

Multitalent kollegiale Beratung

Sie setzt auf der Ebene der Organisationsangehörigen an, befördert deren Kompetenzentwicklung und betreibt damit Personalentwicklung. Die kollegiale Beratung kann sowohl das Wir-Gefühl als auch die Kooperationskultur fördern. Sie ist ein gutes und kostengünstiges Instrument zur Organisationsentwicklung.

von UTE SYMANSKI

Vor allem für Professorinnen und Professoren, die sich mit Führungsfragen beschäftigen, aber aktuell wenig Zeit haben, kann das Instrument der kollegialen Beratung nützlich sein. Ebenso hilfreich ist es für Personalerinnen und Personalere, die sich fragen, wie sie ihre wissenschaftlichen Führungskräfte stärker durch Personalentwicklungsmaßnahmen erreichen können.

Was beim Einsatz von kollegialer Beratung zu beachten ist und wie das Instrumentarium für die eigene Hochschule (noch mehr) genutzt werden kann, ist auf der zweiten Jahrestagung des Vereins Coachingnetz Wissenschaft im Workshop „Coaching und kollegiale Beratung“ gemeinsam mit Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern erörtert worden. Die zentralen Fragestellungen und Inhalte aus diesem Workshop sind in diesem Beitrag zusammengefasst.

Was kollegiale Beratung ist

Der Name ist Programm: In diesem Format beraten sich Kolleginnen und Kollegen gegenseitig bei Fragestellungen rund um berufliche Themen. Und zwar ohne Konsultation externer Expertise, also ohne eine professionelle Beraterin oder einen professionellen Berater. Die grundlegende Annahme ist, dass die Kolleginnen und Kollegen über hinreichende Erfahrungen und Kompetenzen verfügen, um zu Anliegen und Fragestellungen hilfreiche Ideen und Impulse für ein etwaiges Vorgehen entwickeln zu können. Kollegiale Beratung ist also kein Beratungsformat, für das eine bestimmte Expertise erforderlich ist, wie etwa in der Rechtsberatung oder Ernährungsberatung. Übertragen auf die Führungskräfteentwicklung heißt das, dass ein kollegiales Beratungsgremium idealerweise aus Personen besteht, die eigene Erfahrung



im Führen oder im Sich-führen-Lassen haben. Dabei sind unterschiedliche Erfahrungshorizonte nützlich, weil sie einen Perspektivwechsel anregen. Sprich: Eine Professorin kann nützliche Impulse von einer Führungskraft im Verwaltungsbereich erhalten. Ebenso von

„Bei der Gruppenzusammensetzung sind unterschiedliche Erfahrungshorizonte nützlich“

einem Doktoranden, der von seiner eigenen Professorin geführt wird. Oder von einer Sekretariatskraft, die für einen anderen Professor arbeitet.

Für eine kollegiale Beratung setzen sich die Kolleginnen und Kollegen zusammen. In Einheiten von gut 30 Minuten wird eine konkrete Fragestellung besprochen. Letztlich ist eine kollegiale Beratung ein strukturiertes Brainstorming und folgt ähnlichen Spielregeln. Ideal ist eine Gruppengröße von fünf bis acht Personen. In jeder kollegialen Beratung gibt es feste verteilte Rollen. Wichtig ist, dass alle Mitglieder der Gruppe grundsätzlich jede dieser Rollen übernehmen können. Die Rollen werden für jede kollegiale Beratung jeweils neu verteilt.

Es gibt eine Person, die eine Fragestellung oder ein Beratungsanliegen hat: die Fallgeberin oder der Fallgeber. Ein anderes Gruppenmitglied übernimmt die Rolle der Moderation. Wenn gewünscht, ernennt die Moderation eine unterstützende Rolle: den Zeitgeber. Alle in der Gruppe, die nicht Fallgeber oder Moderator sind, sind in der Rolle der kollegialen Berater.

Entscheidend ist, in der kollegialen Beratung einem klar strukturierten Ablaufschema zu folgen. In dieser Struktur gibt es unterschiedliche Phasen mit einem klaren Ziel und einer Zeitvorgabe je Phase. Hier haben sich im Laufe der Jahre in der Beratungslandschaft unterschiedliche Ablaufschemata entwickelt, die sich in der Gesamtdauer oder Ausprägung einzelner Phasen unterscheiden. Das grundlegende Prinzip jedoch ist allen Spielarten gleich.

Als lösungsfokussiert arbeitende Beraterin wende ich selbst das folgende Schema

an, das sechs Phasen umfasst:

- Phase 1: Falldarstellung durch den Fallgeber (5 min)
- Phase 2: Beratungsziel konkretisieren (3 min)
- Phase 3: Klärungsfragen der Berater (10 min)
- Phase 4: Bestärkung und Ermutigung durch die Berater (5 min)
- Phase 5: Lösungsoptionen entwickeln, Reflexionsangebote machen (10 min)
- Phase 6: Rückmeldung der Fallgeber (2 min)

Es geht um Stärkung der Fallgeber

Das wichtigste Ziel einer kollegialen Beratung ist, die Fallgeber zu stärken. Es geht eben nicht darum, die eine richtige oder die beste Lösung zu finden. Die kollegialen Berater haben dann einen guten Job gemacht, wenn die Fallgeber gestärkt aus der Beratung gehen. Das tun sie in der Regel dann, wenn sie neue Ideen oder Handlungsoptionen gehört haben. Oder auch dann, wenn sie das Gefühl haben, dass sie mit ihren bisher unternommenen Schritten oder Gedanken auf dem richtigen Weg waren. Sich davon zu lösen, in der Beratung die eine perfekte Lösung zu finden, ist gerade im Wissenschaftssystem oft eine Herausforderung, die mit ein wenig Übung gut gelingt.

Ein Nebeneffekt, der die kollegiale Beratung so erfolgreich macht: Kollegiale Beratung unterstützt einzelne Fallgeberinnen und Fallgeber und gibt gleichzeitig den Beraterinnen und Beratern Impulse für eigene ähnliche Fragestellungen. Fallgeber erleben die Bestärkung aus der Gruppe, Berater und Moderation erleben sich selbst in kompetenten Rollen und ihre Beratungs- oder Moderationsimpulse als nützlich.

Was beraten wird

Konkrete Beratungsfragen sehen zum Beispiel so aus: „Wie kann ich als Lehrstuhlinhaberin erreichen, dass meine beiden altgedienten Senior-Scientists die neue und jüngere Postdoc in ihrer Rolle als Projektleiterin akzeptieren und ihr punktuell auch zuarbeiten?“ oder „Ich bin nun für zwei Jahre zum Geschäftsführer des Instituts gewählt worden. Wie erreiche ich, dass vor allem zwei bestimmte Professoren-Kollegen sich an die Vereinbarungen halten und mich nicht auflaufen lassen?“ oder „Ich bin seit einem Jahr Dekanin und will endlich dafür sorgen, dass die zwei Streitähne (zwei Professoren), die mit ihrem



Literatur

(2016) Symanski, Ute: Organisationale Individualitäten von Hochschulen – Sind sie relevant für Coaching-Prozesse? In: Wegener, R. et al. (Hrsg.): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Springer, S. 91-98.

(2013) Symanski, Ute: Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Entwicklung von Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement, Ausgabe 05/2013, S. 12-15.

persönlichen Scharmützel seit Jahren die Fakultät belasten, ihren Streit beilegen. Wie kriege ich das hin?“ oder „Seit mein Lehrstuhl gewachsen ist, gehe ich in Management-Aufgaben unter und habe keine Zeit mehr für Forschung. Wie schaffe ich es, mehr zu delegieren?“. Die Beispiele verdeutlichen: Führung in der Wissenschaft kann ein einsamer Job sein. Für alle möglichen anstehenden Sachfragen, Projekte oder Prozesse, die Fakultät, den Fachbereich oder die Organisation insgesamt betreffen, werden Treffen und Besprechungsstunden anberaumt. Für Fragen rund um Forschung und Lehre gibt es die scientific community oder die Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Institute und auf Fächerebene. In ihrer Führungsrolle hingegen sind insbesondere Professorinnen und Professoren auf sich gestellt.

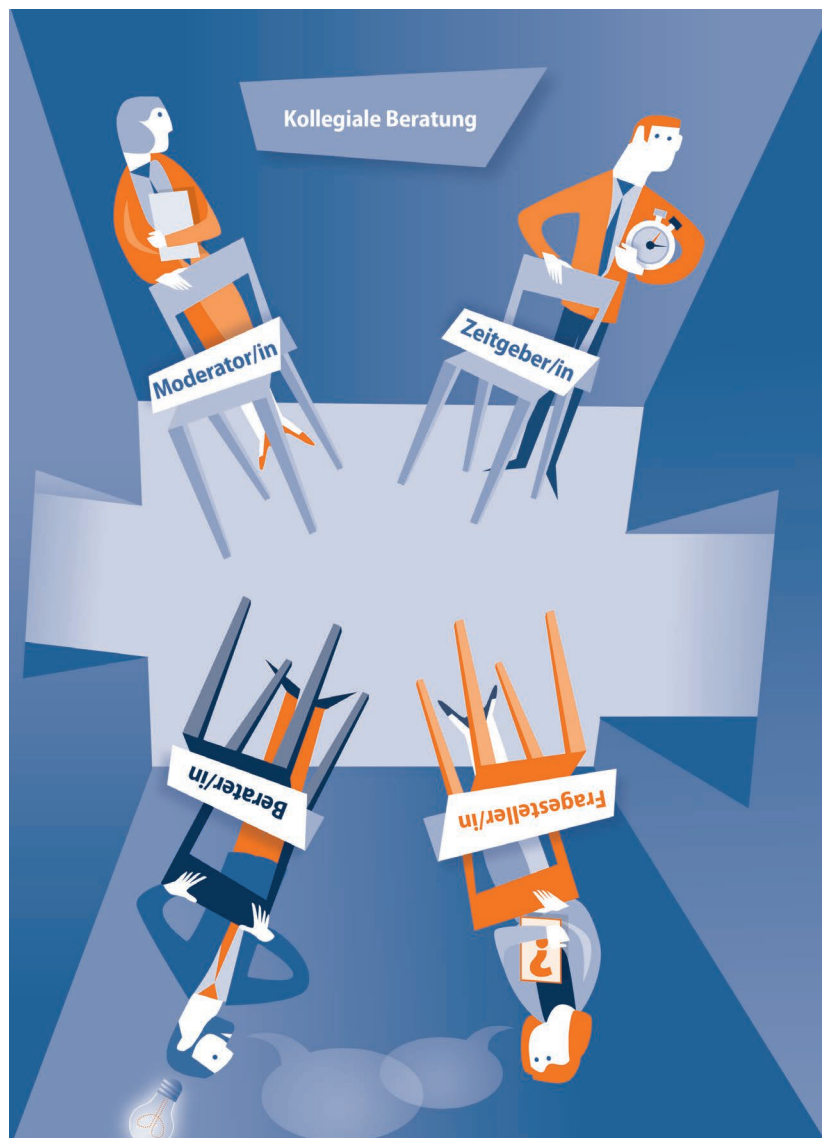
Kollegiale Beratung ideal für Profs

Gerade für Fragen rund um Führung, Projektleitung oder Wissenschaftsmanagement ist es von enormem Nutzen, sich mit anderen auszutauschen. Kollegiale Beratung ist zudem auf die Bedürfnisse und Kompetenzen von professoralen Führungskräften ideal zugeschnitten.

- Sie geht schnell: Es braucht ein oder zwei Stunden Zeit.
- Sie achtet die Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Teilnehmenden: Die Fallgeber entscheiden, wie viel sie von dem Fall berichten und welche der Ideen sie annehmen. Oder bei Bedarf auch, wer aus der Gruppe sie berät und wer nicht.
- Es braucht Abstraktionsvermögen und die Fähigkeit, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten – Kompetenzen, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beständig trainieren.
- Idealerweise ist die kollegiale Beratungsgruppe heterogen zusammengesetzt. Insbesondere größere Hochschulen bieten einen optimalen Pool für die Zusammenstellung der Gruppen.

Grenzen der kollegiale Beratung

So nützlich und vielseitig die kollegiale Beratung sein mag, auch sie stößt an Grenzen. So kann kein Fall innerhalb der Gruppe beraten werden, der die Arbeitsbeziehung von Gruppenmitgliedern untereinander betrifft. Wenn die kollegiale Beraterin X mit dem kollegialen Berater Z in einem aktuellen Streit um Ressourcen oder Zuständigkeiten verhakht ist, kann dies nicht innerhalb dieser Gruppe



besprochen werden. Die kollegiale Beratung ersetzt kein Coaching und keine professionelle Konfliktbehandlung. Kollegiale Beratung misslingt, wenn das Vertrauensverhältnis innerhalb der Gruppe nicht stimmt. Zwingende Voraussetzung ist, dass alle voneinander annehmen können, dass sie sich beraten, um sich gegenseitig zu stärken – ohne individuelle Ziele oder einen eigenen Nutzen zu verfolgen.

Auch Kolleginnen und Kollegen innerhalb eines Instituts können zwar grundsätzlich in einer kollegialen Beratungsgruppe sein. Dies wird jedoch wahrscheinlich die Wahl der Beratungsanliegen beeinflussen oder dazu führen, dass weniger offen über Anliegen berichtet wird, in denen

die Kolleginnen und Kollegen die handelnden Personen erkennen. Als besonders nützlich hat sich erwiesen, wenn die kollegiale Beratungsgruppe aus Mitgliedern unterschiedlicher Fakultäten oder zumindest Fachgruppen besteht.

Kollegiale Beratung beginnen

Wenn Sie Professorin oder Professor sind, und das Instrument erproben möchten, sprechen Sie diejenigen Kolleginnen und Kollegen an, die Sie aus Hochschulveranstaltungen, anderen Seminaren oder Netzwerktreffen in guter Erinnerung haben und die Ihnen sympathisch sind. Wenn Sie Personalentwicklerin oder Personalentwickler sind, brauchen auch Sie eine solche Startergruppe. Entweder sprechen Sie

Professorinnen und Professoren direkt an. Vielleicht diejenigen, die bereits an Personalentwicklung teilgenommen oder Interesse gezeigt haben. Oder Sie sprechen Neuberufene an. Was Sie in beiden Ausgangslagen brauchen, ist die Startergrup-

pe von fünf bis sechs Personen. Zudem brauchen Sie sie für den Start nun doch: die externe Beratungsexpertise. Beauftragen Sie die Beraterin oder den Berater damit, die Startergruppe im Instrumentarium zu schulen. Der Ablauf ist schnell erlernt, ebenso die Spielregeln, die in dem Beratungsszenario gelten. Es hat sich bewährt, wenn eine neue kollegiale Beratungsgruppe nach ein oder zwei Treffen allein die externe Beratung dazu holt, um auftauchende Fragen oder Unsicherheiten in der Anwendung des Instrumentariums gemeinsam zu klären. Ebenso sinnvoll ist es, laufenden Gruppen alle ein bis eineinhalb Jahre die Möglichkeit zu geben, an einem Termin mit der externen Beratung erneut gemeinsam zu arbeiten – sei es, um inhaltliche Fragen zu besprechen, für die eine professionelle Expertise gebraucht wird, sei es, um die Handhabung des Instruments aufzufrischen.

„Wer wenig Zeit hat, aber auf Impulse und Unterstützung rund um Führungsfragen nicht verzichten möchte, kann auf kollegiale Beratung setzen“

pe von fünf bis sechs Personen. Zudem brauchen Sie sie für den Start nun doch: die externe Beratungsexpertise. Beauftragen Sie die Beraterin oder den Berater damit, die Startergruppe im Instrumentarium zu schulen. Der Ablauf ist schnell erlernt, ebenso die Spielregeln, die in dem Beratungsszenario gelten. Es hat sich bewährt, wenn eine neue kollegiale Beratungsgruppe nach ein oder zwei Treffen allein die externe Beratung dazu holt, um auftauchende Fragen oder Unsicherheiten in der Anwendung des Instrumentariums gemeinsam zu klären. Ebenso sinnvoll ist es, laufenden Gruppen alle ein bis eineinhalb Jahre die Möglichkeit zu geben, an einem Termin mit der externen Beratung erneut gemeinsam zu arbeiten – sei es, um inhaltliche Fragen zu besprechen, für die eine professionelle Expertise gebraucht wird, sei es, um die Handhabung des Instruments aufzufrischen.

Wenn Sie als Personalentwicklerin oder Personalentwickler bereits Führungskräfteworkshops für Professorinnen und Professoren anbieten, verankern Sie kollegiale Beratung darin. Damit erweitern Sie mit jedem Führungskräfteworkshop potenziell den Pool an kollegialen Beraterinnen und Beraterin in Ihrer Organisation. Lassen Sie Ihre Trainerinnen und Trainer die Gruppe ermuntern, nach dem Workshop eine kollegiale Beratungsgruppe zu bilden und eigenständig weiterzuarbeiten. In den letzten Jahren ist meiner Beobachtung nach die Anzahl der Professorinnen und Professoren, die das Instrumentarium kennen, rapide gestiegen. In fast jedem Führungsworkshop gibt es

mindestens eine Person, die das Instrument bereits angewandt hat. Für den Aufbau einer neuen Gruppe sind diese Erfahrungen besonders wertvoll.

Bieten Sie allen Workshopteilnehmenden an, sich bei Ihnen zu melden, sofern Interesse an kollegialer Beratung besteht, sich aus dem Workshop jedoch keine Gruppe gebildet hat. Vernetzen Sie diese interessierten Professorinnen und Professoren mit anderen, bereits laufenden Gruppen. Bleiben Sie an den Gruppen dran: Fragen Sie, wie es läuft, was die Gruppen brauchen, unterstützen Sie gegebenenfalls mit Räumen, Terminkoordination oder mit finanziellen Ressourcen, wenn externe Beratungsexpertise punktuell gewünscht wird. Und überzeugen Sie als Erstes Ihre Hochschulleitung von dem Instrumentarium und bitten Sie, nicht nur für die Teilnahme an Personalentwicklung grundsätzlich zu werben, sondern explizit auch dafür, sich als Professorin und Professor eine kollegiale Beratungsgruppe zuzulegen.

Fazit

Kollegiale Beratung ist ein ideales Instrument für wissenschaftliche Führungskräfte, die wenig Zeit haben, jedoch auf Impulse und Unterstützung in diversen Anliegen rund um Führung nicht verzichten wollen. Mittels dieses Formats können Organisationen ihre Führungskräfte untereinander vernetzen und dazu beitragen, dass eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Wissensweitergabe gestärkt wird. Idealerweise ergänzt die kollegiale Beratung all die anderen Instrumente der Personalentwicklung – und ist neben Trainings und Workshops oder Einzelcoachings ein Bestandteil im Portfolio zur Stärkung und Entwicklung von Führungskompetenz.

Foto: privat



Dr. Ute Symanski ist Hochschulberaterin und Coach, seit rund 20 Jahren im Wissenschaftsmanagement tätig und war Führungskraft unter anderem an der TU Dortmund, der RWTH Aachen und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft.

 **Webseite**
www.
hochschulcoaching.de