

Moderatorenschulung

zur

Kollegialen

Beratung

Kollegiale Beratung

Raum für Notizen:

Kollegiale Beratung – was ist das?

Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmender von den übrigen Teilnehmenden nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird, mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln.

Ziele der Kollegialen Beratung

- Reflexion der beruflichen Tätigkeit und der Berufsrolle
- Qualifizierung durch den Ausbau von praktischen Beratungskompetenzen
- Lösungen für konkrete Praxisfragen, -anlässe entwickeln; Qualitätsentwicklung anbahnen und langfristig Qualitätssicherung herstellen
- Verbesserung der Unternehmenskultur im Hinblick auf Vertrauen, Führung, Kommunikation und Kooperation und Revitalisierungskompetenz (aus eigener Kraft Lösungen für eigene Probleme entwickeln)

Themen und Inhalte

Die Themen und Inhalte können sämtliche in der Berufswelt relevanten Faktoren umfassen. Die Auswahl und die Tiefe der thematischen Arbeit sind abhängig von den Erfahrungen und der Kompetenz der Gruppe. Themen können sein:

- Umgang mit veränderten Verhaltensweisen
- Bewältigung neuer Aufgaben
- Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Eigene Arbeitsweise reflektieren
- Probleme mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (für Führungskräfte)
- Probleme zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (mit Externer Fachkraft)
- Schwierigkeiten mit Kunden
- Gestörte Arbeitsabläufe
- Schwierigkeiten mit einer Führungskraft
- Bewältigung von Veränderungsprozessen

Die Rollen

Ratsuchende/r	Schildert sachliche und persönliche Aspekte der aktuellen Situation mit großer Offenheit; ist an Beratung und der Erarbeitung von Lösungen interessiert; ist offen für Perspektivwechsel und neue Sichtweisen, ist zur Selbstkritik und zum Lernen bereit
Beratende	Zeigen ehrliches Interesse und respektvolle Haltung; stellen sich auf Sichtweisen des/r Ratsuchenden ein; verzichten auf vorschnelle Ratschläge und unterstützen mit Fragen, persönlichen Eindrücken und der Suche nach Lösungsmöglichkeiten

Kollegiale Beratung

Moderatorin/ Moderator	Sichert den systematischen Ablauf durch Methoden-, Zeit- und Rollendisziplin; führt durch die Phasen; unterstützt Ratsuchende und achtet auf die Einhaltung der Beraterrolle
Schreibende	Sichert durch Mitschrift des Beratungsanliegens und der Lösungsvorschläge die Ergebnisse der Beratung
Prozessbeobachtende	Führt die Prozessreflexion als Abschluss der Kollegialen Beratung; gibt Feedback zu den Rollen

Voraussetzungen für die Kollegiale Beratung

- Kenntnis und Unterstützung des Verfahrens durch die Organisation und die Führungskräfte
- Verbindlichkeit und Termintreue
- Respekt vor den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern
- Akzeptanz anderer Sichtweisen
- Persönliche Verschwiegenheit und strukturelle Offenheit nach außen
- optimale Offenheit in der Gruppe
- Echtheit und Ehrlichkeit in allen Äußerungen und Bewertungen
- Bereitschaft zu Vertrauen in die anderen Teilnehmenden und Vertrauen für die Zusammenarbeit
- Aktive Beteiligung aller Teilnehmenden
- Autonomie des/r Ratsuchenden
- Selbstverantwortlichkeit der Teilnehmenden

Ablaufschema für Kollegiale Beratung

Information

1. Situationsdarstellung
Vorgeschichte
Beratungsbedarf was soll geklärt werden?
2. Verständnisfragen der Ratgebenden (keine Bewertungen)
3. Antworten der/s Ratsuchenden (evtl. Wiederholung von 1-3)

Diagnose

4. Rückmeldung der Gruppe der Ratgebenden: Einfälle,
Interpretationen, Gefühle
5. Erkenntnisgewinn für die/den Ratsuchende/n (Affekte)

(stimmt die Beratungsfrage noch?)

Intervention

6. Rückmeldungen, Handlungsempfehlungen durch die Gruppe der
Ratgebenden
7. Ergebnissicherung der/des Ratsuchenden

Was ist klarer geworden?
Was noch nicht?
Was wird als nächstes getan?
8. Feedback-Runde
was ist der Gruppe durch die Reflexion klar geworden?

Struktur der Kollegialen Beratung in der Gruppe

Organisationsphase:

1. Klärungen / Rollen besetzen

z.B.

- Wer moderiert? → Moderator/in
 - Wer bringt eine Situation ein? → Ratsuchende/r
 - Wer schreibt mit? → Schreiber/in
 - ggf. Wer beobachtet den Prozess? → Prozessbeobachter/in
-

Informationsphase:

2. Schilderung der Situation: persönlich, subjektiv, so offen wie möglich

- Worum geht es? Wie stellt sich die Situation für den/die Ratsuchende/n dar?
Eigenes Erleben, eigenes Verhalten und dessen Auswirkungen
- Verhalten der Beteiligten
- Bisherige Maßnahmen: was ist gut gelaufen, was nicht...
- evtl. Spontane Eindrücke der Berater/innen: Was löst das Gehörte in mir aus? (Gedanken, Empfindungen, Phantasien...)
- keine Lösungsvorschläge

3. Mein Beratungsanliegen: Wofür will ich mir Beratung holen?

Beratungsfrage formulieren: z.B. „Wie kann ich...?“ (schriftlich, Chart), ggf. hilft die Gruppe, das Anliegen herauszuarbeiten und die Frage zu formulieren

4. Inhaltliche Verständnisfragen der Berater/innen

Keine Bewertungen, keine Interpretationen, keine Lösungen

Diagnosephase:

5. Beratungsphase: „Berater/innen-Konferenz“

- Reaktionen der Berater/innen: dazu gehören: Phantasien, Eindrücke, Beobachtungen, Vermutungen, Unterstellungen, Interpretationen, Reflexion über Motive, Hintergründe, Ursachen und Folgerungen, eigene Gefühle, Körperreaktionen,
- die Berater/innen diskutieren, der/die Ratsuchende hört zu.
- evtl. „Wie heißt aus Berater/innen-Sicht die zentrale persönliche Entwicklungsaufgabe des/der Ratsuchenden, formuliert als Schlüsselthema, z.B. „Wie erreiche ich, dass...?“

6. Reaktionen der/des Ratsuchenden

- Wie habe ich die Beratungsphase erlebt? Was ist mir vertraut, was neu, was fremd?
- Wichtig ist für mich...

7. Stimmt die Beratungsfrage (Pkt. 3) noch?

Wie heißt mein Schlüsselthema jetzt? Ratsuchende/r formuliert ggf. die Beratungsfrage um oder neu (ggf. mit der Gruppe)

Interventionsphase:

8. **Auf der Suche nach Lösungen...**
z.B. im Brainstorming Handlungsideen sammeln, konkrete Tipps, Vorschläge;
Schreiber/in schreibt am Chart für alle sichtbar mit
9. **Ratsuchende/r wählt Lösungsansätze aus, entwickelt evtl. persönlichen Handlungsplan**

Auswertungsphase:

10. **Abschluss**
Dank an den/die Berater/innen, Dank an die/den Ratsuchende/n:
„Für mich und meine Arbeit habe ich in dieser Beratung gelernt, bin ich bestärkt worden, will ich achten auf...“
11. **Gemeinsame Auswertung/ Gegenseitige Rückmeldung (Rundgang)**
Was macht mich zufrieden/unzufrieden- mit der Arbeitsweise, Moderation und Verständigung untereinander und worauf sollten wir beim nächsten Mal (als Berater/in, Moderator/in, Ratsuchende/r) achten?

Struktur zum Verständnis der Aufgaben und Rollen in der Kollegialen Beratung

Zeit	Methode	Ratsuchende/r	Beratende Gruppe	Regeln / Stichworte
	Rollenverteilung			Wer bringt sich mit einer Situation ein? Wer berät? Wer moderiert?
	Vorstellung der Situation	beschreibt die Situation und formuliert eine Fragestellung	hört zu und macht sich Notizen	noch nicht nachfragen!
	Befragung	antwortet differenziert	interviewt den Ratsuchenden	nur Verständnis- und Informationsfragen, keine Problemlösung und keine Interpretationen!
	Resonanz	geht aus der Runde und hört zu	berät sich: es werden Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke geäußert	noch keine Lösungen entwickeln!
	Reaktion des/der Ratsuchenden	kehrt zurück, ergänzt und korrigiert	hört zu und korrigiert ggf. die Aufnahme ihrer Hypothesen	keine Diskussionen!
	Lösungsvorschläge	geht aus der Runde, hört intensiv zu und macht sich Notizen	jede/r sagt (oder schreibt auf), was er/sie anstelle des/r Ratsuchenden tun würde	keine Diskussionen!
	Stellungnahme des/der Ratsuchenden	teilt mit und begründet ggf., welche Hypothesen angenommen werden und welche Vorschläge er/sie umsetzen möchte	hört zu	keine Diskussionen!
	Austausch	äußert, wie es ihm/ihr geht	„Was nehme ich mit aus dem Gespräch?“ Dank an die/den Ratsuchende/n für das Einbringen der Situation	Anregungen und ggf. Verbesserungsvorschläge für das Vorgehen

Das Zusammenspiel von Sachebene und emotionaler Ebene im privaten und beruflichen Umgang

Von H. Becker/ I. Langosch

Wann immer Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, spielen sich Ereignisse zwischen ihnen auf zwei Ebenen ab:

Auf der Sachebene geht es z.B. um Informationen und Fakten, um finanzielle oder andere Restriktionen, um Stellenbeschreibungen und Arbeitsanleitungen, um Investitionen oder Termine, um technische oder administrative Abläufe. Kurz, um das was man «Anfassen oder Nachlesen» kann.

Denkweisen und Handlungen, um die es auf dieser Ebene geht, entspringen in erster Linie logischen Zusammenhängen. Sie sind dem Bewusstsein relativ vertraut. Den meisten Menschen fällt es leichter, diese zu formulieren und ins Gespräch zu bringen als die Inhalte der zweiten Ebene, der Psychosozialen Ebene.

Von dieser Ebene aus prägen Sympathie und Antipathie dem Partner gegenüber die Bereitschaft, seine Vorschläge anzuhören und anzunehmen. Ärger, Wunsch nach Anerkennung, persönliche Motive oder Machtansprüche bestimmen den Grad des Engagements für eine Sache. Phantasien und Vorurteile steuern scheinbar sachliche Entscheidungen. Die Angst, jemanden zu verletzen oder dann selbst verletzt zu werden, hindert uns daran, ihm eine wichtige Rückmeldung zu geben.

Die Vorgänge auf dieser Ebene sind uns meist weniger bewusst. Sie sind jedoch entscheidende Faktoren für das Geschehen auf der Sachebene. Vieles von dem, das auf der Sachebene nicht vorankommt, hat seine Bremse auf der psychosozialen Ebene. Dort liegen jedoch auch die Energiequellen für Motivation und engagiertes Mitarbeiten.

Die Analogie zu einem Eisberg liegt auf der Hand. Auch dort ist der größere Teil (6/7) kaum sichtbar unter der Wasseroberfläche. Bedachtsames Navigieren ist notwendig, was ja auch für den zwischenmenschlichen Bereich gilt.

Beide Ebenen stehen in einer engen Wechselbeziehung miteinander. Sie lassen sich nicht trennen – auch wenn wir uns noch so oft auffordern, «sachlich» zu bleiben. Gefühle, die nicht beachtet werden oder die sich ständig unterordnen müssen, binden Energien, die dann der Sacharbeit fehlen. Meist schaffen sie sich über schein-rationale Argumente Luft.

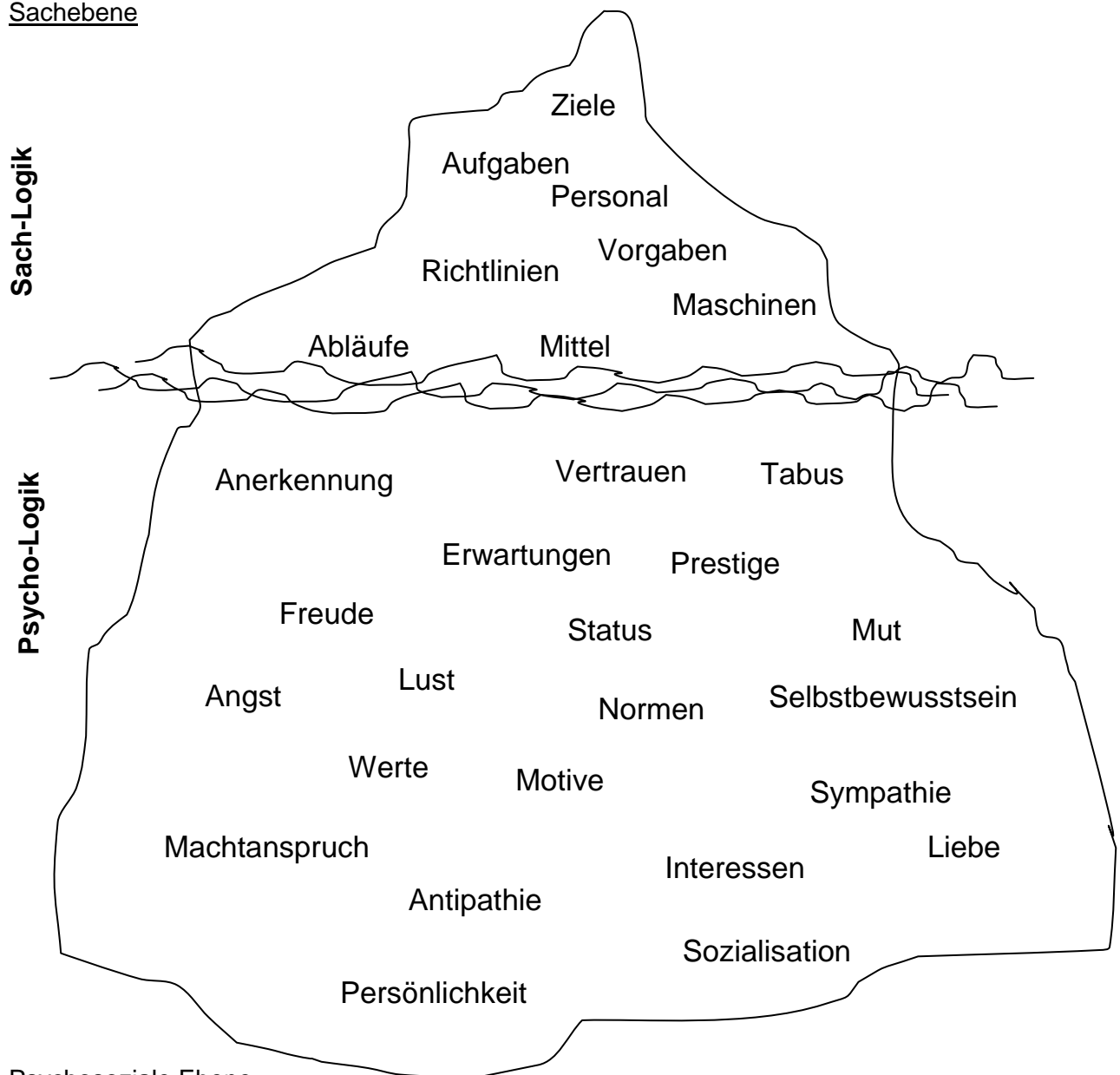
Negative Gefühle verleiten z.B. zur Informationszurückhaltung. Diese wiederum fördert Misstrauen und taktische Spiele. Beides schadet der Qualität der Sacharbeit. Wenn die Arbeit auf der Sachebene stagniert, dann ist es immer sinnvoll, sich der Beziehungsebene zuzuwenden. Jeder weiß, wie rasch faire, akzeptierte Lösungen auch für schwierige Sachfragen gefunden werden, wenn die zwischenmenschliche Ebene eine offene und konstruktive Auseinandersetzung zulässt.

Die Stichworte auf der nächsten Seite in der unteren Hälfte des Eisberges sollen Hinweise sein zu überlegen, wo eventuell durch das diskutierte Sachthema das emotionale

Kollegiale Beratung

Gleichgewicht gestört ist. Vielleicht wird der Status der Person verändert, vielleicht stößt die diskutierte Sachlösung gegen seine Wertevorstellungen oder sein bisheriges Selbstwertgefühl. Vielleicht verändern sich für ihn wichtige Beziehungen. In der Regel jedenfalls bedeuten Veränderungen auf der Sachebene oft eine (wenn auch evtl. vorübergehende) Störung des Gleichgewichts auf der unteren, der psychosozialen Ebene.

Sachebene

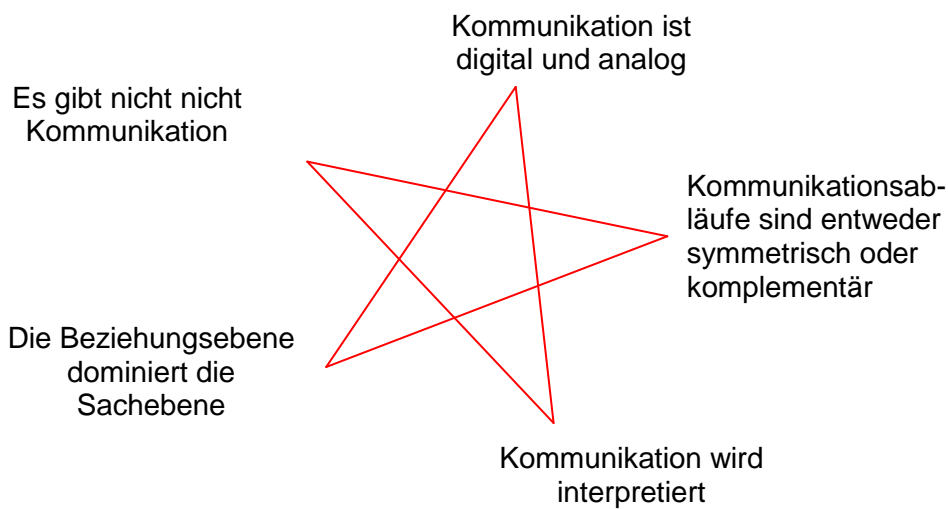


Psychosoziale Ebene

Modell der 4 Seiten einer Nachricht

nach Schulz v. Thun

Schulz von Thun bezieht sich in seinem Nachrichtenmodell auf die fünf Axiome von Paul Watzlawick nach denen menschliche Kommunikation als jegliche Form des Verhaltens definiert wird.



Beispiel:
Eine Mann und eine Frau sitzen in ihrem Auto...

Er: da vorne ist grün!

Sie: fahr' ich oder fährst du?



10 Hilfsregeln der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

nach Ruth C. Cohn

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per "Ich" und nicht per "Wir" oder per "Man". Diese Formen lassen auf ein "Verstecken" hinter der Gruppe oder einer öffentlichen Meinung schließen. Hinzu kommt, dass es durch eine derartige Kommunikation leicht fällt, Hypothesen entgegen ihrer Natur als Tatsache darzustellen.
2. Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview
"Echte Fragen verlangen Informationen, die nötig sind, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Authentische Informationsfragen werden durch die Gründe für die Informationswünsche persönlicher und klarer."
3. Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
4. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
5. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen. Verallgemeinerungen unterbrechen den Gruppenprozess. Sie dienen dem Gesprächsverlauf nur, wenn sie einen Themenbereich zusammenfassend abschließen und zu einem neuen Thema überleiten.
6. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d. h. wie du ihn siehst.)
7. Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig.
Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären.
Auch wenn Seitengespräche vordergründig stören, sind sie aber meist wichtig für die tieferen Ebenen der Kommunikation. Sie können neue Anregungen bringen, Unklarheiten herausstellen, Missverständnisse verdeutlichen oder auf eine gestörte Interaktion (Beziehung) hinweisen.
8. Nur einer zur gleichen Zeit bitte.
Niemand kann mehr als einer Äußerung zur gleichen Zeit zuhören. Und einander Zuhören signalisiert das konzentrierte Interesse füreinander, das Gruppen zusammenhalten lässt.
9. Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, worüber ihr zu sprechen beabsichtigt.
So werden alle Anliegen kurz beleuchtet, bevor die Gruppenaktion weitergeht.
10. Beachte die Körpersignale!
Beobachte eigene und fremde Körpersignale.

Killerphrasen

Vermeiden Sie Aussagen, die den Gesprächspartner herabwürdigen und die Balance der partnerschaftlichen Beziehung gefährden, besonders in schwierigen Situationen. Lösungsorientierte Gesprächskultur lebt von der Beziehung auf Augenhöhe. Die folgende Zusammenstellung gibt Anregungen, die einzelnen Phrasen können durchaus mehrfach zugeordnet werden.

Urteilen:

„Das sehen Sie nicht richtig.“ Oder „Ihr Vorschlag ist doch absoluter Schwachsinn.“ Oder „Das ist falsch.“

Tadeln:

„Wie können Sie nur so etwas machen?“
„Sie wollen doch nicht im Ernst behaupten...“
„Das geht ja *gar nicht*...“

Lösungen vorschlagen, Ratschläge erteilen:

„Machen Sie es doch so...“
„Sie sollten lieber ...“
„Versuchen Sie sich zu ändern...“
„Sie brauchen Folgendes...“
„Tja, hätten Sie damals auf mich gehört...“

Ausfragen:

Warum...? Woher...? Wieso...? Weshalb...?
Fragen nach dem Warum, also dem Grund, etc. implizieren in der Regel Rechtfertigungen, dadurch entstehen in der Kommunikation ungleiche Gesprächsniveaus.

Ablenken:

„Das geht ja vorüber.“ oder „Ja, ja, so ist das im Leben.“

Verharmlosen:

„Nun stellen Sie sich nicht so an...“ oder „Das ist doch nicht so schlimm.“

Verniedlichen:

„Glauben Sie mir, mein Kind, früher oder später...“
„Ja, ja, als ich so alt war wie Sie...“

Analysieren und interpretieren:

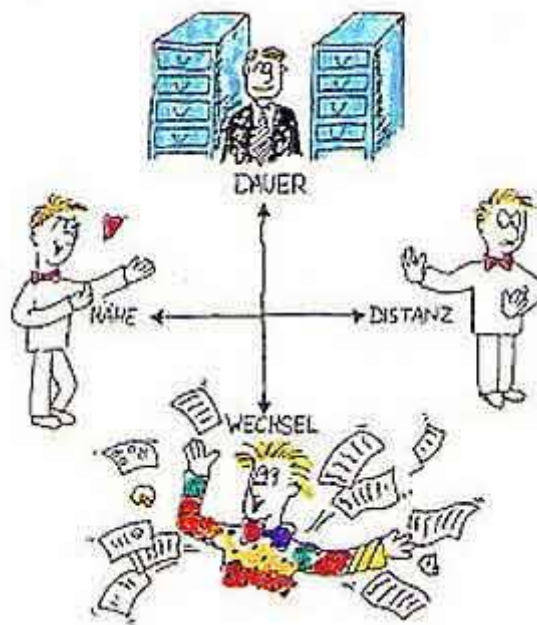
„Was Ihnen fehlt, ist...“ oder „Sie sollten besser...“

Ironie und Sarkasmus:

„Aber Herr D., Sie machen doch sonst einen so beherrschten Eindruck!“
„Ausgezeichnet, ausgezeichnet, Mann, meine kleine Tochter könnte das besser.“
„Sicher, sicher, wenn Sie meinen, dann fahren wir die Kiste eben vor die Wand.“

Thomann-Riemann-Modell

Grundsätzlich lassen sich nach Fritz Riemann (1975) und Christoph Thomann (1988) vier gegensätzliche Grundausrichtungen des Menschen beobachten. Alle vier Grundausrichtungen kommen in jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung, sprich Intensität vor. Aber meistens sind zwei oder manchmal nur eine dieser Ausrichtungen maßgebend für das aktuelle Empfinden und Verhalten. Diese Grundausrichtungen haben einen direkten Einfluss auf das Kommunikations- und Beziehungsverhalten. Nachfolgend werden diese Grundausrichtungen in Reinkultur beschrieben.



Die Näheausrichtung

Folgende Dinge und Gefühle sind für Menschen mit einer ausgeprägten Nähebestrebung wichtig: Nähe zu anderen Menschen, Bindung, Zuneigung, Vertrauen, Sympathie, Mitmenschlichkeit, Geborgenheit, Zärtlichkeit und Harmonie. Sie brauchen Wärme, Bestätigung, sind selbstlos bis zur Selbstaufgabe, haben soziale Interessen, können sich leicht mit anderen identifizieren und sich selbst vergessen. "Nähemenschen" sind kontaktfähig, teambereit, ausgleichend, akzeptierend und verständnisvoll.

Sie neigen aber auch zu Abhängigkeit, da sie ungern alleine sind. Sie haben eine Opfermentalität und sind aggressionsgehemmt.

Die Distanzausrichtung

Menschen mit dieser Ausrichtung wollen und brauchen genau das Gegenteil von dem, was Nähemenschen brauchen: Abgrenzung, Unverwechselbarkeit, Freiheit, Individualität, Eigenständigkeit, rationales Denken und Handeln („bloß kein Gefühl“). Sie wollen nicht beeinflusst werden. Sie suchen den Abstand und scheinen erst einmal niemanden zu brauchen. Sie wirken oft kühl und unnahbar. Die Vernunft ist ihnen sehr wichtig.

Erst wenn ihnen in einer Beziehung zu anderen ein hohes Maß an Freiheit und Rückzugsmöglichkeiten garantiert wird, lassen sie sich auf Gefühle und Nähe ein. Sie wollen

nicht auf fremde Hilfe angewiesen sein und wirken oft bindungsängstlich und/oder unbeholfen im emotionalen Bereich.

Die Dauerausrichtung

Für Menschen mit einer Dauerausrichtung sind folgende Werte von größter Wichtigkeit: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sparsamkeit, Wille, Verantwortung, Planung, Vorsicht, Kontrolle, Ziele, Gesetze, Kontinuität, Notwendigkeit, Verbindlichkeit, Treue, Grundsätze, Regeln, Analysieren, Stabilität, Pflicht, Dauer, Konsequenzen.

"Dauermenschen" sind sehr verlässlich, systematisch, gründlich, ordentlich, sie haben Organisationstalent und sind prinzipientreu. Sie neigen aber auch dazu, manchmal langweilig, unflexibel, pedantisch und stur zu sein.

Die Wechsellausrichtung

Für Menschen mit dieser Ausrichtung steht alles Neue und ständig Wechselnde im Vordergrund. Sie sind das Gegenteil der so genannten Dauermenschen. Alles, was mit Leidenschaften, Reizen, Rausch und Phantasie zu tun hat, ist für sie sehr wichtig. Sie suchen den Genuss, Charme, Kreativität, Temperament, Suggestion, Spontaneität, Risiko, Ideenreichtum, Dramatik und Begehren. Diese Menschen sind neugierig, wünschen, suchen, lernen und leben gerne. Sie sind kreativ, einfallsreich, spontan und unterhaltsam. Sie können aber auch unzuverlässig, chaotisch, theatralisch, egozentrisch, geschwätzig und unsystematisch sein.

Die Grundausrichtungen lassen sich in ein Koordinatenkreuz einbinden. Es gibt dabei eine Raum- und eine Zeitachse. Die Zeitachse ist die Senkrechte mit den beiden Extremen Dauer und Wechsel. Die Raumachse ist die Waagrechte mit den Extremen von Distanz und Nähe. Raum und Zeit sind also die Kriterien, in denen Menschen sich im Umgang miteinander unterscheiden.

Jeder Mensch hat nicht nur eine Grundausrichtung, sondern ist ein Gemisch aus allen. Aber er besitzt Schwerpunkte. So kann seine Zusammensetzung z. B. aus 70 Prozent Nähe und 30 Prozent Distanz bestehen. Auf der Zeitachse hat er vielleicht jeweils 50 % Dauer und Wechsel. Daraus setzt sich dann das ungefähre Heimatgebiet zusammen.

Darstellung nach Riemann/Thomann im Koordinatenkreuz, Ausrichtung: Dauer-Nähe

Dieses Heimatgebiet hat dann auch eine Mitte, welche durch den Persönlichkeitsschwerpunkt repräsentiert wird. Es ist sehr schwer, seine eigene Ausrichtung selbst zu bestimmen, da jede Grundrichtung irgendwie durch Situationen und das Verhalten in diesen bekannt ist. Wenn man allerdings versucht sich selbst einzuordnen, sollte man sich vor Augen halten, dass alle Grundrichtungen gleich zu werten sind. Es gibt in diesem Modell kein „gut“ oder „schlecht“, sondern prinzipiell ein „gleichwertig“.

Die vier Grundausrichtungen in der Arbeitssituation

Die vier Grundausrichtungen wirken sich nicht nur im Privatbereich aus, sondern auch in der Arbeitssituation, zum Beispiel beim Verkaufsgespräch. Entsprechend seinen Grundtendenzen hat jeder Mensch auch seinen dazu passenden Kommunikationsstil (siehe auch Nachrichtenquadrat nach Prof. Friedemann Schulz von Thun).

In der Arbeitswelt sind die offiziellen Werte in Unternehmen meist im Dauer-Distanz-Bereich angesiedelt: Gefordert sind Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, persönliche Distanz, Sicherheit und Ordnung, Genauigkeit und Seriosität, also alles sehr sachbezogen. Dies betrifft häufig auch die Bewertung von Mitarbeitern und Führungskräften.