegenseitigen Coachings führen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wechselseitig 2-4stündige kooperative und lösungsorientierte Tandemgespräche durch. Diese werden von einem professionellen Coach beobachtet und anschließend gemeinsam mit dem Tandem ausgewertet.

Die parallel im Unternehmen laufenden Tandems treffen sich im Verlauf des Coaching-Zyklus zu einem eintägigen moderierten *Erfahrungsworkshop*, um sich im Sinne einer „best practice“ auszutauschen, weitere methodische Elemente u.a. aus der Lösungsorientierten Kurzberatung (Wolters, 2004; mit Bezug auf Coaching und Organisationsberatung und der Kollegialen Praxisberatung Nold, 1998) in die Qualifikation aufzunehmen und praktisch zu erproben. Auf diese Weise gelingt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ihre ganz individuellen „Baukästen“ als Coach weiterzuentwickeln.

Im moderierten *Abschlussworkshop* werten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Zusammenarbeit mit dem Tandem-Partner aus, ermitteln ihren Lernzuwachs bzgl. ihrer Coach-Aktivitäten, sichern ihren individuellen Lerntransfer und planen gemeinsam die weitere Tandemarbeit mit dem gleichen oder einem neuen Partner.

Effekte und Wirkungsannahmen

Der Zusammenarbeit im Tandem werden weitreichende Wirkungen zugesprochen – auf das lernende und bewältigende Individuum, auf die Entwicklung der Berufspraxis und auf das Unternehmen bzw. die Organisation, in dessen Struktur das Individuum handelt. Ein großer Teil der individuumsbezogenen Wirkungsannahmen lässt sich in den Kategorien der social-support-Forschung darstellen. Im Mitarbeiter-Zusammenhang sind das im wesentlichen Unterstützung durch helfendes Verhalten, emotionale Unterstützung (durch Zuneigung, Vertrauen, Anteilnahme), Feedback (zum Beispiel soziale Bestätigung), informative Unterstützung und Orientierungshilfe (zum Beispiel durch Rat), die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk, in eingeschränktem Maß auch positive gesellige Aktivitäten (Dücker, 1995; Spieß, 2003, S. 69).

In der Tat scheint das Individuum unter der Bedingung erfolgreichen Tandem-Coachings gemäß empirischen Hinweisen „anders“ zu handeln. So stellte Riedel (2003) in einer ersten deutschsprachigen Untersuchung⁴ über die Wirkung von Coachings bei Führungskräften fest, dass in 53% der Coaching-Fälle bei gleichbleibender Folge die vorgenommene Handlung von der gecoachten Führungskraft verändert wurde. Diese Veränderung der Handlung bestand zu drei Vierteln in einer Präzisierung oder Ergänzung und in einem Viertel in einem kompletten Austausch. Wesentlich war, dass die Gecoachten „neben der Entwicklung neuer Sichtweisen und neuer Handlungsmöglichkeiten in den Coaching-Sitzungen mit diesen neuen Handlungen zwischen den Coaching-Sitzungen positive Erfahrungen in der Praxis“ (Riedel, 2003, S. 223) machten.

Wichtige weitere Elemente lassen sich aus der Untersuchung von Enns, Rüegg, Schindler und Strahm⁵ (2002) zum Lehren und Lernen von Lehrkräften im Tandem ableiten. Das Tandem in dieser Untersuchung wird begriffen als eine berufliche Partnerschaft: Zwei Lehrkräfte unterstützen sich gegenseitig in der Entwicklung ihres Unterrichts. Das Tandem-Konzept wird mit dem Begriff kollegialen Hospitierens mit anschließenden reflexiven Gesprächen gleichgesetzt (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 8) und baut auf folgenden Elementen auf: a) einer klar definierten, zielgerichteten, selbstgesteuerten beruflichen Partnerschaft, b) einem konzeptionellen Gerüst zur Gestaltung der gemeinsamen Fortbildungsarbeit, sowie c) einer Anzahl von Strategien und Methoden zur Unterstützung der Lernprozesse im Tandem-System.⁶

Folgende Merkmale und Auswirkungen der Tandem-Praxis auf die Lehrpersonen wurden herausgearbeitet: Bestärkung der Lehrperson, Entwicklung einer reflexiven Handlungspraxis, Entwicklung von Offenheit und Sensibilität, Befähigung, die Unterrichtspraxis zu verändern, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Diese Veränderungen beziehen sich auf breite Wirkungsbereiche – von Veränderungen im Schulklima und der -kultur über eine Erweiterung der Rollen bis hin zur Ausweitung von Qualitätsentwicklungsprozessen an der Schule. Auch in der subjektiven Einschätzung messen alle zehn befragten Lehrpersonen der Tandemarbeit einen hohen Wirkungsgrad zu. Der Versuch, die gewonnenen Erkenntnisse auf die angestrebte Bildung von Tandems mit Führungskräften zu übertragen, verweist auf wichtige Wirkungsannahmen.

Neben Unterstützungswirkungen handelt es sich wesentlich um Trainings- und um Reflexionseffekte. Die gecoachten Tandem-Partner gewinnen an Sicherheit und Selbstvertrauen in bezug auf ihre Art zu „führen“. Ein vertieftes Selbstkonzept – die Führungskraft weiß, warum sie in einer Interaktion mit einem Mitarbeiter so und nicht anders reagiert – bietet wirksamen Schutz gegen Angriffe von außen. Daneben wird die ratsuchende Führungskraft durch Orientierung an und Vergleich mit den Handlungsweisen des Tandem-Partners die eigenen Schwächen und Stärken relativieren. Wegen der potenziellen Hilfe durch den Tandem-Partner und der Stärkung der Zweierdynamik empfindet sich die Führungskraft nicht mehr nur als Einzelkämpfer. Als Tandem-Coach erkennt die Führungskraft im Gespräch an ihren Reaktionen, Entgegnungen, Fragestellungen und Überlegungen Grundzüge der eigenen Werte und Subjektivität. Je genauer sie wahrnimmt und ihre Beobachtungen dem Partner widerspiegelt, desto mehr unterstützt sie den Partner und sich selbst, den eigenen Entwicklungsweg zu finden (vgl. Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 19). Die Orientierung an gemeinsamen Werten, Normen, Regeln und Maßnahmen, die tatsächlich umgesetzt werden, nimmt zu und sorgt für mehr Sicherheit im Führungshandeln. „Über den Weg der Reflexion und des Gesprächs ermöglicht die Tandem-Arbeit einen erfahrungsbezogenen Lernprozess, der die Verinnerlichung und Umsetzung neuer Einsichten fördert“ (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 14). Außerdem gilt als allgemein anerkannt, dass das Eins-zu-eins-Lernen die effektivste Lernform überhaupt ist.

Neben der direkten Bestärkung der Person als Führungskraft dient die Zusammenarbeit im Tandem vor allem der Entwicklung einer reflexiven Berufspraxis. „Es werden reflexive Spuren gelegt, die die beruflichen Aktivitäten ganz generell und praktisch jederzeit beeinflussen“ (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 98). Die *Reflexion der real bestehenden* Berufspraxis von Führungskräften wird durch das ergänzende Tandem-Coaching-Konzept der kooperativen lösungsorientierten Kurzberatung (Wolters, 2004; bezogen auf Organisationsentwicklungs- und Coaching-Prozesse Vogt-Hillmann, Eberling, Dahm & Dreesen, 2000) gefördert und unterstützt – nicht zuletzt, um bei dem jeweiligen Tandem-Partner zur Auseinandersetzung mit Problematiken beizutragen, die ihn selbst vielleicht in *Zukunft* betreffen könnten. Die Tandem-Partner werden im Austausch auch die Relevanz des neu erworbenen Wissens über eine kooperative lösungsorientierte Kurzberatung für ihre individuelle Berufspraxis erörtern, was zumindest zu einer *Vertiefung des Wissens* führen müsste (vgl. Schmidt, 2001, S. 44).

Das Aufspüren automatisch ablaufender Führungsreaktionen in bestimmten Führungssituationen führt zu *Erkenntnissen über die eigene Person*. Das Nachdenken über das eigene Führungshandeln verläuft im Tandem-Coaching strukturiert auf das Ziel hin,

Handlungsmöglichkeiten für die Lösung von Führungsproblemen zu finden, die im jeweiligen Verständnis der Führungskraft Sinn machen. Die jeweilige Person erhält Anregungen durch die geschilderten Handlungsweisen des Tandem-Partners. Parallel dazu entwickelt sich Offenheit, Sensibilität und die Befähigung, die Führungspraxis zu verändern (vgl. Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 102). Das gemeinsame Nachdenken der Tandem-Partner mündet schließlich in konkrete Handlungsversuche, bei denen die gecoachte Führungskraft eine Begleitung und Unterstützung durch einen gleichwertigen Partner erhält (vgl. Wahl, 2001a, b).

Insgesamt ist zu erwarten, dass die Belastungen des Führungsberufes durch Tandem-Coaching von den Beteiligten deutlich besser zu bewältigen sind. Tandemarbeit trägt zum Abbau von Stressfaktoren, wie Ängsten, Einsamkeitsgefühlen und Verletzungen bei, fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit und beugt auf der Basis dieser und weiterer Faktoren gegen Stresserscheinungen vor bzw. puffert sie ab (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 103).⁷ Weitere direkte soziale Unterstützung entsteht, indem die Führungskraft durch den Tandem-Partner Anerkennung und Bestätigung erhält, was von direkten Vorgesetzten oft nicht geleistet wird. „Anerkennung lässt die Selbstzweifel kleiner werden, erhöht die Motivation und scheint sich ganz generell emotional günstig auszuwirken“ (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 105).⁸ Die Unterstützungspotenziale werden dabei durch das organisierte Setting einerseits, die nichthierarchische und reziproke Konstellation andererseits von denkbaren negativen Wirkungen entlastet, die soziale Unterstützung unter Mitarbeitern und darauf gerichtete Hilfesuche- bzw. Mobilisierungsanstrengungen sonst nach sich ziehen können (Klauer & Winkeler, 2005). Die Führungskraft erweitert in diesem Kontext ihre berufliche und persönliche Professionalität. Durch das Tandem-Coaching entstehen Wechselwirkungen zwischen Geben und Nehmen, zwischen dem Zollen und Erhalten von Anerkennung, die sich häufig auf den Umgang mit den Mitarbeitern überträgt und letztlich auch deren Motivation positiv beeinflusst.

Gerade diese ganzheitliche Dimension macht die Tandemkonzeption für soziale NPO's besonders attraktiv, bietet aber auch ganz spezifische Gefahren. „Selbstreflexion zusammen mit dem zwischenmenschlichen Austausch im Tandem bietet den Partnern die Möglichkeit, sich fortlaufend selber als (...) Mensch immer besser kennen zu lernen und aus diesen Erkenntnissen heraus zu wachsen“ (vgl. Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 17). Andere, ähnliche Erfahrungen auszutauschen und miteinzubeziehen schafft Nähe und Verständnis und regt bei den Beteiligten einen angstfreien, positiv geleiteten Lernprozess an.

Die Erweiterung der Rollenmuster kann als erweiterte Multiplexität zwischen den beiden Partnern begriffen werden, was neben potenziell vergrößerten und auf mehr Bereiche ausstrahlenden Unterstützungswirkungen auch größeren sozialen Druck und normative Kontrolle erzeugen kann. Damit kann sie auf der anderen Seite mit höheren Anforderungen an die Beziehungspartner verbunden sein (Petermann, 2005, S. 186). Auch in diesem spezifischen Setting eines sozialen Netzwerkausschnitts ist sorgfältig darauf zu achten, dass soziale Unterstützung nicht in ihre negativen Formen umschlägt (La Gaipa, 1990; Laireiter & Lettner, 1993). Dies gilt besonders im Kontext einer Interaktionsbeziehung, die sich (sehr viel mehr als etwa im Team-Teaching) explizit nicht nur auf die reine Inhalts- und Arbeitsebene bezieht. Es ist schon bei der Auswahl genau zu beachten, welche Tandemkonstellationen diesbezüglich zu große Probleme schaffen

könnten, wenn Vertrauen umschlägt oder Vertraulichkeit nicht eingehalten wird. Empirische Belege allerdings stehen zu all diesen Fragen noch aus. Und ob das am Coaching prinzipiell kritisierte Merkmal der Individualisierung solcher Problemen, die einer strukturellen Lösung bedürfen (Mayerhofer, 2003, S. 400), durch die positiven Effekte nennenswert abgeschwächt wird, bliebe ebenso aufmerksam zu untersuchen.

Die beschriebenen Wirkungen der Tandemarbeit auf die Person der Führungskraft einerseits und auf deren Entwicklung einer reflexiven Berufspraxis andererseits lassen sich wiederum auf das Gesamtsystem des Unternehmens bzw. der Organisation übertragen, insbesondere dann, wenn viele Führungskräfte in einem Unternehmen in Tandem-Coaching einbezogen werden. Durch eine solche breit basierte Personalentwicklung ließe sich zumindest langfristig die Kultur der Zusammenarbeit (Lenz, Ellebracht & Osterhold, 1998) im konstruktiven Sinne verändern (Enns, Rüegg, Schindler & Strahm, 2002, S. 106), u.a. über ein erhöhtes Engagement der Führungskraft für die Entwicklung und Qualität der Organisation sowie über veränderte Beziehungsqualitäten. Qualitätsentwicklungsprozesse erfahren eine Erweiterung und das Gefühl der Mitverantwortung wächst. Insgesamt verändert sich die Haltung gegenüber problematischen Situationen, denen nun in einem konstruktiven Sinne begegnet werden kann.

Weitere Untersuchungsergebnisse von Schmidt (2001) bestätigen viele der positiven Effekte und die ihnen zugrundeliegenden Annahmen – wobei allerdings Sympathie und Miteinanderkönnen sowie weitere identifizierbare Erfolgsbedingungen eine große Rolle spielen.⁹ Schmidt (2001) hat in ihrer Fragebogenuntersuchung hinsichtlich der Wirkung von sogenannten „Praxis-Tandems“ (Wahl, 1984) die Wirkung von kommunikativer Praxisbewältigung in Gruppen (KOPING) auf den Lernprozess untersucht. Inhalte und Organisationsform des KOPING, bestehend aus Kleingruppen von vier bis sieben Personen und parallel laufenden Praxis-Tandems (Wahl, 1985), sollen zur Umsetzung neuen Wissens und neuer Methoden in das professionelle Handeln und zur Bewältigung von berufsspezifischen Belastungen beitragen. Die Partner gaben „Anregungen für Veränderungen, lieferten Modelle erfolgreichen Vorgehens, machten auf Fehlerquellen und mögliche Hindernisse aufmerksam, segneten Entwürfe und konkrete Planungen ab und ermunterten – oder verpflichteten gar – zur Durchführung der Vorhaben“ (Schmidt, 2001, S. 178).

Perspektiven im Non-Profit-Bereich

Der Vorteil des Tandem-Coaching in Gestalt des Mediums zweier unterschiedlicher RolleninhaberInnen muss systematisch konzeptionell gestärkt und durch Begleitmaßnahmen flankiert werden. Die zugrunde gelegte Konzeption der kooperativen lösungsorientierten Kurzberatung gibt dem Coach dazu die einzelnen Arbeitsschritte vor, entlang derer er das Coachinggespräch durchführen kann. Dadurch erhalten beide Tandem-Coaching-Partner eine Struktur, die Sicherheit bzgl. der Vorgehensweise gibt und den beiden zu jedem Zeitpunkt und in jedem Abschnitt des Coachinggespräches transparent vorliegt. Das Tandem-Coaching-Konzept schafft durch seine Vereinbarungskultur und Zielausrichtung eine fordernde Verbindlichkeit, die in vieler Hinsicht für die NPO-Herausforderungen wie geschaffen scheint. Es leitet die Führungskräfte zu selbst ge-

steuerten jedoch strukturierten kollegialen Beratungsgesprächen an, deren Zielsetzung in der Entwicklung und Erprobung von Alternativen zum bisherigen Führungshandeln liegt. Der Lernprozess vollzieht sich entlang der tatsächlich ablaufenden Berufspraxis und kann sich dieser ständig anpassen. Tandem-Coaching kann deshalb auch den Ideen des learning-by-doing oder dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Horizont lernender Organisationen zugeordnet werden. Es schließt an interne Formen der reflexiv-qualitätsentwickelnden Praxis – bspw. Selbstevaluation – an, es verfolgt hier die Ziele nachhaltiger Prozesse, gerade auch unter Bedingungen beschränkter zeitlicher und finanzieller Ressourcen.

Es wäre wichtig, in weiterer Evaluation konkreter Praxis vertiefte Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Aspekte einer effektiven Zusammenarbeit im Tandem im Wege stehen und wie diese bei einer Modifizierung des Qualifikationskonzeptes zu berücksichtigen sind. Daneben könnten Kriterien entwickelt werden, die eine möglichst erfolgreiche Zusammenarbeit der Tandem-Partner befördern.

Ein zentraler Aspekt ist abschließend hervorzuheben. Die besondere Eignung im Kontext von Organisationen des NPO-Bereichs knüpft an die basalen Sachverhalte an, dass das Personal mehr als in vielen anderen Wirtschaftsbereichen in NPO *die* entscheidende Ressource, oft genug geradezu *das* Medium der Arbeit darstellen und dass Training und Entwicklung hier häufig besonders stiefmütterlich behandelt werden (Werther & Berman, 2001, p. 103ff.). Die Eignung könnte außerdem darauf rekurrieren, dass Arbeitsbeziehungen hier in besonderer Weise auf Vertrauensbeziehungen aufbauen. „In the absence of executive or market forces, Third Sector institutions have to rely on social relationships which require norms of mutual reciprocity. Therefore, social and cultural capital is a prime factor not only for the sector as such, but also for the effective quality of its members and its professional staff. Contrary to economic and financial capital these assets and resources need to be build over relatively long periods of time and can not be bought at the market at any rate within short time restrictions. Therefore, long term organizational capacity building and resource development is crucial for the whole sector and its professional capacity as well as its efficiency“ (Maecenata Institut, 1999, p. 39).

Tandem-Coaching ist keineswegs die einzige hierzu passfähige Personalentwicklungsmethode, aber sie gehört zu denjenigen, die gerade mit Bezug auf die spezifischen Herausforderungen im Notn-Profit-Bereich besonderes Potenzial bieten. Sie verbindet fachliche Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung und korrespondiert in besonderem Maße mit der Wertorientierung in Non-Profit- und sozialwirtschaftlichen Organisationen (vgl. Maelicke, 2003) sowie mit den Herausforderungen bezüglich einer besonderen Kultur der Führung und Zusammenarbeit im Kontext von Partizipation, Kooperation und Verantwortungsübernahme.

Anmerkungen

- 1 Die Darstellung bezieht sich wesentlich auf ein entsprechendes Konzept, das Susanne Vespermann seit einiger Zeit in einer Feldstudie im kommerziellen Bereich erprobt und im Rahmen eines Eigenprojekts und einer Dissertation wissenschaftlich begleitet.
- 2 Vgl. z.B. für die Kollegiale Beratung Franz & Kopp (2003).
- 3 Bei allen Formen des Einsatzes interner Coaches bleibt ein gewisses Risiko der Einhaltung

- des Vertraulichkeitspostulats bestehen (Mayerhofer, 2003, S. 400), wobei es gegenüber den hierarchischen Formen des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Coachings etwas entschärft ist.
- 4 Es werden hier reale Coachings unter Feldbedingungen unter der Fragestellung analysiert, wie Coaching die subjektiven Theorien von Managern verändert? Bei den Untersuchungspersonen handelt es sich um Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung und einem realen Anliegen. Die 15 Coachingfälle mit jeweils fünf Sitzungen á zwei Stunden wurden auf Tonband aufgezeichnet und mit der Strukturlegetechnik des Forschungsprogramms Subjektive Theorien (Humpert & Dann, 2001) ausgewertet.
 - 5 Das Fortbildungssystem Lehren und Lernen im Tandem wird seit 1991 im Kanton Bern (CH) entwickelt und erprobt. Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudie von Enns, Rüegg, Schindler & Strahm (2002) „Lehren und Lernen im Tandem“ basieren auf narrativen Interviews zu praktischen Erfahrungen von zehn Lehrkräften über eine Experimentierphase von zehn Jahren.
 - 6 Inhalte sind vornehmlich didaktische und persönliche Aspekte der Unterrichtspraxis, sowie die Festlegung von Unterrichtsentwicklungszielen. Die Phasen des Tandem-Arbeitsmodells sehen nach dem Einstieg in die Tandemarbeit die immer wiederkehrenden Arbeitsschritte: Vorbereiten/ Vorbesprechen, Beobachten; Nachbesprechen und Umsetzen, d.h. Planen, Dokumentieren und Handeln, vor. Das Tandemsystem bietet ein konzeptionelles Gerüst sowie Strategien und Methoden zur Gestaltung und. Hinzu kommt die Auswertung von Unterrichtsbesuchen
 - 7 Als Basis einer netzwerk- und unterstützungstheoretischen Rekonstruktion der Beziehungs- und Interaktionsqualitäten vgl. Shumaker & Brownell, 1984.
 - 8 Es ist zu beachten, dass diese Effekte in der Regel die *direkte Face-to-Face-Interaktion* voraussetzen, die keineswegs in allen Tandem-Konzeptionen gegeben sein muss. Allerdings lassen sich auch bei medial gebrochenen Interaktionen (z.B. die in internationalem Maßstab und seit langer Zeit im Kontext des tandemgestützten Sprachenlernens beschriebenen e-mail- oder online-gestützten Modelle, vgl. Delille, Chichorro Ferreira, Opitz, Brammerts & Little, 1996; Little, Ushioda, Appel, Moran, O'Rourke & Schwienhorst, 1999) – ggf. schwächere – Effekte sozialer Unterstützung erwarten.
 - 9 Als Grundbedingung für eine förderliche Entwicklung gilt auf der Motivationsebene u.a., dass die Führungskraft an ihrer beruflichen Selbstentwicklung und der Verbesserung ihres Führungshandelns interessiert ist. Ebenso sind die Hintergründe der Einführung tandemförmer Arbeit zu beachten, die häufig in äußeren Anstößen wie einem neuen Führungsleitbild oder neuer Führungsmethoden liegen.

Literatur

- Bamberger, G.G. (2001). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. 2. Aufl. Weinheim: Beltz: PVU.
- Badelt, C. (Hrsg.). (2002). Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Brinkmann, R. D. (1997). Mitarbeitercoaching. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter. Arbeitsheft Führungspsychologie, Bd. 22. 2. Aufl. Heidelberg: Sauer.
- Delille, K. H., Chichorro Ferreira, A., Opitz, L., Brammerts, H. & Little, D. (Eds.). (1996). Manual de aprendizagem de línguas em tandem via Internet (Textos Pedagógicos e Didáticos. 5). Coimbra: Gráfica de Coimbra.
- Dücker, B. (1995). Stress, Kontrolle und soziale Unterstützung im industriellen Bereich. Bonn: Holos Verlag.

- Eckardstein, D. v. (2002). Personalmanagement in NPO's. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 3. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Enns, E., Rüegg, R., Schindler, B. & Strahm, P. (2002). Fallstudie Lehren und Lernen im Tandem. Porträt eines partnerschaftlichen Fortbildungssystems der Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung. Erziehungsdirektion des Kantons Bern.
- Franz, H.-W. & Kopp, R. (2003). *Kollegiale Fallberatung. State of the Art und organisationale Praxis*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Gick, C. (1994). Rollen im Sprachentandem und Veränderung der LehrerInnenrolle durch Tandem. An der Schwelle zur Zweisprachigkeit. *Bulletin suisse de linguistique appliquée. VALS/ASLA* 60, 147-170.
- Gick, C. & Müller, M. (1992). TANDEM oder: Zwei Menschen lernen zusammen Fremdsprachen. Balanceakt zwischen zwei Sprachen. *Fremdsprachenunterricht – Verstehensunterricht. Wege und Ziele* 1, München: Goethe-Institut (=Standpunkte zur Sprach- und Kulturvermittlung 1), 25-44.
- Hendriksen, J. (2000). *Intervision. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule*. Aus dem Niederländischen übersetzt von Ellen Rudert und Reinhard Koch. Weinheim, Basel, Wien: Beltz.
- Herwig-Lempp, J. (2003). *Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Arbeitsbuch*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Humpert, W. & Dann, H.-D. (2001). *KTM kompakt: Basistraining zur Störungsreduktion und Gewaltprävention für pädagogische und helfende Berufe auf der Grundlage des „Konstanzer Trainingsmodells“*. 1. Aufl. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber.
- Klauer, T. & Winkler, M. (2005). *Mobilisierung sozialer Unterstützung: Konzepte, Befunde und Interventionsansätze*. In U. Otto & P. Bauer (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 1: Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive* (S. 157-180). Tübingen: dgvt-Verlag.
- La Gaipa, J. J. (1990). The negative Effects of informal Support Systems. In S. Duck & R. C. Silver (eds.), *Personal Relationships and Social Support* (pp. 122-139). London u.a.: Sage.
- Laireiter, A. & Lettner, K. (1993). Belastende Aspekte sozialer Netzwerke und sozialer Unterstützung: Ein Überblick über den Phänomenbereich und die Methodik. In A. Leireiter (Hrsg.), *Soziales Netzwerk und soziale Unterstützung. Konzepte, Methoden und Befunde* (S. 101-111). Bern: Huber.
- Lenz, G., Ellebracht, H. & Osterhold, G. (1998). *Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur*. Wiesbaden: Gabler.
- Little, D., Ushioda, E., Appel, M. C., Moran, J., O'Rourke, B. & Schwienhorst, K. (1999). *Evaluating tandem language learning by e-mail: report on a bilateral project*. CLCS Occasional Paper. 55. Dublin: Trinity College, Centre for Language and Communication Studies.
- Looss, W. (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. 4. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Maecenata Institut (1999). *Colloquium on Training for NPO (including Foundation) Officers*, Berlin, 9th september 1999. *Maecenata Aktuell – Informationsmedium des Maecenata Instituts für Dritte Sektor Forschung*, 18, 34-39.
- Maelicke, B. (2003). *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. In U. Arnold & B. Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*, (2. Aufl., S. 437-453). Baden-Baden. Nomos Verlag.
- Meier, R. (2001). *Coaching: Mitarbeiter aktivieren; Fähigkeiten fördern; den Unternehmenserfolg steigern*. 2. aktualis. Aufl. Regensburg, Düsseldorf, Berlin: Fit for Business.
- Mayerhofer, H. (2003). *Coaching*. In R. Eschenbach & C. Horak (Hrsg.), *Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 2. überarb. und erw. Aufl. (S. 395-402). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Mutzeck, W. (1997). *Kooperative Beratung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Nestmann, F. (2005). *Netzwerkintervention und soziale Unterstützung fördern: Effektivität und Maximen der Nachhaltigkeit*. In U. Otto & P. Bauer (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. Band 1: *Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive* (S. 131-156). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Nold, B. (1998). *Kollegiale Praxisberatung in der Lehrerbildung*. Tübingen: Medien Verlag Köhler.
- Otto, U. & Bauer, P. (Hrsg.). (2005). *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. Band 1: *Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Petermann, S. (2005). *Persönliche Netzwerke: Spezialisierte Unterstützungsbeziehungen oder hilft jeder jedem?* In U. Otto & P. Bauer (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten*. Band 1: *Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive* (S. 181-206). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Riedel, J. (2003). *Coaching von Führungskräften*. Wiesbaden.
- Schlottke, P.F. & Wahl, D. (1983). *Stress und Entspannung im Unterricht*. München: Hueber.
- Schmidt, E. M. (2001). *Mit Social Support vom Wissen zum Handeln. Die Wirkung „kommunikativer Praxisbewältigung in Gruppen“ (KOPING) auf den Lernprozess von Erwachsenenbildnern*. Dissertation: Universität Tübingen.
- Schreyögg, A. (2004). *Coaching*. In F. Nestmann, F. Gugel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder*. Band 2 (S. 947-957). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Shumaker, S. A. & Brownell, A. (1984). *Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps*. *Journal of Social Issues*, 40 (4), 11-36.
- Spieß, E. (2003). *Effektiv kooperieren. Wie aus lauter Solisten ein erfolgreiches Orchester wird*. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2002). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (Internet unter: www.baua.de/fors/fb03/fb977d_kurz.pdf (07.07.05))
- Tietze, K.-O. (2003). *Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Reinbek: rororo.
- Unger, H. (1998). *Organisationales Lernen durch Teams – Methode und Umsetzung eines teambasierten Projektmanagements*. München: Mering.
- Vogt-Hillmann, M., Eberling, W., Dahm, M., Dreesen, H. (2000). (Hrsg.). *Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung*. Dortmund: Verlag modernes lernen borgmann publishing.
- Wahl, D. (1984). *Trainingstandems zur Unterstützung von Verhaltensänderungen*. In G. Huber et al. (Hrsg.), *Kooperatives Lernen* (S. 116-129). Weinheim: Beltz.
- Wahl, D. (Hrsg.). (1995). *Erwachsenenbildung konkret*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahl, D. (1991). *Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahl, D. (2001a). *Nachhaltige Wege vom Wissen zum Handeln*. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 19 (2), S. 157-174.
- Wahl, D. (2001b). *Mit Training vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln?* *Zeitschrift für Pädagogik*, 48, S. 227-241.
- Walker, L. (1998). *The face to face tandem learning module: A case study*. Internet unter: <http://www.uclan.ac.uk/facs/class/languages/translang/tandem.htm> (30.6.2005).
- Werther, W. B. & Berman, E. M. (2001). *Third Sector Management. The Art of Managing Non-profit Organizations*. Washington, D.C.
- Wolters, U. (2004). *Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt*. 2. überarb. und erg. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Zu den Autoren

Ulrich Otto, Dr. rer. soc. habil, Dipl.-Päd., Univ.-Prof. für Sozialmanagement am Institut für Erziehungswissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena. *Arbeitsschwerpunkte:* Netzwerk- und Unterstützungsforschung, Theorie sozialpädagogischer Hilfe, soziale Dienstleistungen im Welfare-mix

Susanne Vespermann, Dipl.-Päd., Tübingen, freiberufliche Organisationsberaterin und Coach www.tandem-coaching.de

Anschrift

Prof. Dr. Ulrich Otto, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Erziehungswissenschaft, Professur für Sozialmanagement, Carl-Zeiss-Platz 1, 07740 Jena, ulrich.otto@uni-jena.de

Susanne Vespermann, Fürststr. 25, 72072 Tübingen
tandemcoachin@verpermann-tuebingen.de