

7.1 Wie Sie die Kollegiale Beratung einführen

Für diesen Block benötigen Sie ca. 90' Zeit. Es ist damit der umfangreichste Teil des Seminars.

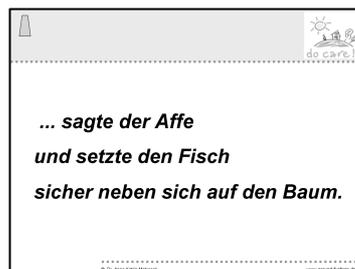
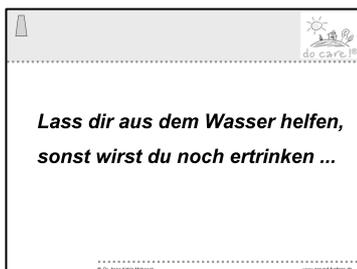
Ziele:
Entlastung und
Professionalisierung



Das Ziel der Kollegialen Beratung besteht darin: Die Führungskräfte sollen eine Entlastung erleben, indem sie sich Probleme bei zwischenmenschlichen Aspekten ihrer Führungstätigkeit von der Seele reden. Zugleich wird das Vertrauen in die anderen gestärkt, denn die Führungskräfte merken: „Offenheit lohnt sich“ – eine Erfahrung, die sie im Alltag normalerweise so nicht machen. Einige sind der Überzeugung „Wer andere um Unterstützung bittet, outet sich damit als Versager“ bzw. „Ein Profi kommt alleine klar“. Dass Professionalität in Wahrheit bedeutet, eigene Grenzen zu erkennen und das Erfahrungswissen anderer zu nutzen, ist vielen neu.

keine
Schnellschuss-Beratung!

Zur Einleitung empfiehlt sich eine Formulierung wie: **„Sie beraten sich ja auch so schon mal mit Kollegen, zwischen Tür und Angel. Aber ich behaupte: Manchmal folgt diese Beratung dem Motto dieses Witzes hier!“**



Was läuft bei diesem Beratungsprozess schief?

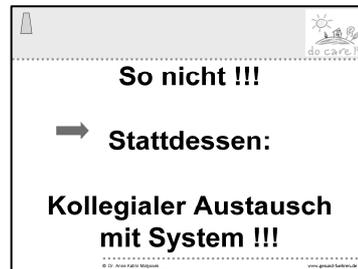
Sammeln Sie Antworten auf diese Frage. Fazit sollte sein:

- Der Affe handelt entgegen dem obersten Gebot der Beraterzunft: „Hilf niemandem, der nicht um Hilfe gebeten hat“ (der Fisch hat bestimmt nicht gerufen „Hilfe, ich ertrinke!“).
- Der Affe schließt von sich auf andere (beim Problemverständnis und bei der Lösung). Er glaubt, was für ihn problematisch ist, ist auch für den anderen problematisch. Und was ihm geholfen hat, würde auch dem anderen helfen.

Im Alltag erkennt man so eine „Schnellschuss-aus-der-Hüfte“-Beratung häufig daran, dass der Gesprächspartner wiederholt mit „ja, aber“ reagiert und vielleicht die Arme vor der Brust verschränkt. Ein „ja, aber“ in einem Gespräch ist immer ein Hinweis darauf, dass beide Seiten nicht mehr wirklich aufeinander eingehen; es werden nur noch Argumente aufgehäuft, aber es erfolgt keine Weiterentwicklung.



Kollegen geben oft gut gemeinte Ratschläge, die aber nicht anwendbar sind, weil sie nicht wirklich auf uns oder unser Problem passen. Grund ist, dass man sich nicht in den anderen hineinversetzt. Demgegenüber ist die Kollegiale Beratung ein Austausch mit System!



Sie sollen gleich in 3 Vierer-Gruppen die Kollegiale Beratung live kennenlernen. Dazu möchte ich Ihnen zunächst den Ablauf vorstellen. Bitte nicht erschrecken: Die Folie ist sehr texthaltig, aber in dieser ausführlichen Form wirkt sie tatsächlich erfahrungsgemäß am besten. Danach werde ich Sie auf die 3 Gruppen aufteilen. Jede Gruppe erhält ihren eigenen Gruppenraum, in der sie die Kollegiale Beratung ungestört praktizieren kann. Ich werde Sie nicht stören, sondern nur 2mal kurz reinschauen: Beim 1. Mal, um zu schauen, ob Sie noch eine Frage haben; und beim 2. Mal, um zu hören, ob Sie noch eine Verlängerung brauchen. Insgesamt sollten Sie anpeilen, dass Sie nach 45 Minuten wieder hier im Raum sind.

*ungestörtes Arbeiten
in 4er-Gruppen*

Nun also zuerst der Ablauf, damit Sie genau wissen, was Sie tun sollen. Die Folie ist recht voll. Damit Sie sich das nicht alles merken müssen, finden Sie in Ihrem Arbeitsheft diese Folie noch einmal in der Übersicht, und zwar auf Seite 42.

1. Phase - Rollenfestlegung:

Sie gehen gleich in die 4er-Gruppen und tauschen sich darüber aus: Wer von Ihnen hat einen Fall, zu dem er oder sie gern die Meinung oder vielleicht auch ein paar Tipps von den anderen hören möchte? Hängen Sie das Wort ‚Fall‘ nicht zu hoch: Es muss kein schwerwiegendes Problem sein, das Sie schon seit Monaten nicht schlafen lässt. Ein ‚Fall‘ kann sein:

*ein „Fall“ ist nichts,
wofür man sich
schämen muss
(klein halten!)*

- Ich habe einen Mitarbeiter, der sich zurückzieht und um den ich mir Sorgen mache.
- In meinem Team gibt es zwei Mitarbeiterinnen, die das Team gespalten haben.
- Seit der Ankündigung der Umstrukturierungspläne können sich meine Mitarbeitenden nicht mehr gut konzentrieren.
- Ein Mitarbeiter hat sich oft quergestellt bei der Schichtplangestaltung; den habe ich neulich mal zusammengefaltet.



- Oder auch auf gleicher Hierarchieebene: Ich habe einen Teamleiter-Kollegen, der die Leistungen seines Teams auf Leiterebene immer in den Vordergrund stellt und damit prahlt. Dem würde ich gerne mal die Meinung sagen, ohne dass das Verhältnis darunter leidet.


Arbeitsheft:
Seite 42

Kollegiale Beratung



- 1 **Rollenfestlegung:**
Wer hat einen Problemfall, den er vorstellen möchte (= "Klient")?
Wer möchte den Prozess moderieren?
- 2 **Fallbericht:**
Was macht dem Klienten Sorgen? Was wünscht er sich von den Beratern?
- 3 **Analysephase:**
Welche Fragen können das Problemverständnis für die Berater noch vertiefen?
Was müssen sie noch wissen?
- 4 **Lösungssuche:**
Wie wirkt der Fall auf die Berater?
Welche Erfahrungen haben die Berater mit ähnlich gelagerten Problemen gemacht?
Welche Tipps haben sie für den Klienten (der in dieser vierten Phase schweigend zuhört)?
>>> *Tipps notieren und nicht diskutieren!*
- 5 **Vorsatzbildung:**
Was möchte der Klient ausprobieren?
Was war neu für ihn?
- 6 **Abschlussphase:**
Was nehmen die einzelnen Teilnehmer mit? Was hat ihnen diese Runde gebracht?

© Dr. Anne Katrin Matyssek www.gesund-fuehren.de

- Oder gegenüber der eigenen Führungskraft: Mein Team hängt in den Seilen und arbeitet schon seit Wochen an der Belastungsgrenze. Nun sollen wir noch mehr Aufträge übernehmen. Ich möchte mein Team schützen und dem Chef klarmachen, dass wir dazu nicht in der Lage sind; und zwar ohne, dass er mich für einen Versager hält

Sie sammeln die Fälle und entscheiden sich innerhalb der Gruppe für den Fall, an dessen Lösung die meisten von Ihnen ein Interesse haben. Der, für dessen Fall Sie sich entschieden haben, wird im Folgenden als Klient bezeichnet. Alle anderen sind Berater. Einer von denen übernimmt zusätzlich zu seiner Beratertätigkeit noch die Funktion des Moderators. Das heißt nichts anderes als: Er achtet auf die Zeit und darauf, dass die 6 Phasen der Reihe nach durchlaufen werden. Je nach dem, wie viele Fälle Sie haben, dauert diese Phase zwischen 1 und 20 Minuten; in der Regel sind es 3 bis 5 Minuten.

2. Phase - Fallbericht:

In Phase 2 schildert der Klient, wo ihn der Schuh drückt; erzählt, was er schon unternommen hat (für diese Phase brauchen Sie ca. 5 Minuten). Und – ganz wichtig – sagt dazu, was er sich wünscht, also zum Beispiel: Rückenstärkung, Bestätigung, neue Ideen, Gesprächsleitfaden.

je Gruppe:
1 Klient,
1 Moderator,
2 Berater



- Antworten auf die Frage: was kann ich tun?
- Tipps, wie ich die zwei Fronten wieder vereinigen kann
- Ideen, wie ich wieder Ruhe in mein Team bringen kann
- Bestätigung, ob ich den Mitarbeiter richtig behandelt habe
- Ideen, wie ich den Teamleiter-Kollegen ansprechen kann
- einen Gesprächsleitfaden für das Gespräch mit meinem Chef

3. Phase - Analyse:

In dieser Phase fragen die Berater und Beraterinnen alles, was sie wissen wollen, um ihr Problemverständnis zu vertiefen. In alle Richtungen. Wichtig ist, dass Sie sich ein konkretes Bild davon machen, wo den Klienten genau der Schuh drückt, was ihn belastet, was er schon probiert hat etc. Hilfreich sind dabei auch ressourcen-erforschende Fragen aus der systemischen Beratung. Einige Anregungen für Fragen finden sich auch auf der Folie. Natürlich sollen diese Fragen nicht der Reihe nach abgearbeitet werden, sondern die Berater sollen sich ein bisschen anregen lassen und eigene Fragen formulieren.

- was kann der Klient tun, um das Problem zu verschlimmern?
- wann trat das Problem zum ersten Mal auf?
- wann war es mal weniger schlimm? wann ganz schlimm?
- welche Ausnahmen gab es?
- was kann der Chef / der Mitarbeiter / der Teamleiter gut?
- was wird der Klient in 20 Jahren über den Fall denken?
- was müsste passieren, damit der Klient das Problem los ist?
- was passiert, wenn der Klient so weiter macht wie bisher?

*Fragen,
was das Zeug hält*

Erweiternde Fragen

(für die Analysephase 3)

– Nicht alle Fragen „passen“ auf das Problem: Suchen Sie sich die richtigen aus!

Woran würde der Klient merken, dass ihm die Beratung genützt hat bzw. nicht genützt hat?

Was tun die beteiligten Personen (nicht), wenn das Problem auftritt?

Was passiert, wenn der Klient sich weiterhin so verhält wie bisher?

Wer ist am Entstehen, wer am Aufrechterhalten des Problems beteiligt?

Was kann der Klient tun, damit das Problem noch ewig andauert?

Welche Gefühle/ Gedanken kommen dem Klienten spontan, wenn er an das Problem denkt?

Was würden andere Leute („weise Alte“) über das Problem denken?

Was hat in der Vergangenheit geholfen?

Wie würden „Naturtalente“ das Problem angehen?

Was wird der Klient heute in 20 Jahren über das Problem und seine Schwere denken?

Wenn das Problem weggezaubert würde: woran könnte der Klient das erkennen?

© Dr. Anne Katrin Matyssek www.gesund-fuehren.de

Arbeitsheft:
Seite 43

Die 3. Phase sieht in der Übersicht so unscheinbar aus, ist aber vom Umfang her die längste! Sie sollten sich mindestens 15 Minuten Zeit nehmen, um Ihr Problemverständnis wirklich zu vertiefen.

*Fragen verboten!
der Klient dreht sich um,
hat keinen Blickkontakt*



4. Phase - Lösungssuche:

Nach dieser dritten Phase dürfen Sie nämlich nichts mehr fragen! Die Bedeutung der beiden Striche vor und nach Phase 4 ist: Hier versinkt der Klient in Schweigen. Die Berater(innen) tauschen sich aus:

- wie wirkt der Fall auf sie? was denken (für Fortgeschrittene: und was fühlen) sie, wenn sie das hören?
- welche Erfahrungen haben sie mit ähnlichen Fällen gemacht?
- wie können sie die Frage aus Phase 2 beantworten?

Hierzu sollten Sie Ihre Tipps, hilfreichen Formulierungen oder Ideen für einen Gesprächsleitfaden auf Metaplan-Karten notieren. **WICHTIG:** Notieren und nicht diskutieren! Denn ob etwas auf einen Fall und zu einem Klienten passt, kann letztlich nur der Klient selber entscheiden. Also sammeln, so viel wie möglich! Als Faustregel gilt: Mindestens 7 Stück, und pro Karte nur 1 Idee!

- Tipps mit konkreten Handlungsvorschlägen
- Formulierungen, die dem Klienten den Rücken stärken oder ihn entlasten könnten (z.B. „Als Führungskraft kann ich es nie allen Recht machen“)
- Karten mit den einzelnen Phasen eines Gesprächsablaufs (plus Tipps für die jeweilige Phase)

*Lösungssuche
in 5-10 Minuten*

Die Lösungssuche geht – entgegen dem, was man als Laie vermutet – ganz schnell, wenn man wirklich nicht diskutiert und vorher in Phase 3 die Lösungssuche gut vorbereitet hat: Nach 10' ist man damit fertig! **WICHTIG** dabei: Nicht der Mitarbeiter der Führungskraft ist der Klient, sondern die Führungskraft selber. Sie selber soll durch die Kollegiale Beratung eine Unterstützung erfahren.



5. Phase - Vorsatzbildung:

Der Klient nimmt die Karten und trifft eine Positivauswahl. Das heißt: Karten, die (noch / im Moment) nicht in Frage kommen, braucht er nicht zu kommentieren – damit würde man nur Zeit verlieren. Er sucht gezielt die eine oder vielleicht 2 Karten aus, die für ihn von besonderem Wert sind; vielleicht weil er sie ausprobieren will, weil sie neu für ihn waren oder weil sie eine besonders wichtige Bestätigung für ihn bedeuten. Das dauert circa 1 bis 2 Minuten.

6. Phase – Abschlussphase:

In Phase 6 sagt jeder in der 4er-Gruppe noch einmal, was ihm das Verfahren als Ganzes gebracht hat: „neue Ideen“, „ich bin nicht allein“, „solche Konstellationen gibt es in jedem Team“, „die Grenzen der Führungskraft sind schneller erreicht als erwartet“ und so weiter. Das dauert circa 3 Minuten.



Wenn wir nach den 45 Minuten wieder in der Großgruppe zusammenkommen, sprechen wir nur über diese Phase 6. Das heißt, die Auswertung erfolgt quasi auf der Metaebene. Das, was in den Kleingruppen besprochen wurde (was ja oft sehr intim oder persönlich ist), das bleibt in der Kleingruppe. Es sei denn, der Klient (und nur der!) hat noch eine Frage an die anderen oder an mich. Aber das kommt nur selten vor. Sie sollten wissen: Sie können sich auf diesen Schutz der Kleingruppe verlassen.

Das war jetzt viel Text. Welche Fragen haben Sie noch? Ich wiederhole noch mal in Kurzform ...

*Auswertung nur
auf der Metaebene;
Inhalte bleiben geheim!*

Falls Sie nach Beantwortung der Fragen noch immer in skeptische Gesichter schauen, können Sie noch etwas Beruhigendes anfügen wie:



Ich weiß: Wenn man so etwas noch nie gemacht, dann fühlt es sich nicht so an, als wäre das das Riesen-Highlight. Im Gegenteil: In der Magengegend ist vielleicht sogar ein etwas mulmiges Gefühl. Da müssen Sie mir jetzt einfach vertrauen, wenn ich Ihnen sage: Das ist total normal. Und glauben Sie mir, es wird Ihnen gut tun und gefallen, und Sie werden mit strahlenden Augen und roten Wangen aus der Kleingruppenarbeit zurückkehren, auch wenn sich das jetzt noch nicht so anfühlt.

Teilen Sie dann die Großgruppe auf die 4er-Gruppen auf (besser notfalls 3er-Gruppen als 5er-Gruppen, denn die Offenheit ist in 5er-Gruppen viel geringer!). Am besten legen Sie Ihr Einteilungsverfahren offen, das dient der Transparenz. Erklären Sie zum Beispiel kurz, dass Sie Männer und Frauen gleichmäßig verteilt haben und geschaut haben, dass nicht die Leute zusammen arbeiten, die dies auch im Alltag tun. Wichtig sei nämlich, dass man noch neugierig auf die Fälle sei und nicht sofort sage oder denke „Den kenne ich! Da hilft Folgendes: ...“ Jede Gruppe sollte einen Packen Metaplan-Karten mitnehmen (ca. 20 Stück). Sie können noch hinzufügen, dass die Karten ja niemand lesen werde; die dienen einzig und allein dem Zweck, dass der Klient auswählen kann!

*Transparenz bei
Gruppen-
Einteilungsverfahren*

Während der 45 Minuten sollten Sie als Seminarleitung zweimal kurz den Kopf in jeden Raum stecken: Nach 10 Minuten, um zu fragen, ob es noch Fragen zum Ablauf gibt; und nach 35-40 Minuten, um zu fragen, ob eine Gruppe eine Verlängerung braucht und wie lange (diese Info sollten Sie dann wiederum in die anderen Gruppen hineingeben: „**Eine Gruppe braucht noch 10' länger als geplant; wir treffen uns also im Plenum erst wieder um ... Uhr**“). Eine Verschiebung um bis zu 15 Minuten ist in der Regel normal und vom Seminarablauf her gut verkraftbar.

*wenn eine Gruppe
länger braucht*

Falls beim ersten Gruppenbesuch geäußert wird „Fragen haben wir keine, aber Probleme haben wir auch keine“, sollten Sie sich nicht auf lange Diskussionen einlassen. „**Da kann ich Ihnen, glaube ich, keine Hilfe sein.**“

hier flexibel
sein bei
Pausenzeit



Hängen Sie einfach das Wort ‚Fall‘ nicht so hoch. Wählen Sie irgend etwas, wo Sie gern mal die Einschätzung der anderen hören würden, vielleicht auch nur zur Bestätigung.“ Unter uns gesagt: Psychologisch betrachtet gibt es nie zu wenig Fälle – aber zu wenig Offenheit. Manchmal hilft auch: „**Sich beraten zu lassen, ist professionelles Verhalten; das trauen sich nur die Besten**“.

Ideal wäre es, wenn die Kaffeepause erst nach der Auswertung erfolgen würde. Aber oft wünschen sich Gruppen nach der Kleingruppenarbeit eine Pause; bzw. in der Regel wartet schon eine Gruppe bei einer Tasse Tee oder Kaffee, während eine andere gerade hinzukommt und die dritte noch in die Arbeit vertieft ist. Das lässt sich leider nicht verhindern; auch dass die Teilnehmenden beim Kaffee, der ja eigentlich ihre Pause markiert, weiter über die Fälle sprechen, weshalb der Erholungscharakter der Pause eventuell leiden wird. Wichtig ist aber, dass Sie dies unterbinden, sofern Sie den Eindruck haben, dass hier persönliche Details diskutiert werden. Ein Gespräch auf allgemeiner Ebene hingegen ist üblich.

Die Auswertung in der Großgruppe leiten Sie ein mit den Fragen: „**Sagen Sie mal, ohne dass Sie Inhaltliches preisgeben: Was haben die anderen 3 für Sie geleistet? Und was hat Ihnen das Verfahren als Ganzes gebracht?**“ Die Antworten auf die erste Frage stellen eine Art Dankeschön an die Berater dar. Notieren Sie die Antworten auf die zweite Frage unter der Überschrift „Effekte der Kollegialen Beratung“ am Flipchart. Beginnen Sie bei Ihren Kurz-Interviews jeweils bei dem der Klienten der Gruppe, bevor Sie seine Berater fragen, was ihnen das Verfahren gebracht hat. Je nach Zeitbudget sollten Sie tatsächlich alle zwölf Teilnehmenden nach ihren Erkenntnissen fragen, ohne dass diese verraten, worum es in der Gruppenarbeit inhaltlich gegangen ist.

Effekte bzw. Vorteile der Kollegialen Beratung sind (und diese Punkte stehen dann oft auch am Flipchart):

- das Verfahren kostet nichts (außer Zeit)
- es nutzt unternehmensinterne Ressourcen
- man geht mit konkreten Ideen aus der Gruppenarbeit heraus
- es entlastet, weil die Leute sich Belastungen von der Seele reden
- die Führungskräfte sind stolz, weil sie merken, dass ihr Erfahrungswissen für andere nützlich ist
- die Erfahrung tut gut, dass mehr Leute mehr Ideen hervorbringen, als man selber es in der Vergangenheit konnte
- Bestätigung für das eigene Verhalten (so ist es richtig; die anderen würden es genau so handhaben wie ich)
- das Führungsverhalten wird professionalisiert: das Handlungsrepertoire wird erweitert; man wappnet sich für die Zukunft
- die Offenheit wird gefördert

- die Führungskräfte merken: Offenheit (in Maßen) ist ein Vertrauenszuschuss wird in der Regel belohnt
- das Vertrauen zueinander wächst dadurch
- Helfer-Endorphine werden frei gesetzt
- der soziale Vergleich tut gut („ich bin nicht allein“)
- am besten wirkt's, wenn man sich nicht gut kennt
- niemand kennt eine Zauberlösung („anderen geht's genauso“)
- das Grenzen-Erkennen fällt leichter

Fassen Sie am Ende des Blocks noch einmal die Effekte kurz zusammen. Sie können auch dazu ermuntern, den 3 Klienten Applaus zu spenden als Dankeschön für ihre Offenheit. Zwar haben hoffentlich alle gemerkt, dass so ein Vertrauensvorschuss sich auszahlt, aber zunächst gehört trotzdem Mut dazu, sich als Klient zu melden. Auf Seite 44 im Heft ist Platz für Notizen.

Diskutieren Sie, wie das Verfahren nach dem Seminar weitergeführt werden kann: „**Was denken Sie: Wie kann dieses Verfahren Einzug halten in Ihren Alltag?**“ Bewährt hat sich z.B. in der Praxis Folgendes: 1x pro Monat werden 60 Minuten der Abteilungsleiterrunde dafür reserviert; oder Freiwillige treffen sich alle 6 Wochen zu festen Terminen, die auch im Intranet zu finden sind, für 90-120 Minuten und machen zwei Durchgänge, so dass pro Termin zwei Führungskräfte ihre Fälle einbringen können. In Einzelfällen haben Menschen aus der Personal- oder Personalentwicklungsabteilung die Treffen organisiert oder auch mal moderiert (letztlich können dies aber die Führungskräfte auch selber). Nach dieser Diskussion leiten Sie die Pause ein, sofern sie nicht vorgezogen worden ist.



Arbeitsheft:
Seite 44

*Ideen zum Transfer
in den Alltag*

Schwierige Situationen bei der Kollegialen Beratung und wie Sie sie meistern

▪ Jemand sagt „Ich finde Rollenspiele albern!“

Machen Sie deutlich, dass es ja auch gar nicht um ein Rollenspiel geht! Es sollten konkrete Situationen aus dem Alltag der Führungskräfte besprochen werden. Situationen gibt es immer genug. Suggestieren Sie, dass die Führungskräfte untereinander ja ohnehin ab und zu über Mitarbeitende sprechen – der einzige Unterschied liegt jetzt darin, dass sie diesmal eine Systematik anwenden sollen.

▪ Jemand sagt „Die Vorschläge kannte ich alle schon!“

So ein Satz wird häufig von Klienten geäußert, die Freude daran haben, ihre Berater scheitern zu sehen (oft, um sich selbst zu zeigen: „die anderen sind nicht besser als ich“). Fragen Sie, ob er sich von den Beratern verstanden gefühlt hat und wie das auf ihn gewirkt hat. Arbeiten Sie letztlich mit demjenigen heraus, dass auch Bestätigung durch die anderen für ihn einen Wert haben kann („Es kann wohltuend sein zu merken: Die anderen kochen auch nur mit Wasser!“).

ZUSAMMENFASSUNG: Kollegiale Beratung

Sie brauchen für diesen Part:

- Plan über die TN-Aufteilung (ideal: 4er-Gruppen)
- Beamer
- 3 Gruppenräume (oder strikte räumliche Abtrennung in 1 Raum durch Pinwände etc.)
- 3x20 Metaplan-Karten
- Flipchart + Stift

90' insgesamt
13.30 – 15.00
dann 15' Pause

„Sie beraten sich auch so schon mal ...“

„Aber manchmal ist es wie in diesem Witz: ...“

„Lass dir aus dem Wasser ...“

... sagte der Affe.“

„So nicht! Stattdessen ...“

„Ich stelle Ihnen die 6 Phasen vor ...“

„Erweiternde Fragen ...“

„Fühlt sich vielleicht komisch an; vertrauen Sie ...“

„Gruppenaufteilung wie folgt: ...“

(2x rundgehen)

„Was sind die Effekte ... (Flipchart)“

„Wie kann es weitergehen?“ (Diskussion)

