

SCHWERPUNKT KARRIERETOOLS

DIE KOLLEGIALE BERATUNG

von Anne M. Schüller

Kollaborative Prozesse finden im Management immer mehr Eingang. Dies gilt auch für die Weiterentwicklung einer Führungskraft. So setzt sich neben klassischen Karrieretools wie Mentoring und Coaching die kollegiale Beratung immer mehr durch.

Wunschdenken und ein verstellter Blick für die Wirklichkeit sind im Management eine große Gefahr. Gerade wenn es um die Karriere einer Führungskraft geht, können Selbsttäuschung, Fehleinschätzungen und „blinde Flecken“ schnell das Aus bedeuten. Da kann ein Kollegen-coaching sehr hilfreich sein. Dabei werden Führungsstadien gebildet, die sich beim Agieren an den internen Touchpoints, den Interaktionspunkten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, gegenseitig beobachten und anschließend Feedback geben. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist ein Vertrauensverhältnis. Ferner braucht es Feedback-Know-how.

Eine zweite Variante ist die kollegiale Beratung. Dabei trifft man sich regelmäßig in einem Kreis von fünf bis sieben Personen, um delikate Management- und Führungsthemen strukturiert zu besprechen. Das kann unternehmensintern mit Führungskollegen oder firmenübergreifend mit Führungskräften aus anderen Unternehmen erfolgen. Die Voraussetzungen hier: keine Konkurrenzsituation, keine hierarchische Abhängigkeit, Vertrauen, Freiwilligkeit, Führungs-Know-how und die passende Chemie.

Wichtig ist auch eine diversifizierte Zusammensetzung der Runde in Bezug auf Geschlecht, Alter und gegebenenfalls Nationalitäten. Die Teilnehmer betrachten sich als gleichwertig und begegnen sich auf Augenhöhe. Offenheit, Ehrlichkeit und absolute Vertraulichkeit sind als Spielregeln vorzugeben. Wer als Firma mit der kollegialen Beratung starten will, sollte im Vorfeld eine Methodenkompetenz-Schulung initiieren.

Drei unterschiedliche Rollen

Bei der kollegialen Beratung gibt es drei unterschiedliche Rollen:

- *Der Ratsuchende:* Er ist der Fallgeber und bereit, offen über sein Anliegen zu reden. Er schildert sein Problem, ohne sich zu rechtfertigen. In den Arbeitsphasen der kollegialen Berater ist er ein stiller Beobachter. Er kommentiert die Lösungshypothesen der Berater nicht. Ohne „Wenn und Aber“ kann er aus dieser Position heraus neue Sichtweisen gewinnen oder Hürden und Blockaden erkennen.
- *Die kollegialen Berater:* Sie treten dem Ratsuchenden respektvoll und mit ehrlichem Interesse entgegen. Sie akzeptieren, dass das Geschilderte für den Ratsuchenden ein Problem darstellt. Sie klären durch kluge Fragestellungen Faktenlage und Hintergründe. Sie geben jedoch weder persön-



Anne M. Schüller

liche Ratschläge noch sondern sie abfällige oder besserwisserische Kommentare ab. Im Beraterkreis suchen sie gemeinsam nach denkbaren Lösungsansätzen. Sie sind Impulsgeber und Ideenlieferanten.

- *Der Berater-Berater:* Er schaltet sich nicht in die Lösungssuche ein, sondern beobachtet die kollegialen Berater bei ihrer Arbeit. Er greift nur dann ein, wenn Fehler in der Rollenmethodik passieren. Am Ende gibt er allen Beteiligten Feedback über die Qualität ihres Verhaltens. Er kann auch die Rolle des Moderators und Zeitwächters übernehmen.

So lernen alle Teilnehmer unterschiedliche Handlungsvarianten und neue Vorgehensweisen kennen. Die Führungsarbeit wird durch den Erfahrungsschatz aller bereichert und professionalisiert. Übrigens eine sehr kostengünstige Form der Karriereentwicklung. Durch die Bearbeitung konkreter Fälle ist sie klassischen Lernformen – wie etwa generalistischen Seminaren und rezeptartigen Trainings – auch klar überlegen.

Beim folgenden Treffen berichtet der Ratsuchende, wie sich die Sache weiterentwickelt hat. Danach wird ein neuer Fall zur kollegialen Beratung vorgetragen. So kann für eine kollegiale Beratungssequenz, wenn jeweils nur ein Fall besprochen wird, bei ausreichender Disziplin alles in allem eine Stunde angesetzt werden. —

Kontakt: www.anneschueller.com

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Bestsellerautorin und Businesscoach. Zudem liest sie als Gastdozentin an mehreren Hochschulen. In den „Perspektiven“ haben wir ihr Buch „touchpoints“ vorgestellt.

DER ABLAUF IM DETAIL

5 Min. Der Ratsuchende stellt sein Anliegen vor, am besten via Storytelling, und formuliert seine zentrale Fragestellung. Dabei wird er von den Beratern nicht unterbrochen.

10 Min. Die kollegialen Berater stellen neutrale Verständnisfragen, um die Sachlage zu klären, sie geben aber keinerlei Meinungen ab.

10 Min. Die kollegialen Berater entwickeln mögliche Hypothesen zur Problemlösung. Diese werden gemeinsam diskutiert. Die einzelnen Ansätze werden nicht bewertet, sondern bleiben nebeneinander stehen. Der Ratsuchende hört still zu, ohne in die Diskussion einzugreifen.

5 Min. Der Ratsuchende favorisiert einen der Lösungsansätze – ohne seine Ent-

scheidung zu begründen. Die Berater schweigen.

10 Min. Die gewählte Idee wird von den Beratern praxistauglich weiterentwickelt. Der Ratsuchende hört still zu, ohne einzugreifen.

5 Min. Der Ratsuchende teilt mit, welche Ansätze für ihn die wertvollsten waren und zu welchen Schritten er sich entschieden hat. Die Berater nehmen diese Entscheidung ohne weitere Kommentare an.

10 Min. Der Berater-Berater gibt den Teilnehmern Feedback zum Prozessverlauf. Gemeinsam erfolgt eine Prozessreflexion: Wie ist es uns ergangen? Was haben wir gelernt. Was soll sich bessern?

In Anlehnung an Bernd Schmid