

titelthema



ZIELE

der Kollegialen Beratung:



METHODE. Süddeutsche Unternehmen wie Bosch Siemens Hausgeräte, Munich RE oder BMW haben sich zusammengesetzt, um ihren Potenzialträgern in hohen Führungspositionen die Teilnahme an „Kollegialen Beratungen“, die firmenübergreifend organisiert werden, zu ermöglichen.

Neu: External Peer Reflection

Führungskräfte lernen auf ganz unterschiedliche Art und Weise – zum Beispiel, indem sie ihren Arbeitgeber wechseln und in der neuen Firma mitbekommen, dass man etwa den Einkauf ganz anders organisieren und den Verkauf ganz anders motivieren kann. Experten nennen das „Lernen durch Perspektivenwechsel“.

Für solch einen Blick über den Tellerrand muss man natürlich nicht notwendigerweise kündigen. Die Personalentwicklung eines Unternehmens kann ihn auf vielfältigen Wegen organisieren. Bewährt hat es sich zum Beispiel, eine sogenannte Learning Journey zu interessanten Orten auf der Welt oder zu anderen Unternehmen zu organisieren. Querdenker in die eigene Firma einzu- →

01.

Problemlösungen für individuelle Fälle „aus der Praxis für die Praxis“

02.

Stellvertretendes Lernen durch regelmäßige Auseinandersetzung mit Problemen anderer

03.

Entlastung für den Einzelnen in schwierigen Führungs- und Managementsituationen



→ laden und sich mit ihren Denkanstößen auseinanderzusetzen, kann ein anderer Weg sein. Besonders bemerkenswert ist ein überbetrieblicher Qualifizierungsprozess, den seit vier Jahren fünf süddeutsche Großunternehmen auf der Basis der Kollegialen Beratung für ihre Manager organisiert haben.

Was ist Kollegiale Beratung?

Die Kollegiale Beratung ist eine Beratungsform, bei der sich fünf bis zehn Menschen regelmäßig treffen, um wechselseitig Lösungsvorschläge für berufliche Probleme zu erarbeiten. Die Teilnehmer führen ihre Beratungen auf freiwilliger Basis und ohne Hilfe eines externen Trainers (also „kollegial“) durch. Sie halten sich an einen vorgegebenen Ablauf und beachten Kommunikationsregeln. Die Methode der Kollegialen Beratung stammt (angeblich) aus der Lehrerfortbildung und erlangte in der Wirtschaft ab dem Jahr 2003 eine gewisse Popularität, als Dr. Kim-Oliver Tietze sowie Ralf Kopp fast zeitgleich Grundlagenwerke zur Methode veröffentlichten (Seite 23). Bei Tietze läuft die Methode in 6 Phasen ab:

Phase 1: Casting

Die Teilnehmer nennen zur allgemeinen Orientierung jeweils ihr mitgebrachtes Thema. Ein „Fallgeber“, der anfangen soll, wird ausgesucht. Dann wird ein „Moderator“ bestimmt und die restlichen Teilnehmer nehmen die Rolle eines „Beraters“ ein. Die Rollen wechseln mit jedem neuen Fall.

Phase 2: Spontanerzählung

Der Fallgeber schildert seinen Praxisfall, die Berater stellen Verständnisfragen.

Der Moderator unterstützt den Fallgeber. Interpretationen, Rezepte oder Bewertungen durch das Beraterteam sind in dieser Phase nicht erlaubt.

Phase 3: Schlüsselfrage

Der Fallgeber fokussiert sein Anliegen auf eine Schlüsselfrage, zu der er sich Antworten erwünscht. Der Moderator unterstützt den Fallgeber.

Phase 4: Methodenwahl

Gemeinsam wird eine Beratungsmethode bestimmt, die zum Fokus passt, den die Schlüsselfrage vorgibt. Die Methoden reichen vom einfachen Brainstorming, den „Sechs Hüten“ von Edward de Bono bis hin zum „Inneren Team“. Die Methoden werden in der Regel danach ausgewählt, ob es mehr um die sachlichen Aspekte eines Problems oder um die persönlichen Aspekte des Fallgebers geht.

Phase 5: Beratung

Die Berater analysieren den Fall. Sie äußern Vermutungen, Eindrücke und gegebenenfalls auch Gefühle und Assoziationen, die die Fallschilderung bei ihnen jeweils ausgelöst hat. Sie stellen Hypothesen auf und machen Lösungsvorschläge. Der Fallgeber hört zu, muss sich aber jegliche Kommentierung verkneifen.

Phase 6: Abschluss

Der Fallgeber resümiert die geäußerten Beiträge. Er schildert, ob diese jeweils in ihrer Tendenz oder in vollem Umfang für ihn wertvoll waren. Der Fallgeber behält die volle Verantwortung für die Lösung seines Problems und steht nicht unter Druck, im Rahmen des Treffens eine Entscheidung zu treffen oder Maßnahmen anzukündigen.

Die Teilnehmer an einer Kollegialen Beratung müssen in der Regel erst gewisse Kompetenzen erwerben, bevor sie selbstgesteuert ihre Treffen abhalten können. Häufig wird deshalb der Kollegialen Beratung ein Seminar vorgeschaltet, in dem ein Trainer anhand von Fallbeispielen den strukturierten Ablauf einer Beratung einübt. Obwohl die Teilnehmer gerne einverstanden sind, dass der Fallgeber mit Respekt behandelt werden muss und ihm nur Vorschläge und keinesfalls rechthaberische Ratschläge gemacht werden dürfen, kommt es in der Praxis dann doch vor, dass bei einigen Teilnehmern der Besserwisser durchbricht.

Ob eine Kollegiale Beratung letztlich gelingt, hängt nach Meinung erfahrener Experten deshalb ganz entscheidend davon ab, wie „streng“ und „konsequent“ ein externer Trainer einen Kommunikationsstil einübt, der frei von versteckten Vorwürfen und Belehrungen ist. Der Trainer darf sich nicht scheuen, sofort korrigierend und mit Nachdruck einzugreifen, wenn in Rollenspielen die Kommunikation schief läuft. Wichtig ist auch, dass die Teilnehmer üben, auf ihre Körpersprache zu achten, denn durch sie kann man leicht zum Ausdruck bringen, dass man einen Kollegen und sein Problem nicht ernst nimmt.

Hochrangige Zielgruppe

Die Aufgabe, ihre Manager gut auf die Kollegiale Beratung vorzubereiten, haben die fünf süddeutschen Unternehmen (BMW, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Giesecke & Devrient, Munich RE und Andreas Stihl) ernst genommen. Am Anfang eines jeden neuen Durchgangs einer External-Peer-Reflection-Maßnahme steht

04.

Entwicklung einer Zielgruppe in Sachen Problemlösungs- und Reflexionsfähigkeit

05.

Entwicklung der Führungskultur in Richtung Offenheit und Lösungsorientierung

06.

Förderung der Netzwerkbildung durch wechselseitiges Kennenlernen



ein Workshop, der dazu dient, mit einem externen Coach die Methode der Kollegialen Beratung praktisch einzuüben.

Die Beratungskompetenz der Manager war andererseits nie der hauptsächliche Einwand gegen den Versuch, die Kollegiale Beratung firmenübergreifend zu etablieren. Wie Andrea Mehde, Personalchefin für die leitenden Angestellten bei der BSH, berichtet, kamen zu Beginn an erster Stelle immer wieder die Fragen hoch, ob die Vertraulichkeit von Firmeninterna gewährleistet und ob der Wechsel guter Mitarbeiter zu anderen Unternehmen zu befürchten sei. Mehde, die das Projekt der External Peer Reflection initiierte, legte von vornherein fest, dass sich aus jeder Branche immer nur ein Unternehmen beteiligen darf. So wurde verhindert, dass sich Mitarbeiter konkurrierender Firmen begegnen.

Alle anderen Fragen wurden sehr gut dadurch umschifft, dass sich die beteiligten Personalentwickler dazu entschlossen, die Maßnahme nur den höheren Führungsebenen anzubieten. Bei der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH sind das zum Beispiel Manager aus der zweiten Führungsebene unter der Geschäftsführung, denen das Potenzial für weiterführende Aufgaben attestiert wurde. Diese „gestandenen“ Personen bringen den Vorteil mit, dass sie ...

- schon mehrere Personalentwicklungsmaßnahmen durchlaufen haben, in denen sie die im Rahmen der Kollegialen Beratung erforderlichen Kommunikationskompetenzen schon erlernt und in ein oder zwei Assessments auch schon unter Beweis gestellt haben
- einen sehr individuellen Entwicklungsbedarf haben (fehlende Rückmeldungen ab einer bestimmten Hierarchieebene) und deshalb Interesse haben an fundiertem Feedback
- beruflich so gefestigt sind, dass es unwahrscheinlich ist, dass ein Wechsel des Arbeitgebers für sie in Frage kommt, nur weil sie Kollegen von anderen Unternehmen kennen lernen, zu denen sie eine Bindung aufbauen
- eine so stabile Persönlichkeit entwickelt haben, dass sie sich nicht schmallend zurück ziehen, wenn ihnen ein Teilnehmer in der Rolle des Beraters aus Versehen einmal auf den Schlipps tritt

- sehr gut wissen, wie sie mit Firmeninterna umgehen müssen. Jeder Fallgeber bestimmt selbst, wie viel Offenheit er verantworten will.

Für die Personalentwickler ist die Kollegiale Beratung ähnlich wie Coaching eine Art Blackbox. Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Evaluation nur durch die nachträgliche Befragung der Beteiligten erfolgen kann. Im Fall der External Peer Reflection sprechen die ehemaligen Teilnehmer von einer sehr wirksamen Art des Lernens und von einer idealen Form der Vernetzung, die in ihrer Qualität den firmenübergreifenden Netzwerken von Business-School-Jahrgängen sehr nahe kommt (siehe nächste Seite).

Mehr davon

Selbst die langjährigen Experten Ralf Kopp und Kim-Oliver Tietze halten die hier beschriebene Kooperation von Unternehmen für einzigartig und bemerkenswert. In einer Zeit, in der Unternehmen neue Kooperationsformen mit Kunden oder Lieferanten ausprobieren, sollte es laut Dr. Rolf Stiefel, PE-Experte aus St. Gallen, auch neue Formen unter den Unternehmen geben, mit denen sie ihre Personalentwicklungsabteilungen vernetzen. Die Mutter aller firmenübergreifender PE-Kooperationen ist für Stiefel das CEDEP-Programm (Centre Européen d'Education Permanente), das in den 80er Jahren von Insead in Fontainebleau organisiert wurde. Bei diesem Konsortialprogramm kooperierten acht europäische Unternehmen, um ihrem Führungsnachwuchs unternehmerisches Denken beizubringen.

Der Nutzen, der durch diesen Blick über den Zaun erreicht wurde, sei sehr groß gewesen. Stiefel hat die Erfahrungen mit dem CEDEP-Programm in seinem Buch „Förderprogramme – Handbuch der personellen Zukunftssicherung im Management“ veröffentlicht. Das Buch erschien im Rosenberger Fachverlag im Jahr 2003. Damals bezeichnete Stiefel Konsortialprogramme als leider „vernachlässigte Einrichtung“ der Personalentwicklung. Dank der vorbildlichen Initiative von fünf süddeutschen Unternehmen könnte sich dieser Zustand nun endlich ändern.

Martin Pichler ●

Führungskompetenzprogramm „Basis“

IOS

In der neuen Rolle als Führungskraft nachhaltig erfolgreich sein!



Für Nachwuchsführungskräfte und Jungunternehmer

- Modul 1: Führungskompetenz
- Modul 2: Kommunikationskompetenz
- Modul 3: Teamkompetenz
- Modul 4: Change Kompetenz
- Begleitung beim Praxistransfer
- Intensiver Austausch im überregionalem Führungskräfte Netzwerk

Startmodul: 17. - 18.10.2013

IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH
Geibelstraße 46b ■ 22303 Hamburg
www.ios-schley.de

DA BIST DU JA!



Meron,
5 Jahre



Viele Kinder wie Meron suchen Hilfe.
WERDE PATE!

World Vision
Zukunft für Kinder!

WORLDVISION.DE