

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Jürgen Nowoczin

Kollegiale Beratung

GABAL

Jürgen Nowoczin

30 Minuten

Kollegiale Beratung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-020-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Abbildungen: Jürgen Nowoczin
Illustration auf S. 85: Werner Tiki Küstenmacher, Gröbenzell
Autorenfoto: Patrick Kirschhofer
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Unternehmen im Wandel	9
Ständig neue Säue im Dorf	10
Kompetenzen, die wir wirklich brauchen	13
Die 6-C-Strategie	14
Führung neu definiert	16
2. Das Instrument der Kollegialen Beratung	25
Ursprung und Zielsetzung	26
Wertschöpfung und Nachhaltigkeit	28
Zielgruppen	30
Kosten und Nutzen	32
3. Vorbereitung und Implementierung	37
Voraussetzungen und internes Marketing	38
Unternehmensziele	41
Ablauf des Programms	42
4. Die Methodik der Kollegialen Beratung	53
Die Grundidee: Alle für alle!	54
Werkzeug und Vorgehensweise	55
Methodische Ergänzungen	62

5. Weiterentwicklung der Kollegialen Beratung	73
Gruppenveränderungen	74
Interne Begleitung	75
Umgang mit Konflikten	76
Kollegiales Beratungsforum	76
Weitere Einsatzfelder	77
Hilfsmittel für den Start	80
Die Bedeutung der Kollegialen Beratung	84
Fast Reader	86
Der Autor	92
Weiterführende Literatur	93
Register	95

Vorwort

Sind Sie schon in der VUCA-Welt angekommen? Haben Sie alle Weichen für die Digitalisierung gestellt? Sind Sie schon richtig agil?

Oder fragen Sie sich noch, was dieser Hype wirklich bringt? Haben Sie sich vielleicht noch gar nicht mit diesen Herausforderungen beschäftigt? Oder treibt Sie gar die Befürchtung um, etwas falsch oder zu spät zu machen?

Der Volksmund sagt: **Gut Ding will Weile haben**. Von daher ist es durchaus legitim, auch bei der neuen Change-Welle erst einmal abzuwarten, wie viel davon nur heiße Luft ist, zuzuschauen, wie die Blasen der New-Work-Bewegung platzen, und parallel dazu herauszufinden, was Sie für Ihr Business wirklich brauchen. Hektik und Schnellschüsse sind da die falschen Ratgeber. Mal abgesehen davon, dass der in diesen Tagen viel gepriesene Ansatz der Agilität auf ein Modell von Talcott Parsons aus den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zurückgeht, wären Sie und Ihr Unternehmen ohne eine zwischenzeitlich bewiesene Agilität gar nicht mehr am Markt. Ich bin mir ziemlich sicher, dass Sie in der Vergangenheit schon den Wettbewerb beobachtet und auf neue Produkte und Dienstleistungen gesetzt haben. Ebenso haben Sie nicht alles beim Alten belassen, sondern Ihre Unternehmensprozesse beständig analysiert und optimiert. Und Ihre IT-Landschaft wird deutlich anders aussehen als noch vor zehn

Jahren. Sie können also die derzeitige Veränderungswelle mit einer gewissen Gelassenheit betrachten.

Selbstverständlich kommen neue Herausforderungen auf uns zu. Das will ich gar nicht bestreiten. Wir werden die Auswirkungen von Arbeit 4.0 spüren und künstliche Intelligenz im Alltag erleben. Aber nicht jeder Zug, auf den Sie aufspringen könnten, fährt auch in die – für Sie – richtige Richtung. Also planen Sie Ihre Reiseroute, wählen Sie das adäquate Verkehrsmittel, schauen Sie in den Fahrplan und steigen Sie dann in den passenden Zug.

Einen solchen Zug, der Ihrem Unternehmen zu mehr praktischer Agilität verhelfen wird, stellt dieses Buch vor: **Werden Sie kollegial agil!** Wie das für Führungskräfte, Projektleiter und andere Personengruppen im Unternehmen geht, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Dabei gebe ich Ihnen die **Erfahrung aus rund 20 Jahren in der Einführung und Begleitung von Kollegialer Beratung** weiter. Ich wünsche Ihnen Inspiration und Motivation, diese Methode zu der Ihren zu machen – für mehr Effizienz und Agilität in den alltäglichen Prozessen Ihres Business.

Jürgen Nowoczin



30 MINUTEN

Was wird denn alles so durchs Dorf getrieben?

Seite 10

Welche Kompetenzen sind zukünftig relevant?

Seite 13

Mit welcher Strategie können wir uns auf neue Herausforderungen einstellen?

Seite 14

1. Unternehmen im Wandel

Spätestens seit Henry Ford zu Beginn des 20. Jahrhunderts wissen wir vom Wandel in der Unternehmenslandschaft. Seine Umwelt forderte schnellere Pferde, er dachte in anderen Dimensionen und bereitete mit der Einführung der Fließbandarbeit der industriellen Massenproduktion den Weg. Der daraus entstandene Taylorismus prägte Unternehmen über lange Zeit. Die Automatisierung befeuerte Visionen von menschenleeren Fabriken, die Erfindung des PC und die rasante Weiterentwicklung von Datenspeicherkapazitäten brachten den nächsten Schub an Veränderung. Die in den 80er-Jahren überholten Arbeitssysteme und -prozesse wurden durch das japanische (von Taiichi Ohno bei Toyota eingeführte) Produktionssystem des Kaizen und Kanban revolutioniert und wir lernten, dass ein Verbesserungsprozess niemals aufhört. Gruppenarbeit und Arbeitsteams bestimmten von nun an das Bild in den Unternehmen. Das Prozessmanagement löste isolierte und auf Controlling ausgerichtete Verfahrensweisen ab. Die IT-Technologie entwickelte sich weiter, das digitale Zeitalter hielt Einzug.

1.1 Ständig neue Säue im Dorf

Vernetzte Systeme bringen uns heute enorme Zeitgewinne in der Bearbeitung von Aufgaben und Produkten, die Welt ist kleiner geworden durch Globalisierung und weltweites Internet. Kaum haben wir uns daran gewöhnt, wird nun die VUCA-Welt ausgerufen: Nichts ist mehr, wie es war. Wir sind neuen Parametern, der Volatility, der Uncertainty, der Complexity und der Ambiguity ausgeliefert. Algorithmen und künstliche Intelligenz werden einen Teil der reproduktiven Jobs übernehmen. **Wir sind bei Industrie bzw. Arbeit 4.0 angekommen.**



Abb. 1: Von der analogen zur digitalen Welt.

Kaum dachten wir, es sei jetzt mal gut mit all dem Change, kamen die nächsten Begrifflichkeiten auf – wie

Disruption und Agilität –, wurden als ultrawichtig und alternativlos bezeichnet und wie die Säue durchs Dorf durch die Büros und Werkshallen getrieben. Mancher konnte sich mit einem Sprung zur Seite gerade noch retten, mancher musste mit der Meute im Nacken einen schnelleren Gang einlegen und mancher blieb niedergetrampelt auf dem Boden zurück und schaute der Staubwolke hinterher. Mit einem gedanklichen Schlenker in die Gastronomie sei unterstrichen, dass auch in diesem Fall **nichts so heiß gegessen wie gekocht** wird. So gilt es, den Blick auf das Wesentliche zu richten, nämlich auf die Frage, was das alles mit mir und meinem Unternehmen zu tun hat und welche Konsequenzen ich ziehen muss – oder auch nicht. Der Fokus liegt also auf der individuellen Betrachtung des einzelnen Business und dem Nutzen, den die Auseinandersetzung mit den neuen Themen wirklich bringen kann.

AGIL nach Parsons

Nach Talcott Parsons muss jedes existierende oder denkbare System vier Funktionen erfüllen, um seine Existenz erhalten zu können:

- 1. A-daption** (Anpassung): die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.
- 2. G-oal Attainment** (Zielverfolgung): die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.
- 3. I-ntegration** (Eingliederung): die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern.

4. L-atency oder Latent Pattern Maintenance (Aufrechterhaltung): die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Muster aufrechtzuerhalten.

Prüfen Sie doch einfach mal, ob Ihre Unternehmensstruktur sich nicht genau schon an diesen Parametern orientiert.

Viele Ideen sind letztlich alter Wein in neuen Schläuchen. Neben Parsons' Prinzip der Agilität ist auch die vermeintliche Neuentdeckung von Connectivity im Sinne einer Vernetzung von Systemen ein „alter Hut“ und wurde schon von Hammer und Champy in den frühen 90ern des vergangenen Jahrhunderts im Rahmen ihrer Ansätze zur Prozessorganisation beschrieben. Die beiden sehen Prozesse als Dialog zwischen den Systemen Maschine und Maschine, Mensch und Maschine sowie Mensch und Mensch. Deren Optimierung war also schon damals ein wesentliches Ziel von Unternehmensentwicklung.

Bitte nicht falsch verstehen: Ich möchte die neuen Ansätze nicht abwerten, sondern ins rechte Licht rücken. **Selbstverständlich ist eine sinnvolle und zielführende Vernetzung der Systeme unabdingbar.** Ohne Zweifel kommt es einem Unternehmen zugute, wenn eine ernst gemeinte Agilität zu mehr Entscheidungsspielraum, mehr Gestaltungsmöglichkeiten und mehr Verantwortung bei den Mitarbeitenden führt, die in projektbezogenen, interdisziplinären Teams mit modernen Metho-

den der Arbeitsorganisation und unterstützenden Führungskräften innovative Prozesse oder Produkte kreieren. Aber es bleibt die Frage: **Mit welchem Ansatz lässt sich zügig, konsequent und doch einfach und nachhaltig eine solche Agilität erreichen?** Die Antwort ist die **Kollegiale Beratung**.

Im aktuellen Methodenhype ist eine Bestandsaufnahme sinnvoll. Dabei wird bereits Bekanntes neu reflektiert und die Hektik eines vermeintlichen Anpassungspostulats erst einmal aus dem Prozess herausgenommen. Schauen wir, was wirklich passend ist.



1.2 Kompetenzen, die wir wirklich brauchen

Es gibt nach wie vor das weitverbreitete Kompetenzmodell der vier Bereiche – Fach-, Sozial-, Methoden- und persönliche Kompetenz –, die zur Handlungsfähigkeit führen sollen. Meiner Ansicht nach reichen diese Felder nicht mehr aus. Eine Ergänzung um zwei weitere Aspekte erscheint mir sinnvoll: **Transferkompetenz und systemische Kompetenz**.

Häufig scheitern gute Konzepte und Strategien an und in der Umsetzung. Wir brauchen daher Mitarbeitende, die in der Lage sind, erarbeitete Lösungsansätze auch in den Arbeitsalltag zu übertragen und in die Unterneh-

mensprozesse zu integrieren. Dafür sollten sie die Fähigkeit haben, sich selbst zu reflektieren und so mögliche Antreiber bzw. Stakeholder auf der einen sowie Hindernisse auf der anderen Seite zu antizipieren und in das aktive Handeln einzubeziehen.

Darüber hinaus ist es von besonderer Bedeutung, **vernetzt und in Zusammenhängen zu denken und zu agieren**. Welcher Prozess ist vor-, welcher nachgelagert? Wie sind die Auswirkungen auf das zusammenhängende Geflecht von Mitarbeitenden und Organisation? Diese Prozessorientierung ist wesentlicher Bestandteil einer systemischen Einstellung und Herangehensweise.



Die heutige Zeit benötigt mehr denn je die Kompetenz, Wissen und Erfahrung in intelligenten Transferprozessen zu realisieren („how to apply knowledge“) und in Netzwerkverbindungen und mit dem Verständnis von Prozessen zu handeln („how to act in systems of complexity“).

1.3 Die 6-C-Strategie

Damit aber nicht genug: Für zukünftige Aufgaben werden weitere – recht konkrete – Kompetenzen benötigt, die ich in einer Übersicht zusammengefasst habe und die letztlich auch eine Unternehmensstrategie darstellen können.

6-C-Strategie der Agilität

- **Challenge:** Betrachten Sie Herausforderungen als Chancen.
- **Curiosity:** Halten Sie Ihre Augen offen und Ihren Kopf wach.
- **Charisma:** Sorgen Sie für „Empowerment“ und Begeisterung bei Ihren Leuten.
- **Creativity:** Ignorieren Sie Grenzen aller Art.
- **Communication:** Vernetzen Sie sich mit allen Beteiligten.
- **Consequence:** Setzen Sie Dinge um.

-> **Ihr Ziel:** nachhaltiger Wandel.

Dabei ist eine neue Form von Flexibilität begleitend wirksam: die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren, Lösungen zu entdecken und zu verwerfen, mit Prototypen als 80-Prozent-Lösung zu operieren (Pareto-Prinzip) und vor allem für die Mitarbeitenden die Grenzen der Reglementierung weit zu fassen. **Machen wir unsere Mitarbeitenden neugierig!** Auf neue Produkte und Prozesse und Arbeitsformen. **Lassen wir unsere Mitarbeitenden kreativ sein!** Brain Teams, Think Tanks und Org Labs werden aus den Nischen geholt und etabliert. Vermeiden wir also, die Mitarbeitenden durch Einschränkungen zu demotivieren. **Lassen wir Begeisterung für eine Idee zu!** Auf dem Weg zum Erfolg! Und was motiviert besser, als erfolgreich zu sein?



Abb. 2: Handlungs- und Leistungsfähigkeit fördern.

30

Nachhaltige Veränderungen erreichen wir durch an der 6-C-Strategie ausgerichtete Denk- und Handlungsweisen. Sie geben den Mitarbeitenden durch das Wissen, Können, Wollen und Dürfen die erforderliche Handlungs- und Leistungsfähigkeit. Dabei zählt im Sinne der Wertschöpfung nur eine Leistung, die Nutzen stiftet (für das System oder den Kunden). Alles andere gilt es zu minimieren bzw. zu eliminieren.

1.4 Führung neu definiert

Mitarbeitende zu führen bedeutet weit mehr, als ihnen zu sagen, wo es langgeht. Ein umfassender Überblick zu den gängigen Führungstheorien würde den Rahmen

dieses Buches sprengen. In den letzten 20 Jahren haben sich bezogen auf das Personalmanagement folgende wesentliche Aspekte herauskristallisiert:

Führung gestern und heute

Führung in den **80er-Jahren**, der Zeit einer restrukturierten Wirtschaft nach der Ölkrise von 1973, war gekennzeichnet von tradierten Mustern und einer **nicht immer ideologiefreien Festlegung auf Führungsstile**. Ob autoritär, kooperativ oder laissez-faire – jede dieser Varianten stand für eine bestimmte Führungspersönlichkeit, für ein klar umrissenes Führungssystem. Anfang der **90er-Jahre** musste sich die deutsche Wirtschaft vermehrt dem globalen Wettbewerb, dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stellen. **Japanische Managementansätze** fanden ihren Weg nach Europa. Das Kaizen eines Masaaki Imai oder das Toyota-Produktionssystem nach Taiichi Ohno hinterfragten die bis dahin gültigen Führungsstrukturen.

Spätestens mit der MIT-Studie von Womack, Roos und Jones über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ aus dem Jahr 1991, in der amerikanische Wissenschaftler den Europäern den japanischen Erfolg erklärten, begann der Aufbruch in ein neues Zeitalter. Wer am Markt überleben wollte, setzte nun auf **Kundenorientierung, Fließfertigung und Gruppenarbeit**. Dabei stellt Gruppenarbeit nur den organisatorischen Rahmen. Im Mittelpunkt, so auch die gängige Lehre bei Toyota, steht neben dem Kunden nun auch der Mitar-

beitende. Alle Ansätze, den Wettbewerbsvorteil der Asiaten durch Rationalisierung, Automatisierung und Personalabbau auszugleichen, waren gescheitert. Wirksame Herstellkostensenkung durch strukturellen und systemischen Wandel in den Unternehmen sah nunmehr den **Faktor Mensch**, das heißt die Kreativität der Mitarbeitenden und ihre Ideen zur Optimierung von Abläufen, als wertvolle Ressource. Damit mussten folgerichtig aber auch die überkommenen Führungsstrukturen auf den Prüfstand gestellt werden. **Wollte man Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum geben, musste sich Führung neu definieren.**

Führungsstrukturen auf dem Prüfstand

Der Gutsherrenstil mancher Werkshallen mit dem „Alles hört auf mein Kommando!“-Meister hatte keine Zukunft mehr. Arbeiten im Team bedeutete Hierarchiefreiheit bei der gemeinsamen Problemlösung: **Alle Ideen zählen, alle haben das gleiche Recht und gleiche Gewicht.**

Die Führungskraft war nicht länger als der alleinige Wissensträger und Macher gefordert, sondern sie stand nun vor der Aufgabe, Wissen oder sogar Macht zu teilen. Sich selbst zurückzunehmen und sogar koordinierend zu wirken, um den Arbeits- und Projektteams den Rücken freizuhalten, kennzeichnete ein völlig neues Anforderungsprofil, das für manche Führungskraft zu existenziellen Fragestellungen führte.