

---

## Erfahrungsaustausch statt Schlagabtausch

---

### Gründen Sie einen internen Competence Circle

Kennen Sie das? Einige Kollegen kommen zu einem Meeting zusammen, um an einem Problem zu arbeiten. Zunächst werden einzelne mögliche Ursachen aufgezählt, die dann von dem einen analysiert, dem anderen in Frage gestellt, einem dritten verworfen werden, bevor die vierten und fünften in der Runde zustimmen oder widersprechen. Als Kollateraleffekt fühlt sich dann jemand dazu genötigt, die besonderen Leistungen seines Bereiches herauszustellen, eine Kollegin verteidigt ihre Rolle, der nächste ist vielleicht sogar beleidigt, bevor ein anderer „objektiv“ einschreitet und einen Vorschlag macht. Dieser wird dann von allen Seiten beleuchtet, es melden sich Befürworter, die dann von Machbarkeitszweiflern und -verhinderern in die Schranken verwiesen werden. Dieses (wenig) kommunikative Macher-Retter-Opfer-Spiel wird einige Zeit fortgesetzt, bevor der Leiter der Runde feststellt, das genau diese abgelaufen ist. Ein „Ergebnis“ wird dann mal schnell „festgestellt“ oder bis zum nächsten Treffen vertagt. Meist werden bei diesem Folgetermin die entstandenen Wunden aufgearbeitet, Prinzip: „Was ich zum letzten Mal noch sagen wollte...“. Stark übertrieben? Kann sein! Dieser Ablauf eines Jour fix plakatiert allerdings nur die vielen Aussagen, die ich bei Seminaren zum Meetingmanagement in vielen Unternehmen immer wieder höre. Und das ist schade. Denn solche regelmäßigen Treffen kosten dem Unternehmen nicht wenig Geld! Und richten, wenn sie auch noch regelmäßig wie oben beschrieben ablaufen, ziemlich sicher auch (weiteren) Schaden an: Aufträge bleiben liegen oder werden unzureichend ausgeführt, notwendige Entwicklungen werden verzögert oder finden gar nicht statt, die Beteiligten bzw. Betroffenen sind frustriert und schalten auf „Dienst nach Vorschrift“ um.

Und das alles ist beileibe kein Wunder! Allein die Absicht, an einem „Problem“ zu arbeiten, führt in die verkehrte Richtung. Das merkt allerdings meist niemand, weil wir in einer Kultur aufwachsen und dann auch arbeiten, in der es darum geht „Probleme zu bewältigen“, „Fehler zu vermeiden“, „Defizite auszumerzen“ oder „Ursachen zu bekämpfen“. Das sind häufig von Managern genannte Anlässe, Meetings durchzuführen. Die erinnern bisweilen an Kriegsgetümmel und drücken eine innere Haltung aus, die wenig mit dem dahinter schwach leuchtenden Ziel zu tun hat: nämlich Lösungen zu suchen bzw. möglichst schnell zu finden. Wer nämlich, wie beschrieben, denkt und das Thema „angreift“, stößt zwangsläufig auf Widerstand: Zweifel, Verteidigung, Rechtfertigung- und Rechthaberei, Rückzug, Starre und Trotz. Das erinnert dann wirklich an einen mit Argumenten und Gegendarstellungen geführten verbalen Grabenkrieg, bei dem kein Zentimeter mehr auf dem Boden einer Lösung gewonnen wird. Oft passiert dies subtil, gar nicht selten auch offen. Kreativität hat hier jedenfalls keinen Platz.

Welche Abhilfe es gibt? Lösungsorientierte Meetings! „Jaja, das ist doch kalter Kaffee!“, höre ich es schon rufen. Ich weiß! Nur, wenn Sie bzw. Ihre Abteilung wirklich bereit sind, können Sie ja selbst mal wieder heißen zubereiten. Soll heißen: Machen Sie – wenn es Ihnen oft so ergeht wie beschrieben- mal was Neues! Setzen Sie statt auf argumentative Endlosschleifen, statt auf Rechthaben und Schuldsuchen auf die vorhandenen Kompetenzen und das Wissen Ihrer Kollegen. **Gründen Sie einen Kollegialen Kompetenz-Kreis (KKK)!** Was das ist und wie das geht, erläutere ich aufgrund unserer jahrelangen Erfahrungen im Folgenden.

Diese Methode ermöglicht in der Regel schnelle Lösungen zu einem Anliegen (schönerer Ausdruck als Problem!) auf der Basis von festen „Spielregeln“, zu denen zu Beginn Konsens hergestellt werden muss. Gleichfalls zu Beginn der Sitzung eines KKK werden immer wieder neu die Rollen verteilt:

- **Ein Lösungssucher (LS):** das ist die Person, welche für ein berufliches Anliegen Lösungen sucht.
- **Ein Moderator (M).** Dieser wird für diese Sitzung bzw. auch nur für einen Teil des Meetings gewählt. Danach übernimmt ein anderer Teilnehmer diese Rolle. Der Moderator moderiert Ablauf und Wortmeldungen, er achtet auf die Einhaltung der Spielregeln, die Struktur und den Ablauf des KKK. Außerdem protokolliert er wichtige Inhalte.
- **Der Beraterkreis (BK):** dieser Kreis aus 5 bis 6 Teilnehmern kreiert Hypothesen und Lösungen für den ratsuchenden Kollegen.

Besteht die Runde aus noch mehr Teilnehmern, ist aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit abzuwägen, ob die anderen zum Beraterkreis dazu stoßen oder in einem Außenkreis das Publikum bilden.

Sind die Rollen bestimmt und jedem klar und ist der erste Fall ausgewählt, hat ein KKK generell einen fest strukturierten Ablauf. In der folgenden Tabelle sind für jeden Schritt Ziel und Spielregeln aufgeführt:

Schritte	Ziel	Struktur und Regeln
1. <b>Schilderung des Lösungssuchers</b>	LS schildert dem BK sein Anliegen. Dabei wird ihm selbst ein meist diffuses Thema klarer.	<i>max. 5min; nur der LS spricht, die anderen hören zu!!</i>
2. <b>Rückfragen</b>	Jeder kennt die wichtigsten Inhalte des Anliegens.	<i>max. 5min; es sind nur Verständnisfragen erlaubt; keine Diskussion!</i>
3. <b>Hypothesenphase</b>	Der BK analysiert das Anliegen, stellt Hypothesen zu Thema Ursachen und Beteiligten auf, stellt Assoziationen zu ähnlichen Fällen her etc.	<i>max. 10min; es reden nur Teilnehmer des BK, der LS hört nur zu; Lösungen werden in dieser Phase noch nicht genannt!!</i>
4. <b>Schlüsselfrage</b>	Der LS formuliert selbstständig eine Schlüsselfrage zu seinem Anliegen. Diese Frage soll so formuliert sein, dass die Lösung vom LS eigenständig erreichbar ist.	<i>max. 5min; Frageform: „Wie kann ich erreichen, dass...“; Nur LS formuliert!!</i>
5. <b>Lösungs-Brainstorming</b>	Der BK generiert so viele Lösungen für den LS, wie möglich.	<i>max. 10min; Brainstorming-Regeln: Alles ist erlaubt-keine Bewertungen; nur der BK arbeitet, LS hört zu!!</i>
6. <b>Lösungs-Screening</b>	Der LS sucht die für ihn realisierbare(n) Lösung(en) aus. Ggf. erfolgt daraus eine To-do-Liste.	<i>max. 5min; nur der LS arbeitet!!</i>

**Fazit:**

Der KKK ist eine elegante Methode, um Meetings in den Phasen wieder attraktiver und v.a. effizienter zu gestalten, in der Lösungen von einzelnen Teilnehmern oder der Abteilung gesucht werden.

Außerdem kann der Kollegiale Kompetenzkreis eingesetzt werden:

- zur Lösung schwieriger Situationen im Führungsalltag
- unter Außendienstmitarbeitern zu Kunden- bzw. Vertriebssituationen
- in Trainer- und Beraterkreisen zur Supervision
- im Beschwerdemanagement verschiedenster Dienstleistungsunternehmen
- In Einrichtungen des Gesundheitswesens zur optimaleren Patientenbetreuung
- etc.

Der Einsatz des Kollegialen Kompetenzkreises setzt natürlich eine gute Disziplin voraus. Und klar: diese kann auch nur erreicht werden, wenn allen klar ist, dass jeder nicht nur von gemeinsam erarbeiteten Lösungen profitieren kann, sondern auch von strafferen Prozessen und Regeln. Das erfordert vielleicht hier und da noch einen Überzeugungsprozess und das Training konstruktiver kommunikativer Elemente, wie aktives Zuhören, wertfreies Fragen und der Akzeptanz anderer Sichtweisen. Wir haben jedenfalls – sogar bei zunächst noch eher zweifelnden Teilnehmern – stets erlebt, dass bei diesem Prozess eine (oder mehrere) für den LS brauchbare Lösungen erarbeitet wurde. Und so ganz nebenbei profitieren auch die Kollegen von den Ergebnissen, da deren Arbeitsumfeld und -bedingungen sehr ähnlich sind. Und wenn das gerade mal 30 bis 45 Minuten benötigt, dann lohnt sich es auf jeden Fall, den KKK einmal probeweise einzusetzen. Das spart Zeit und damit auch Geld! Und der Kaffee bleibt derweil jedenfalls warm.

Ich unterstütze gerne und freue mich auf den Kontakt. Es lohnt sich!

Ihr Rainer Herlt im November 2014