

## Einleitung

Im Bibliothekswesen gewinnt die Kollegiale Beratung zunehmend an Bedeutung. Voneinander profitieren, die Erfahrungen von Kollegen als hilfreiche Unterstützung erleben und anderen die eigenen Erfahrungen und Sichtweisen kollegial zur Verfügung stellen, so lauten die Kernpunkte der Kollegialen Beratung. Die Erfahrungen zeigen, dass die Belastungen und Herausforderungen, mit denen u. a. Führungskräfte konfrontiert sind, sich besser und sicherer bewältigen lassen, wenn die eigenen Überlegungen klar strukturiert im Kollegialen Kreis diskutiert werden. Dies gilt insbesondere für strategische Fragen, Herausforderungen in Changeprozessen und für Fragen der Personalführung. Was unterscheidet Kollegiale Beratung von einem „mal darüber reden“? Der folgende Artikel stellt die Methode anhand eines Beispiels dar.

## Kollegiale Beratung – formal beschrieben

Der formale Rahmen der Kollegialen Beratung ist schnell beschrieben: Führungskräfte treffen sich freiwillig und regelmäßig. Sie erarbeiten gemeinsam Lösungen für die individuellen Fragen, die sie aus ihrem Alltag in den Kollegialen Kreis einbringen. Die Kollegiale Gruppe besteht in der Regel aus fünf bis sieben Führungskräften. Über- bzw. Unterordnungsverhältnisse sollten zwischen den Teilnehmenden nicht bestehen.

Ideal ist es, wenn Gruppenmitglieder aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Bereichen einer großen Organisation kommen.

Der Austausch über die jeweils erlebten Führungsfragen erfolgt nach zuvor erlernten Methoden der lösungsorientierten Moderation. Der Erfolg und die kontinuierliche Arbeit im Kollegialen Kreis hängen wesentlich davon ab, wie konsequent die Gruppe nach der Struktur arbeitet.

## Zum Beispiel Herr Dur

*Herr Dur, Leiter der Organisationsabteilung, hat die neue Führungsposition vor sechs Monaten übernommen. Mit den neuen Mitarbeitern hat er bereits Gespräche geführt über die jeweiligen Aufgaben, die Ziele und die wechselseitigen Erwartungen. Er hat das Gefühl, gut gestartet zu sein. Nur das Verhalten von Herrn Moll, einem fachlich*

*hoch qualifizierten Mitarbeiter, irritiert und verärgert ihn zuweilen. In gemeinsamen Besprechungen kommen von ihm spitze Kommentare. Auch die alltägliche Kooperation findet in einer gespannten Atmosphäre statt und gestaltet sich dadurch anstrengend und ineffizient. Nachfragen führen zu keiner Klärung.*

*Vielleicht hatte Herr Moll Ambitionen auf die Position der Abteilungsleitung? Aber ob dies der eigentliche Beweggrund ist?*

*Da die Störungen mittlerweile auch von den anderen bemerkt und zunehmend Thema in informellen Runden werden, überlegt Herr Dur, ob er etwas unternehmen soll und wenn ja, wie er es angehen soll.*

## Die Kollegiale Beratung – strukturiert und kollegial zu guten Lösungen

Über Führungsfragen wird in kleinen Runden mit Kollegen diskutiert. Jede Führungskraft kennt unübersichtliche Situationen, „schwierige“ Mitarbeiter oder Chefs. Aus den Pausengesprächen über Führungsfragen geht man häufig mit dem guten Gefühl heraus: „Anderen geht es auch nicht anders.“ Allerdings bleiben viele Fragen offen: „Was tun? Ich habe zwar viel Bestätigung und Verständnis für die Situation erhalten, aber gibt es vielleicht auch noch eine andere Sicht auf die Dinge? Welche Handlungsmöglichkeiten kann es denn geben? Woran habe ich noch nicht gedacht? Was könnte noch ausprobiert werden? Was könnte ich mir noch vorstellen?“

Die Kollegiale Beratung beantwortet genau diese Fragen, und zwar ohne die Gefahr von Patentrezepten. Die Kollegiale Beratung ermöglicht – methodisch konsequent –, die jeweilige Situation neu zu denken, andere Wahrnehmungen zu entdecken sowie Ideen und Handlungsoptionen aufzunehmen, ohne sie zu kopieren. So geht es im Kern darum, die Handlungskompetenz als Führungskraft zu erweitern, durch Reflexion mit anderen und neue Sichtweisen auf die Situation die eigene Handlungssicherheit zu erhöhen. Dabei verhindert die Kollegiale Beratung zugleich vorschnelle Antworten.

# Kollegiale Beratung

Ein effizientes Unterstützungsnetzwerk  
im Führungsalltag

Von Martin Franz und Maria Löffler



**Das Anliegen von Herrn Dur**

Herr Dur bringt seine Problemstellung in die Kollegiale Beratung ein. In diesem Kreis trifft er sich alle zwei Monate für circa drei Stunden mit fünf anderen Führungskräften. Die Methode der Kollegialen Beratung haben sie mit Hilfe eines externen Coaches erlernt. Inzwischen übernehmen die Führungskräfte die Moderation der Fallbesprechung selber. Die Gruppe hat die Erfahrung gemacht, dass sie zwischen 45 und 60 Minuten pro Fall benötigt.



**Herr Dur wird beraten**

Obwohl die Gruppe beim Start der Kollegialen Beratung grundsätzlich Verschwiegenheit vereinbart hat, weist Herr Dur nochmals auf die Vereinbarung hin. Die Teilnehmer kommen zwar alle aus unterschiedlichen Abteilungen des Hauses, aber dem ein oder anderen ist Herr Moll schon bekannt.

Nachdem er seine Situation und sein Anliegen geschildert hat, können die Kollegen vertiefende Informationsfragen stellen. Herr Rühre, der diese Fallberatung moderiert, achtet darauf, dass die Fragen offen gestellt werden und keine versteckten Ideen und Tipps beinhalten, wie zum Beispiel „Haben Sie denn schon mal ... ausprobiert?“ Nachdem die Informationsfragen beantwortet sind, soll jeder erst einmal seine Eindrücke und spontanen Regungen zur Situation loswerden. Leitfragen hierzu lauten: „Was ist da wohl los?“ „Wer möchte da wohl was?“ „Wie geht es denn wohl den Beteiligten?“ Herr Rühre achtet darauf, dass Herr Dur jetzt nur zuhört.

Die Impressionsrunde ist vorbei. Herr Dur resümiert, was für ihn von Bedeutung war und was ihm klar geworden ist. Er merkt, wie sich seine Haltung zu Herrn Moll verändert. Entspannter kann er nun das Gespräch mit ihm suchen.

Für Herrn Dur ist im Beratungsprozess die Klarheit über seine Führungssituation gewachsen. Das Gefühl einer Bedrohung ist geschwunden. Seine Handlungssicherheit ist gestiegen.

In diesem Beispiel hat sich der Moderator Herr Rühre für die unten abgebildete Moderationsstruktur entschieden. Eine Kollegiale Beratungsgruppe sollte über eine Reihe von Moderationsmustern verfügen. Diese Methoden und der sichere Umgang damit sind wesentliches Lernziel des Startseminars und der sich anschließenden Phase der begleiteten Kollegialen Beratung. Unterschiedliche Anliegen verlangen nach unterschiedlichen Vorgehensweisen. Die Gruppe hat mit dem externen Coach nach und nach verschiedene Methoden erlernt.

**Vielfältige Lerneffekte in der Kollegialen Beratung**

Neben der Lösung für den Fallbringer bringt die Kollegiale Beratung noch andere Vorteile und Chancen mit sich. Gefördert wird die Fähigkeit, sich in andere Situationen und insbesondere in die Sichtweise und Gefühle anderer Menschen hineinzudenken, d. h. Empathie zu entwickeln. Das ist nicht so leicht, denn meistens bildet sich sehr schnell eine Idee oder eine Vorstellung vom Gehörten. Dabei ist diese Vorstellung deutlich von den eigenen Erfahrungen geprägt und muss nicht unbedingt zur geschilderten Situation passen.

Die Kollegiale Beratung leistet einen guten Beitrag zur Bildung einer Vertrauenskultur. Fragen und Probleme Einzelner bleiben nicht hinter der Mauer vermeintlicher Stärke und Souveränität versteckt. In der gemeinsamen Arbeit zeigen die Kollegen auch ihre anderen Seiten. Diese Erfahrungen sind für die fachliche Kooperation meistens hilfreich.

Die erste Hürde ist allerdings hoch. Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Vertrauen wächst aus Erfahrung. So sind die ersten Themen und Fragestellungen in den Gruppen auch „Versuchsbalons“. Jeder prüft vorsichtig, wie die anderen mit den Themen umgehen. Werden die Fragen und Themen vertraulich behandelt?

Ein weiterer bedeutsamer Beitrag liegt darin, dass Führungskräfte lernen, konfliktgeladene Situationen ihres Führungsalltags direkt und frühzeitig anzugehen. Je länger Unsicherheiten, Unklarheiten

**DIE AUTOREN**  
**Dr. Martin Franz**  
 ist ausgebildeter Coach und seit vielen Jahren als Trainer für Führung und Kommunikation u. a. im Auftrag der Bayerischen Bibliotheksschule in München tätig.

**Dr. Maria Löffler**  
 ist stellvertretende Leiterin der Universitätsbibliothek Eichstätt-Ingolstadt.

**Die Struktur der Kollegialen Beratung beim Fall von Herrn Dur**

1. Klären: Wer moderiert
2. Herr Dur schildert den Fall
3. Nur Informationsfragen stellen
4. Impressionen und Assoziationen (Fallgeber hält sich ganz heraus)
5. Rückkopplung von Herrn Dur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was haben Impressionen und Assoziationen bewirkt?</li> <li>• Hat sich die Frage geändert, spezifiziert?</li> </ul>
6. Ideen-Brainstorming
7. Abschluss von Herrn Dur: Was für mich nun klarer ist

herrschen, je länger Konflikte geschoben werden, umso schwieriger wird die Lösung später, wenn die Situation verfahrener und unübersichtlicher ist. Die Kollegiale Beratung befähigt Führungskräfte, hier zeitig und klar zu handeln. Sie spart zuweilen teure Klärungshilfe von außen, eine mit Kränkungen verbundene Versetzung oder Entlassung.

### Der Weg zur Kollegialen Beratung – die Methode muss erlernt sein

Eingeführt werden sollte die Kollegiale Beratung durch einen Impulsworkshop, um den interessierten Führungskräften zu erläutern, was die Kollegiale Beratung ist. So ist es für viele Teilnehmer zunächst wichtig, eine plastische Vorstellung vom Verfahren der Kollegialen Beratung zu erhalten. Weitere, nicht immer sofort ausgesprochene Fragen lauten: „Kann ich denn so offen mit meinen Fragen kommen? Wird mir das nicht als Schwäche ausgelegt?“

Im Impulsworkshop besteht für die Führungskräfte bereits die Chance zu erkennen, dass sich Kollegen mit ähnlichen Fragen befassen und dass in der gemeinsamen Arbeit die Stärken wachsen können. Wenn sich nicht gleich Führungskräftegruppen zusammenfinden, kann ein methodisch orientiertes Startseminar hilfreich sein. Dieses Seminar sollte an die Führungsprinzipien und Kenntnisse der Teilnehmer anschließen. Auf dieser Grundlage können erste Methoden Kollegialer Beratung eingeführt und erprobt werden.

Aus dem Startseminar heraus organisieren sich die Führungskräfte in Gruppen bis sieben Personen. Diese Gruppen beginnen in der Folge, begleitet und angeleitet durch einen externen Coach, ihre Arbeit. In dieser begleiteten Kollegialen Beratung werden die konkreten Praxisfragen im geschützten Rahmen bearbeitet und hierbei die unterschiedlichen Methoden der lösungsorientierten Moderation erlernt.

Nach den vertiefenden Erfahrungen aus der begleiteten Kollegialen Beratung übernehmen die Führungskräfte Zug um Zug die Moderation in der Kollegialen Beratung selber. Der externe Coach zieht sich entsprechend aus der aktiven Rolle zurück. Bewährt hat sich, den Gruppen ein Stundenbudget für die externe Begleitung zur Verfügung zu stellen. So kann jede Gruppe nach eigenem Fortschritt den Übergang in die Selbststeuerung organisieren.

### Mögliche Schrittfolge zur Einführung der Kollegialen Beratung

1. Impulsworkshop
2. Startseminar: Methodische Grundlagen kennen und ausprobieren
3. Begleitete Kollegiale Beratung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösungsorientierte Fallarbeit, begleitet durch externen Coach</li> <li>• Erweiterte Kenntnisse von Methodenvarianten</li> <li>• Sicherem Umgang mit den Methoden einüben</li> </ul>
4. Kollegiale Beratung: Selbstgesteuerte Fallarbeit

Herr Dur arbeitet in einer internen Kollegialen Beratungsgruppe. Ebenso können sich interessierte Führungskräfte aus einer Region, aber aus unterschiedlichen Organisationen zusammenfinden. Der Abstand zur eigenen Organisation ist hier größer, und es fällt zuweilen leichter, etwas aus seiner Verwaltung oder seinem Unternehmen zu erzählen. Der Anstoß, sich so zu organisieren, kann durch das Angebot des Coaches kommen oder die Organisationen kooperieren zu diesem Zweck.

### Aus der Praxis für die Praxis

Die Grundlagen des Führens und Leitens wie auch die kommunikativen Fertigkeiten und Regeln für Kritik oder Konfliktgespräche erlernen Führungskräfte in Seminaren. Im Alltag geht davon leider einiges wieder unter. In der Kollegialen Beratung kann man seine in Seminaren formulierten Umsetzungsideen konsequent begleiten lassen und so am Thema bleiben. Es geht um die praktische Umsetzung. Die Fragen aus der Praxis für die Praxis sind zu klären. Die Kollegiale Beratung bietet methodisch genau dies an und sichert damit auch den Erfolg von Führungsseminaren.

### WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 1) Becker, Tom (2009): Kollegiales Feedback im Auskunftsdienst. Qualitätsstandards als Instrument der kooperativen Qualitätssicherung. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, H. 3, S. 346–358.
- 2) Kirchgäßner, Adalbert (2008): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Beratung. Diskussion und Umsetzung der Empfehlungen. 97. Deutscher Bibliothekartag <Mannheim, 2008>. Online verfügbar unter [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/603/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/603/) [letzter Aufruf 3.12.2010].
- 3) Renner, Jens (2008): Neue Kooperationen in der Lehre. Kollegiales Feedback und externe Methodenberatung zur Verbesserung der Informationskompetenzvermittlung durch Fachhochschulbibliotheken. In: BuB, H. 7–8, S. 527.
- 4) Tietze, Kim-Oliver (2003): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Hamburg.
- 5) Tröger, Beate (2008): Vorbereitung und Durchführung der Beratung aus Sicht der auftraggebenden Bibliothek = der ULB Münster. 97. Deutscher Bibliothekartag <Mannheim, 2008>. Online verfügbar unter [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/614/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/614/) [letzter Aufruf 3.12.2010].
- 6) Vogt, Renate (2007): Kollegiale Beratung als Instrument des Qualitätsmanagements in Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst, H. 11, S. 1118–1126.
- 7) Wittenauer, Volker (2008): Qualitätsentwicklung durch Kollegiale Beratung – Vorbereitung und Durchführung aus Sicht der beratenden Bibliothek. 97. Deutscher Bibliothekartag <Mannheim, 2008>. Online verfügbar unter [www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/439/) [letzter Aufruf 3.12.2010].