



Unterstützung aus den eigenen Reihen

In Expertenkreisen gilt die kollegiale Beratung als wirksame Methode des Voneinander-Lernens. Doch wovon hängt es ab, ob die Unterstützung durch Kollegen bei beruflichen Problemen auch wirklich funktioniert? Eines steht fest: Als Begleiter der Gruppe spielt HR eine wichtige Rolle.

VON ANNETTE NEUMANN

► Hannes Martin (Name von der Redaktion geändert) ist begeistert. Der technische Projektleiter eines Automobilzulieferers weiß nun, wie er mit einer neuen Vertriebsstrategie auf seinen Großkunden zugehen kann. Die Herausforderung, seine neue und teurere Entwicklung gegenüber diesem Kunden durchzusetzen, hat er allerdings nicht in einem Training erörtert. Die Anregungen für sein Praxisanliegen bekam er vielmehr von Kollegen aus Schwesterunternehmen, die bereits ähnliche technische Lösungen für Großkunden entwickelt hatten.

Dieser Peer-to-Peer-Austausch fand nicht zufällig auf einer Messe oder Tagung statt, sondern dahinter steckt ein Konzept beziehungsweise eine Methode, die in vielen Organisationen Einzug hält: die kollegiale Beratung. Dabei handelt es sich um ein Beratungsgespräch in einer Gruppe, die sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur zu beruflichen Fragen berät und gemeinsam Lösungsalternativen entwickelt. „Im Idealfall sind es feste Gruppen, die kollegiale Beratung regelmäßig praktizieren. Das Besondere dabei ist, dass jeder

beraten werden kann und jeder mit berät“, erläutert Kim-Oliver Tietze, der Bücher über diesen Beratungsansatz geschrieben hat. Der Hamburger Psychologe weist darauf hin, dass kollegiale Beratung nicht mit Kollegencoaching zu verwechseln ist; Letzteres meint eine dyadische, oft informelle Beratung (einer berät den anderen). Auch ist

„Von der Vielzahl an Perspektiven und Lösungsansätzen, die in der Fallberatung zur Sprache kommen, profitieren alle Beteiligten.“

Professor Dr. Kim-Oliver Tietze, Experte für kollegiale Beratung, Hamburg

die kollegiale Beratung klar von dem vertraulichen Vieraugengespräch bei einem Coaching, bei dem auch private Lebens Themen besprochen werden, und von einem Training oder Seminar abzugrenzen. Tietze: „Die Beratungsform rückt immer dann in den Fokus, wenn die Entwicklung bestimmter

Kompetenzen durch klassische Seminare an ihre Grenzen stößt und insbesondere Transfer und Praxistauglichkeit hinterfragt werden.“

Viele Köpfe sind weiser

Ob Großunternehmen oder KMU: In Zeiten des enormen Wissenszuwachses, kürzerer Innovationszyklen und sich

permanent verändernder Kundenbedürfnisse wird das Erfahrungswissen, das im Unternehmen bereits vorhanden ist, immer wichtiger (siehe auch Interview auf Seite 21). „Warum das Rad immer wieder neu erfinden, wenn der Einzelne von den Erfahrungen und Lösungen der anderen profitieren kann“, beschreibt Olaf Hinz, systemischer Organisationsberater und Coach aus Hamburg, den Wert dieses Instruments, das vor allem für Führungskräfte und Projektleiter zum Einsatz kommt. Durch die gegenseitige Unterstützung der Beteiligten könne eine breite Streuung des aktuellen Wissens in der Gesamtorganisation erreicht werden – und das bei vergleichsweise geringem Kostenaufwand. Ob im Projektmanagement, bei Change-Prozessen oder in der Führungskräfteentwicklung – die Einsatzfelder sind vielfältig. Der Nutzen liegt allerdings nicht nur darin, auf das vorhandene Wissen zum Beispiel bei Projekten zurückzugreifen, sondern sich den Rat der anderen bei ganz spezifischen Herausforderungen der eigenen Arbeit zu holen. Olaf Hinz ist überzeugt: „Immer dann, wenn es eine Verhaltensunsicherheit gibt, etwa wenn ein Mitarbeiter neu in eine Führungsrolle kommt oder wenn es Widerstände oder Blockaden bei Change-Prozessen gibt, für die der Betroffene keine Lösung sieht, ist dieses Beratungsformat besonders geeignet. Kim-Oliver Tietze hat die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter von dem praxisorientierten Entwicklungsinstrument profitieren können, die komplexe Situationen mit sich widersprechenden Anforderungen und Interessen sowie vielen Beteiligten bewältigen müssen.“

„Die kollegiale Beratung ist das Lernformat der Zukunft. Daher sollte es als festes Instrument in der Personalentwicklung verankert werden.“

Stefan Scholer, Leiter Aus- und Fortbildung,
Landeshauptstadt München

Klare Rollenverteilung

Wie läuft die kollegiale Beratung ab? Idealerweise nehmen sechs bis acht Teilnehmer an dem Beratungsprozess teil, wobei die Teilnehmer verschiedene Rollen einnehmen, die sie während der rund zweistündigen Sequenz auch tauschen können:

- Der Fallgeber, also der Kollege, dessen Anliegen in der Gruppe behandelt wird,
- eine Gruppe aus Kollegen, die in die Rolle des internen Beraters schlüpfen,
- ein Moderator, der im Auftrag der Gruppe dafür sorgt, dass die Beratungsstruktur mit den entsprechenden Kommunikationsregeln eingehalten wird (siehe auch Abbildung).

Damit die kollegiale Beratung gelingt, müssen die internen Berater – wie fälschlicherweise oftmals angenommen – keine Experten für das Anliegen sein. „Das Wertvolle sind die unterschiedlichen Perspektiven, das gemeinsame Reflektieren des Anliegens und die oftmals banalen Fragen, die den Fallgeber zu ganz neuen Einsichten führen“,

sagt der Leiter Aus- und Fortbildung Stefan Scholer, der das Format der kollegialen Beratung flächendeckend für Führungskräfte der Landeshauptstadt München eingeführt hat. Dabei profitieren seiner Ansicht nach sowohl der Fallgeber als auch die internen Berater: der Fallgeber, weil ihn die unmittelbare Rückmeldung der Gruppe dazu veranlasst, seine bisherige Vorgehensweise zu reflektieren und daraus neue Handlungsstrategien abzuleiten. Und den internen Beratern nutzt die Methode, weil sie –

Die Phasen der kollegialen Beratung im Überblick

| Phase | Was passiert? | Was ist das Ergebnis? | Wer trägt was dazu bei? |
|-------------------------|---|---|--|
| Casting | Die Rollen werden besetzt: Moderator, Fallzähler, Berater. | Ein Fall ist ausgewählt, Fallzähler und Moderator nehmen ihre Rollen ein. | Der Moderator wird gesucht, Teilnehmer benennen ihr Thema kurz, ein Fallzähler wird ausgewählt. |
| Spontanerzählung | Der Fallgeber gibt Informationen zu seinem Thema. | Alle Teilnehmer haben den Fall in groben Zügen verstanden. | Der Fallzähler berichtet und wird dabei vom Moderator begleitet, die Berater stellen Verständnisfragen. |
| Schlüsselfrage | Eine Schlüsselfrage wird gesucht. | Alle Teilnehmer haben die Schlüsselfrage des Fallzählers verstanden. | Der Fallzähler formuliert eine Schlüsselfrage und wird dabei vom Moderator unterstützt. |
| Methodenwahl | Ein Beratungsmodul aus dem Methodenpool wird gewählt. | Die passende Methode zur Bearbeitung der Schlüsselfrage steht fest. | Der Moderator leitet die Auswahl eines Moduls an, der Fallzähler und die übrigen Teilnehmer machen Vorschläge. |
| Beratung | Die Berater geben ihre Ideen und Vorschläge im Stil des ausgewählten Beratungsmoduls. | Der Fallzähler hat Ideen und Anregungen gemäß der Methode erhalten. | Die Berater formulieren ihre Beiträge passend zur Methode, der Moderator achtet auf die Zeit, ein Sekretär notiert die Beiträge mit. |
| Abschluss | Der Fallzähler resümiert die Beiträge der Berater und nimmt abschließend Stellung. | Die kollegiale Beratung ist bilanziert und abgeschlossen. | Der Fallzähler berichtet, welche Anregungen für ihn wertvoll waren und bedankt sich abschließend. |

vergleichbar mit Businesscoaches – lernen, systemische Fragen zu stellen und den Ratsuchenden auf diese Weise zu neuen Sichtweisen führen. Eine Kompetenz, die in Führungskräfte-seminaren vermittelt und bei der kollegialen Beratung praxisnah eingeübt werden kann.

Ohne Vertrauen funktioniert es nicht

Nicht vom fachlichen Wissen der Kollegen, sondern vielmehr von der Kultur des Unternehmens hängt es ab, ob die kollegiale Beratung funktioniert, sind sich die Experten einig: Es braucht eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens, der Fehlerfreundlichkeit und der gegenseitigen Unterstützungsbereitschaft.

Gerade für Führungskräfte ist dabei Folgendes herausfordernd: Sie müssen zugeben können, dass sie bei einem Thema nicht weiterkommen, sich trauen, Probleme offen anzusprechen und darauf vertrauen, dass ihre Zuhörer absolut verschwiegen sind. Hinz: „Besonders Alphas, die vorrangig ihre eigene Lösung im Blick haben und es gewohnt sind, Entscheidungen alleine durchzuboxen, werden sich eher schwer mit der Methode anfreunden können.“ Kim-Oliver Tietze hat die Erfahrung gemacht, dass die Erwartungshaltung des oberen Managements den Führungskräften oftmals im Wege steht: „In vielen Unternehmen wird heute noch ein Mythos gepflegt, nach dem Führungskräfte alles im Griff und keine Probleme haben dürfen. Nur wenn die Atmosphäre vertrauensvoll ist, wird sich der Fallgeber auch öffnen können.“

HR führt Regie

Um zu vermeiden, dass die Erwartungen der Teilnehmer enttäuscht werden, muss das Konzept der kollegialen Beratung und die Abgrenzung zu alternativen Beratungsformen wie Coaching, Supervision oder Mentoring im Vorfeld kommuniziert werden. Hinz ist davon überzeugt, dass HR eine wichtige Regiefunktion hat, die weit über die Begriffsklärung hinausgeht: „Im ersten Schritt geht es darum, eine saubere Organisationsdiagnostik zu machen, ob die Kultur des Unternehmens überhaupt offen genug ist. Ist die Kultur zum Beispiel von Zeitdruck und mangelnder Kommunikationsbereitschaft verbunden mit einer „Ich-schaffe-es-alleine-Mentalität“ geprägt, könne kollegiale Beratung nicht gedeihen. In einem solchen Fall sollte HR diese Beratungsform nicht einführen. Auch obliegt es dem Personalverantwortlichen, darauf zu achten, dass die Gruppenzusammensetzung heterogen ist. Olaf Hinz: „Wenn der eigene Chef einer

der kollegialen Berater ist, wird sich der Mitarbeiter kaum öffnen. Die Gruppe sollte daher so zusammengesetzt sein, dass es keine direkte Berichtskette gibt.“

Für Kim-Oliver Tietze steht am Anfang des Prozesses ein durchdachtes, von HR eingeführtes Konzept: „In inhaltlicher Hinsicht ist die kollegiale Beratung für HR zwar eine Blackbox, doch brauchen die Teilnehmer, die auf gewisse Art Co-Personalentwickler sind, für ihr anspruchsvolles Vorhaben eine gestützte Selbstorganisation.“ Oftmals wird die kollegiale Beratung, so die Erfahrung von Stefan Scholer, allerdings nicht strategisch eingeführt, sondern sporadisch eingestreut: „HR ist als wichtiger Initiator gefragt, diese Methode eingebettet in interne Führungskräftever-

anstaltungen oder im Rahmen von Personaltagungen vorzustellen und den Mitarbeitern schmackhaft zu machen.“ Im nächsten Schritt gilt es, Befürworter beziehungsweise eine Koalition der Freiwilligen zu mobilisieren, die die Beratungsmethode intern promoten. Hinz: „HR kommt oftmals schnell in den Ruf, den Mitarbeitern etwas

verkaufen zu wollen. Wenn aber ein Fertigungsleiter dem Kollegen aus dem Einkauf erzählt, wie hilfreich die kollegiale Beratung für ihn war, erhöht es die Akzeptanz.“

Beratungsform passt zum New-Work-Trend

Es gibt, so sind sich die Experten einig, kaum eine andere Beratungsform, die besser zum Trend der neuen Arbeitswelt und der Haltung der Soziokraten passt: Die Mitarbeiter lernen zunehmend selbstorganisiert und das nicht nur, weil die Aufgaben in der VUCA-Arbeitswelt immer komplexer werden. Es dauert schlichtweg zu lange, bis die Personalabteilung eine passende Weiterbildungsmaßnahme entsprechend des Lernbedarfes konzipiert hat. Dagegen ist das Lernen von- und miteinander effektiver – vorausgesetzt, dass sich eine Gruppendynamik entwickelt, die die Qualität des Beratungsprozesses positiv beeinflusst. Gerade zu Beginn des Lernprozesses kann ein externer Berater unterstützen. Danach sollte die Gruppe alleine weiterarbeiten und als Moderator einen internen Kollegen einsetzen. Wie beim Coaching auch, muss sich nach Ansicht von Olaf Hinz der externe Berater möglichst in einem frühen Stadium überflüssig machen. Tietze ist überzeugt: „Für die Stabilität und die Kontinuität der kollegialen Beratungsgruppe ist es wichtig, dass HR Kontakt zur Gruppe hält, ohne bei den Beratungen anwesend zu sein.“ Wichtig sei auch, Akzeptanz dafür im Unternehmen zu schaffen: „Ansonsten kann es passieren, dass Vorgesetzte oder Mitarbeiter die Maßnahmen recht leicht torpedieren und die kollegiale Beratung im Keim erstickt wird.“ ■

„Wenn die Unternehmenskultur durch eine ‚Ich schaffe es alleine‘-Mentalität geprägt ist, kann die kollegiale Beratung nicht gedeihen.“

Olaf Hinz, systemischer Organisationsberater und Coach, Hamburg



Zur Person:

Professor Dr. Carsten C. Schermuly ist Leiter des Studiengangs Internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin. 2016 ist sein Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten – Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern“ erschienen.

„HR ist als Prozesslenker gefragt“

Lernen auf Vorrat funktioniert heute immer seltener. Es braucht ein Konzept, um Erfahrungswissen just in time und auf das Business bezogen weiterzugeben. Professor Dr. Carsten Schermuly über die Chancen und Grenzen einer Beratungsform im Aufwind.

► **Personalwirtschaft: Sie forschen seit einigen Jahren zu den Herausforderungen der künftigen Arbeitswelt. Inwiefern sind soziale Lernformate wie die kollegiale Beratung zukunftsweisend?**

Carsten Schermuly: New-Work-Maßnahmen finden in der Regel im Spannungsfeld von Demokratisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung statt. Da passt die kollegiale Beratung als flexibles Personalentwicklungsinstrument ganz hervorragend. Das Wissen kann dezentral sehr schnell von einem Kollegen zum anderen weitergegeben werden, ohne dass eine weitere Instanz wie ein Trainer eingeschaltet werden muss. Die Themen können flexibel ausgewählt werden. Diese Schnelligkeit kann ein Training aus dem Hochglanzkatalog, das zwei Jahre vor dem Trainingsbeginn produziert wurde, nicht liefern. Darüber hinaus entstehen durch kollegiale Beratungen tolle Netzwerke zwischen den Teilnehmern, die via Lernplattform kurzfristig auf das Wissen ihrer Kollegen zurückgreifen können.

Was ist notwendig, damit kollegiale Beratung funktioniert?

Wenn kollegiale Beratung richtig gut funktioniert, dann entstehen Situationen, in denen sich die Teilnehmer vor ihren Kollegen verletzlich machen. Sie spielen nicht nur Theater, sondern berichten von Fällen, die ihnen wirklich wichtig sind. Hierfür ist Vertrauen eine absolut notwendige Voraussetzung.

Welche Probleme können hier beispielsweise gelöst werden?

Besonders geeignet sind Probleme und Situationen, die nicht nur für die individuelle Berufssituation eines Mitarbeiters relevant sind, sondern die auch einen Bezug zum Alltag der anderen Teilnehmer besitzen. Zum Beispiel berichtet ein Mitarbeiter von einer Vertriebssituation, die ihm immer wieder Schwierigkeiten bereitet. Die Kollegen kennen die Situation und haben gegebenenfalls schon Lösungsansätze entwickelt, die sie in die Beratung einbringen können.

Inwiefern ist die Methode kein Ersatz für ein persönliches Coaching?

Externe Unterstützung ist spätestens dann notwendig, wenn es um ein intensives Problem zwischen zwei Kollegen geht, die an der kollegialen Beratung teilnehmen. Auch bei Fragestellungen, die stark die eigene Persönlichkeit oder die nächsten Karriereschritte betreffen, ist ein Coaching das sinnvollere Format. Ich würde mich zum Beispiel nicht von einer Kollegengruppe beraten lassen, ob ich den Arbeitgeber wechseln soll oder nicht. Das bespreche ich dann doch wirklich lieber mit meinem Coach.

Wo liegen weitere Grenzen dieses sozialen Lernformats?

Der Erfolg dieses Lernformats ist im Wesentlichen von der sozialen und methodischen Kompetenz sowie dem Expertisegrad der Teilnehmer abhängig. Kollegiale Beratung mit Mitarbeitern, die wenig Ahnung von der Arbeit der Kollegen haben und zum Beispiel wenig empathisch sind und kommunikative Defizite besitzen, ist zum Scheitern verurteilt. Deswegen ist es auch sehr wichtig, dass die Teilnehmer vorher geschult werden. Ob dies intern oder durch externe Berater erfolgen soll, obliegt dem Personalverantwortlichen.

Wie kann HR optimal begleiten?

HR sollte zunächst analysieren, ob die Rahmenbedingungen für die kollegiale Beratung stimmen. Sind die Mitarbeiter offen für das Format? Gibt es genug Fälle? Stimmt das Vertrauen zwischen den Teilnehmern? Dann sollten die Mitarbeiter entsprechend vorbereitet werden. In den vorbereitenden Workshops sollten die Mitarbeiter kommunikativ und methodisch gestärkt werden. Macht es zum Beispiel Sinn, Fragetechniken zu trainieren? Ein Muss ist auch die Vorstellung der Regeln, die bei einer kollegialen Beratung gelten. Dazu gehört zum Beispiel die Vertraulichkeit. Während und nach dem Programm sollte HR die kollegiale Beratung und deren Erfolg evaluieren lassen und das Programm gegebenenfalls anpassen. Für dieses Lernformat gilt wie für alle anderen Maßnahmen im Spannungsfeld von New Work: Von alleine funktionieren sie nicht. HR ist als Prozesslenker gefragt. (an) ■