

Kollegiale Beratung für Führungskräfte im Digitalen Zeitalter

(Christiane Jost)

Die Menschheit war in ihrer Sozial- und Wirtschaftsgeschichte bislang immer wieder neu gefordert, sich den jeweiligen Veränderungen und Entwicklungen der Arbeitswelt zu stellen. Doch noch nie haben sich die beruflichen Rahmenbedingungen so rasant gewandelt wie in den letzten 20 Jahren. Durch den technologischen Fortschritt ist die Arbeitswelt gravierend im Umbruch. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Roboter, das sind wesentliche Trends, welche die Anforderungen an die Unternehmen bestimmen.

Unternehmen und Mitarbeiter begegnen dabei einer dynamisch vernetzten Arbeitswelt, die allen Beteiligten ein großes Maß an Eigensteuerungsfähigkeit und Kooperationsanforderungen abverlangt. Führungskräfte nehmen hier eine entscheidende Rolle ein.

Ziel sind neue Führungskonzepte, die diesen komplexen Anforderungen der modernen Gesellschaft im Rahmen der Globalisierung entsprechen und die Unternehmen zukunftsfähig machen.

Dieser Artikel widmet sich dem Personalentwicklungsinstrument der **Kollegialen Beratung** und den Aspekten, wie diese Methode ihren Beitrag dazu leisten kann, die Führungskräfte darin zu unterstützen, den aktuellen Anforderungen im Führungsalltag im digitalen Zeitalter optimal begegnen zu können.

Wandel der Führungskultur im digitalen Zeitalter

Betrachten wir zunächst, wie sich der Wandel in das digitale Zeitalter auf den Führungsalltag auswirkt. Wir stellen dann fest, dass die Ansprüche in allen Organisationsbereichen ständig steigen und die Erwartungen an die Führungskräfte, sich selbst zu positionieren, ein stabiles Beziehungsmanagement nachhaltig herzustellen, täglich neu definiert werden. Das schnelle Tempo der Veränderungen, die damit verbundenen kürzeren Innovationszyklen, internationale Fusionen sowie das Nachwachsen der Generation Y, die zum Teil grundlegend andere Wertvorstellungen hat, verstärken den Druck auf die Führungskräfte immens. Dies hat dazu geführt, dass das Thema „Führung“ komplett neu überdacht wird.

In vielen Fällen ist die Zeit des „bloßen Anweisens“ vorbei und die klassischen Hierarchiesysteme haben nahezu ausgedient. Früher wurde davon ausgegangen, dass Autorität und Position eins ist und „Macht“ wurde ein für alle Mal verliehen. Heute müssen Führungsrealität und „Macht“ täglich neu von den Führungskräften erarbeitet werden. Sie sind permanent gefordert, offline und online Präsenz zu zeigen. Damit verlieren Raum und Zeit ihre konkrete Relevanz. Der Handlungsrahmen für die Führungskräfte hat sich grundlegend verändert.

Die steigende Komplexität im digitalen Zeitalter und damit verbunden die ständige Erreichbarkeit aller Beteiligten, die immer größer werdende Flut der Mails, die immer höher werdenden Interpretationsspielräume, die mehr und mehr sich reduzierenden persönlichen Begegnungen führen vermehrt zu Unsicherheiten auf allen Ebenen. Klassische kommunikative Signale, die der Gestik, Mimik, Stimmlage und Körpersprache entnommen werden, verlieren so an Bedeutung.

So ersetzt im digitalen Zeitalter virtuelle Kommunikation zunehmend persönliche Kommunikation und es besteht die Gefahr, dass schneller Spannungen entstehen. Ein Mangel an direkter Kommunikation kann zudem für Missverständnisse sorgen, weil persönliche Begegnungen fehlen und damit der Aufbau von Vertrauen durch die virtuelle Kommunikation erschwert wird. Aufgrund der enormen Anforderungen an Führungskräfte werden Fehler und Fehlentscheidungen immer wahrscheinlicher und treten vermehrt auf. Das birgt die Gefahr von Vertrauensverlust in sich.

Das Verlangen nach Zuwendung, persönlicher Anerkennung und dem „Gesehenwerdenwollen“, dem persönlichen Gespräch als Basis für Vertrauensbildung ist aber nicht weniger geworden, so wird es häufig in Trainings und Coachings offensichtlich. Online-Kontakte können in vielen Fällen trügen. Es wird vermehrt von einer Renaissance von sozialer Kompetenz und analoger Persönlichkeit gesprochen (B. Liebermeister, Studie „Alpha Intelligence“, IFIDZ, 2014).

Da Vertrauen die Basis jeglicher konstruktiver und erfolgreicher Zusammenarbeit im Unternehmen ist, sind der Aufbau und die Erhaltung einer intensiven Vertrauenskultur im Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

Dabei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie haben damit einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Praxiserfahrungen in unseren Trainings bestätigen, dass in vielen Fällen ein Jobwechsel initiiert wird, weil die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten nicht als optimal empfunden wird und das notwendige Vertrauen fehlt. Im Zuge des demografischen Wandels und dem zunehmenden Fachkräftemangel kommt auch der Mitarbeiterbindung, dem Retention Management für die Führungskräfte eine immer größere Bedeutung zu. Hierbei gilt es, den Führungskräften geeignete Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten, da auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kompetente Führung auf Vertrauensbasis zum Erfolgsfaktor wird.

Überall in unterschiedlichen Abteilungen, Teams und Gruppen kommt es immer wieder zu Störungen und Konflikten. In den meisten Fällen lassen sich diese auf zwischenmenschliche Prozesse zurückführen. Häufig fühlen sich die Führungskräfte nicht nur gefordert, sondern wir erleben sie in einigen Situationen überfordert.

Die eigene Positionierung und die persönliche Rolle als Führungskraft wird hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert. Die permanente Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter fordert einen konstruktiven Umgang mit Widerständen und Konflikten.

Wichtig dabei ist immer, eine Balance zwischen dem Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit auf der einen Seite sowie den Anforderungen der Organisation auf der anderen Seite herzustellen.

Die rasante Weiterentwicklung in den letzten Jahren zeigt, dass Führungskräfte als Manager der komplexen Veränderungsprozesse angemessene Unterstützungsangebote aus den HR-Abteilungen brauchen. Hierbei haben sich vorwiegend eher kostspielige Coaching-Verfahren bewährt. Die Kollegiale Beratung eignet sich hervorragend, um sehr praxisnahe Unterstützung kostengünstig anzubieten. Sie ist ein wesentliches Element zur Etablierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen.

Was ist Kollegiale Beratung?

Kollegiale Beratung ist neben dem Coaching und der Supervision eine arbeitsplatz- und praxisnahe Professionalisierungsmaßnahme für Führungskräfte. In einigen Unternehmen hat sie sich bereits als fester Bestandteil der Unternehmenskultur nachhaltig und dauerhaft etabliert.

Im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen handelt es sich bei der Kollegialen Beratung nicht um ein einmaliges Training, sondern idealerweise um ein langjähriges Instrument, das einen kontinuierlichen Lernprozess abbildet. Dadurch ist es wenig kostenintensiv, da eine ständige Begleitung durch externe Trainer nicht erforderlich ist.

Die Kollegiale Beratung ist eine sehr effektive und wirksame Beratungsform in Gruppen, bei der sich die Teilnehmenden wechselseitig zu schwierigen Themen aus dem beruflichen Alltag beraten und konkrete Lösungsvorschläge erarbeiten. Bei der Kollegialen Beratung handelt es sich um eine

- Qualifizierung der Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen:

Fertigkeiten / „Handwerkszeug“: Erweiterung der individuellen Handlungsalternativen, um bei konkreten beruflichen Herausforderungen angemessen agieren zu können.

Eigene Person: Stärkung der Selbstreflexion zur Überprüfung der persönlichen Stärken und Schwächen

Interaktion: Erkennen von zwischenmenschlichen Prozessen

System / Kontext : Sich wiederholende, tiefgreifende Schlüsselthemen können für die Organisation aufgedeckt und nutzbar gemacht werden.

- Gegenseitige Beratung von Führungskräften gleicher Hierarchieebene
- Systematische Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragen aus dem Führungsalltag
- Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen
- „Emotionale Vertrauenszone“.

Kennzeichen der Kollegialen Beratung

- Klar strukturiertes, vorgegebenes Ablaufmodell
- Längerfristig, prozessorientiert, nachhaltig
- „Sharing-Effekt“, d.h. alle Beteiligten profitieren von dem Beratungsfall eines Ratsuchenden
- Stabile Lerngruppen
- Verbindung mit einem konkreten beruflichen Anlass des Ratsuchenden: nicht abstrakt, nicht allgemein, sondern individuell und personenbezogen
- Einführung durch professionelle Trainer und anschließend selbständige Arbeit der Gruppe
- Einige Unternehmen bieten den Gruppen zum Beispiel ein Mal jährlich eine externe Unterstützung an, um die methodische Vorgehensweise zu überprüfen oder auch die Gruppe durch einen theoretischen Input zu bereichern.

Ziele der Kollegialen Beratung

- Qualifizierung kommunikativer, führungsmethodischer und sozialer Kompetenzen
- Reflexion / Definition der eigenen Haltung, Einstellung, Führungsrolle und des persönlichen beruflichen Handelns
- Gegenseitiges Nutzen des vorhandenen Know-Hows
- Ermöglichung neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten in Bezug auf Persönlichkeit, Profession und Organisation
- Tragfähige und belastbare Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern

- Erlernen von Varianten professioneller Gesprächsführung sowie Verbesserung der Problemlösungs- und Beratungskompetenz
- Übertragung der Fähigkeit des Gelernten auf Gesprächssituationen mit den Mitarbeitern
- Forum für Erfahrungsaustausch
- Vorbeugung z.B. in Bezug auf Konflikte
- Stärkung der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Vernetzung
- Verbesserung der Außenwirkung im Wettbewerb
- Herausarbeiten und ggf. Bearbeitung von relevanten Schlüsselthemen in der Organisation, die gruppenübergreifend immer wieder auftauchen.

Ablauf der Kollegialen Beratung

1. Explorationsphase
 - Herausarbeiten der Fragestellung, des Beratungsziels
 - Fallschilderung
 - Fragen des Beraters und der Gruppe
 - Überprüfung des Beratungsziels
2. Feedbackphase / Diagnosephase
 - In Kleingruppen erarbeiten: Kernthemen und Lernthemen
 - Präsentation der Ergebnisse jeder Kleingruppe
 - Berater präsentiert und fasst zusammen
3. Reaktionsphase
 - Was spricht den Ratsuchenden an?
 - Fokusausswahl für Lösungen
4. Lösungsphase
 - In Kleingruppen erarbeiten: konkrete Ideen, Vorschläge und Impulse
 - Präsentation der Ergebnisse jeder Kleingruppe
 - Berater präsentiert und fasst zusammen
5. Ergebnisphase
 - Ratsuchender benennt, was ihn konkret anspricht
 - was er konkret wann tun wird.

Prozeßreflexion.

Das Anliegen, die Schlüsselfrage der Kollegialen Beratung

- kann eine vergangene, noch aktuelle oder bevorstehende berufliche Situation sein, in der der Ratsuchende
 - weiterkommen möchte, d.h. für die er Ideen oder Lösungen entwickeln möchte,
 - die er verarbeiten möchte oder
 - aus der er etwas für die Zukunft lernen möchte.
- Der Fall ist dann geeignet, wenn

- Störungen in der Kommunikation oder in der Zusammenarbeit mit Interaktionspartnern erlebt werden,
- Reflexion des eigenen beruflichen Verhaltens und dessen Auswirkungen auf die Umwelt das Ziel ist oder
- die eigene Haltung und Einstellung in Bezug auf die berufliche Tätigkeit überprüft werden soll.

Wichtig ist:

- Das Anliegen soll so präzise wie möglich formuliert werden!
- Die Verwirklichung muss im Einflussbereich des Ratsuchenden liegen!

Rollen in der Kollegialen Beratung

Im Mittelpunkt eines Kollegialen Beratungsprozesses steht der *Ratsuchende*, der sein persönliches Anliegen in die Gruppe einbringt. Eine weitere Person übernimmt die Rolle des *Beraters bzw. Moderators* und führt durch den gesamten Beratungsprozess. Hierbei gilt es, die Moderation der Beratung anhand der vorgegebenen Struktur unter Einbindung der Gruppe zu leiten. Der Berater unterstützt den Ratsuchenden durch Klärung des Beratungsziels, durch Fragestellungen und bei der Reflexion und Ergebnisableitung. Alle übrigen Personen bilden die *Beratergruppe*, die am Anliegen des Ratsuchenden arbeitet. Die Gruppe ist in den gesamten Prozess involviert.

Wichtig ist, dass die Rollen zwischen allen Personen in der Gruppe rotieren.

Rahmenbedingungen

Ideal sind 8-10 Teilnehmende aus einem Unternehmen, gern auch aus unterschiedlichen Niederlassungen. Bezüglich der Zusammensetzung der Gruppen sollte es möglichst wenig berufliche Berührungspunkte im Alltag geben. Es finden ganztägige Treffen statt, an denen in der Regel zwei Fälle bearbeitet werden können.

Die Treffen finden regelmäßig statt, ca. viermal jährlich an einem Ort außerhalb des beruflichen Alltags, idealerweise in einem Tagungshotel.

Kick-Off-Veranstaltung

Um die Methode allen Interessierten bekannt zu machen und die Gruppenfindung zu ermöglichen, empfiehlt es sich, 1,5 Tage für eine Kick-Off-Veranstaltung einzuplanen. Dabei gibt es theoretischen Input, vor allem aber auch gleich die Bearbeitung eines Praxisfalls. Das bietet die Möglichkeit, alle Anwesenden mit der Wirksamkeit der Methode vertraut zu machen.

Entscheidend für die Teilnahme an einer Kollegialen Beratungsrunde ist die **Freiwilligkeit**. Diese wird auf jeden Fall zu Beginn abgeklärt. Ebenso die **Vertraulichkeit**. Die Kollegiale Beratung lebt von der Offenheit, dem Einbringen persönlicher Beispiele aller Teilnehmenden. Dies geschieht selbstverständlich auf Basis des Vertrauens, auf das sich die Teilnehmenden eingangs verständigen. Feedback-Vereinbarungen gehen damit einher.

Zu Beginn nimmt man eine relativ starke Zurückhaltung von vielen Teilnehmenden hinsichtlich der eigenen persönlichen Themen wahr. Allerdings zeigt sich, dass diese Skepsis zügig verschwindet und

einer ausgesprochenen Offenheit und Vertrautheit weicht. Als externer Berater wird einem in dieser Situation sehr deutlich, wie sehr diese emotionale Vertrauenszone von den Beteiligten „aufgesogen“ wird. Die Führungskräfte fühlen sich in dieser Runde aufgefangen, nicht alleingelassen und der Austausch mit Gleichgesinnten tut ihnen gut. Sie werden in ihrer Persönlichkeit gestärkt und freuen sich auf den nächsten vereinbarten Termin als Forum für den Erfahrungsaustausch.

Bereitschaft zur Teilnahme an Kick-Off-Veranstaltungen

Die Anforderungen im Alltagsgeschäft, die vollen Terminpläne und der hohe zeitliche Druck, zum Teil auch eine Übersättigung mit zahlreichen Qualifizierungsmaßnahmen, lassen einige Führungskräfte zunächst skeptisch sein, wenn sie eine Einladung zu einer Kick-Off-Veranstaltung für die Kollegiale Beratung erhalten. Von Vorteil ist in diesem Kontext eine gute Informationspolitik im Vorwege seitens der HR-Abteilungen.

Damit das Ablaufmodell mit einer ausreichenden Teilnehmerzahl durchgeführt werden kann und möglichst viele Führungskräfte die Möglichkeit nutzen, die Kollegiale Beratung kennen zu lernen, empfiehlt sich für die Kick-Off-Veranstaltungen die Überlegung, die Teilnahme als obligatorisch zu gestalten. Selbstverständlich obliegt es jedem einzelnen Teilnehmer, für sich im Laufe der Veranstaltung die Entscheidung zu treffen, ob er dabei bleiben möchte.

Dies kann zu einem Erfolgskonzept werden. Alle Teilnehmenden aus vielen Veranstaltungen gaben einstimmig zum Ende der Kick-Offs ihre Zusage, sogar Begeisterung zur weiteren aktiven Teilnahme. Entscheidend ist, dass in dem Kick-Off der Grundstein für eine nachhaltige, langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt wird.

Ergebnisse Kollegialer Beratung

- Ausgesprochen positives Feedback der Teilnehmenden
- Intensivierung des Dialogs auch zwischen den Hierarchieebenen
- Verstärkung der Zusammenarbeit / Vernetzung auch zwischen den verschiedenen Abteilungen und Standorten
- Erlaubnis für eigene Schwachstellen und mögliche Unsicherheiten
- Gerade auch die visionären Ansätze in der Lösungsfindung bereichern die Teilnehmenden sehr
- Ausgesprochen hoher Praxistransfer
- Verstärkte Wahrnehmung der Verantwortung als Führungskraft, aktivere Übernahme der eigenen Führungsrolle
- Verstärkung der eigenen Beratungskompetenz
- Positiver Einfluss auf die Führungs- und Unternehmenskultur
- Gerade in unruhigen Zeiten mit vielen Veränderungen erfahren die Führungskräfte einen starken Rückhalt und Sicherheit durch den Austausch in ihrer persönlichen Gruppe
- Faszinierend ist, dass durch den sog. Sharing-Effekt alle Beteiligten von dem durchgesprochenen Praxisfall profitieren. Das wird immer wieder in den Prozessreflexionen bestätigt.

Stärkung der Führungskräfte durch Kollegiale Beratung im digitalen Zeitalter

Es gibt viele Faktoren, die eine „gute“ Führungskraft auszeichnen und sie für die Anforderungen in der Zukunft wappnen. Zusammengefasst werden sie beispielhaft in folgenden zwei Studien: „

Führungskultur im Wandel“ (Monitor, Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin, 2015) und „Alpha Intelligence“ – Was Führungskräfte von morgen brauchen, (Liebermeister, B., IFIDZ, 2014).

Im Kern sind es demnach Flexibilität, Prozesskompetenz, selbstorganisierte Netzwerke, Kooperationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, wertschätzende Haltung, hingegen keine Hierarchieorientierung. Laut den empirischen Studien brauchen Führungskräfte zukünftig im Wesentlichen die Kompetenz, gute Netzwerker zu sein. Sie können mit anderen Menschen und Organisationen sowie zwischen ihnen tragfähige Beziehungen knüpfen. Die Voraussetzung dafür ist gutes empathisches Kommunizieren und Handeln. Zudem sollten sie über eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz verfügen.

Das Trainieren dieser Merkmale wird 1 : 1 in einem kollegialen Beratungsprozess abgebildet. Für die Führungskräfte ist es ein ideales Übungsfeld, um gerade diese Kompetenzen zu reflektieren und zu erweitern.

Die Themenvielfalt im Beratungsprozess ist sehr groß. Führungskräfte sind gefordert, sich kurzfristig auf die jeweilige Thematik einzulassen. Auch bezüglich der Rollenverteilung bedarf es einer Vielseitigkeit aller Beteiligten. Damit wird ein hohes Maß an *Flexibilität* abverlangt.

Aufgrund des differenzierten Ablaufmodells, bei dem zum Beispiel bei der Herausarbeitung der Kern- und Lernthemen zunächst eine sehr kleinteilige Analyse der Problematik gewollt ist, bekommen die Teilnehmer eine gute Möglichkeit, Hintergründe und Ursachen bzw. bereits angegangene Lösungsmöglichkeiten herauszufiltern. Sie übernehmen diese Vorgehensweise auch auf konkrete Situationen im Führungsalltag und schulen damit ihre *Prozesskompetenz*.

Eine Kollegiale Beratungsgruppe organisiert sich nach der Startphase selbst. Folgetermine werden in der Regel bereits beim persönlichen Treffen vereinbart. So sind Führungskräfte es auch in diesem Zusammenhang gewöhnt, *selbstorganisierte Netzwerke* zu bilden und zu pflegen.

Wertschätzung, Empathie und Einfühlungsvermögen sind die zentralen Faktoren, die den Kollegialen Beratungsprozess letztlich ausmachen. Durch das offene Feedback und die jeweilige Konfrontationserlaubnis nehmen die Teilnehmer die Reaktionen ihrer eigenen Äußerungen auf das Gegenüber bewusst wahr. Zudem wird ihre Beobachtungsgabe bezüglich der Interaktionen zwischen anderen Beteiligten geschult.

Bei einer professionellen Einführung in diese Beratungsmethode ist es außerordentlich erstaunlich, wie intensiv und schnell es gelingt, offen, ehrlich und ohne Bedenken die persönlichen Themen in die Runde zu bringen. Es zeigt sich zudem eine hohe gegenseitige Verlässlichkeit bezüglich der Präsenz in den Veranstaltungen. Viele Gruppen nutzen auch ein Treffen am Vorabend zum gemeinsamen Essen oder am Morgen zum Frühstück als Start in ihren gemeinsamen Arbeitstag.

Die Basis einer Vertrauensebene macht es möglich, dass Menschen durch die Kollegiale Beratung in ihren Handlungs- und Beziehungskompetenzen weiter gestärkt werden. Das erlebte und entgegengebrachte Vertrauen in der Gruppe motiviert sie im Führungsalltag.

Die Erfahrung aus der Begleitung von zahlreichen Beratungsprozessen zeigt, dass die Kollegiale Beratung ein sehr geeignetes Instrument ist, um die Führungskräfte zum einen bei den schwierigen Themen, die vor allem im zwischenmenschlichen Bereich liegen, zu unterstützen und zum anderen mit konkreten Lösungsvorschlägen und Umsetzungsideen zu versorgen. Häufig geben die Teilnehmenden wieder, dass die Vorschläge sehr gut umsetzbar waren und sie das Problem als gelöst betrachten.

Die Führungskräfte lernen eine bessere Bewältigung beruflicher Probleme, vermehrte Kooperationsbereitschaft und erleben eine Stärkung, fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Insbesondere auch für heikle Themen oder schwierige Gespräche, wie zum Beispiel „Trennung“ oder „Versetzung“ nehmen die Führungskräfte die Kollegialen Beratungsrunden als große Stärkung eines sichereren Auftretens wahr. Die Führungskräfte finden sich in den letzten Jahren vermehrt in der Situation, häufiger härtere Entscheidungen treffen und durchsetzen zu müssen. Sie sind für die Unterstützung in der Kollegialen Beratung sehr dankbar.

Teilnehmer der Kollegialen Beratung fühlen sich mit ihrer Thematik nicht „allein gelassen“, wenn sie sich in der Runde öffnen. Sie nehmen das Gemeinschaftsgefühl, das sie in der Gruppe erleben, motiviert auf und es stärkt sie im beruflichen Alltag. Häufig wird es auch als „Wohltat“ gegen die Vereinzelung oder Isolation beschrieben, die sie in ihrer Rolle als Führungskraft gegenüber ihrem Team phasenweise erleben.

Für Organisationen ist es von großem Vorteil, wenn die Führungskräfte die Kollegiale Beratung intensiv nutzen, denn zu beobachten ist, dass in den Teams der Kollegialen Beratung viel Qualität, Kreativität, Transparenz und Nischendenken entsteht. Die Lösungsansätze sind ausgesprochen vielfältig, hilfreich und umsetzbar. Für alle Teilnehmenden ist es wertvoll und interessant, beim nächsten Treffen zu erfahren, wie es dem Ratsuchenden bezüglich seiner Thematik ergangen ist.

Ein im Beratungsprozess reflektierter Umgang mit dem eigenen Denken, Fühlen und Handeln schafft die Basis für ein erfolgreich konstruktives Führungsverständnis. Dann ist es möglich, Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter als Resultat der persönlichen Vorbildfunktion und Verantwortungsübernahme zu sehen.

Die Zusammenarbeit in den Gruppen mit dem Ziel, eine offene, von Vertrauen und Feedback geprägte Kultur zu leben, läuft ausgesprochen positiv. Häufig stellen die Kollegialen Beratungsgruppen ein gutes Fundament einer Unternehmenskultur dar, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Kollegiale Beratungsgruppen geben in Zeiten des permanenten Wandels und laufender Umstrukturierungen das Gefühl von Stabilität und gelten nachhaltig als ideale vertrauensbildende und –fördernde Maßnahme!