

Dr. Peter Osterwalder

Kollegiale Beratung - Wissens- und Erfahrungsmanagement pur!

Führung - ein komplexes Thema

Führung ist ein komplexes Phänomen; in der Praxis kann man nie von dem richtigen Führen reden. Erfolgreiche Leadership beruht vielmehr auf situativ richtigen Entscheidungen. Diese Entscheidungen wiederum hängen ganz entscheidend von den Erfahrungen und Wahrnehmungen der jeweiligen Führungskraft ab. Es geht also weniger um richtig oder falsch, als um ein angemessenes Vorgehen im jeweiligen Kontext. Das macht Führen zu einer spannenden und herausfordernden Tätigkeit. Führungssituationen, die der Führungskraft begegnen, müssen immer zuerst verstanden, interpretiert und reflektiert werden, bevor entschieden wird, was im konkreten Fall zu tun ist. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit ist es entsprechend anspruchsvoll, das Thema Führung zu vermitteln. Die Grundlagen der Führung können zwar in Kursen erlernt werden, für die langfristige Auseinandersetzung und Beschäftigung aber, für tiefgreifendes und fundiertes Können braucht es andere Lernformen.

Die Methode der kollegialen Beratung

Kollegiale Beratung, in der Praxis auch Kollegiales Lernen genannt, ist eine Lernmethode, in der sich Führungskräfte im gemeinsamen Dialog über eigene konkrete Führungssituationen austauschen können. Abwechslungsweise stellen Teilnehmer und Teilnehmerinnen der betreffenden Gruppe konkrete Fälle, Themen und Fragen, zur Diskussion. Dies mit dem Ziel, Hinweise zum weiteren Vorgehen und Verhalten zu bekommen. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die den betreffenden Fall bearbeiten, sind somit in der beratenden Rolle. Bei dieser Methode profitieren also gleich zwei Seiten: Einerseits erfährt der Fallgeber einen erweiterten Blickwinkel für sein eigenes Thema durch die Nutzung von verschiedenen Perspektiven. Andererseits gewinnen die beratenden Personen neue Einblicke und Anstösse durch die gemeinsame Beschäftigung mit einem konkreten Thema.

Beispiele von Themen

Die im Kollegialen Lernen behandelten Themen umfassen den gesamten Bereich von Führung:

- Mitarbeiterführung
- Herangehensweise bei strategischen Fragen
- Teamfragen, z.B. Integration von neuen Mitarbeitern
- Projektmanagement
- Die eigene Rolle als Führungskraft
- Auseinandersetzung mit übergreifenden Prozessen



Eine klare Struktur im Vorgehen

Die kollegiale Beratung lebt von der Vielfalt der Perspektiven. Damit diese Vielfalt zum Tragen kommt, braucht das Kollegiale Lernen eine klare Struktur, an die sich alle Beteiligten halten müssen. Der Fallgeber bzw. die Fallgeberin muss in bestimmten Phasen nur zuhören und aufnehmen und sich nicht an der Diskussion direkt beteiligen. Nur so wird ein Perspektivenwechsel möglich. Die nachstehende Struktur habe ich in den vergangenen Jahren immer wieder mit Erfolg angewendet:

<u>Schritt 1</u> Vorstellung des Themas durch den Fallgeber	Die übrigen Gruppenmitglieder hören nur zu.
<u>Schritt 2</u> Verständnisklärung	Die Gruppenmitglieder stellen durch Rückfragen sicher, ob sie den Fallgeber verstanden haben.
<u>Schritt 3</u> Fallbearbeitung durch die Gruppe Der Fallgeber hört zu, macht Notizen.	Die Gruppenmitglieder gehen in die beratende Rolle: Sie tauschen ihre Beobachtungen und Gedanken über den vorgestellten Fall aus. Sie formulieren Hypothesen, stellen Grundsatzfragen.
<u>Schritt 4</u> Rückmeldung des Fallgebers über das Gehörte: Treffer, Nuller	Die Gruppenmitglieder hören zu und vergleichen die Rückmeldungen des Fallgebers mit ihren eigenen Gedanken.
<u>Schritt 5</u> Fallbearbeitung durch die Gruppe Der Fallgeber hört zu, macht Notizen.	Die Gruppenmitglieder erarbeiten Vorschläge für das weitere Vorgehen: „Was würden wir anstelle des Fallgebers jetzt im vorliegenden Fall tun?“
<u>Schritt 6</u> Rückmeldung des Fallgebers: "Was ist mir insgesamt jetzt klar geworden?" "Was verfolge ich weiter?"	Die Mitglieder der Gruppe hören zu.
<u>Schritt 7</u> Auswertung der Fallbesprechung durch die ganze Gruppe	
Abschluss der Fallbesprechung	



Die Umsetzungskontrolle

Kollegiales Lernen ist immer eine Veranstaltung über mehrere Treffen hinweg. Im Gegensatz zu klassischen Führungsseminaren, die oft nur zwei bis drei Tage dauern, ist das Kollegiale Lernen bewusst auf mehrere Sequenzen verteilt. Damit die Möglichkeit besteht, die Ergebnisse aus der Fallbesprechung im Führungsalltag umzusetzen, sollten zwischen den einzelnen Sequenzen zwei oder drei Monate vergehen. Beim jeweils nächsten Treffen berichten die Fallgeber und Fallgeberinnen über ihre neuen Erfahrungen und den aktuellen Stand der Umsetzung.

Nutzen und Anwendung der Methode

Meine Erfahrungen der vergangenen Jahre mit dieser Methode lassen sich u.a. wie folgt zusammenfassen:

1. Die Methode der Kollegialen Beratung muss gelernt werden. Deshalb ist es sehr wichtig, dass eine erste Serie von mehreren Treffen durch einen externen Berater und Moderator begleitet werden. Von grossem Nutzen ist es, wenn ich als externer Consultant in den jeweiligen Fallbesprechungen meine eigenen Erfahrungen als Berater verschiedener Organisationen einfließen lassen kann. Langfristig sollte aber dann eine solche Gruppe, in der man sich gut versteht und auch Vertrauen gefasst hat, ohne externen Moderator, d.h. allein durch Intervision funktionieren.
2. Das Kollegiale Lernen setzt aktive Beteiligung und Offenheit von allen Beteiligten voraus. Es verpflichtet zum vertraulichen Umgang mit dem in den Fallbesprechungen erarbeiteten Wissen. Dies ist in der Praxis immer gut gelungen. So gesehen ist die Methode innerhalb von Organisationen, aber selbstverständlich auch extern, z.B. mit Teilnehmern aus verschiedenen Firmen, möglich und sinnvoll.
3. Bei der internen, bereichsübergreifenden Durchführung in einer Organisation (Firma / Verwaltung) entsteht zusätzlich der grosse Nutzen der organisationsübergreifenden Vernetzung. Kollegen und Kolleginnen aus unterschiedlichen Bereichen können sich besser kennenlernen, man schafft es besser, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. In vielen Fällen bewirkt dies eine verbesserte Zusammenarbeit.
4. Die Kollegiale Beratung ist eine Schlüsselmethode des Wissensmanagements. Durch den gemeinsamen Dialog über das Thema Führung wird Wissen und Erfahrung anhand von konkreten Themen und Fragestellungen ausgetauscht. Gerade deshalb wird die Kollegiale Beratung auch auf der oberen Führungsstufe immer wieder sehr geschätzt.
5. Durch das stufenweise Vorgehen bei der Kollegialen Beratung werden die (fallgebenden) Teilnehmer in die Lage versetzt, das eigene Vorgehen und



Verhalten aus der Distanz heraus zu betrachten und zu reflektieren. Mit etwas Neugierde gelingt es, den eigenen Verhaltensmustern auf die Spur zu kommen.

6. Viele Teilnehmer von Kollegialen Lernveranstaltungen melden in den Schlusserwartungen einen weiteren wichtigen Punkt zurück. Ein grosser Vorteil dieser Methode sei die Erfahrung in der Gruppe. Jeder kann feststellen, dass er mit den eigenen Problemen nicht allein steht, andere müssen dieselben oder ähnliche Themen bewältigen. Und dies schaffe Mut.

Ist Ihr Interesse für die Kollegiale Beratung geweckt? Ich würde mich freuen, Sie im Rahmen eines persönlichen Gesprächs ausführlicher über die Möglichkeiten zu informieren.

Ich wünsche Ihnen auf jeden Fall jetzt schon gute Vernetzungsprozesse.

Peter Osterwalder

