

## **Prof. Dr. Henning Schulze**

Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker unter Supervision, O-PTSTA; Lehrsupervisor EAS

## **Dipl. Psych. Luise Lohkamp**

Lehrberechtigte Transaktionsanalytikerin unter Supervision, O-PTSTA

**Quelle: Reader zum ÖTISO (Österreichisches transaktionsanalytisches Institut im Sozial-, Pädagogik- und Organisationsbereich)-Symposium „Projekt, Teams, Organisationen: Systemische und transaktionsanalytische Arbeitsansätze. 2004; S.70-81**

## **„Kollegiale Beratung**

### **Ziel- und kostenorientierte Unterstützung von Teams und Organisationen“**

**im Rahmen des Symposiums**

## **„Projekte, Teams, Organisationen**

### **– Systemische und transaktionsanalytische Arbeitsansätze“**

**veranstaltet von ÖTISO und der Fachgruppe Organisation der DGTA  
vom 08. bis 10. Oktober 2004 in Eugendorf bei Salzburg/AT**

### **Gliederung**

1. Zur Situation von Führungskräften und Mitarbeitern
2. Kollegiale Beratung
  - 2.1. Inhalt und Ziele
  - 2.2. Struktur und Wirkung der Kollegialen Beratung
3. Praxisfall: Kollegiale Beratung in der Schwerindustrie
  - 3.1. Die Situation im Unternehmen
  - 3.2. Das Vorgehen
    - 3.2.1. Start und inhaltliche Grobstruktur
    - 3.2.2. Der Zeitrahmen
    - 3.2.3. Evaluierung und Bewertung
4. Zusammenfassung

## 1. Zur Situation von Führungskräften und Mitarbeitern

In den vergangenen Jahren ist die Vernetzung zwischen den Mitarbeitern erfolgsorientierter Unternehmen vermehrt ausgebaut worden. So nahm auch der Datenfluss deutlich zu. 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 Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Diese beziehen sich nicht allein auf Fachkenntnisse, wie sie z.B. notwendig sind, wenn Aufgaben mit Hilfe neuer Medien erfüllt 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.

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.

Aufgrund dieser Dilemma-Situation, welche sich die Betroffenen selten bewusst machen, kommt es bei Führungskräften aus unserer Erfahrung heraus oftmals zu einer Art Erstarrung oder Passivität. 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. Nun stehen die HR-Bereiche unter einem wachsenden Kosten- und Erfolgsdruck und langfristige, kostenintensive Maßnahmen, die eine ständige Begleitung externer und auch interner Berater erfordern, werden gestrichen. Trotzdem gibt es den Bedarf nach prozessbegleitenden Professionalisierungsmaßnahmen, da einmalige Trainings nur ein Minimum des Lerntransfers sichern und keinen kontinuierlichen Lernprozess abbilden können.

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 und Projektgruppen problemlösungsorientiert 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 Kollegialen Beratungen werden anhand eines festgelegten Ablaufmodells durchgeführt, das auch Beratungsungeübten hilft, qualifizierte Problemlösungen zu erarbeiten. Die Führungskräfte erlernen dadurch eine professionelle Gesprächsführung sowie Problemlösungs- und Beratungskompetenz.

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.

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.

Mithilfe des Instrumentes der Kollegialen Beratung können die folgenden **Ziele** unterstützt werden:

- Befähigung von Führungskräften, ihr vorhandenes Wissen qualifiziert und zielgerichtet untereinander auszutauschen;
- Ermöglichung neuer Denk- und Verhaltensmöglichkeiten im Bezug auf Persönlichkeit, Profession und Organisation;
- Fähigkeit der Führungskräfte, 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 immer wieder auftreten.

## **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):

Die erste Phase, in der der „Ratsucher“ und der „Berater“ beteiligt sind ist die **„Explorationsphase“**. In ihr wird zunächst das Beratungsziel festgelegt. 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.

Die zweite Phase, in der der Berater und die Gruppe beteiligt sind, ist die **„Feedbackphase“**. 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

präsentierten Gruppenergebnisse zusammen und präsentiert seine eigenen Ergebnisse.

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.

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.

In der letzten, der „**Ergebnisphase**“, hat der Ratsuchende die Möglichkeit zu kommentieren, was ihn anspricht und was die wichtigsten Ergebnisse für ihn sind. Nach Abschluss des eigentlichen Beratungsprozesses reflektieren die Beteiligten den abgelaufenen Prozess auf der Metaebene.

### Abbildung 1: Das Fünf Phasenmodell der Kollegialen Beratung

(vgl. Kessel, o.J.)

Phase Schritt	Beteiligte
<b>Explorationsphase</b> 1. Festlegen des Beratungsziels: R nennt sein Anliegen und das Ziel der Beratung 2. Falldarstellung: R trägt seinen Fall frei vor 3. Konstruktive Fragen (unter Einbeziehung der Gruppe) 4. Überprüfen des Beratungsziels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratsuchender - R</li> <li>• Berater - B</li> </ul>
<b>Feedbackphase</b> 5. Kleingruppen erarbeiten a. ein erstes Stimmungsbild b. Fokus, beschreiben die Kernthemen c. die Lernthemen für den Ratsuchenden und fassen diese auf Metaplankarten zusammen 6. Kleingruppen präsentieren 7. Berater fasst zusammen und gibt selbst Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater</li> <li>• Gruppe -G</li> </ul>
<b>Reaktionsphase</b> 8. Ratsuchender: Welche Rückmeldungen sprechen mich an? Welcher der angebotenen <b>Foki</b> soll weiter verfolgt werden? 9. Berater: achtet darauf, ob ein stimmiger Fokus gewählt wird	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratsuchender</li> <li>• Berater</li> </ul>
<b>Lösungsphase</b> 10. Konkrete Ideen, Tipps, Vorschläge aus der Gruppe 11. Berater: fasst zusammen und ergänzt Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater</li> <li>• Gruppe</li> </ul>
<b>Ergebnisphase</b> 12. Ratsuchender: Was spricht mich konkret an? Was ist mein wichtigstes Ergebnis? und Was werde ich damit tun?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratsuchender</li> <li>• Berater</li> </ul>
<b>Kurze gemeinsame Auswertung</b> „Metalog“ über den Beratungsprozess, Feedback der Gruppe für den Berater	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratsuchender</li> <li>• Berater</li> <li>• Gruppe</li> </ul>

Durch eine sorgfältige Situationsanalyse lernen die Führungskräfte den Kern und die Zusammenhänge eines Führungsproblems in verschiedenen Dimensionen zu

erkennen. So eignet sich die Kollegiale Beratung als ein personenqualifizierender Beratungsansatz für Führungskräfte, punktuell in unterschiedlichen Dimensionen des Systems wirksam zu werden. 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 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 eine breite Anwendung der Kollegialen Beratung auf Führungsebenen durchaus zu Auswirkungen auf der Systemebene durch z.B. einen intensivierten Dialog zwischen Hierarchieebenen, eine aktivere Übernahme der eigenen Führungsrolle etc. führen.

Bei der Kollegialen Beratung handelt sich um eine „natürliche“ Lernmethode, da anhand konkreter Praxisanliegen der Führungskräfte gearbeitet wird und diese im Anschluss konzeptualisiert und mit Theorie angereichert werden.

Die theoretischen Modelle dienen 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.

### **3. Praxisfall: Kollegiale Beratung in der Schwerindustrie**

#### **3.1. Die Situation im Unternehmen**

Der Auftraggeber des unten beschriebenen Falles war ein Unternehmen aus dem Bereich der Schwerindustrie, in welchem Umstrukturierungsmaßnahmen als Reaktion auf die sich verändernde Marktsituation durchgeführt wurden.

Wir trafen auf eine lange Tradition des autoritär-hierarchischen Führungsstils. Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen waren die 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 wurde von der Unternehmensleitung gefordert, dass die Führungskräfte aktiv Veränderungen initiieren und begleiten.

Lernthemen für Führungskräfte waren unter anderem, die Mitarbeiter weniger als Teil der „Maschine“ und mehr in ihrer Individualität mit ihren Wünschen und Bedürfnissen zu sehen sowie ihnen Möglichkeiten zu geben, kundenorientiert zu arbeiten damit auch den Firmeninteressen wettbewerbsorientiert gerecht zu werden.

Dies kann über eine wertschätzende Auseinandersetzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geschehen, bei der es eine grundsätzliche Erlaubnis für Fehler, Emotionen und persönliche Schwächen gab. Im Weiteren ging es um eine neue Definition der Rolle der Führungskräfte. 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.

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 hierzu sich selbständig beratende Gruppen von Führungskräften entstehen, die zeitnah Problemlösungen erarbeiten und sich fortlaufend weiterentwickeln.

## **3.2. Das Vorgehen**

### **3.2.1. 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 interner Berater in die Konzeption miteinbezogen. Sie wurden im Rahmen eines Trainings auf ihre zukünftige Beratungsfunktion in der Begleitung der Lerngruppen vorbereitet und qualifiziert.

Die Führungskräfte wurden über die Maßnahme informiert, die Gruppen geplant und Termine festgelegt. So wurden die Teilnehmergruppen aus verschiedenen Standorten des Unternehmens zusammengesetzt. Ziel hierbei war, den standortübergreifenden Kontakt zu fördern als auch die „neutrale Sicht“ auf die Anliegen der Kollegen sicher zu stellen.

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

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 geschaffen.

Im zweiten und dritten Modul „**Kollegiale Beratung für Führungskräfte I und II**“ bearbeiten die Teilnehmer im oben beschriebenen Setting problematische Führungssituationen aus ihrer Praxis, beraten sich gegenseitig und hinterfragen 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 das selbst gesteuerte Arbeiten zu führen. 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 120 Führungskräfte an der Maßnahme teilgenommen. Zunächst war nur die Ebene der Abteilungsleiter involviert, dann wurde die Ebene der Gruppenleiter und Meister mit jeweils eigenen Lerngruppen integriert.

### **3.2.2. Der Zeitrahmen**

Für den für den gesamten Prozess einer Lerngruppe wurden folgender Zeitrahmen gesetzt:

- Die Module I bis III wurden in Abständen von 4-6 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.

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 Substanz d.h. an Teilnehmern verloren haben, mussten den Prozess nicht beenden. Die weiterhin interessierten Führungskräfte wurden in andere Gruppen integriert.

Fast 60% der Gruppen führen ihre Kollegialen Beratungstage seit 3 Jahren zum Teil mit Unterstützung der begleitenden internen Berater durch.

Für den Herbst 2004 ist ein Treffen aller noch bestehenden Beratungsgruppen geplant. Zielsetzung dabei ist, den gruppenübergreifenden Ideen- und Erfahrungsaustausch zu gewährleisten sowie die selbst initiierte Fortsetzung der bisher erfolgreichen Maßnahme zu unterstützen.

### **3.2.3. Evaluierung und Bewertung**

Für die strukturierte Evaluierung des Projektes wurde ein Fragebogen eingesetzt, der individuell bearbeitet und von der Gruppenmeinung unabhängig, persönliche Wahrnehmungen und Befindlichkeiten zum Ausdruck brachte. Zusätzlich erarbeiteten die Gruppen anhand von strukturierten Prozessfragen ein

gemeinsames Feedback. Dieses wurde im Rahmen einer moderierten Sequenz vom internen Begleiter aufgenommen.

Das gesamte Qualifizierungskonzept wurde von den beteiligten Führungskräften sehr positiv aufgenommen. Anfänglich war eine starke Zurückhaltung vieler Teilnehmer hinsichtlich des Schilderns der eigenen Schwierigkeiten und Probleme im Führungsalltag zu beobachten. Im Anschluss (meist in den Modulen II und II) nutzten die Teilnehmer die Möglichkeiten zu einem sehr offenen Gedankenaustausch intensiv. Dabei standen gerade die bislang nicht an- und ausgesprochene Frage- und Problemstellungen des beruflichen Alltags im Mittelpunkt der gemeinsamen konstruktiven Arbeit an Lösungsansätzen.

Darüber hinaus wurde die abteilungsübergreifende Zusammensetzung der Lerngruppen als Chance gewürdigt, zukünftig die weitere Zusammenarbeit auf der Grundlage der entstandenen Vertrauensbasis deutlich positiver zu gestalten und langfristig hilfreiche Netzwerke aufzubauen.

Die skizzierte Qualifizierungsmaßnahme führte zu folgenden Ergebnissen:

**Personenebene:**

Die Führungskräfte haben mit individuell unterschiedlichen Schwerpunkten wichtige Entwicklungsschritte gemacht. So haben sie..

- .. sich als Lernende definiert und sich erlaubt, eigene Probleme und Entwicklungsbedarfe zu sehen;
- .. ihre Rolle als Führungskraft reflektiert;
- .. sich in ihrer Rolle als Führungskraft professionalisiert, indem sie Verhaltensalternativen für eigene schwierige Führungssituationen erarbeitet haben;
- .. 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, indem ..

- .. die Teilnehmer sich auch im laufenden Arbeitsprozess innerhalb der Lerngruppen sowie lerngruppenübergreifend zu Fragestellungen und Anliegen im beruflichen Kontext beraten. Dies war für viele Führungskräfte vorher „unvorstellbar“, da sie das öffentlich Machen eigener Probleme im beruflichen Kontext eher als „Entblößung“ mit der Angst vor einer „Blamage“ wahrgenommen haben. Dies trug aus unserer Sicht dazu bei, dass sich das entwicklungshinderliche Image einer Führungskraft, die „problemfrei ist, immer Lösungen parat hat und nie unsicher ist“ in eine neue Richtung entwickelte. 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.
- .. sich Dialog und Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren Vorgesetzten sowie zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern vertieft haben. Grund hierfür ist, dass mehr Gespräche über Probleme, Konflikte und die Beziehungen untereinander stattfinden.
- .. die Teilnehmer ihre Verantwortung als Führungskräfte stärker so wahrnehmen, dass sie ihre Mitarbeiter aktiv im laufenden Arbeitsprozess sowie in den aktuellen Veränderungsprozessen begleiten.

#### **4. 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, die für die Arbeit auf Nicht-Leitungsebene jedoch oft als zu teuer angesehen werden. Beratung und Problemlösen unterbleiben häufig.

Kollegiale Beratung ist ein Instrument, das auf strukturierten Beratungsgesprächen zwischen Führungskräfte-Kollegen basiert. 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 problemlöseorientiertes Handeln in ihren Teams und Projektgruppen.

#### **Ausgewählte Literatur**

- Kessel, B.: Kollegiale Beratung. Seminarunterlage der Beratergruppe Hanstedt. Unveröffentlicht. Hanstedt o.J.
- Mohr, G.: Lebendige Unternehmen führen, Die Kunst, Führungskräfte erfolgreich zu aktivieren, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2000
- Mutzek, W.: Kooperative Beratung, Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag, Beltz, Weinheim, 1997
- Reddy, M.: Mitarbeiter beraten, Kollegiale Beratung zur Selbsthilfe, Betz, Weinheim, 1997