# Kollegiale Beratung – Unterstützung von Führungskräften

## 1. Zur Situation von Führungskräften und Mitarbeitern in Organisationen

Henning S. Schulze
& Luise Lohkamp

Die Unternehmenslandschaft befindet sich auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene in permanentem Wandel. In den vergangenen Jahren ist die Vernetzung zwischen den Mitarbeitern erfolgsorientierter Unternehmen vermehrt ausgebaut worden. Der Anspruch an die Kundenorientierung vieler Mitarbeiter im Außen-, aber auch im Innendienst ist höher als je zuvor.

Aus diesen Entwicklungen resultieren deutlich erhöhte Erwartungen an die Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Diese beziehen sich nicht allein auf Fachkenntnisse, wie sie z.B. notwendig sind, wenn Aufgaben mit Hilfe neuer Medien bewältigt werden sollen. Es sind auch und vor allem Skills im so genannten „psychosozialen" Bereich, die in zunehmendem Umfang zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung abrufbar sein müssen. Eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben liegt dann vor, wenn interne und externe Kunden sowie auch der Mitarbeiter sowohl auf der inhaltlichen Ebene als auch auf der Beziehungsebene zufrieden aus dem Geschäftskontakt herausgehen.

Dass eine solche Zufriedenheit eher selten vorkommt, braucht an dieser Stelle nicht diskutiert zu werden. Oft genug sind es die Mitarbeiter, die unzufrieden bleiben.

Führungskräfte sind zunehmend gefordert, die komplexen Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeiter in einer sich permanent wandelnden Marktsituation auszubalancieren und sich auch der beschriebenen Unzufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu stellen. Dies stellt hohe Anforderungen an Führungskräfte, die eigene Rolle klar zu definieren, stabiles Beziehungsmanagement zu fördern und die Entwicklung psychosozialer Kompetenzen zu forcieren.



Quelle: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22. Jg.(2005), H.4; S.254

FOCUS

*Rolle als Begleiter und Unterstützer*

Gerade in Umstrukturierungsmaßnahmen sind Führungskräfte oft gefordert, manchmal auch überfordert, sich in ihrer Rolle als Begleiter und Unterstützer ihrer Mitarbeiter flexibel zu positionieren und konstruktiv mit Frustration und Widerständen umzugehen. Dies gilt natürlich auch für die Führungskräfte selbst, was deren Situation nicht gerade leichter macht. Sie selbst müssen mit eigenen Befürchtungen, Widerständen und Frustrationen umgehen und gleichzeitig ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft gerecht werden.

*Dilemma-Situation*

Aufgrund dieser Dilemma-Situation, welche sich die Betroffenen selten bewusst machen, kommt es bei Führungskräften aus unserer Erfahrung heraus oft zu Passivität und Blockaden. Dies zieht wiederum eine Überforderung der Mitarbeiter auf der nächsten Ebene nach sich, da diese für reibungslose Arbeitsabläufe in ihren Bereichen sorgen müssen.

In vielen Unternehmen werden Seminare, Teamcoachings und auf Führungsebene auch Einzelcoachingprozesse als Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter angeboten. Die Human-Ressource-Bereiche stehen heute unter einem wachsenden Kosten- und Erfolgsdruck. So kommt es, dass langfristige und kostenintensive Maßnahmen, die eine ständige Begleitung durch externe und interne Berater erfordern, gestrichen werden. Trotzdem besteht ein großer Bedarf nach prozessbegleitenden Professionalisierungsmaßnahmen. Einmalige Trainings können oft nur ein Minimum des Lerntransfers sichern und keinen kontinuierlichen Lernprozess abbilden.

*Bedarf nach prozessbegleitenden Professionalisierungsmaßnahmen*

Hier bietet das Instrument der „Kollegialen Beratung" einen Rahmen, Führungskräfte zu unterstützen, sich gegenseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen zu beraten und somit auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Lösungsansätze in ihren Teams, Projektgruppen etc. autonomer und problemlösungsorientierter zu handeln.

## 2. Kollegiale Beratung

### 2.1 Inhalt und Ziele

Kollegiale Beratung gehört neben Coaching und Supervision zu den arbeitsplatz- und praxisnahen Professionalisierungsmaßnahmen für Führungskräfte. Sie einzusetzen bedeutet, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden, sich miteinander effektiv zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags zu beraten (vgl. Mutzek, 1997; Mohr, 2000; Reddy, 1997). Die Beratungen werden an-

hand eines festgelegten Ablaufmodells durchgeführt, das auch Beratungsungeübten hilft, qualifizierte Problemlösungen zu erarbeiten. Die Führungskräfte erlernen dadurch eine professionelle Gesprächsführung sowie Problemlösungs- und Beratungskompetenz.

Die Wurzeln des Verfahrens der Kollegialen Beratung gehen bis zu Freud mit seinen kollegialen Gesprächsrunden in der „Mittwochsgesellschaft" und Balint mit seinen Gruppenberatungen für Ärzte zurück (vgl. Rimmasch, 2003; Lippmann, 2004).

Inhaltlich geht es in der kollegialen Beratung um die Bearbeitung und Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragestellungen aus der Führungs- und Arbeitspraxis der Teilnehmer, die diese selbst einbringen (vgl. Kopp/Vonesch, 2003).

Es werden stabile Lerngruppen gebildet, die sich in vereinbarten Abständen regelmäßig treffen. Sie bestehen aus hierarchisch gleichgestellten Teilnehmern, welche über den Zeitraum von etwa eineinhalb Jahren zusammenbleiben. Über diesen Zeitraum werden ca. alle acht Wochen „Kollegiale Beratungstage" durchgeführt. Professionelle Berater begleiten die Einführung der Methode, danach arbeiten die Gruppen selbständig. Sie können bei Bedarf den professionellen Berater zur Supervision ihrer Kollegialen Beratertage hinzuziehen.

*Ziele*

Mithilfe des Instrumentes der Kollegialen Beratung kann die Erreichung folgender Ziele unterstützt werden (vgl. dazu auch Tietze, 2003):

- ➜ Befähigung von Führungskräften, ihr vorhandenes Wissen qualifiziert und zielgerichtet untereinander auszutauschen;
- ➜ Ermöglichung neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten in Bezug auf Persönlichkeit, Profession und Organisation;
- ➜ Unterstützung der Fähigkeit von Führungskräften, das Gelernte auf Gesprächssituationen mit ihren eigenen Mitarbeitern zu übertragen, um später selbständig kompetente Beratungen durchführen zu können;
- ➜ Herausstellung und Bearbeitung von für die Organisation wichtigen Schlüsselthemen, die gruppenübergreifend immer wieder auftreten.



FOCUS

**2.2 Struktur und Wirkung der Kollegialen Beratung**

Die Kollegiale Beratung lässt sich in fünf Phasen unterscheiden, in denen wiederum insgesamt zwölf Schritte enthalten sind, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen (vgl. Abbildung 1):

| **Phase** / Schritt |
|---|
| **Explorationsphase** |
| 1. Festlegen des Beratungsziels: der Ratsuchende nennt sein Anliegen und das Ziel der Beratung |
| 2. Falldarstellung: der Ratsuchende trägt seinen Fall frei vor |
| 3. Konstruktive Fragen (unter Einbeziehung der Gruppe) |
| 4. Überprüfen des Beratungsziels |
| **Diagnosephase** |
| 5. Kleingruppen<br>... erarbeiten ein erstes Stimmungsbild<br>... fokussieren die Kernthemen aus ihrer Perspektive<br>... benennen die Lernthemen für den Ratsuchenden und fassen diese auf Metaplankarten zusammen |
| 6. Präsentation der Ergebnisse aus den Kleingruppen |
| 7. Berater fasst zusammen und gibt selbst Feedback |
| **Reaktionsphase** |
| 8. Der Ratsuchende fokussiert, welche Rückmeldungen ihn ansprechen, welchen der angebotenen Foki er weiterverfolgen will |
| 9. Der Berater achtet darauf, ob ein stimmiger Fokus gewählt wird |
| **Lösungsphase** |
| 10. Die Gruppen erarbeiten und präsentieren konkrete Ideen, Tipps, Vorschläge |
| 11. Der Berater: fasst zusammen und ergänzt Lösungen |
| **Ergebnisphase** |
| 12. Der Ratsuchende benennt, was ihn konkret anspricht, was sein wichtigstes Ergebnis ist und was er damit tun wird? |
| **Reflexionsphase: Feedback der Gruppe an den Berater** |

*Abb. 1:* Das Phasenmodell der Kollegialen Beratung

*Explorationsphase*

Die erste Phase, in der der „Ratsuchende" und der „Berater" beteiligt sind, ist die „Explorationsphase". In ihr wird zunächst das Beratungsziel festgelegt (Beratungsvertrag). Im Anschluss stellt der Ratsuchende seinen „Fall" genauer dar. Auf der Falldarstellung aufbauend, werden durch den Berater konstruktive Fragen gestellt. Zuweilen wird die Gruppe in diesen Schritt einbezogen. Die Explorationsphase wird mit einem Blick auf das eingangs festgelegte Ziel abgeschlossen.

*Diagnosephase*

Die zweite Phase, in der der Berater und die Gruppe beteiligt sind, ist die „Diagnosephase". Hier erarbeiten die Teilnehmer in Kleingruppen ein erstes Stimmungsbild. Es wird aus der Sicht der Gruppen der Fokus, das Kernthema (die Kernthemen) benannt und Lernthemen für den Ratsuchenden erarbeitet. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum präsentiert. Der Berater fasst die vorgestellten Gruppenergebnisse zusammen und präsentiert seine eigenen Ergebnisse.

*Reaktionsphase*

In der dritten Phase, der „Reaktionsphase", hat der Ratsuchende die Möglichkeit, sich aus den präsentierten Foki, Kern- und Lernthemen diejenigen auszuwählen, die ihn ansprechen. Er kommentiert seine Auswahl in Richtung auf Gründe und weitere Ideen.

*Lösungsphase*

Die vierte Phase, „Lösungsphase" genannt, ist die Phase der Entwicklung von konkreten Ideen, Impulsen und Vorschlägen aus der Gesamtgruppe. Auch hier werden die zusammengetragenen Ergebnisse vom Berater fokussiert und ergänzt.

*Ergebnisphase*

In der letzten, der „Ergebnisphase" hat der Ratsuchende die Möglichkeit zu kommentieren, was ihn anspricht. Er fasst die für ihn wichtigsten Ergebnisse zusammen.
Nach Abschluss des eigentlichen Beratungsprozesses reflektieren die Beteiligten den abgelaufenen Prozess auf der Metaebene.

Durch eine sorgfältige Situationsanalyse lernen die Führungskräfte den Kern und die Zusammenhänge von Problemen des Führungsalltags in verschiedenen Dimensionen erkennen. So eignet sich die Kollegiale Beratung als ein personenqualifizierender Beratungsansatz für Führungskräfte. Sie wird punktuell in unterschiedlichen Dimensionen des Systems wirksam (vgl. Tietze, 2003). Hauptzielsetzung hierbei ist, die Qualität der Lösungsansätze und deren Aussicht auf Erfolg über die folgenden vier Dimensionen zu erhöhen:

***Fertigkeiten***

Hat die Führungskraft das erforderliche Handwerkszeug, das Problem zu lösen? Die Führungskräfte erweitern ihr Handlungs- und Verhaltensrepertoire, um in den unterschiedlichsten Situationen und Kontexten situationsangemessen zu reagieren und zu handeln.

***Person***

Bringt die Führungskraft die persönliche Kompetenz mit, das Problem zu lösen? Durch die Reflexion persönlicher Haltungen und Einstellungen erfahren die Führungskräfte mehr Bewusstheit über ihre eigene Person.





***Interaktion***

Erkennt die Führungskraft die zwischenmenschlichen Prozesse und die darunter liegenden Einflüsse? Die Führungskräfte erarbeiten Möglichkeiten der hilfreichen gegenseitigen Unterstützung unter Kollegen und bilden kollegiale Netzwerke.

***System/Kontext***

Gibt die Struktur und Kultur des Systems „Unternehmen" prinzipiell die Möglichkeit, das Problem zu lösen? In den Beratungen wiederkehrende und wichtige Schlüsselthemen können für das Unternehmen sowie das Management sichtbar und nutzbar gemacht werden. Auch wenn das Instrument der Kollegialen Beratung keinen systemqualifizierenden Focus hat, kann ihre breite Anwendung durchaus zu Auswirkungen auf der Ebene des Gesamtsystems führen; dies zum Beispiel durch einen intensivierten Dialog zwischen Hierarchieebenen, eine aktivere Übernahme der eigenen Führungsrolle etc.

Mit Hilfe der Kollegialen Beratung kann die Professionalisierung von Führungskräften auf allen der genannten vier Systemebenen unterstützt werden (vgl. Lippmann, 2004).
Bei der Kollegialen Beratung handelt es sich um eine „natürliche" Lernmethode, da anhand konkreter Praxisanliegen der Führungskräfte gearbeitet wird und diese im Anschluss konzeptualisiert und mit Theorie angereichert werden. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von der „problemorientierten Wissensintegration in Lernsituationen" (Billing, 2003, 131) gesprochen.
Dabei dienen die theoretischen Modelle den Führungskräften als „Landkarten" zur Erweiterung ihres persönlichen Denk-, Fühl- und Verhaltensrepertoires im beruflichen Alltag. Es ist eine Form des persönlich bedeutsamen Lernens, die sich an der Lern- und Veränderungsenergie der Führungskräfte orientiert.

*Form des persönlich bedeutsamen Lernens*

## 3. Die Transaktionsanalyse in der Kollegialen Beratung

Was ist nun die Verbindung zwischen der Transaktionsanalyse und unserer Arbeit mit Kollegialer Beratung? Wir sehen die Verbindung in den Bereichen:

- der TA-Lernkultur,
- der Einführung von TA-Konzepten zur Professionalisierung der Teilnehmer,
- des Einsatzes von TA-Konzepten zur Hypothesenbildung und zur Intervention in Kollegialen Beratungsprozessen und in der Vertragsarbeit bezüglich der Lernthemen der Teilnehmer sowie der Organisation.

### 3.1 TA-Lernkultur

In die Fallbearbeitung fließt vieles von der transaktionsanalytischen Lern- und Supervisionskultur ein. Basis ist dabei das Vorgehen in TA-Ausbildungsgruppen. Hier bringen die Teilnehmer Fragestellungen aus ihrem Arbeitskontext ein, zu denen auf der Basis eines klaren Vertrages Diagnosen, Lernthemen und Interventionsansätze erarbeitet werden. Die grundsätzlich positive Haltung sowie die Förderung der Autonomieentwicklung sind uns eine hilfreiche Basis für das Vorgehen in den dargestellten Phasen der Kollegialen Beratung.

### 3.2 TA-Konzepte zur Professionalisierung der Teilnehmer

Sowohl in dem dreitägigen Startseminar als auch in den von uns begleiteten Kollegialen Beratungstagen haben wir ausgewählte TA-Konzepte eingeführt und mit den Teilnehmern deren Bedeutung für ihre Rollen diskutiert. Beispiele für die eingeführten Konzepte sind die Lebenspositionen, das Drama- und das Gewinner-Dreieck, das Funktionsmodell der Ichzustände, die Transaktionstheorie, die Grundgefühle und das Rollenmodell.

*Drama-Dreieck*

Viele Teilnehmer nehmen die klaren Konzepte gerne als hilfreiche Modelle zur Selbstreflexion an. Als Beispiel sei das Drama-Dreieck genannt. Mit seiner Hilfe erkennen die Teilnehmer zum Beispiel recht schnell, dass sie aus ihrem Unterstützungsbedürfnis heraus den Mitarbeitern gegenüber in die Überverantwortung zur Entwicklung von Lösungen der Mitarbeiterprobleme gehen und damit schließlich ihre Mitarbeiter eher abwerten statt ihnen zu helfen. Letztlich gehen sie dann als Verlierer aus der Situation heraus.



FOCUS

### 3.3 TA-Konzepte zur Hypothesenbildung und Intervention

Im Rahmen der Einführung der Kollegialen Beratung in Organisationen können wir in der Vertragsarbeit für das Gesamtprojekt, in der Diagnose der Lernthemen der speziellen Zielgruppe und der Organisation des Gesamtprozesses sowie in der Maßnahmenplanung viel von TA-Konzepten profitieren. Konzepte, die hier zur Anwendung kommen, sind die verschiedenen Vertragskonzepte, das Konzept der Institutionskulturen, das Symbiosekonzept und andere Konzepte der Schiff-Schule.

*orientierende Eltern-Ich-Kultur*

So waren für uns in dem anschließend skizzierten Projekt viele Merkmale einer orientierenden Eltern-Ich-Kultur (Balling, 2005, s. 1. Artikel in diesem Heft) sichtbar. Starre Strukturen, sehr klar geregelte Aufgabenverteilung und Anweisungen sind wesentliche Elemente dieser Kultur. Die Mitarbeiter werden eher als Mittel zum Zweck gesehen, Führung kommt stark in Form von Fachführung zum Ausdruck. Auch wenn es viele langjährige Bindungen der Mitarbeiter untereinander gab, bestanden doch Befürchtungen, eigene Gefühle und Unsicherheiten auszudrücken. Wir erlebten zudem viele kaskadenartige Symbiosen (vgl. Schiff, 1975) über die Hierarchieebenen hinweg. Die Führungskräfte agierten den Mitarbeitern gegenüber oft aus dem EL und dem ER, sie dachten und entschieden für sie. Die Mitarbeiter erlebten wir häufig aus dem K agierend, indem sie den Vorgaben der Vorgesetzten auch ohne innere Überzeugung zustimmen bzw. rebellisch reagieren. Bezogen auf Symbiosen 2. Ordnung war unsere Hypothese, dass einige Mitarbeiter in ihrem Kind-Ich elterliche und erwachsene Anteile mit Energie besetzen, indem sie für das Bedürfnis ihrer Vorgesetzten sorgen, gesehen zu werden und wichtig zu sein. Vor dem Hintergrund dieser und weiterer Diagnosen ging es in dem nachfolgend beschriebenen Projekt darum, mit unseren Interventionen und Vorschlägen Lösungen 2. Ordnung anzuregen. Das hieß für uns, eine auf Wertschätzung basierende Auseinandersetzung der Führungskräfte und Mitarbeiter anzuregen, bei der es eine grundsätzliche Erlaubnis für Fehler, Emotionen und persönliche Schwächen gibt.

Darüber hinaus nutzten wir transaktionsanalytische Konzepte für die Hypothesenbildung und Intervention in den jeweiligen Kollegialen Beratungsfällen. Neben den bereits genannten Konzepten war hier das Rollenmodell (vgl. Schmid, 1994) hilfreich für die Kollegiale Beratungsarbeit. In vielen Kollegialen Beratungsfällen

ging es um die Enttrübung der Organisationsrolle der Führungskräfte. Ziel war, dass die Teilnehmer sich klar in ihre Führungsrolle positionieren und eine konstruktive Beziehung zu ihren Mitarbeitern gestalten.

## 4. Praxisfall: Kollegiale Beratung in der Schwerindustrie

### 4.1 Die Situation im Unternehmen

Der Auftraggeber in dem nachfolgend beschriebenen Fall war ein Unternehmen aus dem Bereich der Schwerindustrie. In diesem wurden Umstrukturierungsmaßnahmen als Reaktion auf die sich verändernde Marktsituation durchgeführt. Wir trafen auf eine lange Tradition des autoritär-hierarchischen Führungsstils. Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen waren alle Führungskräfte stärker gefordert, Fachaufgaben an Mitarbeiter zu delegieren und vermehrt Führungsaufgaben im Sinne von Gesprächen mit Mitarbeitern, Personalentwicklung etc. zu übernehmen. Im Zuge der Kosteneinsparungen erwartete die Unternehmensleitung, dass die Führungskräfte aktiv Veränderungen initiieren und begleiten sollten. Lernthemen für Führungskräfte waren unter anderem, ihre Mitarbeiter weniger als Teil einer „Maschine Unternehmen" zu sehen und sie mehr in ihrer Individualität mit ihren Wünschen und Bedürfnissen zu unterstützen.
Dies konnte etwa über die Entwicklung wertschätzender Auseinandersetzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geschehen, bei der es eine grundsätzliche Erlaubnis für Fehler, Emotionen und persönliche Schwächen gab.

*neue Definition der Führungsrolle*

Im Weiteren ging es um eine neue Definition der Führungsrolle. Schwerpunkte waren hierbei das Anpassen des eigenen Führungsstils an den Reifegrad der Mitarbeiter sowie das Definieren einer eigenen Haltung zu Veränderungen, mit dem Ziel, die Mitarbeiter angemessen anleiten und begleiten zu können.

*Qualifizierungsmaßnahme auf der Abteilungsleiter-Ebene*

Unser Auftrag war, eine Qualifizierungsmaßnahme auf der Abteilungsleiter-Ebene durchzuführen und ihnen Unterstützung bei der Bewältigung der sich stark ändernden Anforderungen in ihrer Führungsarbeit zu geben. Langfristig sollten sich hierzu selbständig beratende Gruppen von Führungskräften bilden, die zeitnah Problemlösungen erarbeiten und sich fortlaufend weiterentwickeln.



FOCUS

### 4.2 Das Vorgehen

#### 4.2.1 Start und inhaltliche Grobstruktur

Zunächst wurde in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung das Konzept der Kollegialen Beratung auf die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen des auftraggebenden Unternehmens angepasst. Um mit der Maßnahme einen hohen Wirkungsgrad zu erzielen, war es erforderlich, dass die Lerngruppen nach der Durchführung der extern begleiteten Maßnahmen nicht „alleine gelassen" würden. So planten wir die Hinzuziehung interner Begleiter. Hierfür wurde eine Gruppe von internen Beratern in die Konzeption einbezogen. Sie wurden im Rahmen einer Trainingsreihe auf ihre zukünftige Beratungsfunktion in der Begleitung der Lerngruppen qualifiziert und vorbereitet.
Die Führungskräfte wurden über die Maßnahme informiert, die Gruppen geplant und Termine festgelegt. Die Mitglieder der einzelnen Teilnehmergruppen kamen aus verschiedenen Standorten des Unternehmens. Ziel hierbei war, den standortübergreifenden Kontakt zu fördern als auch die „neutrale Sicht" auf die Anliegen der Kollegen sicherzustellen.

*3 Qualifikationsmodule*

Das Konzept der Kollegialen Beratung für dieses Unternehmen beinhaltete drei Qualifikationsmodule.

*Die Rolle als Führungskraft*

Im ersten Modul „Die Rolle als Führungskraft", das in Seminarform abgehalten wurde, legten die Teilnehmer eine gemeinsame Wissens- und Diskussionsbasis zum Thema Führung. Gleichzeitig wurde eine Vertrauensbasis unter ihnen gefördert. In diesem Modul war eine gründliche Vertragsklärung wichtig, in der vor allem Vertraulichkeit der Fälle im Teilnehmerkreis zum Schutz der Führungskräfte, die z.T. auch in Konkurrenz stehen, sichergestellt wurde.

*Kollegiale Beratung für Führungskräfte II und III*

Im zweiten und dritten Modul „Kollegiale Beratung für Führungskräfte II und III" bearbeiteten die Teilnehmer im oben beschriebenen Setting problematische Führungssituationen aus ihrer Praxis, berieten sich gegenseitig und hinterfragten sich in ihrer Rolle als Führungskraft.
Im dritten Modul hatten sie die Möglichkeit, den „Kollegialen Beratungstag" selbst zu gestalten und sich diesen extern supervidieren zu lassen. Ziel dieses Vorgehens war, sie sobald als möglich in selbst gesteuertes Arbeiten zu bringen. Die internen Berater begleiteten jeweils eine Gruppe von Beginn des ersten Moduls an durch die Maßnahme. Sie nahmen auch an den Kollegialen Beratungstagen und den sich anschließenden Treffen teil.

Insgesamt haben seit 2000 120 Führungskräfte an der Maßnahme teilgenommen. Zunächst war nur die Ebene der Abteilungsleiter involviert. Im Anschluss wurde die Ebene der Gruppenleiter und Meister mit jeweils eigenen Lerngruppen integriert.

### 4.2.2 Der Zeitrahmen

Für den gesamten Prozess einer Lerngruppe wurde folgender Zeitrahmen definiert:

- ➜ Die Module I bis III wurden in Abständen von 6-8 Wochen durchgeführt.
- ➜ Über den Zeitraum von einem Jahr fanden im Anschluss daran fünf Kollegiale Beratungstage statt.
- ➜ In dieser Zeit stand es den Gruppen frei, sich einmal jährlich Beratung und Supervision durch die externen Berater zu organisieren.

*Zeitraum von eineinhalb Jahren pro Gruppe*

Das Projekt der Kollegialen Beratung bei diesem Unternehmen war zunächst für den Zeitraum von eineinhalb Jahren pro Gruppe geplant. Gruppen, die im Laufe dieser Zeit an Teilnehmern verloren hatten, mussten den Prozess nicht beenden. Die weiterhin interessierten Führungskräfte wurden in andere Gruppen integriert.

Fast 60% der Gruppen führen ihre Kollegialen Beratungstage seit vier Jahren zum Teil mit Unterstützung der begleitenden internen Berater durch. Die Kollegialen Beratungstreffen mussten durch vermehrten Kostendruck und Verkauf des Unternehmens an eine Investorengruppe laufen, ohne Kosten zu produzieren. Hier haben viele Gruppen kreative Lösungen entwickelt und sich zum Beispiel in Vereinsheimen getroffen.

Im Herbst 2004 wurde ein Workshop aller noch bestehenden Beratungsgruppen durchgeführt. Zielsetzung dabei war, den gruppenübergreifenden Ideen- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten sowie die selbst initiierte Fortsetzung der bisher erfolgreichen Maßnahme zu unterstützen. Durch Umstrukturierungen und Teilverkäufe waren viele Gruppen, bis auf zwei, so klein geworden, dass sie aufgrund der geringen Teilnehmerzahl kaum noch arbeitsfähig waren. Auf Wunsch der Gruppen sowie interessierter neuer Abteilungs- und Gruppenleiter kam es zu einem Auftrag der neuen Geschäftsführung. Es wurden sechs neue Gruppen zusammengestellt. Diese starteten im Frühjahr 2005 im Rahmen eines zweitägigen von uns extern begleiteten Workshop. Zielsetzung

➜ eigene Beratungskompetenz aufgebaut, indem sie gelernt haben, wertschätzend Feedback zu geben, Fragetechniken anzuwenden, sich eine gründliche Diagnose zu „gönnen" und die Lösungsverantwortung beim jeweiligen Ratsuchenden zu belassen.

*Systemebene:*

Die Qualifizierungsmaßnahme hatte an verschiedenen Stellen Auswirkungen auf die Führungskultur dieses Unternehmens:

➜ Die Teilnehmer beraten sich auch im laufenden Arbeitsprozess innerhalb der Lerngruppen sowie lerngruppenübergreifend zu Fragestellungen und Anliegen im beruflichen Kontext. Dies war für viele Führungskräfte vorher „unvorstellbar", da sie die Veröffentlichung eigener Probleme im beruflichen Kontext eher als „Entblößung" mit der Angst vor einer „Blamage" wahrgenommen hatten. Dies trug aus unserer Sicht dazu bei, dass sich das Entwicklungen behindernde Image einer Führungskraft, nie unsicher zu sein, keine Probleme zu kennen und immer Lösungen parat zu haben, in eine neue Richtung bewegte. Das neue Bild ist das einer Führungskraft, die sich Bedenklichkeit, Unsicherheit und Selbstreflexion auf eine hilfreiche Weise erlauben darf und sich auf dieser Basis auch verändern kann.

➜ Dialog und Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren Vorgesetzten sowie zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern haben sich vertieft. Grund hierfür ist, dass mehr Gespräche über Probleme, Konflikte und die Beziehungen untereinander stattfinden.

➜ Die Teilnehmer nehmen ihre Verantwortung als Führungskräfte wahr. Folge ist, dass sie ihre Mitarbeiter aktiv im laufenden Arbeitsprozess sowie in den aktuellen Veränderungsprozessen begleiten.

**Zusammenfassung**

In Teams und Projektgruppen entstehen zwischen den Mitgliedern regelmäßig Probleme, die durch strukturelle Bedingungen, sehr viel öfter aber durch zwischenmenschliche Prozesse bedingt sind. Diese zu bearbeiten wird bisher in den meisten Fällen in Einzel- oder Teamcoaching-Prozessen ermöglicht. Sie werden jedoch für die Arbeit auf Nicht-Leitungsebene oft als zu teuer angesehen. Beratung und Problemlösen unterbleiben häufig. Hier kann die Kollegiale Beratung mit ihrer klaren, leicht verständlichen Struktur eingesetzt werden, Teams prozess- und praxisorientiert, zeitnah und direkt zu unterstützen. Sie ist ein Instrument, das auf strukturierten Beratungsgesprächen zwischen Führungskräfte-Kollegen in einer „Vertrauenskultur" basiert (Höhner, 2003). Sie dient der Reflexion des beruflichen Handelns. Nach dem Erlernen des Ablaufes und ausgewählter Unterstützungsmethoden beraten sich die Führungskräfte nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen. Die Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze ermöglicht ihnen ein problemlösungsorientiertes Handeln in ihren Teams und Projektgruppen. Hierbei trägt der Einsatz transaktionsanalytischer Konzepte zu einer ganzheitlich ausgerichteten Professionalisierung der beteiligten Führungskräfte für die Herausforderungen ihres Führungsalltages bei.

FOCUS

**Summary**

In teams and groups that are working on projects problems occur regularly. They are caused by structural conditions and quite often by interpersonal processes. These problems are usually addressed in coaching and group coaching settings. These however, are often considered as too expensive when the problems occur on lower level of leadership. Therefore counseling and problem solving does not take place. In these cases it is possible to install the method of collegial counseling. It has a clear structure, is easy to understand and can be used in a process and practice oriented way. Collegial counseling is based on structured communication between colleagues who are on an equal level of leadership and it takes place in a culture of trust. Within the process of collegial counseling the participants reflect on their professional work, their behavior, thinking and feelings. After having learned the structure and a number of selected concepts about how to deal with relationships and interaction processes (e.g. from Transactional Analysis), the participants counsel each other on topics from their daily work. The development of common solutions leads to problem solving oriented work within the team. Transactional analytic concepts contribute to the holistic orientation of professionalism of the colleagues involved.

## Ausgewählte Literatur


- *Balling, R. (2005): Diagnose von Organisationskulturen, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Nr.4; S. 234-253.*
- *Billing, B. (2003): Kollegiale Fallberatung als didaktisches Verfahren in Seminaren für Führungskräfte und Manager: Unterstützung der Praxis- und Transferorientierung. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Glattbach; S. 131-142.*
- *Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.), (2003): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Glattbach.*
- *Höhner, P. (2003): KFP plus – Erweiterte Kollegiale Fallberatung im Beratungsprozess. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Glattbach, S. 155-165.*
- *Kopp, R.; Vonesch, L. (2003): Die Methodik der Kollegialen Fallberatung. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Glattbach, S. 53-92.*
- *Lippmann, E. (2004): Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten. Springer, Berlin.*
- *Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen führen, die Kunst, Führungskräfte erfolgreich zu aktivieren, Frankfurter Allgemeine Zeitung.*
- *Mutzek, W. (1997): Kooperative Beratung, Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag, Beltz, Weinheim.*
- *Reddy, M. (1997): Mitarbeiter beraten, Kollegiale Beratung zur Selbsthilfe, Beltz, Weinheim.*
- *Rimmasch, T. (2003): Kollegiale Fallberatung, was ist das eigentlich? Grundlagen, Herkunft, Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach, S. 17-51.*
- *Schiff, J. (1975): Cathexis Reader, New York, Harper & Row.*
- *Schlegel, L. (1995): Die Transaktionale Analyse, Tübingen, Franke.*
- *Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Junfermann, Paderborn.*
- *Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Rowohlt, Reinbek.*


PROF. DR. HENNING SCHULZE, PROFESSOR FÜR MARKETING UND DIENSTLEISTUNGS-MANAGEMENT; LEHRENDER TRANSAKTIONSANALYTIKER UNTER SUPERVISION (O-PTSTA); LEHRSUPERVISOR EAS

LUISE LOHKAMP, DIPLOM-PSYCHOLOGIN, LEHRENDE TRANSAKTIONSANALYTIKERIN UNTER SUPERVISION (O-PTSTA)

# Anforderungen an externe Coaches



- Die im folgenden beschriebenen Anforderung lehnen sich an eine Expertenbefragung an, die 1999/2000 durchgeführt wurde *.
- Dabei werden Kategorien unterschieden und zum Teil auch erläuternd ergänzt:

1. **Fachliche Qualifikationen**
2. **Eigenschaften und persönliche Erfahrungen**
3. **Methodische Qualifikationen**
4. **Kompetenz zur Gestaltung von Beziehungen**
5. **Coaching-Ausbildung**
6. **Supervision**
7. **Fortbildung**

## 1. Fachliche Qualifikationen

- sowohl betriebswirtschaftliche, als auch psychologische Kenntnisse
- mehrjährige Erfahrung im Führungszusammenhang
- Feldkompetenz, also Kenntnisse über das berufliche Umfeld des Klienten (das heißt für den DVA-Coaching-Pool, dass der Coach Kompetenz im Bereich Dienstleistungen und Versicherungen haben sollte)
- die Feldkompetenz sollte dabei auf keinen Fall zu stark eingeschränkt sein („Tellerrand-Problematik“)

## 2. Eigenschaften und persönliche Erfahrungen

- Lebenserfahrung
- Lebensalter ist allein in der Relation und den Erwartungen zum und vom Klienten relevant
- Erfahrung in der Arbeit mit Menschen
- Erfolgserfahrungen
- interessierte Haltung gegenüber Dritten
- Mut und Risikobereitschaft (wichtig, um Konfrontationen zielgerecht setzen zu können)
- Ressourcenorientierung (Basis der „humanistischen Psychologien“: Glaube an Lehr- und Veränderungsfähigkeit des Menschen)
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Berechenbarkeit (dies gilt sowohl in Richtung des Klienten, als auch des Auftraggebers)
- Diskretion

# 3. Methodische Qualifikationen

- psychologisch-diagnostische Kompetenzen
  (z.B. psychotherapeutisch relevante Symptome, Kenntnis der Grenzen zwischen Coaching, Beratung und Psychotherapie etc.)
- „Kompetenzbewußtheit“
  (Fähigkeit in problematischen Situationen Grenzen setzen, wo Kompetenzen überschritten würden)
- „Überweisungsbewusstheit“
  (Fähigkeit, den Klienten an Ärzte, Psychotherapeuten, Anwälte etc. weiter zu verweisen und/oder diese hinzuzuziehen)
- Methoden- und Interventionsrepertoire aus dem Bereich humanistischer Psychotherapien (Basis ist hier eine fundierte Ausbildung)
- kommunikative Kompetenz und meta-kommunikative Fähigkeiten
  (z.B. aktives Zuhören, Bewusstheit für nonverbale Signale des Klienten, Geben von Feedback etc.)
- Fähigkeit und Willen zur Selbstreflexion
  (Selbstkenntnis und Selbstdistanz durch Bewusstsein über das eigene Wahrnehmungsraster, Vorlieben, emotionale Reaktionen und Bewertungsmuster durch Selbsterfahrung im Ausbildungsprozess)
- Vernetztes und analytisches Denken
  (Fähigkeit, Prozesse und deren Hintergründe zu hinterfragen, komplexe Systeme zu erfassen und zu untersuchen)
- Kompetenz zur Erfassung und Analyse von Organisationsstrukturen

# 4. Kompetenz zur Gestaltung von Beziehungen

- Autonomie
- Wertschätzung und respektvolle Gestaltung von Beziehungen
- Empathie
- Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln und sich zu distanzieren
- Zurücknahme der eigenen Person im Beratungsprozess

# 5. Coaching-Ausbildung

- Kenntnis von Interaktionstechniken und der Gestaltung von Interaktionsprozessen (tiefenpsychologische, systemische, behaviorale Ansätze)
- Selbsterfahrung
- laufende Supervision
- Aus- und Weiterbildungen sollten KEINE Kurzzeitveranstaltungen sein (allein in zeitlich ausgedehnteren Settings sind Selbsterfahrungsanteile realisierbar)
- Komponenten der Ausbildung sind Studium, Zusatzausbildung und Erlangung von Feldkompetenz
  Studium der Psychologie mit arbeits-, betriebs- und/oder organisationspsychologischen Schwerpunkten, Soziologie oder Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaft mit sozialpsychologischen Schwerpunkten;
  Weiterbildung in Ansätzen der Humanistischen Psychologie (Klientenzentrierte Gesprächstherapie und -führung, Transaktionsanalyse, Bioenergetik) ergänzend auch verhaltenstherapeutische Ansätze (Verhaltenstherapie) und Mischkonzepte (NLP)
  Felderfahrung als Führungskraft in Linienpositionen und/oder in beratender Funktion, Kenntnis des Berufsfeldes aus eigener Perspektive als Mitarbeiter idealerweise in unterschiedlichen Branchen

# 6. Supervision

- wichtige Anforderung für die Schaffung und Aufrechterhaltung der Qualität im Beratungsprozess
- Ziel ist regelmäßig, das eigene Denken, Fühlen und Verhalten im Coachingprozeß zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen und zu kontrollieren

# 7. Fortbildung

- permanente Fortbildung mit dem Ziel, die eigene fachliche und methodische Kompetenz zu erweitern

* vgl. Heß, T.; Roth, W.L.: Professionelles Coaching: eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg, Kröning 2001.

# Ausgewählte Literatur


- Backhausen, W.; Thommen, J.-P. (2003): Coaching: durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesebaden
- Francis, D.; Young, D.: Mehr Erfolg im Team: ein Übungsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. 5. Auflage. Windmühle Verlag, Hamburg 1996
- Gührs, M.; Novak, C.: Das konstruktive Gespräch: ein Leitfaden für Beratung, Unterricht, und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse. 5., überarbeitete Auflage, Limmer Verlag Neumünster 2002.
- Heß, T.; Roth, W.L.: Professionelles Coaching: eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg, Kröning 2001.
- Innerhofer, Chr.; Innerhofer, P.; Lang, E.: Leadership Coaching: Führen durch Informationsmanagement, Aufgaben- und Ergebnisvereinbarung und Coaching. 2., neuüberarbeitete Auflage. Neuwied, Kriftel 2000.
- Looss, W. (2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. 5. Auflage. Landsberg am Lech. (gute Einführung in das Thema, Darstellung von Problemen, Möglichkeiten, Vorgehensweisen).
- Mahlmann, R. (2001): Einzel-Coaching: Kompetenz entwickeln. Grundsätzliches, Schattentage und Dialogbeispiele. Weinheim, Basel.
- Müller, G.; Hoffmann, K. (2002): Systemisches Coaching: Handbuch für die Beraterpraxis. Heidelberg. Rauen, Chr. (2001): Coaching: innovative Konzepte im Vergleich. 2., aktualisierte Auflage. Göttingen u.a.
- Rauen, Chr. (Hrsg.)(2002): Handbuch Coaching. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.
- Rauen, Chr. (2001): Coaching als Personalentwicklungsinstrument. In: Wirtschaftspsychologie, o.Jg.(2001),Nr.1; S.16-25.
- Rauen, Chr. 2001): Coaching: innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen. (Sehr gute Übersicht über Entwicklung und unterschiedliche Ansätze)
- Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn. (Rollentheorie, kritische Diskussion und systemische Weiterführung klassischer TA-Konzepte)
- Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt, New York. (Einführung für Praxis und Ausbildung)
- Schreyögg, A. (2000): Supervision: ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 3. Auflage. Paderborn.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach. Frankfurt/M.
- Steward, I.; Joines, V. (1990): Die Transaktionsanalyse: eine neue Einführung in die TA. Mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis. Freiburg, Basel, Wien. (Einführung in die Transaktionsanalyse)
- Vogelauer, W. (2002): Methoden-ABC im Coaching: praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. 2. Auflage. Neuwied. Weisbach, Chr.-R. (2001): Professionelle Gesprächsführung: ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- Weiss, Z.; Haertel-Weiss, G. (2001): Familientherapie ohne Familie: Kurztherapie mit Einzelpatienten. 7. Auflage. München. (Systemische Einzelberatung nach dem Mailänder Modell)