

Für gute Führungskräfte ist der verantwortungsvolle Umgang mit den Themen «Führung von Mitarbeitern» und «Agieren in schwierigen Situationen» eingebettet in eine kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung. Darin geht es sowohl darum, die Urteilsfähigkeit und Standhaftigkeit in Krisen zu stärken als auch die eigene Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Verhaltenskompetenz auszuweiten. Da qualitative Führung sich in einem berufslangen Lernprozess herausbildet, stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie neben der richtigen Auswahl und Schulung von Führungskräften diesen Lernprozess unterstützen können. Eine Antwort auf diese Frage ist die Form der «Kollegialen Beratung».

Axel Klimek

Kollegiale Beratung

Im Gespräch mit Kollegen
Führungskompetenz entwickeln

Die Kollegiale Beratung ist eine sogenannte Interventionsmethode, bei der eine Gruppe von Führungskräften sich darin unterstützt, in einem strukturierten Prozess gemeinsam Lösungen auf individuelle Fragen und Probleme aus dem Führungsalltag zu erarbeiten. Der persönliche Austausch gelebter Führungsideen und -theorien erweitert die Handlungsalternativen.

Hans Müller, Teamleiter eines größeren Telekommunikationsunternehmens weiss nicht mehr weiter mit seinem Mitarbeiter Fritz Grotowski. Persönlich verstanden die beiden sich lange recht gut. Sie lebten in der gleichen kleinen Gemeinde und trafen sich dort auch privat immer wieder auf Festen. Systemanalytiker Grotowski war von seiner Art her eigentlich sehr gewissenhaft und als erfahrener Mitarbeiter verfügte er über ein sehr fundier-

tes Wissen. Aber in letzter Zeit war er unpünktlich, seine Arbeitsleistung entsprach nicht mehr den Erfordernissen und manchmal roch er nach Alkohol. Vor zwei Wochen hatte Teamleiter Müller schon einmal das Gespräch mit Grotowski gesucht. Aber auf seine Frage, wie es ihm denn so gehe, bekam er eine abwehrende Antwort: «Wie soll es einem schon gehen, in diesen Zeiten? Man schlägt sich halt so durch.» Das Gespräch endete bald ergebnislos. Hans Müller ist mit seinem Latein am Ende. In seinem Team werden die Spannungen wegen der Minderleistung von Fritz Grotowski offensichtlich, deshalb muss er schnellst möglich etwas unternehmen.

Das Bild des Tanzes kann ein tragfähiges Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeiter illustrieren. Bei einem romantischen Walzer oder dem erotisch knisternden Tango entsteht aus dem Zusammenspiel der Bewegungen der ein-

zelenen Partner eine organisches Ganzes. Beim Tanzen sind die Rollen zwischen den Partnern klar vorgegeben. Der Mann führt, die Frau folgt. Gleichzeitig füllt jeder gute Tanzpartner seinen Part mit einer eigenständigen Haltung aus. Führen und sich führen lassen darf nicht mit unterwerfen und unselbständig sein verwechselt werden, sondern entsteht im angemessenen Gleichgewicht der Kräfte beider Seiten. Führungskraft Müller und Mitarbeiter Grotowski sind aus dem Takt gekommen. Hans Müller als Vorgesetzter weiss nicht mehr recht, wie er seinen Führungspart übernehmen soll.

Redet eine Runde von Führungskräften über ihre Aufgabe der Mitarbeiterführung, werden unzählige Geschichten über Mitarbeiter erzählt, die sich nicht führen lassen, die störrisch sind oder unmotiviert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten auf der anderen Seite von vielen Beispielen, in denen Führungskräfte durch ihr Verhalten die Mitarbeiter eher demotivieren und ein schlechtes Vorbild abgeben.

Führung ist einfach, wenn sich beide Seiten in die gleiche Richtung bewegen. Solange man im Tango oder Walzer beim Grundschrift bleibt, ist die Verantwortung dessen, der führt gering. Erst ein Richtungswechsel oder wenn eine weitere Figur hinzugefügt werden soll, kommt es auf die Qualität von Führung an.

Es sind die schwierigen Situationen und der Umgang mit ihnen, in denen eine Führungskraft sich beweisen muss. Welche Aufgaben Menschen auch vollbringen, sie geraten immer wieder in Situationen, in denen sie an ihre Grenzen stossen. Sie wissen nicht mehr weiter, können ein Problem im Moment mit den verfügbaren Fähigkeiten und innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen nicht lösen. Je erfahrener eine Führungskraft ist, je mehr sie also in der Vergangenheit an ähnlichen Problemen gelernt hat, desto seltener erlebt sie schwierige Situationen als wirklich problematisch. Sie hat in ihrem Repertoire verschiedene Wahlmöglichkeiten. Und ist nicht eingeschränkt, wie es Abraham Maslow so schön beschreibt. «Wenn

ich als Werkzeug nur einen Hammer besitze, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.» Erfahrung bedeutet so eine Erweiterung von Handlungsalternativen auf der Basis vorhandener Wahlmöglichkeiten. Dabei vollziehen Probleme eine magische Wandlung und werden zu lösbaren Aufgaben.

Von anderen Professionen lernen

In einigen Berufsgruppen hat sich eine Kultur lebenslangen, berufsbegleitenden Lernens entwickelt, um Veränderungen und Weiterentwicklungen standzuhalten. Dabei geht es nicht nur darum, fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben, sondern es geht um die Erweiterung der eigenen Kompetenz, in schwierigen Situationen angemessen zu handeln. Mediziner finden sich in sogenannten Balintgruppen zusammen, um sich über ihre Probleme in der intensiven Arbeit mit den Patienten auszutauschen und gegenseitig Rat zu geben. Psychotherapeuten, Sozialarbeiter und andere helfende Berufe suchen zur Klärung ihrer Arbeit Supervisionen auf.

Diesen Gruppen ist die Grundannahme gemein, dass die Arbeit mit Menschen nicht trivial ist. Eine qualitative Verbesserung hat sowohl mit einer präziseren Analyse der Gegebenheiten und Strukturen zu tun, als auch mit einer Schärfung der eigenen Wahrnehmung und der Veränderung des eigenen Verhaltens.

Wenn wir dieses Modell auf die Führung von Mitarbeitern übertragen, heisst das: Eine gute Führungskraft entwickelt sich in einem ständigen Lernprozess weiter, in dem sie sowohl ihre Urteilsfähigkeit für verschiedene Situation stärkt als auch ihre persönliche Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Verhaltenskompetenz ausweitet. Geht man also davon aus, dass qualitative Führung sich in einem lebenslangen Lernprozess herausbildet, stellt sich für Unternehmen die Frage, wie man neben der richtigen Auswahl und Schulung von Führungskräften diesen Lernprozess unterstützen kann. Eine Antwort ist die kollegiale Beratung.



AXEL KLIMEK, Diplom-Pädagoge, ist seit 1999 als Berater bei den Managementberatern HLP Hirzel Leder & Partner in Frankfurt/Main tätig. Seine Beratungsschwerpunkte sind Teamentwicklung, Coaching, Konfliktmanagement, Personal-Leadership-Mastery.

HLP Hirzel Leder & Partner
Arndtstraße 28
D-60325 Frankfurt/Main
Fon: +49-69/9758120
E-Mail: axel.klimek@hlp-online.de

DER ABLAUF**___ Vorstellung des Falls**
(ca. 8 Minuten)

Ein Teilnehmer (Fallgeber) beschreibt eine aktuelle schwierige Führungssituation, an der er persönlich beteiligt ist, und formuliert eine für ihn offene Frage.

___ Informationsfragen
(ca. 7 Minuten)

Die Zuhörer stellen ausschliesslich Verständnisfragen zum Fall. So stellen sie sicher, dass sie die Situation und das Problem verstanden haben.

___ Analysephase
(ca. 20 Minuten)

Nun analysieren die Zuhörer die Informationen, interpretieren sie und stellen Vermutungen an. Sie lenken ihre Aufmerksamkeit dabei ___ auf den beschriebenen Fall wie ___ auf die Person des Fallgebers ___ und auf die Art und Weise, wie sich der Fallgeber zum Fall in Beziehung setzt.

Ausserdem versetzen sie sich in die Lage der verschiedenen an der Situation beteiligten Personen, um deren Sicht der Dinge zu berücksichtigen.

Wichtig dabei ist, dass der Fallgeber ausserhalb des Stuhlkreises sitzt und ausschliesslich zuhört.

___ Zwischenreview
(5 Minuten)

Nach Abschluss der Analysephase gibt der Fallgeber ein kurzes Statement ab. Er soll dabei nicht Hinweise kommentieren oder sich rechtfertigen. Er präzisiert eventuell die anfängliche Darstellung oder klärt grobe Missverständnisse.

___ Lösungsphase
(10 Minuten)

Die Teilnehmer erarbeiten in einer Art Brainstorming Lösungsideen bzw. Handlungsalternativen. Die einzelnen Vorschläge werden nicht diskutiert. Ziel ist nicht eine gemeinsame Lösung, sondern es geht darum, eine grosse Bandbreite unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Auch hier sitzt der Fallgeber ausserhalb des Stuhlkreises und hört ausschliesslich zu.

___ Abschlussreview
(10 Minuten)

Der Fallgeber gibt eine Rückmeldung, wie es ihm während der Analyse- und Lösungsphase ergangen ist, welche Lösungsvorschläge für ihn hilfreich sind und welche konkreten Schritte er unternehmen wird.

Die Vorgehensweise

Die Kollegiale Beratung ist ein Verfahren, bei der eine Gruppe von «Gleichgesinnten» sich ohne externe Leitung darin unterstützt, in einem strukturierten Prozess gemeinsam Lösungen auf individuelle Fragen und Probleme zu erarbeiten.

Um diesen klar strukturierten Ablauf einzuhalten, bedarf es eines Kollegen, der die Rolle des Moderators einnimmt. Er sollte mit der Methode vertraut sein und grundlegende Fähigkeiten in der Moderation von Gruppen besitzen. Seine Aufgabe besteht darin, die Zeitstruktur einzuhalten und die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Ebenen des Falls zu richten – die äussere Struktur der Situation, die Person des Fallgebers mit seinen Stärken und Schwächen und die Art und Weise, wie sich der Fallgeber auf den Fall bezieht, wie er ihn wahrnimmt und deutet.

Das Unternehmen von Hans Müller hat in den letzten Jahren die Kollegiale Beratung eingeführt. Auf der einen Seite sollten Führungskräfte die Gelegenheit erhalten, sich mit Kollegen über Fragen und Probleme aus dem Alltagsgeschäft der Führung auszutauschen. Auf der anderen Seite wollte man einen kontinuierlichen Prozess installieren, in dem Führungskräfte sich an der Thematik «Führung von Mitarbeitern» kontinuierlich weiterentwickeln. Neben dem normalen Trainingsangebot suchte man nach einer Form, nah an den Alltagsfragen der Führungskräfte ansetzt. Gleichzeitig wollte das Unternehmen eine Kultur unterstützen, in der man über Schwierigkeiten und Probleme offen redet und aus Fehlern lernt.

Im Unternehmen von Teamleiter Hans Müller haben sich interessierte Kollegen zu Moderatoren für die Kollegiale Beratung weitergebildet und stehen dem Unternehmen jetzt dafür zur Verfügung. Führungskraft Müller nützt das nächste Treffen für seinen Fall. Er kennt das Vorgehen und gliedert vorher seinen Fall.

1. Überschrift:

Mitarbeiter droht im Alkohol zu versinken

2. Beteiligte Personen:

Ich, 34 Jahre, Teamleiter

Mitarbeiter X, männlich, 47 Jahre, verheiratet, drei Kinder

6 Mitarbeiter des Teams, (m, 29; m, 33; m, 33; m, 37; weiblich 28; weiblich, 30)

Vorgesetzter: Abteilungsleiter, 46 Jahre

3. Situationsbeschreibung:

Leistung von Mitarbeiter X hat im letzten Jahr merklich nachgelassen, vorher war er eine Säule im Team.

Anfänglich haben Kollegen des Teams X mitgetragen. Die Stimmung wird aber deutlich schlechter und die Bereitschaft zur Unterstützung sinkt auf Null.

X zieht sich aus sozialen Bezügen immer weiter zurück und wird langsam zu einem isolierten Einzelgänger.

Es gab schon öfter Streit zwischen X und zwei Kollegen, die eng mit ihm zusammenarbeiten müssen.

Es sind an mich und auch an meinen Vorgesetzten schon mehrmals Andeutungen von Seiten der Kollegen heran getragen worden, dass X «eine Fahne» habe,

Besonderheit: Herr X wohnt im gleichen Dorf wie ich und wir treffen uns immer mal wieder bei unterschiedlichen Gelegenheiten. Von meiner Frau weiss ich, dass es wohl in der Familie von X (Ehe-)probleme gibt.

4. Meine Fragen:

Wie kann ich Herrn X helfen, dass er über seine Schwierigkeiten hinwegkommt? Was muss ich tun, dass die Leistung und die Stimmung im Team nicht unter der Situation leiden?

Anlehnung an die Aufstellungsarbeit «wissendes Feld» nenne. Jeder Mensch nimmt eine schwierige Situation aus einem persönlichen Bezugsrahmen wahr – und setzt die einzelnen Aspekte des Geschehens zu einem «sinnvollen» Ganzen zusammen. Einige Menschen nehmen zum Beispiel ein Glas als halbvoll wahr, während es für andere halb leer ist. Obwohl beide das selbe Glas in dem gleichen Füllzustand sehen, betten sie die Informationen in unterschiedlichen interne Strukturen oder Bezugsrahmen ein. Jeder Bezugsrahmen gibt uns neben Erklärungsmustern auch Handlungsoptionen vor. Wir wissen, was wir zu tun haben und können unser Handeln – innerhalb der Strukturen unseres Bezugsrahmens – auch erklären. Aber gleichzeitig sind wir eingengt auf unsere subjektive Perspektive. Indem wir Informationen erkennen, filtern und ihnen Deutungen geben, konstruieren wir uns unsere Realität, in der wir dann agieren. Aktion und Reaktion passiert in einem selbstreferentiellen Rahmen.

Ein «wissendes Feld» kann dann entstehen, wenn verschiedene Menschen bereit sind, durch ihre individuellen Brillen auf eine Situation zu schauen und in einem Dialog ihre Sichtweisen zu teilen. Die Grenzen der verschiedenen individuellen Bezugsrahmen verschwimmen dabei – und ein kreativer Raum für neue Deutungsmöglichkeiten und Antworten entsteht.

Damit dies bei der Kollegialen Beratung geschehen kann, hat die Moderation zwei wichtige Aufgaben. Sie achtet genau auf die Einhaltung der Struktur und unterstützt die Teilnehmer darin, aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf die Ganzheitlichkeit der problematische Situation zu schauen.

Den weiten Blick finden - Das Einhalten der Struktur

Gerade von Menschen in verantwortlichen Positionen wird erwartet, dass sie in Problemsituationen schnell tragfähige Lösungen präsentieren. In vielen Unternehmen bildet sich dadurch ein kol-

lektiver Bezugsrahmen heraus, der dazu führt, sich auf die Lösung von Fragen zu fokussieren. Schnelle Lösungsansätze entstehen aber immer vor dem Hintergrund vorgefertigter Erklärungsmodelle der Problemstellung. So entwickeln sich Lösungsmuster, die der Person und dem Unternehmen angemessen bzw. für sie gangbar sind. Für viele Antworten sind diese inneren Modelle sehr hilfreich, sie engen aber gleichzeitig den Blick ein auf das, was wir schon kennen.

Indem der Moderator die Teilnehmer in der Analysephase der Kollegialen Beratung dazu anhält, sich nur auf die Analyse der Situation zu richten und nicht schnell auf eine Lösung hinzuarbeiten, befruchten sich die unterschiedlichen Sichtweisen. Es entsteht ein weiterer Blick auf die Situation. Dies ermöglicht das Erkennen vieler unterschiedlicher Facetten, vor allem auch solcher, die eher im Verborgenen liegen und auf den ersten und oft auch auf den zweiten Blick nicht offensichtlich sind.

Auch bei der Lösungsphase ist es wichtig, sich auf unterschiedlichste Lösungsansätze zu konzentrieren. In dieser Phase fallen die Teilnehmer häufig in eine Art narzistischer Diskussion von Lösungen. «Mein Lösungsvorschlag ist viel besser als deiner.» – oder versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden.

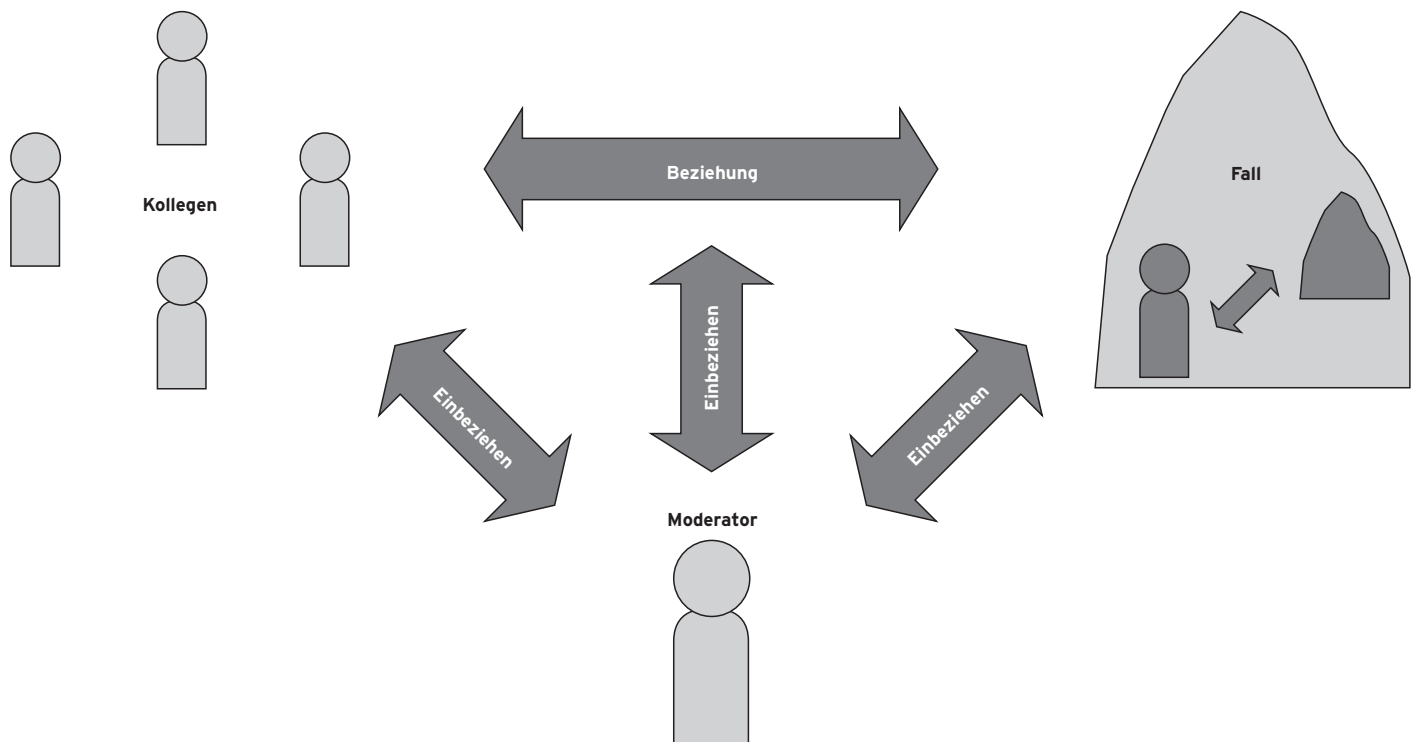
Schnelle Lösungsansätze engen den Blick ein auf das, was wir schon kennen.

Das Wissende Feld - Kreativer Raum für Neues

Die Magie der Kollegialen Beratung beruht auf einem Phänomen, das ich in

ABBILDUNG 1

Drei Dimensionen kollegialer Beratung



Erst durch das Einbeziehen aller Dimensionen vollzieht sich der Sprung zu kreativen Lösungen.

Aus unterschiedlichen Blickwinkeln schauen

Jeder Fall umfasst mindestens drei Dimensionen, man kann ihn also aus drei Blickwinkeln betrachten. Erstens sind das die äusseren Gegebenheiten, also der Fall an sich. Zweitens ist es der Fallgeber als Person, mit seinen Stärken und Schwächen, und drittens ist es die Art und Weise, wie sich der Fallgeber zum Fall in Beziehung setzt.

Jede Gruppe hat meist einen ausgeprägteren Blickwinkel und besitzt Schwächen für die anderen. So haben Führungskräfte bei Fallarbeiten in Non-Profit-Organisationen die Tendenz, darauf zu achten, wie sich der Fallgeber als Person in die schwierige Situation manövriert hat. Mitarbeiter aus technikdominierten Unternehmen gehen in ihrer Betrachtung eher auf strukturelle Bedingungen von Problemen ein. Die Hauptaufgabe des Moderators liegt hier in der Steuerung

der Aufmerksamkeit. Schaut die Gruppe bei der Analyse und bei der Suche von Lösungen immer wieder aus dem gleichen Blickwinkel auf den Fall?

Hans Müller hat seinen Fall den sechs Kollegen vorgestellt und sie haben Informationsfragen gestellt. Dann setzt er sich aus dem Stuhlkreis heraus und wird zum Beobachter der Behandlung seines eigenen Falls. Die Kollegen analysieren, als ob er nicht mehr im Raum sei. Anfänglich dreht sich die Analyse um die polarisierte Frage, inwieweit es Aufgabe einer Führungskraft ist, offen für die privaten Themen eines Mitarbeiters zu sein oder sich um Probleme wie Alkoholkonsum zu kümmern, wenn sie nicht direkt erkennbaren Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Für Herrn Hans Müller ist das frapierend. Die Fragen, die sich in seinem Kopf ständig drehen, sprechen andere nun offen aus.

Die Analyse bekommt eine andere Richtung, als der Moderator die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Person Hans Müller richtet und die Art und Weise wie er sein Problem angeht: «Was vermutet ihr, wie Hans Müller mit dem Problem umgegangen ist? Und was spiegelt sich durch seine Frage wieder: Wie kann ich Herrn X helfen, dass er über seine Schwierigkeiten hinwegkommt?» Nun dreht sich die Diskussion um zwei Themen. Das erste geht um den Rollenkonflikt. Hans Müller ist wohl zwischen zwei Rollen hin- und hergerissen. Auf der einen Seite ist er Nachbar und ein verantwortungsbewusster Vorgesetzter, der helfen will. Auf der anderen Seite ist er als Vorgesetzter für eine gute Teamperformance verantwortlich. Beim zweiten Thema stellte sich die Frage, inwieweit Teamleiter Müller in seiner Kommunikation klar genug ist und Themen und Probleme direkt anspricht. Ge-

gen Ende der Analyse weist einer der Kollegen noch auf einen weiteren Punkt hin. «Gerade bei Suchtproblematiken wie starkem Alkoholkonsum müssen wir als Führungskräfte doch eingestehen, dass wir als Laien viel zu wenig wissen. Vielleicht verstricken wir uns mit unserem gutgemeinten Tun und machen die Situation dadurch noch schlimmer, oder auf jeden Fall nicht besser.»

Nach der Analyse sammelt die Gruppe Lösungsvorschläge in einem Brainstorming und notiert sie am Flipchart:

— Gespräch mit Herrn X suchen und klarmachen, aus welcher Rolle heraus er mit ihm redet

— als Vorgesetzter sowohl präzise Zielvereinbarungen treffen und Fehlleistungen klar ansprechen und evtl. gleichzeitig Hilfe bei Problemen anbieten

— als Nachbar persönliches Gespräch anbieten

— Mit dem Betriebsarzt reden, wie man mit dem Alkoholproblem eines Mitarbeiters umgehen kann

— Mit dem eigenen Vorgesetzten reden und sich Rückendeckung, Rat und Unterstützung holen

— Herrn X anbieten, eine Kur zu machen

— Fehlleistungen von Herrn Müller dokumentieren, um eine mögliche Abmahnung begründen zu können

— Gespräche mit allen Mitarbeitern führen, um die Stimmung des Teams zu erkunden

— Mit Hilfe von Freunden oder einem Coach sich selber hinterfragen, warum er einem offenen Gespräch so lange aus dem Weg gegangen ist und was er tun könne, direkter und klarer in der Gesprächsführung zu werden

Nach der Kollegialen Beratung ist es Teamleiter Müller viel wohler. Ihm ist klar, dass er das Thema zu lange vor sich her geschoben hatte. Die Kollegen haben recht, dass er sich oft so verhält. Daran muss er und will er etwas ändern. Zweitens muss er klarer zwischen unterschiedlichen Funktionen als Vorgesetzter trennen. Er ist so-

wohl für die Leistung des Einzelnen als auch des Teams verantwortlich und weiss, dass diese nur durch motivierte und gesunde Mitarbeiter zu erbringen ist. Als erstes will er ein Gespräch mit dem Betriebsarzt führen, was ein angemessener Umgang mit Alkoholproblemen bei Mitarbeitern ist. Und er will ein ernstes Wort mit Systemanalytiker Grotowski über seine Arbeitsleistungen führen. Hart in der Sache aber offen für die Person. Stellt sich in dem Gespräch heraus, dass Fritz Grotowski gesundheitliche oder private Probleme hat, die es ihm nicht ermöglichen seine Arbeitsleistung zu erbringen, würde er auf dieses Thema schwenken. Gemeinsam müsste man dann dafür Lösungen finden.

Wirkungen der kollegialen Beratung

In der Kollegialen Beratung lernt nicht nur der Fallgeber durch die Bearbeitung seines Falls. Alle Beteiligte profitieren davon. Vor allem vollzieht sich das Lernen nicht nur kognitiv, sondern bezieht die Beteiligten ganzheitlich ein. In der Analyse- und Lösungsphase werden keine Managementtheorien diskutiert, sondern die Kollegen suchen in einer emotional beteiligten Haltung aus ihrem Erfahrungshintergrund nach praktikablen Antworten auf die Fragen des Fallgebers. Dabei reiben sich eigene Überzeugungen an konträren Überzeugungen von Kollegen oder persönliche Ansätze finden Bestätigung durch andere.

Folgenden Feedbacks werden häufiger nach kollegialen Beratungen gegeben:

— Kollegen probieren Ideen aus, die sie in einer Fallarbeit einmal gehört haben.

Führungskräfte erweitern durch den persönlichen Austausch ihre Kompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen.

— Man geht in der Regel mit viel mehr Möglichkeiten aus der Beratung heraus, sich dem Thema zu stellen.

— Es wird auch im Alltagsgeschäft viel leichter, Kollegen bei problematischen Situation um Rat zu fragen.

— Man hat den Eindruck, nicht mehr alles alleine tragen zu müssen

— Da fast immer kreative Lösungen auf eingefahrene Probleme entstehen, wächst das Vertrauen darin, Schwierigkeiten als lösbare Herausforderungen zu sehen.

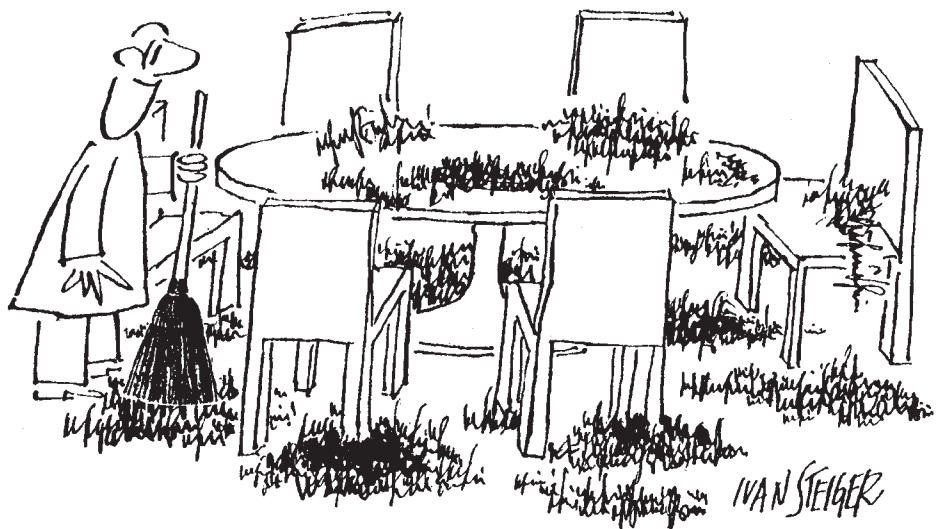
— Die Kultur im Unternehmen wird offener und von einem stärkeren Gefühl von Miteinander getragen

Grundsätzlich erweitern Führungskräfte durch den persönlichen Austausch gelebter Führungsideen und -theorien ihre Kompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen. Die Themen, die bearbeitet werden können, sind so vielfältig, wie die Alltagsprobleme der Führungskräfte. Sie reichen vom Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, bis zu Problemen mit den eigenen Vorgesetzten in bestimmten Situationen als auch der Umgang mit Kunden oder die Arbeit in Projekten.

Eine kirchliche Institution hat die Kollegiale Beratung nicht nur für die Weiterentwicklung des Themas Führung ge-

nutzt, sondern auch, um organisatorische Spannungen zwischen den theologischen Mitarbeitern und den Kollegen aus der Verwaltung langsam zu lösen. Die pastoralen Mitarbeiter fühlten sich regelmäßig in der Ausübung ihres geistigen Amtes von der Verwaltung eingeschränkt und reglementiert. Aus ihrer Sicht waren sie es, die eigentlich die «wirklich wichtige Arbeit der Kirche» machen. Die Verwaltung sollte nur im Hintergrund für die angemessenen Bedingungen sorgen. Für die Kollegen der Verwaltung lebten die pastoralen Mitarbeiter in einem «weltfremden Raum» ohne Bezug zur materiellen Realität. Egal was sie taten, sie bekamen immer nur Ärger und Frust ab. Diese über Jahrzehnte aufgebauten polarisierenden Bilder konnten in der realen Begegnung mit Hilfe der Kollegialen Beratung aufweichen. Im persönlichen Austausch über schwierige Situationen im Umgang mit eigenen Mitarbeitern, konnten sich die Parteien treffen, Gemeinsamkeiten entdecken, sich gegenseitig unterstützen und eine persönliche, tragfähige Basis für zukünftige Probleme schaffen.

Obwohl die Kollegiale Beratung vordergründig nur die einzelnen Führungskräfte im Umgang mit ihren alltäglichen Problemen unterstützt, hat sie Auswirkungen auf die Organisation als Ganzes. Sie stärkt die Fähigkeit zu tragfähigem



Dialog und legt so eine Basis für gute Kooperation. Sie kann so ein Baustein in der Entwicklung einer tragfähigen Unternehmenskultur sein.

Die Kollegiale Beratung stärkt die Fähigkeit zu tragfähigem Dialog und legt so eine Basis für gute Kooperation.

Grenzen der Kollegialen Beratung

Wie jedes Management Tool und jede Methode zur Kompetenzerweiterung hat auch die Kollegiale Beratung ihre Grenzen. Diese sind eng mit den Stärken dieser Interventionsmethode verbunden, in der ein kollektives, wissendes Feld entsteht, dass die Grundlage für gemeinsames Lernen bildet. Notwendige Voraussetzungen dafür sind unter anderem Freiwilligkeit, Offenheit, Selbstreflexion und Lernbereitschaft. Alle Kontexte und Situationen, in denen diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, schliessen den Einsatz der Kollegialen Beratung mehr oder weniger aus.

Die Freiwilligkeit wird stark eingeschränkt, wenn der Vorgesetzte einer Führungskraft sich veranlasst fühlt, korrigierend auf dessen Führungsverhalten einzugreifen und die Führungskraft zur Kollegialen Beratung schickt. Nur wenn dieser es als hilfreich erachtet, ist die Voraussetzung für persönliches Lernen gegeben.

Es gibt viele Bedingungen im Organisationsalltag, in denen die nötige Offenheit nicht gegeben ist. Dies kann in Konfliktsituationen der Fall sein, in einer stark ausgeprägten Konkurrenzkultur, bei Arbeitsplatzunsicherheit usw. Es sind all die Situationen, in denen die Mitarbeiter davon ausgehen, mit grösseren Nachteilen rechnen zu müssen, wenn sie mehr von sich preisgeben.

Selbstreflexion kann dann eingeschränkt sein, wenn Menschen sich

in psychischen Krisen befinden, unter extremem Druck stehen oder eine stark übersteigerte Selbstgewissheit besitzen. In all diesen Situationen sind andere Unterstützungsangebote angezeigt.

Lernbereitschaft bedeutet die Investition von heute in die Kompetenz von morgen. Mit der Kollegialen Beratung lassen sich im Einzelfall immer wieder sofort anwendbare Lösungen für schwierige Probleme generieren. Doch erst in der kontinuierlichen, längerfristigen Durchführung entfaltet diese Methode ihre ganzen Möglichkeiten. Lernen braucht Zeit und Zeit kann man sich nur verschaffen, wenn man den Schritt von der Dringlichkeit zur Wichtigkeit macht. In Phasen starken Zeitdrucks findet man oft nicht die notwendige Musse zur Verlangsamung, die für dauerhafte Lernprozesse notwendig ist.

Einführung der Kollegialen Beratung in den Unternehmensalltag

Kollegiale Beratung unterstützt Lernprozesse sowohl innerhalb der Organisation als Ganzem – Stichwort Lernende Organisation –, als auch bei einzelnen Personen. Im vorliegenden Artikel habe ich den Schwerpunkt auf die Reflexion von Führungsverhalten im Umgang mit schwierigen Kommunikationssituationen gelegt. Genauso hilfreich kann diese Interventionsmethode bei einer Vielzahl unternehmensinterner Veränderungsprozesse sein, wie der Einführung von Projektmanagement, grundlegender Umstrukturierung von Prozessen, Erschließung neuer Märkte usw.

Der Aufwand zur Implementierung dieser kontinuierlichen Interventionsmethode zur Sicherung und Verbesserung der Qualität in einer Organisation ist vergleichsweise gering. Es geht darum, die Methode als «Hilfe zur Selbsthilfe» kennen zu lernen, in einer kurzen Begleitung die ersten Erfahrungen damit zu

machen und sie dann selbstverantwortlich durchzuführen. Ein möglicher Ablauf könnte wie folgt aussehen.

Pilotgruppe

Eine Gruppe von ca. 8 bis 10 engagierten Führungskräften, Projektleitern, Change-Agents uws. lernt unter der Anleitung eines Beraters die Kollegiale Beratung kennen und führt sie miteinander durch. Dabei werden die Kollegen kontinuierlich in die Moderation der Fallarbeit eingeführt. Am Ende des Prozesses stehen diese Kollegen dem Unternehmen für die Moderation der Kollegialen Beratung zur Verfügung. Dafür sind ca. 4 Beratertage verteilt auf 9 Monate nötig.

Vorbereitung der Horizontale Verbreitung

Struktur und Ablauf der Fallarbeit werden interessierten Führungskräften, Projektleitern, Changeagents usw. vermittelt. Sie machen erste Erfahrungen damit und lernen die Notwendigkeiten der Abläufe und Strukturen kennen. Bei diesen Veranstaltungen sollte jeweils ein bis zwei Kollegen der Pilotgruppe die Co-leitung übernehmen. Der externe Aufwand für 8 bis 10 Führungskräfte beträgt ca. 1,5 Beratertage.

Horizontale Verbreitung

Zwei Kollegen der Pilotgruppe moderieren die Kollegiale Beratung regelmäßig mit einer Gruppe von ca. 8 bis 10 Führungskräften. Sinnvoll ist ein Treffen von ca. 4 Stunden alle 2 bis 3 Monate. Es ist kein externer Berater nötig.

Kontinuierliche Verbesserung

Die Gruppe der Moderatoren trifft sich einmal jährlich für eineinhalb Tage mit dem Berater zum Erfahrungsaustausch und zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Moderationsfähigkeiten.]

LITERATUR

Breitfuss/Rucker: KoPS Kollegiale Praxisberatungs-Sitzung, Salzburg, 2002

Brinkmann, Ralf D.: Intervention. Ein Trainings und Methodenbuch für die Kollegiale Beratung, Sauer, Heidelberg, 1998

Hawkins/Shohet: Supervision in the Helping Professions, Open University Press, Buckingham, 2000

Haug-Benin, R.: Kollegiale Beratung, Heidelberg, 1998

Jenni, Regina: Intervention/Kollegiale Beratung, Edition SZH, 2001