

Kollegiale Beratung

# Austausch und Beratung beflügeln nachhaltigen Lernerfolg

Sie sorgt in der komplexer werdenden Arbeitswelt für Orientierung und für schnellere und bessere Arbeitsergebnisse: Die Rede ist von der kollegialen Beratung, einem Lernformat, das in Hackathons und Bar Camps bereits zum Einsatz kommt und künftig einen größeren Stellenwert einnehmen wird. Was leistet der strukturierte Peer-to-Peer-Austausch und wovon hängt sein Gelingen ab?

**S**usanne Hansen (Name von der Redaktion geändert), Projektleiterin bei einem Automobilzulieferer, hat ihr Problem gelöst. Nach einem kritischen Performance-Gespräch mit ihrem Mitarbeiter ist dieser leistungsbereiter und erreicht seine Zielvorgaben. Rat für diese herausfordernde Führungssituation hat sie sich bei einem Gruppengespräch

mit Kollegen aus anderen Abteilungen geholt, die diese Situation aus ihrem Führungsalltag kennen und ihr Tipps zum Umgang mit dem Low Performer gegeben haben. Hinter diesem Peer-to-Peer-Austausch steckt eine Methode, die in der heutigen Arbeitswelt mit rasanten Veränderungen und komplexer werdenden Aufgabenstellungen in

vielen Organisationen Einzug hält: Bei der kollegialen Beratung handelt es sich um ein Format, das einerseits zur individuellen Entwicklung des Mitarbeiters und andererseits tatsächlich zur Produktivität in einer Organisation beiträgt.

**D**ort, wo die reine Wissensvermittlung an ihre Grenzen stößt, leistet das kostengünstige Personalentwicklungsinstrument für Fach- und Führungskräfte wertvolle Verdienste: Das Wissen der Kollegen, also das unmittelbare Umfeld einer Organisation, wird genutzt, um schneller zu besseren Ergebnissen zu kommen und gleichzeitig von deren Erfahrungsschatz

**Die Moderation von Teamsitzungen sollte ein externer Coach übernehmen.**



Foto: www.flottto.de



**Der Autor dieses Beitrags, Jochim Meyn, ist selbstständiger Berater für HR- und Recruitment-Consulting mit Fokus auf ein technisches Umfeld. Der Diplom-Ingenieur mit Expertise im Personalentwicklungsbereich berät Organisationen in den Bereichen Performance, Führung und Rekrutierung.**

zu profitieren. Der Ansatz folgt dem Prinzip, dass eine heterogen zusammengesetzte Gruppe mehr als der Einzelne weiß und sie praxisnahes Wissen an das Individuum weitergeben kann, wobei sich eine besondere Dynamik entwickeln kann.

**D**ie Methode, auch bekannt als Action Learning beziehungsweise Erfahrungslernen, kommt in vielfältigen Situationen zum Einsatz: zum Beispiel bei Veränderungsprozessen, beim Talentmanagement, in kritischen Führungssituationen oder bei Themen, die für eine Organisation von besonderer Bedeutung sind oder von denen ein gewisser Leidensdruck ausgeht. Der klare Vorteil der Methode ist, dass nicht nur auf bereits vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen wird, sondern dass sich der Einzelne Ratschläge für spezifische Probleme aus dem eigenen Arbeitsalltag holen kann, für die er sofort Antworten erhält. Darüber hinaus können die Teilnehmer das Format für die eigene kontinuierliche Reflexion nutzen, ihre Beratungskompetenzen schulen und ihr Netzwerk erweitern.

**D**ie kollegiale Beratung wird in Team-Sitzungen durchgeführt. Nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur tauschen sich die Teilnehmer aus, analysieren einen oder mehrere Fälle, für den/die sie gemeinsam Lösungen entwickeln. Um den Erfolg solcher Meetings sicher zu stellen, ist ein professioneller Moderator von Vorteil. Gerade bei der Einführung dieses Formats oder bei schwierigen Themen - wie beispielsweise kritische Führungsfragen und machtpolitische Fragen - sollte dies sinnvollerweise von ei-

nem externen Coach übernommen werden. Entsprechend dem Lernfortschritt der Gruppe oder innerhalb einer Organisation kann die externe Kraft später durch eine interne ersetzt werden.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieses Beratungsformats ist, dass es strukturiert vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet wird. Jeder Fallgeber nimmt seinen Case mit in die Sitzung. Die zentralen Fragen „Welches Problem möchte ich lösen und warum?“, „Was habe ich, und was hat meine Organisation konkret von der Lösung des Problems?“ beantwortet jedes Teammitglied für sich vorab. Während der Sitzung präsentieren die Fallgeber nach dem Rotationsprinzip die einzelnen Cases, während die (übrigen) Berater die Fälle diskutieren beziehungsweise kollegial beraten. Problembeschreibung und Lösungsfindung sind hierbei strikt zu trennen. Die Teilnehmer erstellen einen Aktionsplan mit Maßnahmen beziehungsweise Handlungsalternativen, die jeder Fallgeber individuell umsetzt. Wichtig ist, dass es zu einem späteren Zeitpunkt ein Follow-up und die Rückkopplung an die Gruppe gibt, um das Ergebnis mitzuteilen und auch, um Wertschätzung gegenüber den Beratern auszudrücken, die sich für den Fallgeber engagiert haben.

Die Herausforderung bei diesem sozialen Lernformat ist: Die Führungskräfte müssen sich gegenseitig vertrauen und bereit sein, offen und ehrlich über ihre Probleme zu sprechen, ohne befürchten zu müssen,

dass diese als Schwäche ausgelegt werden. Ohne ein solches Vertrauensumfeld werden wirklich heikle Themen erst gar nicht in ein Beratungs-Meeting gelangen. Wichtig ist, dass der Moderator vorab klare Spielregeln definiert, welche Informationen nach außen gehen dürfen und welche nicht. Ein Klima der Wertschätzung und Unterstützungsbereitschaft zu fördern, ist nicht nur Aufgabe des Moderators.

**N**eben dem Senior-Management spielt HR eine wichtige Rolle bei der Einführung des Konzepts, als übergeordneter Beobachter, der den Überblick über Methodik und Umsetzung behält als auch als Kommunikator, um die Akzeptanz in der Organisation zu fördern. Gerade in konservativen Unternehmen, in denen die Angst vor Ansehensverlust oftmals ausgeprägt ist, gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten und zum Beispiel die Abteilungsleiter zu einem Workshop einzuladen, um Vorteile und Nutzen dieser Methode zu erläutern. Damit das Format keine Eintagsfliege ist, sondern nachhaltig wirkt, sollte HR mehrere Monate nach der Einführung evaluieren, welche Themen sich eignen und welche künftig einen größeren Stellenwert bekommen sollen. Hierfür sind die Erfahrungen der Teilnehmer wichtig, die darüber in einem Workshop berichten können. Durch die gezielte Kommunikation von Erfolgsgeschichten wird die Akzeptanz in der Organisation weiter gefördert.

[www.jochim-meyn.com](http://www.jochim-meyn.com)