

Kollegiale Beratung: Ein anerkannter Ansatz zur Professionalisierung von Führungskräften

Ausgangslage

Eine häufige Ausgangslage besteht darin, dass anhand von konkreten Fällen / Fragestellungen sollen relevante Führungsthemen wie: Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement, Kommunikation, Leistungsvereinbarung- und -bewertung, Wertschätzung und Sorgfalt gegenüber Mitarbeitenden miteinander diskutiert und Lösungsansätze entwickelt werden. Damit soll die Führungsfähigkeit der beteiligten Führungskräfte nachhaltig verbessert werden.

Mögliche Vorgehensweise

Ein Ansatz, der zur praxisnahen Professionalisierung von Führungskräften – im Sinne von ERFA-Gruppen - eingesetzt werden kann, ist die Kollegiale Beratung. Diese Methode versetzt Führungskräfte in die Lage, sich miteinander effektiv zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags auszutauschen und zu beraten. Die Beratungen werden mit einem festgelegten Ablauf durchgeführt, der auch Beratungsungeübten hilft, qualifizierte Problemlösungen zu erarbeiten. Die Führungskräfte erlernen dadurch 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 selber einbringen.

Dazu werden stabile Lerngruppen gebildet, die sich in vereinbarten Abständen regelmässig treffen. Sie bestehen aus hierarchisch gleichgestellten Teilnehmern, welche über einen definierten Zeitraum zusammenbleiben. Professionelle Berater begleiten die Einführung der Methode, danach arbeiten die Gruppen selbständig. Sie können jedoch bei Bedarf oder in vereinbarten Zeitabständen den Coach zur Begleitung ihrer Kollegialen Beratung hinzuziehen.

Die Kollegiale Beratung wird nach einem strukturierten Ablauf durchgeführt, ein Phasenplan ist im Anhang aufgeführt.

Mit Hilfe des Instrumentes der Kollegialen Beratung kann die Erreichung folgender Ziele unterstützt werden:

- Befähigung von Führungskräften, ihr vorhandenes Wissen qualifiziert und zielgerichtet auszutauschen;
- Unterstützung der Fähigkeit von Führungskräften, das Gelernte auf Gesprächssituationen mit ihren eigenen Mitarbeitern zu übertragen;
- Identifizierung und Bearbeitung von für die Organisation wichtigen Schlüsselthemen, die immer wieder auftreten.



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP
transaktionsanalytikerin TSTA

Die Kollegiale Beratung kann als sogenannte „natürliche“ Lernmethode bezeichnet werden, da anhand von konkreten Praxisanliegen der Führungskräfte gearbeitet wird. Im Anschluss können diese durch den Coach 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.

Einführung der Methode „Kollegiale Beratung“

Damit gewährleistet ist, dass die Methode der Kollegialen Beratung erfolgreich eingeführt werden und die Gruppe arbeitsfähig werden kann, braucht es folgende Voraussetzungen:

- Eine stabile Gruppe, die über einen definierten Zeitraum (z.B. 6 Monate) gemeinsam arbeitet.
- Klare Rahmenbedingungen (Termine, Zeitrahmen, Teilnahmepflicht über den definierte Zeitraum, Methode, Begleitung durch Coach), die mit der Gruppe vereinbart werden.
- Die Mitglieder der Gruppe sind hierarchisch gleichgestellt.
- Die Gruppe braucht mindestens 5 Teilnehmer/innen.
- Die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich mit seinen/ihren Themen / Fragestellungen einzubringen.
- Die Einführung wird von einem Coach begleitet.

Die Einführung erfolgt schrittweise:

1. Schritt: Information und Einführung
Informationsveranstaltung für die interessierten Führungskräfte über die Absichten, Ziele, Inhalte und Rahmenbedingungen der Methode.
Der Coach stellt die Methode und den Ablauf vor, definiert seine Rolle, holt die Erwartungen und Fragen der Anwesenden ab.
2. Schritt: Gruppe installieren und arbeitsfähig machen
Gruppe vereinbart Spielregeln, lernt die Methode kennen, indem Fälle bearbeitet werden, im Anschluss wird jeweils die Arbeit reflektiert und mit Theorie und passenden Konzepten ergänzt. Dies wird durch den Coach begleitet und geführt.
3. Schritt: Gruppe befähigen, selbständig zu arbeiten
Unter der Begleitung des Coachs wird die Kollegiale Beratung von den Führungskräften selbständig durchgeführt und ausgewertet.
4. Schritt: Gruppe arbeitet selbständig
Die Gruppe arbeitet allein, holt sich bei Bedarf oder in festgelegten Zeitabständen die Unterstützung oder den Input des Coachs.



maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP
transaktionsanalytikerin TSTA

Damit die Gruppe arbeits- und lernfähig werden kann und relevante Praxisfälle eingebracht werden, braucht es eine Vertrauensbasis innerhalb der Gruppe, gegenüber dem Coach und auch gegenüber der Organisation. Diese kann aufgebaut werden durch klare Vereinbarungen bezüglich Rahmen, Inhalten und Rückmeldungen aus den Gruppen.

Der Coach ist verantwortlich dafür, dass die Gruppe für sich einen Rahmen definiert, der es ermöglicht, Fragestellungen und Fälle einzubringen. Seine Rolle besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Teilnehmer ermutigt werden, sich mit ihren Themen zu zeigen. Ausserdem stellt er sicher, dass die Methode sorgfältig gelernt und angewendet wird sowie der Prozess jeweils reflektiert wird. Ausserdem bringt er passende und ergänzende Konzepte und Theorien ein, die es den Teilnehmern ermöglicht ihre Führungskompetenzen zu erweitern. Das können Konzepte zur Führung, zur Motivation, zu Kommunikation usw. sein.

Während der Schritte 1 – 3 ist der Coach anwesend, ab Schritt 4 nur noch nach Wunsch oder Absprache mit der Gruppe. Wie lange die Phase der Begleitung durch den Coach dauert ist vom Verlauf des Prozesses abhängig und wird mit der Gruppe abgestimmt.

Rückmeldung zu Inhalten und Prozess

Für die Organisation kann es sehr wichtig sein, über den Prozess und Inhalte der Arbeit Rückmeldungen zu erhalten. Damit die Vertraulichkeit gewahrt bleibt, entscheidet die Gruppe darüber, zu welchen Themen und in welcher Form sie Rückmeldung geben will.