

B. Schmid, T. Veith, I. Weidner Lernen und Kooperieren im Arbeitsprozess

Kollegiale Beratung: Lernen und Kooperieren im Arbeitsprozess

Die Beratung durch Kollegen ist eine effektive Möglichkeit, das tägliche Arbeiten zu verbessern und Probleme kompetent zu lösen. Damit dies gelingt, bedarf es einer entsprechenden Lernkultur.

Klassische Lernformen wie Seminare, Trainings und Didaktiken mit rezeptartigen Lernmodellen werden der gesellschaftlichen Wirklichkeit und Notwendigkeit zur Integration von interdisziplinärem Wissen nicht mehr gerecht. Heute weiß man, dass Menschen den überwiegenden Teil ihrer praxisrelevanten Kompetenzen im Prozess der Arbeit und in der Beziehung und Auseinandersetzung mit anderen erwerben. Gleichzeitig gibt es in vielen Unternehmen den Wunsch nach stärkerer Kooperation zwischen Teams, Bereichen und Disziplinen. Obwohl die Arbeitsprozesse selbst häufig individualisiert und hierarchisiert sind, steigt offensichtlich der Bedarf nach Abstimmung von Prozessen und Teilschritten sowie nach Reflexion beruflicher Praxis.

Organisationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, Lernorte und Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit anzubieten und so die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen. Was fehlt, ist jedoch ein Instrument, eine „Software mit einer Benutzeroberfläche“, auf der Teams und Einzelne anderen ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen können. Ziel dabei ist es, nicht nur an einer konkreten Problemlösung zu arbeiten, sondern gleichzeitig auch die situative Handlungskompetenz und professionelle Selbststeuerung der Person zu verbessern. Hier setzt kollegiale Beratung an, die auch einer der Schwerpunkte am Institut für systemische Beratung (ISB) ist.

Klare Rollen und Strukturen

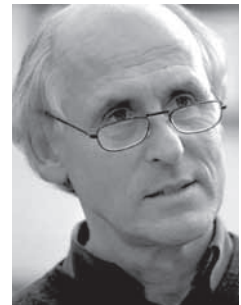
Kollegiale Beratung ist eine Lern- und Arbeitsform in einem Team von vier bis fünf Personen. In diesem können dann alle Rollen besetzt werden, und auch Einsteiger können sich während des gesamten Prozesses auf ihre rollengemäßen Aufgaben konzentrieren. Zu Beginn formuliert eine Person eine konkrete Frage an die Gruppe. Es gibt eine klare Zeit- und Ablaufstruktur, und jeder Einzelne übernimmt für einen Beratungsprozess eine funktionale Rolle (siehe Leitfaden Seite 16). Der Vorteil ist, dass die Kollegen die Fragestellungen und Rahmen-

bedingungen in der Organisation oft aus eigener Erfahrung kennen und ihnen auch der Arbeitskontext mitsamt Strukturen und Hierarchien im Unternehmen bekannt ist.

Klarer Rahmen

Als Rahmen für das gemeinsame Arbeiten sollten verschiedene Vereinbarungen wie Verbindlichkeit, aktive Beteiligung, Zeit- und Fokusdisziplin, Bereitschaft zu Offenheit und Authentizität, Selbstverantwortung und Eigenständigkeit gelten, und die Gruppe sollte sich auf grundsätzliche Werte verständigen. Dazu können Wertschätzung, Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie die Bereitschaft zu einer Vertrauenskultur und zu Diskretion gehören.

*Dr. phil. Bernd Schmid,
Gründer und Leiter des Instituts
für systemische Beratung (ISB),
Wiesloch
schmid@isb-w.de*



*Thorsten Veith,
M. A. in Erziehungswissenschaft,
Soziologie und Politik-
wissenschaft,
Geschäftsführer des ISB,
Wiesloch
veith@isb-w.de*



*Ingeborg Weidner,
M. A. in Erziehungswissenschaft
und Germanistik,
am ISB im Bereich Medien und
Publikationen verantwortlich,
Wiesloch
weidner@isb-w.de*



Forum

Steht eine Führungskraft zum Beispiel vor der Frage, wie sie einen Mitarbeiter besser in ihr Team integrieren kann, hilft kein Führungsseminar, das erst zwei Monate später stattfindet. Kollegiales Lernen ist dagegen ein Lernen „near the job“, das in einem sehr zeit- und kostenreduzierten Rahmen großen Nutzen stiften kann. In dem Beispiel könnte die Führungskraft das Anliegen haben, Hintergründe der Situation besser zu erkennen und zu verstehen, Ideen und Impulse für die Integration des Mitarbeiters zu erhalten sowie konkrete Schritte für die passende Unterstützung des Mitarbeiters zu sammeln.

Lernen nah am Job

Nachdem der „Fallgeber/Ratsuchende“ – der als Kunde bezeichnet wird – seine Fragestellung formuliert hat, übernehmen mehrere Teilnehmer abwechselnd die Funktion des Interviewers. Das entlastet eher beraterunfähigere Kollegen davon, allein für eine gute Beratung verantwortlich zu sein. Das Beraterteam hat in der folgenden Befragungsphase die Aufgabe, das Ziel der Beratung nochmals zu konkretisieren und eventuell wesentliche Sachinformationen zu erfragen. Denkbar sind Fragen wie „Woran zeigt es sich konkret, dass die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter schlecht läuft? Wie sieht eine beispielhafte Situation aus? Ist das Verhalten des Mitarbeiters schon immer so?“ oder „Wie nehmen die anderen Teammitglieder die Situation wahr?“.

In der Phase „Hypothesenbildung“ (Schritt 4 im Leitfaden) analysiert das Beraterteam eigene Annahmen zu möglichen Hintergründen und Zusammenhängen bezüglich des geschilderten Anliegens. Es kann dabei interessant sein, spontane Bilder, Stimmungen und Assoziationen zu beschreiben, die der Einzelne bei sich wahrgenommen hat. Gerade die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der formulierten Hypothesen ist für den Kunden – als Zuhörer – und für spätere Lösungsoptionen wichtig. Und es gilt: je mehr Köpfe, umso mehr Ideen. Je nach Perspektive könnten etwa folgende Hypothesen eingebracht werden: „Dem Mitarbeiter fehlt die Anerkennung/Wertschätzung

von Teamleitung/anderen Teammitgliedern“, „Im Team selbst herrscht generell keine Kultur des Miteinanders“ oder „Der Teamleiter muss sich besser des Stils des Mitarbeiters bewusst werden“.

Konkreter Nutzen

Der konkrete, sofort wahrnehmbare Nutzen für einzelne Personen zeigt sich am offensichtlichsten, wenn sich aus der kollegialen Beratung direkt umsetzbare Lösungswege für das eingebrachte Anliegen ergeben. Die unterschiedlichen Sichtweisen der Kollegen können den Blick des Kunden auf seine Praxissituation und sein Anliegen verändern. Bisher nicht wahrgenommene andere Perspektiven werden deutlich, neue Lösungswege dadurch sichtbar und gehbar. Das Teilhaben am Wissen und an den Erfahrungen der anderen, das Geben und Erhalten von fach- wie rollenspezifischer und gleichzeitig persönlich unterstützender Beratung sind konstruktive Effekte kollegialer Beratung. Die Mitarbeiter erhalten Unterstützung in ihren organisati-

onalen Aufgaben und erleben eine Stärkung ihrer fachlichen, professionellen wie sozialen Kompetenzen.

Gerade Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Komplexität und die eigene Rolle in einem Portfolio von Rollen zu steuern. Durch kollegiale Beratung kann ein erfahrungs- und praxisnahes Lernen zwischen Führungskräften gestaltet werden. Das ist oft effizienter und effektiver, als rein auf traditionelle Lernstrategien wie etwa Führungsseminare zu setzen.

Kollegiale Beratung führt zu einem veränderten Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten („Gemeinsam packen wir’s an!“). Aufgrund des unmittelbaren Praxisbezugs entsteht ein hoher Transfereffekt in vielfältigen Situationen des Organisations- und Führungsalltags. Dieser Transfereffekt kann zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beitragen, die über die individuelle Wahrnehmung hinaus spürbar ist. Und ein gutes Arbeitsklima, das ermutigt, Probleme anzugehen, trägt

Leitfaden kollegiale Beratung	
1. Fünf Minuten	Rollen- und Zeitvereinbarung: Der Kunde, drei bis vier Co-Berater, darunter ein Moderator/Zeitwächter, werden ausgewählt. Sie bilden gemeinsam das Beraterteam. Die Dauer der kollegialen Beratung wird festgelegt
2. Zehn Minuten	Anliegen: Der Kunde (A) stellt sein Anliegen dar (nur eine kurze Skizze, möglichst konkret) und formuliert zwei bis drei zentrale Fragestellungen
3. 20 Minuten	Das Beraterteam erfragt: • das Ziel der Beratung (zum Beispiel: Angenommen unser Gespräch verläuft optimal, was ist dann am Ende für Sie anders?) • wesentliche Perspektiven des Problems (mithilfe systemischer Fragen)
4. 15 Minuten	Das Beraterteam formuliert und sammelt Hypothesen (keine Ratschläge oder Lösungen) und Resonanzen zur Erklärung des Problems. A hört zu
5. Fünf Minuten	A priorisiert die Hypothesen danach, welche er als nützlich und weiterführend erlebt
6. 15 Minuten	Gruppen-Brainstorming: Das Beraterteam formuliert Lösungsideen und Handlungsoptionen, die A helfen, sich bezogen auf die Herausforderung konkret anders verhalten zu können. A hört zu
7. Zehn Minuten	A bewertet die Lösungsideen: Welche sind für meine Fragestellung hilfreich?
8. Fünf Minuten	Prozessreflexion: Wie haben sich die Beteiligten in ihren Rollen erlebt? Was haben wir gelernt?
Beim nächsten Treffen: Bericht des Kunden: • Welche Fragestellung habe ich eingebracht? • Welche Hinweise habe ich dafür bekommen? • Was habe ich unternommen? • Was ist aus meiner Sicht gut gegangen, was nicht? • Welche Folgefragen sind entstanden?	

B. Schmid, T. Veith, I. Weidner Lernen und Kooperieren im Arbeitsprozess

als Kulturelement zur Produktivität einer Organisation bei.

Geteiltes Wissen wirkt doppelt

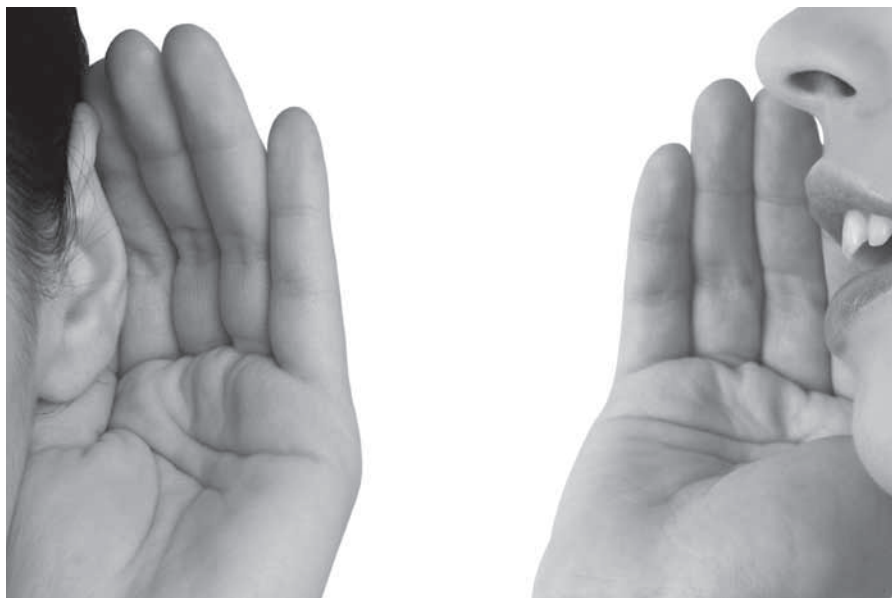
Die Herausforderung besteht jedoch darin, eine in der Organisation verstreute Praxis kollegialer Beratung zu einem Programm in der Organisation zu integrieren. Die Autorisierung und Promotion der Initiative durch Schlüsselfiguren sowie bereitgestellte Ressourcen in der Organisation (externe Moderation und Einführung, Zeit, Freistellung im Arbeitsvollzug oder im Arbeitsumfeld, Räume) sind ganz zentrale Bedingungen und Voraussetzungen dafür.

Legt ein Unternehmen Wert auf Dialog – auch zwischen den Generationen – und nutzt und pflegt dialogische Strukturen, wird Unternehmens(lern)kultur und Organisationswissen, vor allem „implizites Erfahrungswissen“, erhalten und weitergegeben. Implizites Wissen beruht auf Erfahrungen, verborgenen Verknüpfungen und Zusammenhängen von Wissensbeständen (zum Beispiel Entstehungsgeschichten von Produkten, Anekdoten zur Firmengeschichte) und Milieukennntnis. Es ist getragen von Intuition und daher nur im persönlichen Austausch wie bei der kollegialen Beratung vermittelbar.

Lernen im Prozess

Erfolgreiches Arbeiten und Lernen im Team ist nicht allein durch eine weitere Arbeitstechnik zu erreichen. Die Kunst ist es, eine Lernkultur zu initiieren und zu pflegen, in der die Teammitglieder motiviert sind und in die Lage versetzt werden, sich ihr Wissen gegenseitig kompetent zur Verfügung zu stellen. Lernerfolg besteht eben auch im Lernen lernen und darin, vorhandene Kompetenzen für eigenes Lernen zu nutzen. Wie die Einführung einer elektronischen Software im Unternehmen bedarf auch das kooperative Lernen im Arbeits- und Berufsumfeld einer guten Einführung.

Das notwendige Handwerkszeug dafür kann in einem ein- bis zweitägigen Auftaktworkshop vermittelt werden. Zudem



Der Kunde muss seinem Kollegen zuhören

brauchen die Teilnehmer ein klares Verständnis des Ablaufprozesses kollegialer Beratung und der Rollen, die wechselseitig eingenommen werden. Ebenfalls wichtig ist es, konstante, aber offene Beratungsteams zu definieren, sodass jeder Teilnehmer seine Beratungskollegen kennt und sich auf sie beziehen kann. Dabei sollte eine grundsätzliche Offenheit für neue Mitglieder gegeben sein.

Hat sich im Rahmen des Auftakts ein Team gefunden, ist es wichtig, sich explizit über gemeinsame Werte und Haltungen zu verständigen und die organisatorischen Rahmenbedingungen zu definieren: „Wann/wie oft/wo/mit welchen zeitlichen Abständen können und wollen wir uns treffen?“ „Wie lange können/sollen unsere Sitzungen dauern?“ Wird bereits im kleinen Kreis des Teams auf Werte wie Verbindlichkeit und den Aufbau einer Vertrauenskultur geachtet, so ist dies aus unserer Erfahrung auch ein Gegengewicht zu Konkurrenzdenken und Machtkämpfen.

Vor allem in der Einführungsphase sollte man Wert auf regelmäßige Treffen in kurzen Zeitabständen und über einen längeren Zeitraum legen. So besagt die Kooperationsforschung von Robert Axelrod (2009): Je länger der Zeitraum, in welchem die Akteure interagieren, und je

häufiger ihre Treffen, desto größer ist die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten.

Fazit

Formen kollegialer Beratung können ein weites Spektrum von Arbeitsebenen und Lernfragestellungen integrieren. Das reicht vom strukturierten Wissenstransfer („Welche Ergebnisse ergab die letzte Sitzung des Arbeitskreises X?“) über Fragen zur eigenen Kompetenzentwicklung („Was ist das Neue an Methode Y und wie nutze ich sie für mich und meine Tätigkeiten?“) bis hin zur Unterstützung der unternehmensinternen Netzwerkbildung und Kulturentwicklung. Die große thematische Bandbreite erfordert jedoch Flexibilität und Disziplin der Akteure, ein effektives Zusammenspiel in wechselnden professionellen Rollen und einen ökonomischen Umgang mit Ressourcen.

Weiterführende Literatur

Axelrod, R. (2009). *Die Evolution der Kooperation* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.

Lauterburg, C. (2001). Gute Manager fallen nicht vom Himmel. *Organisationsentwicklung*, 2/2001, 4–11.

Schmid, B., Veith, T. & Weidner, I. (2010). *Einführung in die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.