

Große Wirkung für wenig Geld

PLÄDOYER AUS DER PRAXIS. „Die Kollegiale Beratung ist unschlagbar gut“, sagt Stefan Scholer, Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Landeshauptstadt München. Er bezeichnet sich selbst als „Überzeugungstäter“ in Sachen Kollegiale Beratung. Scholer sammelt seit vier Jahren Erfahrungen mit dieser Lernform.

Die Weiterbildung der Zukunft müsse „arbeitsplatznah“, „ergebnisorientiert“, „selbstorganisiert“ und „stärker informell“ sein, wird oft gefordert. Aber warum in die Zukunft schweifen? Mit der Methode der „Kollegialen Beratung“ gibt es schon heute ein Instrument, das diese Anforderungen von morgen in geradezu idealtypischer Form erfüllt. Es ist meine feste Überzeugung, die auf eigener Erfahrung mit vielen unterschiedlichen Fortbildungsformaten beruht: Die Kollegiale Beratung ist unschlagbar! Sie ist die Methode, die einen überdurchschnittlich hohen Wirkungsgrad erzielt. Hier die entscheidenden Vorteile:

1 Neue Lösungen eröffnen

Kollegiale Beratungen generieren immer neue Handlungsoptionen. Und genau hier besteht der entscheidende Unterschied zum klassischen Seminar. Eine klassische Fortbildung verlassen die Teilnehmer zwar oft mit neuen Erkenntnissen, aber eher selten mit handlungsleitenden Umsetzungsideen für den eigenen Arbeitskontext! Ergebnis von kollegialen Beratungen ist hingegen in aller Regel ein ganzes Bündel von neuen, ganz konkreten Lösungsoptionen. Wobei es nicht auf die Quantität von Lösungsvorschlägen ankommt. Ich habe erlebt, dass ein Projektleiter sich beim Beraterkreis für die „20 mir hier angebotenen neuen Lösungsmöglichkeiten“ bedankte, um dann mitzuteilen, dass er 19 davon erst einmal auf die Seite legen werde. „Aber auf die eine verbliebene und für mich entscheidende Lösung bin ich ein ganzes Jahr lang selbst nicht gekommen, aber genau das ist es, was mir hilft und diesen Weg werde ich jetzt verfolgen!“

2 Wissen konkret teilen

Sinn und Zweck der Kollegialen Beratung ist es zuallererst, für einen „Fallgeber“ neue und bislang noch nicht erkannte Handlungsmöglichkeiten für aktuelle oder auch seit langem bestehende Probleme zu produzieren. Über diesen unmittelbaren Nutzen hinaus wird in der Kollegialen Beratung aber auch ein großer „Zusatznutzen“ generiert – und zwar für alle Beteiligten. So nehmen auch die Teilnehmer, die die „Beraterrolle“ in der Kollegialen Beratung einnehmen, in aller Regel aus einer Beratung inhaltlich auch viel für sich selbst mit. Etwa, indem sie Analogien zu ihre eigenen Themen erkennen. Kollegiale Beratung ist nicht nur die „einseitige“ Beratung eines Kollegen durch andere Kollegen. Sie ist vielmehr ein wechselseitiger Lernprozess, eine klassische Win-win-Situation für alle Beteiligten. Seien wir ehrlich: Das „Teilen von Wissen“ wird zwar allüberall einge-

fordert, aber selten praktiziert. Kollegiale Beratung lebt und stirbt mit der Bereitschaft aller Beteiligten, ihr Wissen zu teilen und Dritte von eigenen Erfahrungen und Ideen profitieren zu lassen. Und das funktioniert.

3 Zuhören lernen

In allen Phasen der Kollegialen Beratung lernen also auch die „Berater“. Ich stelle immer wieder fest, wie groß insbesondere für Führungskräfte in der Beraterrolle zum Beispiel die Herausforderung ist, in der Phase der „Anliegenschilderung“ erst einmal nur zuzuhören und sich jeglicher Kommentare und Bewertungen (auch nonverbaler Natur!) zu enthalten. Wirklich zuzuhören und sich zunächst vollkommen unvoreingenommen in die Lage anderer zu versetzen ist für viele Führungskräfte eine Kompetenz, die noch viel „Luft nach oben“ hat. Die Kollegiale Beratung hilft dabei.

4 Die richtigen Fragen stellen lernen

Auch lernt man als „Berater“, gute und „systemische“ Fragen zu stellen, die einen Ratsuchenden zu einer neuen Problemwahrnehmung führen können. „Zirkuläre“ Fragen etwa (Beispiel: „Wie würden Ihre Mitarbeiter das Problem beschreiben?“) zwingen einen Fallgeber, die Sichtweisen Dritter stärker in seine Wahrnehmung mit einzubeziehen. „Skalierungsfragen“ (Beispiel: „Wie beurteilen Sie die Stimmung in Ihrem Team auf einer Skala von 1-10?“) helfen, Verallgemeinerungen („Bei uns ist schlechte Stimmung“) aufzulösen und Differenzierungen einzuführen. „Fragekompetenz für Führungskräfte“ ist ein noch recht neues Thema,



AUTOR

Stefan Scholer leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München und arbeitet nebenberuflich als Trainer und Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de). Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Publikationen im Themenfeld „Neue Lernformen“. Seit vier Jahren berät er Unternehmen und Organisationen bei der Einführung der Kollegialen Beratung.

stefanscholer@web.de

das mittlerweile zunehmend Einzug in Fortbildungskataloge hält. In Kollegialen Beratungen aber kann diese Kompetenz gleich praxisnah eingeübt werden! Führungskräfte erleben authentisch und ganz konkret die oft verblüffende Wirkung von „klugen“ Fragen.

5 Neue Perspektiven gewinnen

Die größten Lerneffekte in kollegialen Beratungsprozessen entstehen nach meiner Beobachtung in der Phase „Hypothesenbildung der Berater“. Es ist für einen „Fallgeber“ eine vollkommen neue und bislang in aller Regel unbekannte Situation, Dritte über das eigene Thema ernsthaft diskutieren zu hören. Und vor allem, in diesen Diskussionsprozess nicht eingreifen zu können! Gerade in dieser Phase entstehen oft zuvor nicht für möglich gehaltene „Aha“-Effekte. Denn zum einen kommen durch die Berater immer neue

Aspekte ins Spiel, auf die man alleine bislang nicht gekommen ist. Aber selbst wenn ein Fallgeber bestimmte Überlegungen der Berater zuvor schon selbst angestellt hat: Es ist ein fundamentaler Unterschied, ob man sich über solche Vermutungen alleine den Kopf zerbricht oder aber Dritten dabei zuhört, wenn diese ähnliche oder deckungsgleiche Vermutungen äußern und diskutieren.

6 Selbstreflexion lernen

Neue Sichtweisen sind vorprogrammiert. In einem Kollegialen Beratungsprozess stand eine Führungskraft fassungslos vor einem Flipchart, auf dem etwa fünfzehn „Hypothesen“ der Berater visualisiert waren: „Ich kann es kaum glauben, all diese Hypothesen treffen zu, und nicht eine einzige war mir vorher klar!“ Solche Perspektivenwechsel möglich zu machen, neue Sichtweisen quasi durch eine vorgegebene (Beratungs-)Struktur zu erzwin-

gen, darin liegt die ganz große Stärke Kollegialer Beratung! Alle Beteiligten lernen und erfahren ganz konkret, dass es nicht die eine und einzige „Wirklichkeit“ gibt, sondern dass Wirklichkeiten immer aus individuell geprägten Sichtweisen entstehen. So steigt bei allen Beteiligten die Kompetenz zur kritischen Selbstreflexion.

Fazit: Vor allem für mittlere und große Unternehmen oder Organisationen ist die Methode der Kollegialen Beratung interessant. Denn nahezu alle Kompetenzen, die zur Lösung von Problemen benötigt werden, sind in mittleren und größeren Organisationen bereits vorhanden. Mit Kollegialer Beratung können Unternehmen den großen Schatz der informellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter gezielt abrufen. Sie unterstützen dann ihre Führungskräfte wirklich nachhaltig, generieren aber auch den größtmöglichen Nutzen für die Organisation.

Stefan Scholer ●



Investieren Sie in Hoffnung.



SOS-Pate werden
schon mit 1 € am Tag
www.sos-kinderdorf.de

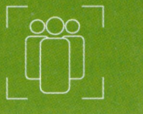
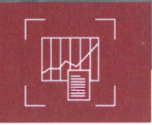
Fernstudium / Master of Arts
Berufsbegleitend
zum Master-Abschluss



postgradual
Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

Beginn: WS 2013/14
Anmeldung: 15.5. – 15.7.2013


DISC



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER