

## Diessseits von Coaching und Mentoring: Kollegiale Praxisberatung

Olaf Hinz

**Zusammenfassung:** Die Methode der kollegialen Beratung eignet sich gut für Menschen in Organisationen, die vor der Herausforderung stehen, ihr Prozesswissen in neuen, unbekanntem Kontexten anzuwenden. Schnelligkeit und konkreter Praxisbezug sind dabei wesentliche Faktoren für eine akzeptierte Lernform. In diesem Artikel wird eine Anpassung der Grundmethode der kollegialen Beratung, die kollegiale Praxisberatung, vorgestellt, die diese Anforderung der Praktiker erfüllt. Die dabei auftretenden Prozesswirkungen und Lernerfahrungen werden anhand zweier Praxisbeispiele aus der Industrie illustriert und Chancen sowie Grenzen der Methode diskutiert.

**Schlüsselbegriffe:** Kollegiale Praxisberatung · Coaching · Mentoring

**Abstract:** *Towards Coaching and Mentoring: peer-group consulting.* The peer consulting method is a suitable tool for everybody who is challenged to apply their process knowledge in new and unfamiliar situations at work. Promptness and concrete practice-orientation are important factors for an accepted learning technique. This article is an introduction to practical peer consultancy, which is an adaptation of the basic cooperative method and meets the requirements of practitioners. The impact it has on the process and the lessons learned will be illustrated in two examples from industry. Opportunities and limits of this method will also be discussed.

**Keywords:** Peer-group consulting · coaching · mentoring

Kann Führung und Management gelernt werden? Ja, denn unbestreitbar leisten Training und Coaching gute Beiträge dazu. Vielfach ist die Effektivität von Führung und Management jedoch wegen fehlendem Know-How über *interne* Prozesse des Unternehmens stark eingeschränkt. Konflikte werden berührt, jedoch nicht vollständig gelöst, Lösungen für das aktuelle Problem erarbeitet, aber deren Auswirkungen im Gesamtsystem nicht reflektiert. Zusätzlich tritt das Wesen der Aufgabe *Führung*, nämlich Entscheidungen in komplexen, eigendynamischen Organisationen zu treffen, erschwerend hinzu. Damit stehen Führungskräfte immer vor der Herausforderung ihr Prozesswissen in neuen, unbekanntem Kontexten anzuwenden. Schnelligkeit und konkreter Praxisbezug sind dabei wesentliche Faktoren für die Akzeptanz von Führung und Management Lernen. Inwieweit die kollegiale Praxisberatung diese Anforderungen erfüllt, soll im Folgenden gezeigt werden.

## 1. Wie funktioniert kollegiale Beratung?

Kollegiale Praxisberatung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Projektleiter oder Führungskräfte sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Die Kollegiale Beratung findet in Gruppen von sechs bis zehn Mitgliedern statt, die im regelmäßigen Abstand zusammenkommen. Die Teilnehmer tragen dabei ihre beruflichen Praxisfragen, Probleme und „Fälle“ vor (Lippmann 2004; Tietze 2003; <http://www.kollegiale-beratung.info>).

Kollegiale Beratung ist zeitökonomisch und ermöglicht den *freien Blick* auf Themen, Konflikte und (Schein-)Harmonien im Alltag. Transparenz und Struktur des Verfahrens verhindern, dass vorschnelle Beurteilungen zu vermeintlichen Lösungen werden, und implementiert so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bzw. Qualitätszirkel. Jedes Team und jede Gruppe kann sich zur Kollegialen Praxisberatung zusammenfinden. Allerdings sind einige Aspekte im Vorfeld zu bedenken, damit sich alle Beteiligten realistische Bilder von den möglichen Ergebnissen machen können. Vier Zutaten fördern das Gelingen kollegialer Beratung:

- *Vertrauen*: Teilnehmer, die sich vertrauen, können miteinander offener sprechen.
- *Vertraulichkeit*: Verschwiegenheit über Inhalt und Abläufe nach außen hin.
- *Unterstützung*: Das Bemühen um Unterstützung für die übrigen Teilnehmer.
- *Wertschätzung*: Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit.

## 2. Der Prozess

### 2.1 Das Grundmodell

Ein klarer Prozess in der kollegialen Praxisberatung sichert, dass viele individuelle Vorschläge und Anregungen in kurzer Zeit zur Verfügung gestellt werden (Abbildung 1).

In Phase 1 werden die drei Rollen Moderator, Fallgeber und Kollegiale Berater besetzt. Die Gruppe einigt sich auf einen Moderator, der durch die weiteren Phasen führt.

**Abbildung 1:** Das Phasenmodell der kollegialen Praxisberatung

Phase	Zeit	Methode	Aufgaben des Fallgebers	Aufgaben der beratenden Gruppe	Zu beachten ist
I		Rollenverteilung			Wer bringt den Fall ein? Wer berät, wer moderiert?
II	bis 10'	Vorstellen des Falles,	beschreibt die Situation	hört zu und macht sich evtl. Notizen	Noch nicht nachfragen!
III	bis 10'	Befragung	antwortet differenziert	interviewt den Ratsuchenden	Verständnisfragen, keine Probleminterpretationen!
IV	5'	Formulierung der Schlüsselfrage	formuliert eine konkrete Fragestellung	unterstützt gegebenenfalls durch Angebote	
V	5'	Impulse	hört zu und macht sich Notizen	ein Satz von jedem zur Schlüsselfrage/ was ist da los?	Der erste Eindruck zählt; noch keine Beratung
VI	15'	Beratung	hört zu und macht sich Notizen	jeder sagt, wie er den Fall angehen würde	keine Diskussionen über die Vorschläge der anderen
VII	5'	Abschluss	Dank für die Vorschläge	hört zu	Keine Kritik an den Vorschlägen

Der Moderator leitet die Besetzung der Rolle des Fallgebers an. Dieser entscheidet, inwieweit er einen Protokollanten wünscht. Fallgeber kann jeder werden, der für ein Thema oder eine schwierige Situation neue Perspektiven oder Lösungsideen erhalten möchte. Bei mehreren Fallgebern entscheidet die Gruppe je nach Dringlichkeit in der Situation. Die übrigen Teilnehmer werden zu kollegialen Beratern.

Der Moderator bittet in Phase II den Fallgeber, die aus seiner subjektiven Perspektive notwendigen Informationen zu schildern. Der Fallgeber berichtet der Gruppe und hat dafür max. 10 Minuten Zeit. Der Moderator unterstützt den Fallgeber evtl. durch klärendes und fokussierendes Fragen. Die Berater halten sich in dieser Phase zunächst zurück.

Im Anschluss formulieren die Berater in der dritten Phase zunächst Klärungsfragen, die ihnen selbst helfen, die Thematik noch weiter zu sondieren und zu verstehen. In dieser Phase geht es nur darum, Verständnisfragen zu stellen und noch keine Lösungen vorzustellen. Ziel ist *das Verstehen* der vom Fallgeber geschilderten Situation, noch nicht das oft verkappte Antesten von möglichen Handlungsalternativen. Es muss darauf geachtet werden, dass dieses Nachfragen eng am geschilderten Fall bleibt und nicht allgemeiner Neugierde weicht.

Der Moderator bittet den Fallgeber dann in der vierten Phase, zu formulieren, welche Schlüsselfrage er in Bezug auf sein Thema an die Berater hat. Diese Schlüsselfrage soll umreißen, was sich der Fallgeber als Ziel in dieser Kollegialen Beratung wünscht, und die Thematik für die Berater fokussieren.

In der fünften Phase findet dann ein erster, intuitiver Zugang zum Beratungsanliegen statt. Ein Satz, der den ersten Impuls beschreibt, kennzeichnet diese Runde. Neben der primären Funktion dieser Phase, nämlich den Fallgeber auf die unterschiedlichen

Sichtweisen und Facetten der nachfolgenden Beratung einzustellen, dient Phase V auch oft als Ventil für Kollegen, die rasch etwas loswerden müssen. Dadurch wird die Konzentration im nächsten Schritt gefördert.

In der Phase VI findet die eigentliche Beratung für den Fallgeber statt. Jetzt sind alle explizit aufgefordert, mögliche Lösungsalternativen zu entwickeln und für den Fallgeber neue Verhaltens- oder Umgangsweisen zu formulieren. Der Fokus liegt dabei immer darauf, was er/sie selbst tun könnte. Allgemeine organisationsspezifische Hinweise oder Tipps, was „andere Beteiligte“ machen sollten, sind dabei wenig zielführend. Der Fallgeber hört in dieser Phase nur zu und lässt die Ideen der Berater auf sich wirken. Der Moderator wacht über die Einhaltung des Zeitrahmens von etwa 15 Minuten. Im Sinne des Fallgebers achtet er darauf, dass alle Berater sich beteiligen und die Beiträge nicht zu schnell hintereinander erfolgen.

Der Moderator wendet sich dann dem Fallgeber zu und fragt ihn, welche Ideen der Berater er bedenkenswert und hilfreich in Bezug auf seine Schlüsselfrage fand. Der Fallgeber nimmt Stellung zu den aus seiner Sicht hilfreichen Anregungen und bedankt sich abschließend für die Unterstützung durch die Berater. Dabei achtet der Moderator mit darauf, dass keine „Abqualifizierung“ einzelner Beratungen passiert.

Durch dieses bewährte Phasenmodell werden Zeiteffizienz und die Konzentration auf das zu behandelnde Thema erreicht. Weitschweifige Eigenbeschreibungen eines irrelevanten Kontextes nach dem Motto „ganz ähnlich ging es mir damals auch, als ich ...“ werden ebenso vermieden wie ein unproduktiver Streit, welche der einzelnen Beratungen denn nun *richtig* und welche *falsch* sei.

Dazu ein Blick in die Praxis: Ein deutscher börsennotierter Konzern im Bereich Spezialmaschinenbau hatte sich in seinen zwei Kerngeschäftsfeldern dezentral aufgestellt. Es herrschte eine große Vor-Ort-Autonomie der einzelnen Gesellschaften, die an über 40 Standorten in Deutschland und Europa den gesamten Business-Process (Entwicklung, Fertigung, Versand, kaufmännische Funktionen) verteilt hatten. Der Konzern führte seine einzelnen Gesellschaften eher in Form einer Finanzbeteiligung. Im Rahmen der Konzern-Führungskräfteentwicklung, einem der personellen Bindeglieder der Konzernpolitik, wird seit einigen Jahren ein „Workshop für Projektleiter“ angeboten. An drei Tagen arbeiten acht bis zehn Projektleiter aus unterschiedlichsten Teilen des Konzerns unter professioneller Moderation an ihren Praxisanliegen mit der Methode der kollegialen Praxisberatung.

## 2.2 Praktische Erweiterungen

Der in Abbildung 1 vorgestellte Prozess stellt dabei eine didaktische Reduktion der Konzepte dar, die in der Literatur vorgestellt worden sind. So zeigte sich in den ersten beiden Workshops für Projektleiter, dass die Teilnehmer daran interessiert sind, schnell (d. h. innerhalb von Minuten) eine Antwort auf ihr Anliegen zu bekommen. Die Frage war nun, wie diesem Wunsch der Kunden zu entsprechen war, ohne die erfolgreiche Prozessstruktur der kollegialen Beratung zu verlassen. Die in der Literatur z. B. von *Tietze* (2003) vorgeschlagene Phase der Methodenwahl, d. h. einer Abstimmung in und

durch die Gruppe, wie jetzt das Anliegen bearbeitet werden soll (z. B. Brainstorming, Erfahrungsaustausch, Expertenrat etc.), löste nur Irritationen bei den Praktikern aus. Zitate wie „bevor ich also sagen darf, was mein Rat ist, wollen wir uns jetzt auch noch einigen, wie ich das darf“ waren typisch für ein Gefühl der Überregulierung durch das Prozessmodell. Wir sind daher in der Folge dazu übergegangen, diese Phase auszulassen und die Teilnehmer direkt mit der Beratung beginnen zu lassen. Hier trägt jeder kollegiale Berater seine Idee vor, in welcher Form auch immer.

Diese didaktische Reduktion hat sich aus unserer Sicht seitdem bewährt, weil eine Befassung der Teilnehmer auf der Prozess- oder Metaebene von diesen nur sehr selten gewünscht wird. Praktiker sind – verständlicherweise – an operativen Ratschlägen und Ideen interessiert. Wenn man sich allerdings verdeutlicht, dass die zur Zeit in der Literatur vertretenen Phasenmodelle aus dem (psychologischen) Beratungskontext kommen und zunächst in diesem *Club* ihre Verbreitung fanden, wird die neue Herausforderung an die Gestaltung des Prozesses augenscheinlich. Die Diskussion über die geeignete Methode des Beratungsprozesses wird unter seinesgleichen als sinnvoll und befruchtend erlebt, die von uns in der Praxisberatung eingesetzte Reduktion wäre in dieser Gruppe der Berater und Supervisoren wohl nur mit Widerständen verbunden.

So erklärt sich dann auch der Begriff *kollegiale Praxisberatung*, der unser reduziertes Vorgehensmodell von der kollegialen Beratung nach Tietze (2003) und Lippmann (2004) abgrenzt. Natürlich ist diese Reduktion nicht widerspruchsfrei und verzichtet auf wertvolle Bestandteile des Beratungsprozesses. Ohne eine abgestimmte Beratungsmethode läuft die Gruppe Gefahr, sich in vielen kleinen Ratschlägen zu verzetteln. Dies kann zur Folge haben, dass der Fallgeber zwar eine Fülle von konkreten Einzelvorschlägen erhält, deren Heterogenität ihn aber eher verstört als zur Klärung beiträgt.

In der Praxisberatung kommt der Kompetenz und dem Rollenbewusstsein des Moderators dann eine größere Bedeutung zu. So kommt es öfter vor, dass durch die Moderation während der Phase VI mit Fragen wie „Reden Sie gerade über sich oder zum Fallgeber?“ oder „Ist das eine spontane Idee, oder haben Sie bereits gute Erfahrungen damit?“ klargelegt wird, wo sich der kollegiale Berater gerade befindet, damit der Ratschlag auch aufgenommen werden kann. Die Strukturierungsfunktion, die in einer Phase der Methodenwahl geleistet würde, verschwindet also nicht völlig aus dem kollegialen Beratungsprozess, sondern wird teilweise auf den Moderator verlagert, der sie dann situativ einsetzt. Wir sind ferner dazu übergegangen, nach dem Abschluss der Runde und einer kleinen Pause die Gruppe zu fragen: „War in diesem Anliegen ein Kern, ein Punkt von generellem Interesse für die Gruppe?“ Dabei werden solche Themen, die bei vielen Teilnehmern Wissensbedarf auslösen, nach den jeweiligen Beratungsrunden methodisch i.S. von Beratung bzw. Theorieinput noch weiter vertieft. Typische Themen sind dabei der Umgang mit Widerständen, das Management von (Ressourcen-) Konflikten oder das Umgehen mit unklaren Zielen und Aufträgen.

### 3. Wirkungen

Anlässlich der Workshops für Projektleiter stellten die Teilnehmer immer wieder fest, dass entsprechende Entwicklungsarbeiten in anderen Konzernteilen bereits gelaufen

bzw. mit dem gleichen Kunden schon vereinbart waren. Die kollegialen Berater konnten nicht nur gute praktische Hinweise geben, sondern sogar dezidiert beschreiben, was sie mit dem gleichen Kunden vereinbart bzw. welche ähnliche technische Lösung sie bereits entwickelt hatten. Das bekannte Phänomen, dass das Rad in manch großer Organisation mehrmals und immer wieder neu erfunden wird, trat also auch hier wieder auf. Nach drei Workshops hatten die Teilnehmer und die Konzern-Personalentwicklung so viele Beispiele beisamt, dass das Thema auf Konzernebene adressiert werden konnte und nun ein Organisationsprojekt zur Installation eines einheitlichen Projektcontrollings und der Berufung von „Systemintegratoren“ gestartet wurde.

So durchgeführt, wird kollegiale Praxisberatung dann zu betriebswirtschaftlich effektivem Wissensmanagement jenseits von Datenbankrecherchen. Dies gilt natürlich vor allem für den Bereich der informellen Regeln und Kommunikationswege, die letztendlich die eigentlichen Prozessbeschleuniger in Organisationen darstellen. Und gerade hier beweist die kollegiale Praxisberatung ihre spezifischen Vorteile. Das Zugeben von Fehlern bzw. Anerkennen, dass es noch eine bessere Lösung gibt; das Aufdecken von Redundanzen und Informationslöchern erfordert *face validity*: Erst in der persönlichen Arbeit mit Kollegen, deren Rat anzunehmen oder nicht ich frei bin, entsteht die geschützte Atmosphäre, die ich brauche, um eine Verhaltensänderung anzugehen.

Dazu ein zweites Praxis-Beispiel: Diesmal handelt es sich um einen mittelständischen Hersteller von Vorprodukten für die chemische Industrie. So hatte das Unternehmen seit längerem Probleme mit den Vertretern der obersten Aufsichts- und Genehmigungsbehörde und trat an uns heran mit der Bitte, die Gespräche zwischen den technischen Führungskräften und der Behörde zu moderieren. In der Auftragsklärung wurde vorgeschlagen, es zunächst mit einer kollegialen Praxisberatung (als „Hilfe zur Selbsthilfe“) zu versuchen. Bei der Zusammensetzung der Gruppe wurde darauf geachtet, auch Mitarbeiter einzubinden, die zwar Kontakt zur Behörde hatten, aber nicht aus dem Kreis der technischen Führungskräfte kamen. Im Rahmen der Praxisberatung stellte sich dann heraus, dass z. B. die juristisch tätigen Kollegen deutlich einfachere Prozesse mit der Behörde abwickelten. Dies galt ebenso für Mitarbeiter aus dem Bereich Umwelt. Den Hinweisen dieser Kollegen aus dem Bereich der „Verhandlungspsychologie“ und der Erfahrung, „dass die Behördenvertreter die wesentlichen Punkte gern vorher unter vier Augen vorbesprechen“, folgten die technischen Führungskräfte. In der Folge verabredete die kollegiale Beratungsgruppe einen regelmäßigen Austausch über „das Verhalten der anderen Seite“, und ein selbsttragender Prozess der echten kontinuierlichen Verbesserung kam in Gang. Von der anfangs gewünschten Moderation war nie mehr die Rede.

Kollegiale Praxisberatung kann also zweierlei bewirken: Neben den konkreten Auswirkungen der kollegialen Beratung auf der Personenebene beobachten wir auch immer wieder Prozesse der Organisationsentwicklung des Gesamtunternehmens (wie das Praxisbeispiel mit der Berufung von Systemintegratoren ja zeigt). *Schmidt* (2003) nennt dies die „Idee der Parallelprozesse: Dabei geht man davon aus, dass das, was sich in der Beratungssituation abspielt, Ähnlichkeit hat mit dem, was der Klient in seiner Praxis erlebt.“

#### 4. Praktischer Umgang mit Komplexität

Gerade durch die Tatsache, dass ein Fallgeber zu seinem Anliegen ganz verschiedene Beratungen erhält, verdeutlicht, dass es kaum eine eindeutige Lösung für Management- und Führungsfragen gibt. Denn der Forderung nach der „richtigen“ Lösung liegt das alte Management-Paradigma der „hierarchischen Steuerung“ von Unternehmen und Mitarbeitern zu Grunde. In einer Zeit, in der sich Märkte und Kundenanforderungen täglich wandeln bzw. die ökonomischen Rahmenbedingungen ständig wechseln, ist jedoch die Überzeugung, dass so komplexe Gebilde wie Unternehmen ebenso wie Maschinen steuerbar seien, renovierungsbedürftig (*Simon* 2006, S. 35 ff.).

Kollegiale Praxisberatung schärft den Blick für diese neue Herausforderung. Nach *von Förster* (1993) heißt Führen, das Unentscheidbare zu entscheiden. Denn das Entscheidbare ist ja schon entschieden, es ist in Form von Stellenbeschreibungen, „messerscharfen“ Schnittstellenpapieren, Anweisungen, Spielregeln und Vereinbarungen geregelt. Daher wendet sich eine Führungskraft, die effektiv sein will, den Fragestellungen zu, die nicht bereits einer Regel unterliegen. Bei diesen unentscheidbaren Fragen ist vieles möglich, denn viele Wege führen nach Rom – aber nur eine aus den vorhandenen Möglichkeiten kann gewählt werden. Diese Kontingenz, d.h. die Notwendigkeit, aus mehreren Alternativen auszuwählen, macht nach *Backhausen & Thommen* (2004) das Wesen effektiven Managements doch erst aus! Obwohl Manager nicht genau herausfinden können, welche der verschiedenen Alternativen die richtige wäre, muss eine Führungskraft trotzdem zeitnah eine Entscheidung treffen. Es geht bei effektiver Führung also nicht mehr um die Suche nach der richtigen Entscheidung, sondern nur um die Auswahl einer wahrscheinlich guten!

Dieser Prozess des systemischen Managements ist explizit in die Praxisberatung implementierbar. Dann wird eine Phase Vb (Systemhypothesen) in den Ablauf (vgl. Abbildung 1) eingebaut, die der Hypothesenbildung vor der eigentlichen Beratungsphase gilt. Der Moderator bittet die Berater in dieser Phase explizit um Hypothesen und Spekulationen, wie das geschilderte Thema entstanden sein könnte und welche Wirkfaktoren und Hintergründe sie darin sehen. Mit *Batston* (1981) kann dies als die Suche nach „dem Unterschied, der einen Unterschied macht“ beschrieben werden. In dieser Phase geht es nicht um Hinweise zum Umgang damit, sondern um den analytischen Part, der typischerweise einer Lösungsfindung zugrunde liegt. Dieser Teil der Beratung eröffnet dem Fallgeber oft wichtige Aspekte zur möglichen Entstehung seines Problems, aber auch dazu, wie und durch welche Wirkfaktoren es „am Laufen“ gehalten wird. So wird das Phänomen der Emergenz sichtbar, d.h. dass durch die Kopplung von Vorgängen bzw. Entscheidungen oft etwas gänzlich Neues entsteht. Kollegiale Praxisberatung macht für die Teilnehmer dann konkret verständlich, dass das Ganze oft eben mehr als die Summe seiner Teile ist! Um dies zu unterstützen, sollen die Teilnehmer in der Phase Vb durchaus äußern, wie die geschilderte Thematik bei ihnen emotional „ankommt“ und welche Assoziationen entstehen.

In der Praxis muss sehr genau überlegt und dosiert werden, für welche Beratungsgruppen die Phase Systemhypothesen Nutzen stiftet. In dem vorgestellten Workshop

für Projektleiter ist die Hypothesenebene bisher nicht explizit eingesetzt worden. Anders ist dies z.B. bei den regionalen PE/OE Kreisen, die von den Partnern der Beratergruppe HRD-Hamburg angeleitet werden. Hier treffen sich Personal- und Organisationsentwickler bzw. interne Berater verschiedener Unternehmen zu kollegialer Praxisberatung. In diesen Kreisen ist das Vorgehensmodell der hypothesengeleiteten Arbeit (z.B. Warum tritt der Fall so auf? Welche stabilisierenden Faktoren für diesen Zustand gibt es? Welche „unsichtbaren“ Wirkungsketten könnten beachtenswert sein?) besser bekannt, und die Teilnehmer sind in der Mehrzahl auch im Umgang damit geübt. Hier kommt es öfter vor, dass ein Fallgeber auch gar nicht nach Lösungsvorschlägen sucht, sondern „nur“ zu Hypothesen und Spekulationen auffordert, um weitere „Unterschiede, die einen Unterschied machen“ in seine Sicht des Falles einzuführen. Eine operative Lösung ist dort noch gar nicht gewünscht. Die regionale PE/OE Gruppe arbeitet daher mit einer höheren Methodenautonomie als die Gruppe der Projektleiter. Dieses Beispiel zeigt auch, wie flexibel sich das Konzept der kollegialen Praxisberatung an die jeweilige Gruppe anpassen lässt. Dabei liegt die „Kunst“ in der Reduktion der Phasen und nicht in der grazilen Ausgestaltung der Phasen an sich.

## 5. Kollegiale Praxisberatung: Chancen und Grenzen

Die Teilnehmer der kollegialen Praxisberatung erhalten Anregungen und Handlungsmöglichkeiten für Praxisfälle des Tagesgeschäftes. Die regelmäßige Teilnahme an kollegialer Beratung ermöglicht

- eine strukturierte Reflexion des Führungs- und Arbeitsstils,
- die Verbesserung des Gruppenzusammenhalts,
- die Verbesserung der Kommunikations- und Problemlösefähigkeiten,
- einen breiten Blick für die Themen und Methoden des Unternehmens bzw. des Arbeitsgebiets,
- die praktische Übung der persönlichen Beratungs- und Coachingkompetenzen.

Bei der Kollegialen Beratung geht es um die Stützung und Stärkung von Menschen in betrieblichen Kontexten und die Erweiterung ihres persönlichen professionellen Handlungsspielraums. Insofern ist sie kein Ersatz für ein persönliches Coaching oder Supervision, abteilungsbezogene Strategieworkshops oder teamspezifische Entwicklungsmaßnahmen.

Die kollegiale Praxisberatung stößt hier auf ihre *Grenzen*. Interessanterweise sind diese Grenzen in der Literatur noch nicht präsent. Sowohl *Lippmann* (2004) als auch *Tietze* (2003) behandeln die Grenzen der kollegialen Beratung – erstaunlicherweise – nicht. Denn die kollegiale Praxisberatung ist natürlich kein Allheilmittel. Hier wäre eine explizite wissenschaftliche Analyse zur Vermeidung von „Scharlatanerie“ und einer fortschreitenden Professionalisierung im Umgang mit dem Konzept „kollegiale Beratung“ aus meiner Sicht des fundiert arbeitenden Praktikers notwendig. Die Grenzen der Wirksamkeit ergeben sich daher eher aus der heuristischen Abgrenzung zu anderen Beratungsformen und deren spezifischen Stärken. Nach meiner Erfahrung sollten folgende Themengebiete nicht im Kollegenkreis behandelt werden:



- allgemeine, strategische Organisationsfragen,
- stark fachspezifische Themenstellungen,
- Konflikte im Team selbst,
- zu sehr „politische“ Themenstellungen,
- „private“, psychotherapeutische Lebensthemen.

Diese Aufzählung macht auch den Unterschied der kollegialen Beratung, bei der es vornehmlich um Fragen zur Steigerung der beruflichen Leistung geht, zur Supervision, die sich zunächst um rollenadäquates und effektives Verhalten z. B. als Coach, Lehrer, Therapeut, Projektleiter etc. kümmert, deutlich. Oder anders ausgedrückt: Kollegiale Praxisberatung liefert eher operative Hinweise zur Leistungsentwicklung, Supervision liefert eher Impulse zur professionellen Rollenausgestaltung und Persönlichkeitsentwicklung. Ferner kann der in Abschnitt 4 diskutierte Umgang mit Komplexität in kollegialer Praxisberatung noch wenig geübt werden. Gerade weil sich dort Kollegen innerhalb einer Unternehmenskultur begegnen, ist deren Sicht auf die Welt letztendlich eine sehr ähnliche. Insofern sind die einzelnen Ideen der kollegiale Berater (Phase VI, vgl. Abbildung 1) sicher vielfältig, aber oft auch nur sprachliche Variationen der gleichen Sachaussage. Hierzu muss das Prozessmodell noch weiter entwickelt und um Interventionsmethoden aus der Beratung ergänzt werden.

Auf der anderen Seite stehen die spezifischen *Chancen* der kollegialen Praxisberatung für professionelle Organisationen: Auf der *Unternehmensebene* leistet kollegiale Praxisberatung einen erheblichen Wertschöpfungsbeitrag zum zeitnahen und kontextbezogenen Wissens- und Erfahrungstransfer. Entlang der konkreten Anliegen aus der aktuellen Arbeit unterstützen sich Projektleiter bzw. Führungskräfte nicht nur gegenseitig, sondern sorgen gleichzeitig für eine breite „Streuung“ des Wissens in der Gesamtorganisation. Dabei sind die Kosten bzw. Aufwände vergleichbar gering. Auf der *Personenebene* stärkt die Teilnahme an kollegialen Beratungen die Personenautorität der Teilnehmer. Sie bauen in der Rolle als Berater ihre Kompetenzen in der Beobachtung und Bewertung von betrieblichen Fragestellungen aus und lernen, daraus konkrete Handlungsoptionen abzuleiten. Sie erhalten eine unmittelbare Rückmeldung über „ihre Sicht auf die Dinge“ und können Alternativen und anderes Herangehen unmittelbar damit verknüpfen. So erweitern sie ihr Führungs- und Verhaltensrepertoire mit hoher Praxisrelevanz und einer Umsetzung innerhalb von Stunden oder Tagen in den Unternehmensalltag.

Damit ist kollegiale Praxisberatung gerade in Veränderungsprozessen und bei steigender Komplexität ein gutes Instrument der Organisationsentwicklung, das dem reinen Training überlegen ist und sich harmonisch in einen Dreiklang mit den persönlichen Beratungsmethoden Coaching und Mentoring einfügt.

## Literatur

- Backhausen, W., Thommen, J.P. (2004): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lippmann, E. (2004): Intervision. Heidelberg: Springer.

- Schmidt, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Simon, F. (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer.
- Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung. Reinbek: Rowohlt.
- von Förster, H. (1993): KybernEthik. Berlin: Merve-Verlag.



**Olaf Hinz**, berät und coacht als Partner von HRD Hamburg Führungskräfte und Projektleiter. Als bekennender Hanseat unterstützt er seine Kunden, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache, entspannte und konsequente Haltung zu Herausforderungen und der eigenen Mannschaft. *Anschrift:* Beratergruppe HRD Hamburg, Valentinskamp 24, 20354 Hamburg. E-Mail: [hinz@bg-hh.de](mailto:hinz@bg-hh.de); Internet: [www.hrd-hamburg.de/hinz](http://www.hrd-hamburg.de/hinz).