

Führungszirkel und kollegiale Beratung

Manual¹

Modelltypischer Ablauf einer Arbeitsrunde

Der Einladende übernimmt die Führung der gemeinsamen Arbeitsrunde

Schritt 1

Blick zurück

- : Kurze Berichterstattung über die Umsetzung der Lösungsansätze der beim letzten Mal bearbeiteten Fälle und Fragestellungen
- : Wie habe ich den Prozess seit dem letzten Führungszirkel erlebt?

Schritt 2

Erfassen der in dieser Arbeitsrunde zu bearbeitenden Fälle und Fragestellungen

- : Titel der Fragestellung
- : Darstellung in 5 Sätzen (,Es geht um ...', ,mein Anliegen ist ...')
- : Qualifizierung (nur Information, Feedback der Kollegen, Entwurfs- und Entwicklungsarbeit)

Gemeinsame Planung der Arbeitsrunde

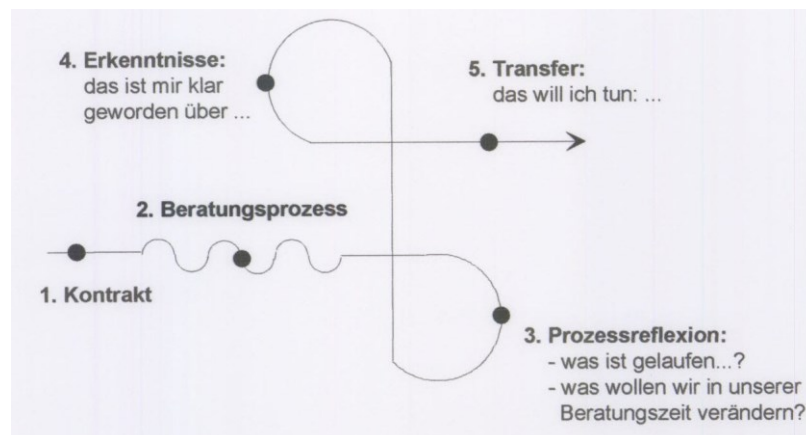
- : Reihenfolge der Bearbeitung der Fälle und Fragen
- : Zeitbudget pro Fall

Achtung: Die Arbeitsrunde soll immer mit einer kurzen Reflexion der Arbeit und einem Ausblick auf die nächste Arbeitsrunde abgeschlossen werden.

Schritt 3

Fallarbeit/Bearbeitung einer Fragestellung

Arbeitsweise bei der Fallarbeit



Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

¹ Manual weitgehend nach Gerd Rowold, Plön bei Kiel

1. **„Kontrakt“ und Rollenklärung**

Zuteilung der Rollen Moderator/Schreiber/Prozessbeobachter und
Absprache der Arbeitsweise mit dem Coachee

Rollen, Aufgaben und Arbeitsweise der Mitglieder

In der Regel werden die Rollen und Aufgaben unter den Mitgliedern
eines Führungszirkels immer wieder neu verteilt

Rollen für die
Fallbearbeitung

Zwei Rollen charakterisieren die Arbeit im Führungszirkel:

- : Der Fallgeber, Coachee, Klient und
- : Das Team der Berater, Coaches und Kollegen

Zwei Hilfsrollen erleichtern die Arbeit:

- : Der Moderator
- : Der Prozessbeobachter

Aufgabe und Rolle des
Fallgebers/Coachees/
Klienten

Der Fallgeber, Coachee, Klient

Wie immer die Person, die an einem Sachverhalt arbeiten möchte,
bezeichnet wird, sie **bringt einen aktuellen ‚heissen‘ Sachverhalt ein**,
für den sie nach Klärung und nach Bereinigungs- und Lösungsideen
sucht.

Der Coachee verpflichtet sich gegenüber den Kollegen, Massnahmen,
die vereinbart werden, zu realisieren und den Kollegen darüber zu
berichten (Kontrakt).

Der Coachee hat eingangs 10-15 Minuten Zeit, um den Sachverhalt,
die Arbeits- und Führungssituation, die er besprechen möchte,
darzulegen und transparent zu machen.

Er stellt die Zusammenhänge dar und macht gegebenenfalls Skizzen:

- Was ist der Sachverhalt, was ist vorgefallen, wer ist wie in den
Sachverhalt verwickelt, welche Phänomene haben sich gezeigt,
was war die bisherige Wirkung und Auswirkung des Sachverhaltes?
- Wie erlebe ich als Vorgesetzter und Betroffener den Sachverhalt
und meine Situation?
- Wie bin ich bisher mit dem Sachverhalt und der Situation
umgegangen?
- Was habe ich mit meinen bisherigen Massnahmen ausgelöst?

*Wichtig ist, dass der Coachee sich persönlich einbringt, per ‚ich‘
spricht und dabei die von ihm erfahrene Wirklichkeit als seine
Geschichte schildert!*

Aufgabe und Rolle der
Berater/Coaches/Kollegen

Die Berater, Coaches, Kollegen

Die Beratung geht von der Situation des Coachees aus.

Die Berater spiegeln ihre eigenen Wahrnehmungen, emotionalen
Reaktionen, ihren ersten Eindruck, nachdem der Coachee seine
Situation geschildert hat.

Der Fokus dabei ist die unmittelbare Wahrnehmung und die
Entwicklung von Lösungsideen

- Was zeigt sich im ‚Bild‘ und im Bericht des Coachees?
- Was zeigt sich im Verhalten des Coachees hier und jetzt?
- Welche Gedanken, Ideen, Bilder löst dies beim einzelnen Berater
aus?
- Welche Lösungsideen gehen den Beratern durch den Kopf?

Der Moderator

Der Moderator ist verantwortlich für die Terminierung und Einladung zum Führungszirkel.

Vor dem Führungszirkel

- : Er organisiert geeignete Räumlichkeiten und die Infrastruktur für die störungsfreie Arbeit (Pinwand, Flipchart, Stifte, Karten, Getränke etc.)
- : Er erfasst von den Gruppenmitgliedern Fälle und Fragestellungen, die bearbeitet werden sollen
- : Er strukturiert die Arbeitseinheit

Während des Führungszirkels

- : Er moderiert die gesamte Arbeitseinheit
- : Er ist verantwortlich für die Einhaltung der budgetierten Zeit
- : Er stellt die Vereinbarungen für die nächste Besprechung und die Bestimmung eines neuen, Gastgebers/Moderators' sicher

Bei der Fallbesprechung

Der Moderator ist verantwortlich für die Handhabung des Beratungsprozesses mit seinen differenzierten Phasen und der jeweils zugehörigen Methodik und Zielsetzung.
(siehe Seite 5: Fallbesprechung Schritt für Schritt)

Die Beratergruppe moderieren und leiten heisst:

- : Die Balance zwischen Struktur und Chaos halten
- : Zuhören sicherstellen
- : Alle einbeziehen
- : Die Gruppe am Thema halten
- : Zusammenfassen
- : Bei Störungen eingreifen und die Störung ansprechen
- : Neue Diagnoseebenen ansprechen und die Gruppe dahin führen
- : Metareflexionen einstreuen (mit der Frage: Wo stehen wir gerade in unserer Beratung, was steht an, sind wir auf Kurs?)
- : Öffentlich dokumentieren, Aussagen festhalten, Erkenntnisse skizzieren

Der Moderator ist auch Berater. Als solcher bringt er seine eigenen Eindrücke, Gefühle und Gedanken ein. Eine besondere Herausforderung dieser Rolle ist es die Balance zwischen Beratung und Moderation zu halten.

Der Prozessbeobachter

Der Prozessbeobachter unterstützt die Qualitätssicherung der kollegialen Beratung im Führungszirkel. Er gibt den Kollegen, dem Fallgeber, den Beratern und dem Moderator zum Schluss jeder Fallbesprechung ein Feedback zum Ablauf des Gesprächs, dem Gesprächsverhalten der Beteiligten und der Qualität der Lösungsfindung.

Sein Feedback wird nicht diskutiert, sondern als subjektive Wahrnehmung akzeptiert. Jeder Teilnehmer äussert sich zu dem, was ihm an diesem Beratungsprozess besonders aufgefallen ist, was ihn beeindruckt, berührt oder gestört hat, bezogen auf das eigene Verhalten, das Gruppenverhalten, das Arbeitsergebnis. Auch diese Voten werden nicht diskutiert, sondern als individuelle Eindrücke jedes Einzelnen stehen gelassen.

Die Kernfrage der Prozessreflexion lautet:

- Wie hat sich die Aufgabenstellung des Klienten im Prozess der Beratung manifestiert?
- Wie verhält sich der Coachee
Hält er sich hinter Sachthemen und punktuellen Symptomen bedeckt ohne einen persönlichen Bezug? Oder stellt er einen persönlichen Bezug her
- Fühlt sich der Klient akzeptiert?
- Wird der Klient von den Beratern wirklich verstanden oder fühlt er sich verfolgt und in die Enge getrieben?
- Wie haben die Berater gearbeitet?
 - Werden offene W-Fragen gestellt?
 - Wird persönlich und konkret gesprochen?
 - Halten sich die Berater an das Vorgehen?
 - Bringen sich alle in den Prozess ein?
- Wie haben die Berater zusammengewirkt?
 - Werden Eindrücke und Ideen jedes Einzelnen aufgenommen, akzeptiert und eingearbeitet oder wird alles und jedes sofort in Frage gestellt und diskutiert? Wer dominiert, wer hält sich raus?
 - Wie wurden Meinungen gebildet? Wie wurde mit anderen Meinungen umgegangen?
- Wie wurden Lösungen gefunden?
- Wie sind die Atmosphäre und das Klima in der Gruppe?

2. Fallbesprechung Schritt für Schritt

	Fallgeber/Coachee/Klient	Kollegen
2.1	<p>Falldarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> : Mündlich und mit visualisierter Darstellung des Falles (Arbeit mit Flipchart) : Abschliessen mit Formulierung des Problemlösungsinteresses, der Aufgabenstellung des Lösungsanliegens an die Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> : Hören zu, ohne zu unterbrechen
2.2	<ul style="list-style-type: none"> : Hört zu, ohne zu unterbrechen 	<p>Verständnisfragen</p> <ul style="list-style-type: none"> : Stellen Fragen nach eventuell fehlenden Informationen für ein genügendes Situationsverständnis : Notieren Fragen auf Flipchartpapier : Überblicken die gesammelten Fragen und überlegen sich kurz, wie die vorliegenden Fragen in Bezug zum Fall gedeutet werden können: : <i>„Was sagt dies über den Fall aus, dass wir genau diese Fragen gestellt haben?“</i>
	<ul style="list-style-type: none"> : Beantwortet möglichst kurz die Verständnisfragen 	<ul style="list-style-type: none"> : Hören zu
2.3	<ul style="list-style-type: none"> : Hört ‚unbeteiligt‘ zu (Sitzt mit dem Rücken zur Kollegengruppe) : Er darf weder einbezogen werden, noch sich von sich aus äussern! 	<p>2a Diagnose (Beraterkonferenz)</p> <ul style="list-style-type: none"> : Tauschen ihre Annahmen (Hypothesen) über die Zusammenhänge im vorgestellten Fall aus ... : <i>„Was geht uns durch den Kopf“</i> : Nach etwa 10' – 15' reflektieren sie kurz die bisherige Diagnosephase mit folgenden Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Haben wir uns vielleicht in bestimmte Hypothesen „verliebt“ und dabei andere mögliche wichtige Zusammenhänge ausser Acht gelassen? ⇒ Gibt es noch offene „Fäden“ (z.B. erste Eindrücke, vielleicht scheinbar absurde Ideen etc.) welche wir noch kurz verfolgen möchten? <i>Jeder soll sich einen Augenblick Zeit lassen darüber nachzudenken.</i>
2.4	<ul style="list-style-type: none"> : Reagiert auf die Diagnosegespräche: Er bringt zum Ausdruck, was ihn speziell beschäftigt, berührt, zum Nachdenken anregt, was für ihn aufgrund der Diagnose klar oder klarer wurde : Formuliert sein Lösungs-anliegen gegebenenfalls neu <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Auf welche Frage möchte ich von Euch Kollegen Lösungsansätze bekommen? 	<ul style="list-style-type: none"> : Hören zu : Klären oder Bestätigen das Lösungsanliegen (falls unklar oder zu wenig konkret)

2.5	<ul style="list-style-type: none"> : Hört zu 	<p>2b Lösungsansätze (Beraterkonferenz)</p> <ul style="list-style-type: none"> : (Er-)finden von Lösungsansätzen für den Fallgeber/Fragesteller <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Konkret ⇒ Praktisch handhabbar ⇒ Alltagsbezogen : Fragen sich dabei immer wieder, ob sie wirklich am Anliegen des Coachees arbeiten oder eventuell irgendwelche „Sachprobleme“ lösen, welche für den Klienten gar kein Thema sind : Achtung: Die Lösungsansätze sind Angebote für den/die Fallgeber
<p>Gemeinsam: Fortsetzung der Lösungsentwicklung im Dialog. Konkrete Planung und Vereinbarung.</p>		
2.6	<p>Abschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> : Erklärt, welchen Lösungsansatz er weiterverfolgen wird : Drückt aus, was bei ihm angekommen ist und was er auch noch mitnimmt an Erkenntnissen. 	
2.7	<p>Review des Prozessbeobachters</p> <ul style="list-style-type: none"> : Was ist gut/schlecht gelaufen : Was waren Schlüsselmomente und Wendepunkte in der Diagnose und der Lösungsentwicklung : Worauf wollen wir in der nächsten Fallbearbeitung besonders achten 	

Ein kleines Glossar zur Arbeit in der kollegialen Beratung

Was sind Klärungsfragen

1. Klärungsfragen

Die Berater stellen coacheebezogene Verständnis- und Klärungsfragen, ohne ‚inquisitorisch‘ auszufragen. Wesentliches sagt der Coachee meist in seinen ersten Sätzen.

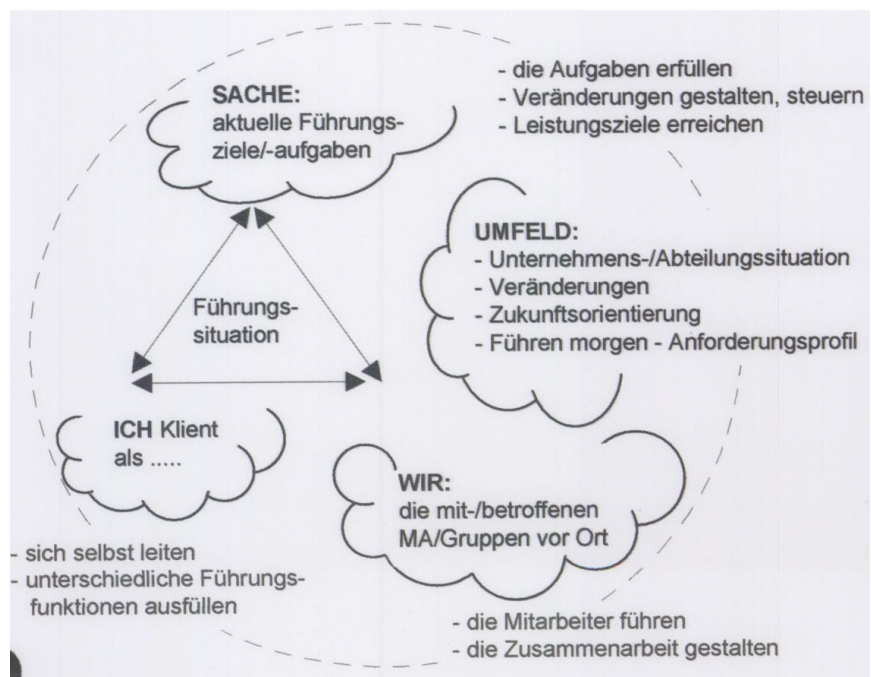
Klärungsfragen dienen alleine der Klärung und Erhellung des Sachverhaltes und der damit verbundenen Wirkung und auftretenden Phänomene.

Achtung: Häufig verstecken Berater in ihren Fragestellungen bereits Lösungsideen. Vermeiden Sie dies!

2. Diagnose und Lösungsentwicklung

Den Fall im grösseren Zusammenhang sehen

Um nicht an Symptomen und Teilproblemen hängen zu bleiben, ist eine systemische Betrachtungsweise sinnvoll. Folgender Rahmen hilft Wechselbeziehungen und Ungleichgewichte zwischen den Einflussfaktoren deutlich zu machen:



Gleichzeitig sollen Verstrickungen und Implikationen der von Sach- und Psychologik bei der Diagnose zu Tage gefördert und bei der Lösungsentwicklung berücksichtigt werden.



2a. Diagnose

Die Diagnose

Die Berater sammeln alles, was sie gehört, gesehen und gespürt haben und äussern ihre Wahrnehmung so offen und ehrlich, wie nur möglich. Wichtig ist, dass in der Diagnosephase nicht diskutiert wird, sondern dass alles, was die Präsentation des Coachees ausgelöst hat an Gefühlen, Eindrücken, Fantasien, Gedanken und Assoziationen gesammelt und vom Moderator festgehalten und visualisiert wird. Aus diesem Material verdichtet die Beratergruppe das so genannte **Schlüsselthema, das Thema, worum es im vorliegenden Fall wirklich geht**. Es mag verschieden von der Aufgabenstellung oder der Frage oder dem Anliegen des Coachees sein und soll dem Coachee die Möglichkeit geben, sein Anliegen oder seine Fragestellung neu auszurichten.

Schlüsselthema:
Darum geht's!

Die Berater verlassen sich beim Klären und bei der Diagnose auf ihre Intuition. Dabei sind sie gefordert, denn es gilt die eigene Intuition nicht mit der eigenen Projektion zu verwechseln.

2b. Entwicklung von Lösungsideen

Wie Lösungsideen entwickeln?

Die Berater folgen bei der Entwicklung von Lösungsideen ihrer Intuition. Es gibt weder richtige noch falsche Lösungsansätze – nur passende oder nicht passende.

Der Coachee ist schliesslich verantwortlich für das, was er für seine Lösung des Problems aus dem Ideenpool auswählt.

Vorgehen bei der Entwicklung von Lösungsideen:

Ideenkorb

1. Ideen sammeln mit dem Ideenkorb

Bei diesem Vorgehen nutzt man die Gehirne von anderen Menschen für neue Ideen, um die eigene Blindheit betreffend anderer Optionen zu überwinden.

In mindesten drei Runden werden die Berater reihum aufgefordert (und gezwungen), Ideen in einen virtuellen Ideenkorb zu werfen, der Coachee und Korbbesitzer sieht sich die Ideen in aller Ruhe an und wartete einfach ab, welche Ideen dem ‚Bauchgefühl‘ besonders gut gefallen. Das Bauchgefühl reagiert innerhalb von Millisekunden auf jede Idee.

Klassisches
Brainstorming

2. Klassisches Brainstorming

Phase 1: Ideen einbringen (analog Ideenkorb)

Die Berater nennen spontan und ohne jede Einschränkung Ideen zur Lösungsfindung, wobei sie sich gegenseitig inspirieren und untereinander Gesichtspunkte in neue Lösungsansätze und Ideen einfließen lassen.

Es gelten folgende Grundregeln

- Keine Kritik an anderen Beiträgen, Ideen, Lösungsvorschlägen (kreative Ansätze können sich auch aus zunächst völlig unsinnigen Vorschlägen entwickeln).
- Keine Wertung oder Beurteilung der Ideen.
- Jeder soll seine Gedanken frei äussern können.
- Keine Totschlagargumente.
- Je kühner und fantasievoller, desto besser. Dadurch wird das Lösungsfeld vergrössert.

Phase 2: Ergebnisse sortieren und bewerten

Nach einer Pause werden nun sämtliche Ideen (vom Moderator) vorgelesen und von den Beratern und dem Coachee bewertet und sortiert. Hierbei geht es zunächst nur um blosse thematische Zugehörigkeit und das Aussortieren von problemfernen Ideen. Die Bewertung und

Auswertung kann auch durch den Coachee alleine vorgenommen werden.

Achtung:

Untersuchungen behaupten, dass schon die Äusserung einer Idee die Ideenfindung der anderen Teilnehmenden beeinflusst. Daher sei es sinnvoll vor dem eigentlichen Brainstorming von allen Teilnehmenden ihre Ideen auf Karten aufschreiben zu lassen, um danach zunächst gänzlich unbeeinflusst davon berichten zu können.

Erweitertes
Brainstorming
(Dynamic Facilitation)

3. Erweitertes Brainstorming (Dynamic Facilitation)

Vier Listen stehen im Zentrum dieses gemeinsamen Kreativprozesses. Der Moderator schreibt während der ganzen Phase in die vier Listen, was die Berater sagen.

Probleme	Lösungen	Bedenken	Information

Probleme sammeln

Auf der Liste der *Probleme* sammelt der Moderator alle Aussagen, die das Problem beschreiben. Oft sind es Fragen: „Wie kann der Coachee xyz erreichen?“ Die Probleme können generell oder spezifisch sein und gerne auch unlösbar oder heftig umstritten. Und wenn jemand nach einigen Stunden sagt: „Moment mal. Wir marschieren gerade in eine ganz falsche Richtung. Es gibt da noch ein viel tieferes (oder breiteres oder anderes) Problem.“ Dann schreibt der Moderator dieses auf die Liste der Probleme und die Gruppe verfolgt diese Idee, wenn sie gerade Interesse hat, oder auch nicht.

Lösungen ermitteln

Auf die Liste der *Lösungen* werden alle Lösungen geschrieben, die genannt werden, gleich zu welchem Problem sie passen und gleich zu welchem Zeitpunkt sie genannt werden. Da kommen dann rasch Dutzende von Lösungen zusammen und das ist alles andere als ein ordentlicher Prozess. Im Gegenteil, die Lösungssammlung erscheint wie ein chaotischer Mix.

Bedenken zulassen

Wenn jemand zu einer Lösung mit leichter oder starker Erregung sagt: „Völlig absurd. Das würde ihn doch vom Ziel xy völlig abbringen“, dann kommt das auf die Liste der *Bedenken*. Immer wenn jemand etwas gegen eine Lösung sagt, fragt der Moderator nach: Was genau ist ihre Befürchtung? Und diese Befürchtung wird dann auf diese Liste geschrieben.

Informationen auslegen

Auf einer vierten Liste, die mit *Informationen* betitelt wird, kommen alle anderen Informationen, gleich ob Beobachtungen oder harte Daten, ob wahr oder falsch, ob Fakten oder Gefühle.

Am Ende findet **kein** Auswahlprozess statt. Es kommt einfach ein Punkt, an dem die Lösung offensichtlich wird. Es ist ein AHA-Erlebnis sowohl für die Berater als auch für den Coachee. Alle: ‚Das ist es‘.

Arbeitsvereinbarungen und Spielregeln (einige Ideen)

Folgende Spielregeln erleichtern die Arbeit in Führungszirkeln und machen sie wirkungsvoller:

- : Vertraulichkeit
- : Echtheit des Coachees und der Berater
 - Der Coachee verhält sich offen und ehrlich bei Berichten und entscheidet eigenverantwortlich, welche Ideen und Anregungen er aufnimmt und in seine Praxis integriert
 - Die Berater verhalten sich ebenso offen und ehrlich bei den Rückmeldungen
- : Klartext reden, Wahrheit und Echtheit von Coachee *und* Beratern (kein Blatt vor den Mund nehmen)
- : Keine Scheinthemen
- : Rede per ich
- : Störungen zeitnah anmelden bevor es zu spät ist. Sie haben Vorrang bei der Besprechung
- : Jeder Teilnehmer arbeitet aktiv in jeder Rolle als Coachee, Moderator, Schreiber, Prozessbeobachter und Berater
Die Rollen wechseln nach jeder Sitzung

- : **Das Vetorecht des Coachees**
Der Coachee darf sich verweigern!
 - Er darf ja-aber-Spiele spielen
 - Er darf sich wehren
 - Er darf Opferspiele spielen und jammern
 - Er darf an den Lösungsideen zweifeln
 - Er darf seine eigenen Ideen und Sichtweisen verteidigen
 - Er darf die Berater ‚hassen‘

All das gehört zum Drama der lebendigen Entwicklungsarbeit!