

## Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung gehört neben Coaching und Supervision zu den arbeitsplatz- und praxisnahen Professionalisierungsmaßnahmen (primär für Führungskräfte). Kollegiale Beratung bedeutet, dass Führungskräfte einer gleichen Führungsebene lernen, sich untereinander effektiv zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags zu beraten und dabei Problemlösungen für konkrete Anliegen zu entwickeln.

Inhaltlich geht es in der kollegialen Beratung um die Durcharbeitung und Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragestellungen aus der Führungs- und Arbeitspraxis der Teilnehmer, die diese selbst einbringen.

### Kollegiale Beratung 5 Phasen Modell

(nach Bernd Kessel, Beratergruppe Hanstedt)

#### Rollenfestlegung (R), (B)

Unterschieden werden: Ratsuchender (R), ein Berater (B), Gruppe (Grp)

#### 1. Explorationsphase (R), (B)

1. Festlegen des Beratungszieles: (R) nennt sein Anliegen und das Ziel der Beratung
2. Falldarstellung: (R) trägt den Fall frei vor
3. Konstruktive Fragen (Hierbei kann die Gruppe einbezogen werden)
4. Überprüfung des Beratungsziels

#### 2. Feedbackphase (B), (Grp)

5. Kleingruppen erarbeiten auf Chart:
  - a. Erstes Stimmungsbild
  - b. Fokusbildung: Was sind die Kernthemen?
  - c. Lernthemen
6. Kleingruppen präsentieren
7. Berater fasst zusammen und gibt selbst Feedback

#### 3. Reaktionsphase (R), (B)

8. (R): Welche Rückmeldungen sprechen mich an? Welcher der angebotenen Foki soll weiter verfolgt werden?
9. (B): Achtet darauf, ob „stimmiger“ Fokus gewählt wird

#### 4. Lösungsphase (B), (Grp)

10. Konkrete Ideen, Tipps, Vorschläge aus der Gruppe
11. (B): Fasst zusammen und ergänzt Lösungen

#### 5. Umsetzungsphase (R), (B)

12. (R): Was werde ich konkret wann, wie, wo, mit wem tun?

#### Kurze, gemeinsame Auswertung (R), (B), (Grp)

Metalog über Beratungsprozess -Rückmeldungen für (B) – (von Gruppe)

## Konstruktive Fragen

### 1. Zum Problem

- ▶ Was war für Sie der Anlass, Beratung zu suchen?
- ▶ Worin besteht für Sie zurzeit die Schwierigkeit / das Problem?
- ▶ Wer merkt es am meisten? Wen betrifft es am meisten?
- ▶ Wer hat das größte Interesse darin, die Schwierigkeit / das Problem zu lösen? (Rangfolge)
- ▶ Wie erklären Sie sich das Problem? Gibt es noch andere Erklärungen?
- ▶ Wer schließt sich welcher Erklärung an?
- ▶ Wenn das Problem noch schlimmer werden würde, wer würde dies am meisten merken?
- ▶ Wen würde es am meisten belasten?
- ▶ Was müssen Sie und / oder andere tun, um das Problem zu verschlimmern?

### 2. Zur Lösung

- ▶ Was haben Sie und andere bisher getan, um das Problem zu lösen?
- ▶ Was davon war am meisten hilfreich?
- ▶ Wer kann am meisten dazu beitragen, das Problem zu lösen?
- ▶ Wie können Sie diese Person bei der Lösung unterstützen?
- ▶ Wer kann dies noch? (Rangreihe)
- ▶ Haben Sie früher schon ähnliche Probleme gehabt?
- ▶ Was war da hilfreich?
- ▶ Wie lange wird es dauern, bis das Problem gelöst ist?
- ▶ Wer hat die größte Bereitschaft, das Problem zu lösen? (Prozentangaben o. Skala benutzen)
- ▶ Wie kann ich Ihnen dabei helfen, das Problem zu lösen?
- ▶ Was sollte ich auf keinen Fall tun?
- ▶ Wie können Sie mir helfen, dass ich Ihnen helfen kann?
- ▶ Welche Auswirkungen auf x, y, z hätte es, wenn das Problem gelöst wäre?

#### Fragen nach Ausnahmen:

- ▶ Was ist anders, wenn das Problem nicht auftritt?
- ▶ Wann war das letzte Mal, als das Problem nicht auftrat?
- ▶ Was war da anders?
- ▶ Was haben Sie und andere getan, damit es anders sein konnte?
- ▶ Angenommen, Sie wollten dies wiederholen und ausweiten, was müssten Sie dann tun?
- ▶ Was müssten andere tun?
- ▶ Was müssten Sie tun, damit andere dies tun?
- ▶ Woran werden Sie / andere erkennen, dass die Ausnahme zur Regel wird / geworden ist?

### **Wunderfrage**

- ▶ Angenommen, es passiert über Nacht ein Wunder und Sie wachen auf und das Problem ist gelöst, woran werden Sie es merken, dass das Wunder passiert ist?
- ▶ Woran werden andere dies merken, ohne dass Sie es Ihnen zu sagen brauchen?
- ▶ Was werde(n) ich (und signifikante andere) Sie tun sehen, am Tag, nachdem das Wunder passiert ist?
- ▶ Welche weiteren Anzeichen werden mir / Ihnen / anderen zeigen, dass das Wunder passiert ist?
- ▶ Welches wären die ersten Anzeichen, dass Sie sich in Richtung dieses Wunders bewegen ...(Auflistung / Reihenfolge) ... dass Sie auf dem richtigen Weg sind?
- ▶ Was müssen Sie / andere tun, um das Wunder wieder ungeschehen zu machen?

### **Skalierungsfragen**

- ▶ Aussicht auf Problemlösung: Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 heißen soll, Sie haben alle Zuversicht und 1 bedeutet, Sie haben keine Zuversicht, dass das Problem gelöst werden kann, wo ordnen Sie sich heute ein? Was wäre anders, wenn sie von (genannter Wert z.B. 5) 5 nach 6 kommen würden? Was müssten Sie tun, um von 5 nach 6 zu kommen?
- ▶ Motivation zur Problemlösung: Bezogen auf die gleiche Skala, wo würden Sie sich einordnen, was Ihren Willen zur Veränderung angeht? Wo würden Sie andere einordnen? Wo würden Sie andere Beteiligte einordnen?
- ▶ Überprüfung des Fortschritts: Lassen Sie uns annehmen, 1 ist der Wert, bei dem wir unsere Arbeit begonnen haben, wo ordnen Sie sich heute ein? Was wird anders sein, wenn Sie sich um einen Punkt nach oben bewegen? Woran werden Sie und andere dies merken?
- ▶ Was müssen Sie tun, um sich einen Punkt zu verbessern? Was würde Ihr Vorgesetzter / Mitarbeiter / Kollege sagen, was Sie tun können / müssen, um sich einen Punkt zu verbessern?
- ▶ Überprüfung von Beziehungen: Wie sehr möchten Sie die Beziehung in Ihrem Arbeitsteam verbessern? Wie sehr würde Ihr Kollege bei Ihnen vermuten, dass Sie die Beziehung im Team verbessern wollen? Wie erklären Sie sich, dass er dies mehr / weniger will? Was weiß er über dieses Team, was ihn engagiert erscheinen lässt?

### **3. Zu Beginn oder zu Beendigung einer Beratung**

- ▶ Vorausgesetzt, dieses Gespräch hätte sich am Ende als nützlich erwiesen, was nähmen Sie dann mit?
- ▶ Woran werden Sie dies merken?
- ▶ Was ist anders, wenn dieses Gespräch erfolgreich / nützlich war?
- ▶ Worüber hätten wir dann gesprochen?
- ▶ Woran werden Sie erkennen, dass Sie meine Hilfe nicht mehr brauchen?
- ▶ Woran werde ich dies merken (in unseren Gesprächen)?
- ▶ Was werden die ersten Anzeichen sein, dass Sie mehr und mehr Zuversicht in ihre eigenen Lösungen setzen?
- ▶ Woran werden andere merken, dass Sie meine Hilfe / meinen Rat / die Gespräche mit mir, nicht mehr brauchen?

## Fahrplan für einen Kollegialen Beratungstag

(Empfehlung: Treffen am Vorabend ohne Übernachtung oder bereits um 08.00 Uhr zum gemeinsamen Frühstück - es dient dem „Ankommen“ und dem persönlichen Austausch)

- 09:00 Uhr Begrüßung, Tagesablauf
- 09:20 Uhr Plenumsrunde: Wie ist es jedem Teilnehmer ergangen?
- Bei der Arbeit?
  - Mit den Anliegen vom letzten Termin?
- 09:40 Uhr Sammeln von Anliegen für den Tag
- z.B. Mini-Spaziergang + Anliegen auf Karten
- 10:00 Uhr Kollegiale Beratung: 1. Anliegen
- 10:30 Uhr *Kaffeepause*
- 10:45 Uhr Fortsetzung 1. Anliegen
- 12:30 Uhr *Mittagspause*
- 13.30 Uhr Kollegiale Beratung: 2. Anliegen
- 15:00 Uhr *Kaffeepause*
- 15:15 Uhr Kollegiale Beratung: 3. Anliegen
- 16:.45 Uhr Feedbackrunde & Auswertung des Tages
- 17:00 Uhr Ende

### Anmerkung zum Sammeln von Anliegen:

Es macht Sinn, zu Beginn alle potenziellen Anliegen zu sammeln, damit die Gruppe einen Überblick über den Bedarf hat und evtl. Prioritäten für den Tagesablauf setzen kann. Eventuell sammelt der Moderator des Tages die Anliegen auch schon im Vorfeld. Hier können auch die modernen Medien wie eine gemeinsame WhatsApp-Gruppe etc. genutzt werden.

**@now bildungsmanagement**  
(in Zusammenarbeit mit SL-Consult, Hamburg) – 10/2019

Nachdruck gestattet für Käufer des Buches „Wie statt Was“ im Verlag SpringerGabler