

Kollegiale Beratung

Coaching ohne Coach

Kollegiale Beratung – auch Intervision genannt – ist eine lebendige Möglichkeit, konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags in einer Gruppe Gleichrangiger zu reflektieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. In Q-Zirkeln bildet sie einen wirksamen Ansatz für die Qualitätsevaluation und -entwicklung.

■ Von Olivier Inhelder

Bekannte Situationen: Jemand hat eine gute Projektidee und weiss nicht, wie er/sie diese der Geschäftsleitung «verkaufen» kann. In einer betrieblichen Weiterbildung wird ein Teilnehmer von den anderen ausgegrenzt. Die Leiterin der Vertriebsabteilung ist dauernd auf Konfrontationskurs mit einem Mitarbeitenden ...

Lösungen solcher Situationen gemeinsam zu entwickeln ist motivierend und wirksam:

■ In regelmässigen Sitzungen kommt die Gruppe zusammen, und die einzelnen Mitglieder beraten sich wechselseitig bei beruflichen Problemen. Jeder profitiert dabei von der Erfahrung und der Kreativität der anderen.

■ Die Beratung erfolgt jeweils gezielt anhand eines konkreten Anliegens, und sie hat einen festen Ablauf. Die feste Struktur ermöglicht, dass zu jedem eingebrachten Fall innert kurzer Zeit handfeste Ergebnisse zustande kommen.

Warum Kollegiale Beratung?

Obwohl in grösseren Organisationen viele Austauschmöglichkeiten bestehen, sind diese oft wenig strukturiert. Das Vorgehen bei der Fallarbeit im Rahmen der Intervision ermöglicht hier häufig qualitativ befriedigendere Resultate.

■ Durch die Bearbeitung erfahren die Teilnehmenden der Kollegialen Beratungsgruppe bzw. des Q-Zirkels Unterstützung in Form

von Anregungen und Tipps, erweitern ihre Sicht oder können eine komplexe Situation strukturieren.

■ Auch entwickelt sich durch regelmässige Intervisionssitzungen eine (Führungs-)Kultur mit gemeinsamen Werten und eine Kultur der Zusammenarbeit.

■ Überdies fördert Intervision die Kommunikations- und Beratungskompetenz, welche für Führungskräfte wie für Ausbildungsfachleute heutzutage als Schlüsselqualifikationen gelten. So kommt es nicht von ungefähr, dass Kollegiale Beratung vermehrt auch in Führungskräfteausbildungen eingesetzt wird.

Kompetenzen-Mix

Für die Arbeit einer Kollegialen Beratungsgruppe ist es notwendig, dass die Teilnehmenden über bestimmte Kommunikations- und Beratungskompetenzen verfügen. Diese können beispielsweise im Rahmen eines begleiteten Starts erworben werden.

Beisein einer professionellen Beratungsperson statt, welche die Gruppenbildung fördert, die Mitglieder in die Methode einführt und bei den ersten Fallbesprechungen Unterstützung gibt.

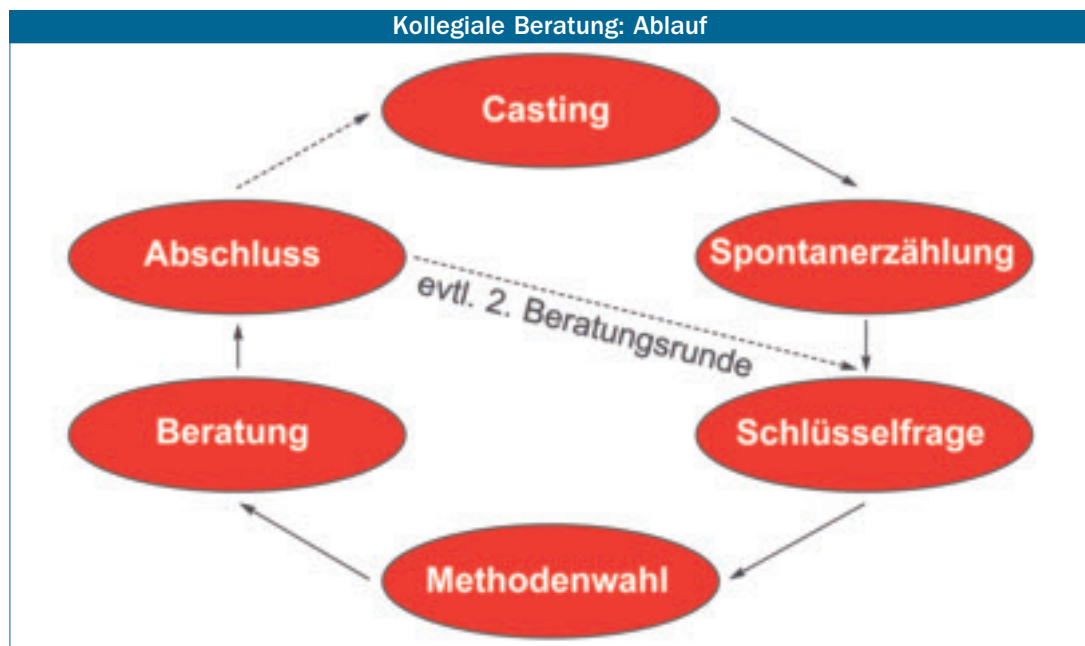
■ Sobald die Gruppe mit den Abläufen vertraut ist und über ein Repertoire an geeigneten Beratungstools verfügt, kann sie eigenständig Kollegiale Beratungen durchführen. Die Teilnehmenden können und müssen selbst die Verantwortung für den Beratungsprozess übernehmen. Allerdings ist es auch denkbar, dass die Gruppe den Coach dauerhaft als Prozessbegleiter und Koordinator dabeihaben will.

Unbefriedigende Ergebnisse bei den Kollegialen Beratungen und Unzufriedenheit der Teil-

In regelmässigen Sitzungen beraten sich die Mitglieder bei beruflichen Problemen.

■ Die Starthilfe umfasst eine Reihe von Sitzungen zur Kollegialen Beratung. Diese etwa vier bis sieben ersten Sitzungen finden im

nehmenden ist oft die Folge eines wenig professionellen Vorgehens. Daraus lässt sich folgern, dass eine sorgfältige und fundierte



Kollegiale Beratung: Der Ablauf besteht immer aus sechs aufeinanderfolgenden Phasen (siehe Text).



Kollegiale Beratung: Eine Fallbesprechung dauert in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten.

Einführung in die Kollegiale Beratung für den Erfolg mitentscheidend ist.

Zusammensetzung der Gruppe

Im Rahmen von Kollegialer Beratung schliessen sich Berufsleute zusammen, welche in einem vergleichbaren Kontext tätig sind, beispielsweise als selbständige Ausbildungsfachleute oder in der Geschäftsleitung eines KMU.

- Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ist wesentlich.
- Der persönliche Vertrautheitsgrad spielt eine geringere Rolle; allzu freundschaftliche Beziehungen können für den kollegialen Austausch sogar hinderlich werden.
- Das Zusammentreffen unterschiedlicher Persönlichkeiten mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und Sichtweisen kann den Austausch wesentlich bereichern, unter Umständen aber auch zu spezifischen Konfliktpunkten führen.
- Ein zentrales Thema für die Gruppen ist die Frage der Vertraulichkeit. Hierzu ist es besonders wichtig, zu Beginn gemeinsam Absprachen zu treffen und diese auch schriftlich in Form einer Vereinbarung festzuhalten.

Kollegiale Austauschgruppen sollten aus mindestens vier und maximal zehn Teilnehmenden bestehen. Optimal sind sechs bis sieben TeilnehmerInnen, die idealerweise keine direkte Arbeitsbeziehung im Alltag haben. Deshalb

bietet ein Verband ideale Voraussetzungen für die Bildung von Kollegialen Beratungsgruppen bzw. Q-Zirkeln. Praktiziert wird dies seit Jahren im Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching BSO. Als Qualitätssicherungsmaßnahme ist für Mitglieder die Teilnahme an einer Interventionsgruppe verbindlich vorgeschrieben. Im Rahmen der Qualitätsdiskussion werden zukünftig auch weitere Verbände die Teilnahme ihrer Mitglieder an Interventionsgruppen fördern (siehe Kasten «Kollegiale Beratung im VPA», unten).

Ablauf einer Kollegialen Beratung

Der Ablauf, nach dem beraten wird, besteht immer aus sechs aufeinanderfolgenden Phasen (siehe Grafik «Kollegiale Beratung: Ablauf»):

1 Casting (5 Min.)

Hier werden die Rollen besetzt: Fallbringer/in, ModeratorIn, mehrere BeraterInnen.

2 Spontanerzählung (5 bis 10 Min.)

Der/die Fallbringer/in stellt seine/ihre Problemsicht dar und gibt orientierende Informationen zu seinem/ihrer Fall.

3 Schlüsselfrage (5 bis 10 Min.)

In dieser wichtigen, dritten Phase konkretisiert der/die Fallbringer/in seinen/ihren Klärungswunsch.

4 Methodenwahl (5 Min.)

Hier wird eine zur Schlüsselfrage passende Beratungsmethode aus dem Repertoire der Gruppe ausgewählt, nach der in der folgenden Phase (5) die Beratung verläuft.

5 Beratung (10 bis 30 Min.)

Die BeraterInnen formulieren ohne Beteiligung des/der Fallbringers/in beispielsweise ihre Wahrnehmungen oder entwickeln Lösungsansätze.

6 Abschluss (5 Min.)

Der/die Fallbringer/in resümiert das Gehörte. Eventuell legt er/sie

bereits die nächsten Schritte fest. Falls die Festlegung konkreter Massnahmen Schwierigkeiten bereitet, sind zwei Vorgehensweisen denkbar. Entweder kann der/die Moderator/in mit lösungsorientierten Coaching-Fragen den Transfer unterstützen, oder es wird vereinbart, nochmals bei der Phase «Schlüsselfrage» (3) einzusetzen. Im zweiten Durchgang wird dann die Umsetzung in die Praxis fokussiert.

Eine Fallbesprechung dauert in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten.

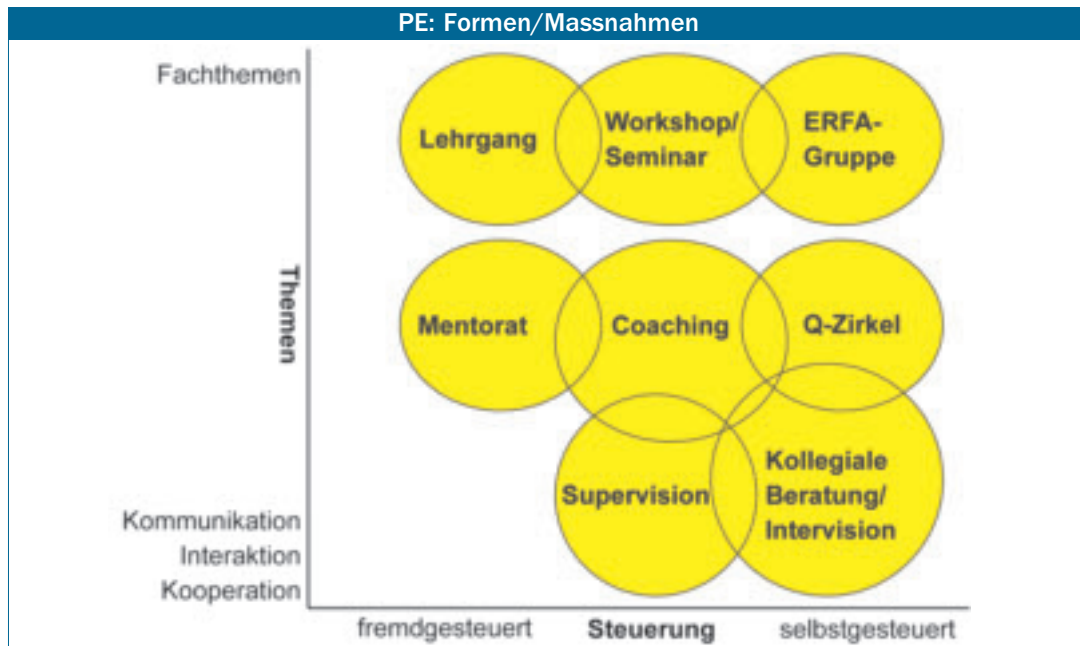
Der strukturierte Ablauf hat den Vorteil, dass er der Gruppe hilft, das komplexe Beratungsgeschehen in übersichtliche Abschnitte mit klar zugewiesenen Aufgaben für die einzelnen Rollen zu gliedern. Eine feste Struktur trägt dazu bei, dass das Beratungsgespräch innerhalb einer bestimmten Zeit zu einem Ergebnis führt.

Das beschriebene Konzept orientiert sich am Vorgehen, das

Kollegiale Beratung im VPA

Der Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute VPA fördert und koordiniert zukünftig die Gründung von Interventionsgruppen unter seinen Verbandsmitgliedern und bietet Unterstützung beim Start. Mit einem kostenlosen Info-Workshop am 2. Mai 2007 in Zürich hat er den ersten Impuls für die Aufgleisung von Kollegialer Beratung gegeben.

Kontakt für VPA-Mitglieder: Emanuel Rohner (Vorstandsmitglied VPA), 5610 Wohlen, Tel. 056 633 61 22, Mobile 076 320 50 94, emanuel.rohner@gmx.ch.



Personalentwicklung: verschiedene Formen/Massnahmen im Vergleich.

Kim-Oliver Tietze in seinem Buch «Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln»; Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2003, beschreibt.

Einführung als Projekt

Wenn Kollegiale Beratung ein fester Bestandteil der Unterneh-

menentwicklung ist, sollte ein eigenständiges Angebot konzipiert, als Element in die Arbeit von Q-Zirkeln integriert oder als Transferunterstützung in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden.

■ Es empfiehlt sich, die Einführung Kollegialer Beratung als Organisationsentwicklungsprojekt

Idealerweise haben die Gruppen-Mitglieder keine direkte Arbeitsbeziehung im Alltag.

mens- oder Verbandskultur werden soll, bedingt dies eine Einführung, die ebenso gründlich geplant sein will wie jeder andere Veränderungsprozess. Kollegiale Beratung kann entweder als

anzulegen. Neben der Leitung des eigentlichen Starthilfetrainings wirkt die externe Beratungsperson im Prozess mit, von der Idee der Einführung bis zur Evaluation der Implementierung.

Viele Anwendungsfelder

Weil Kollegiale Beratungsgruppen nach der Startphase ohne Beisein einer externen Beratungsperson arbeiten können, bietet sich Intervention als kostengünstige Alternative zu Coaching und Supervision an.

■ Besonders nützlich ist Kollegiale Beratung für Menschen in Berufen, die sich durch die Art der Arbeitsorganisation (z.B. Beratung, Einpersonen-Unternehmen) oder durch ihre Rolle (z.B. als Führungskraft, als ProjektleiterIn oder als Ausbilder) in gewisser Weise in sozialer Isolation befinden.

■ Angewendet wird Intervention im Profit-Bereich wie im Non-Profit-Bereich, in grösseren Be-

trieben wie in Einpersonen-Unternehmen.

Und nun?

Ich empfehle, den ersten Schritt zu tun: Als Führungsperson gründe man zusammen mit Kolleginnen und Kollegen eine Interventionsgruppe oder schliesse sich einer bereits bestehenden Gruppe an. Zudem sollte man auch seinen Mitarbeitenden ermöglichen, dasselbe zu tun.

Grafiken: www.beratungspool.ch

AUTOR

Olivier Inhelder, Organisationsberater & Coach BSO, 4058 Basel, ist Geschäftsführer des Beratungspools und arbeitet freiberuflich als Projektleiter, Berater und Trainer. Insbesondere engagiert er sich für die Anwendung von Kollegialer Beratung. Für Verbände, Organisationen und Weiterbildungsinstitute führt er Referate und Info-Workshops durch und begleitet und trainiert Interventionsgruppen in der Startphase.

Tel. 061 683 32 05
Mobile 079 479 47 06
inhelder@beratungspool.ch

ONLINE

www.inhelder-consulting.ch
www.kollegiale-beratung.ch
(Online-Tour zu Kollegialer Beratung)