



Jürgen Nowoczin

# Kollegiale Beratung in der Führungspraxis

Jürgen Nowoczin

# Kollegiale Beratung in der Führungspraxis

**DGFP-PraxisEdition** | Band 104

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

Jürgen Nowoczin

# Kollegiale Beratung in der Führungspraxis

DGFP e. V. (Hg.)

Kollegiale Beratung in der Führungspraxis

DGFP-PraxisEdition Band 104

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf

#### **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.

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de), Internet: [wbv.de](http://wbv.de)

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO

Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-3873-5 (Print) **Bestell-Nr. 6001970**

ISBN 978-3-7639-3874-2 (E-Book)

© 2012, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Führung im Wandel</b> .....	<b>13</b>
1.1 Entwicklung der Führungsaufgaben.....	13
1.2 Führungskräfte als Manager des Wandels.....	15
1.3 Werteorientierung und Vertrauenskultur.....	18
1.4 Persönlichkeit der Führungskraft und adäquate Führungsstile ...	20
<b>2. Personalentwicklung der Führungskräfte am Beispiel der Demag Cranes &amp; Components GmbH</b> .....	<b>25</b>
2.1 Unternehmensstrategie und Personalentwicklung.....	26
2.2 Unternehmensstruktur und Personalentwicklung.....	26
2.3 Unternehmenskultur in der Personalentwicklung.....	27
2.4 Führungsperson in der Personalentwicklung.....	28
<b>3. Kollegiale Beratung als Personalentwicklungsinstrument</b> .....	<b>31</b>
3.1 Beratung im beruflichen Kontext.....	31
3.2 Kollegiale Beratung in Abgrenzung zu anderen Beratungsansätzen .....	33
<b>4. Ansatzpunkte für die Kollegiale Beratung identifizieren: Problemdiagnose und Auftragsklärung</b> .....	<b>39</b>
4.1 Problemdefinition und -diagnose.....	39
4.1.1 Divergierende Problemdefinition im Unternehmensbeispiel .....	39
4.1.2 Diagnose anhand des Kulturmodells und der Konzepte der Schiff-Schule .....	41
4.2 Auftragskontext, Vertrags- und Arbeitsvereinbarungen.....	50
4.2.1 Auftragskontext im Unternehmensbeispiel .....	50
4.2.2 Gestaltung der Vertrags- und Arbeitsvereinbarungen .....	52

<b>5.</b>	<b>Einführung der Kollegialen Beratung bei der Demag Cranes &amp; Components GmbH .....</b>	<b>57</b>
5.1	Übersicht über das Gesamtprojekt: Prozessarchitektur .....	57
5.2	Kontext des Programms.....	60
5.3	Chronologischer Ablauf des Programms.....	61
5.4	Elemente des Programms.....	62
5.5	Beratungsziel.....	69
5.6	Gruppenbildung und -betreuung.....	71
5.7	Flankierende Beratungsmaßnahmen.....	73
5.8	Weiterführende Projekte und Einsatzfelder.....	74
5.9	Erfahrungen mit der Kollegialen Beratung.....	75
5.9.1	Evaluation .....	75
5.9.2	Erfahrungswerte für die Personalentwicklung und Fortsetzung des Prozesses.....	79
5.10	Hinweise zur Implementierung des Programms im Überblick .....	80
<b>6.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>83</b>
6.1	Nützliche Übersichtcharts und Kopiervorlagen.....	83
6.2	Literaturverzeichnis .....	97
6.3	Abbildungsverzeichnis.....	98
6.4	Checklistenverzeichnis .....	99
6.5	Stichwortverzeichnis.....	101
<b>7.</b>	<b>Danksagung .....</b>	<b>103</b>
<b>8.</b>	<b>Information zum Autor.....</b>	<b>105</b>

# Grußwort

Führungskräfte stehen täglich wechselnden Herausforderungen gegenüber, die durch Trends wie andauernde Veränderungsprozesse, Globalisierung oder Fachkräftemangel noch verstärkt werden. Welche Möglichkeiten gibt es, um sie in ihrem anspruchsvollen Führungsalltag effizient und effektiv durch die Personalentwicklung zu unterstützen? Bei einer Vielzahl von Seminar-, Trainings- und Coachingangeboten für Führungskräfte bleibt häufig die Wirkung dieser Maßnahmen hinter den Erwartungen zurück. Auch der Transfer in den Arbeitsalltag oder die individuelle Anpassung der Inhalte an die speziellen Bedarfe gestaltet sich oftmals schwierig. Manchmal sind es die vermeintlich „kleinen Dinge“, die große Wirkung zeigen. Gerade Führungskräften fehlt zunehmend der hilfreiche Erfahrungsaustausch mit Kollegen.

In diesem Buch zeigt Jürgen Nowoczin am Beispiel der Demag Cranes & Components GmbH, wie man kollegialen Austausch strukturiert und methodengestützt zu einem erfolgreichen und effizienten Entwicklungsinstrument für Führungskräfte gestalten kann: die Kollegiale Beratung.

Die Demag Cranes & Components GmbH ging vor einigen Jahren diesen neuen Weg in der Personalentwicklung. Die Kollegiale Beratung wurde als Führungskräfteentwicklungsinstrument systematisch installiert und schreibt seitdem eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte.

Wie kann dieses integrierte Entwicklungskonzept in der Praxis umgesetzt werden? Welche theoretischen Grundlagen sind wirklich hilfreich für die Durchführung der Kollegialen Beratung? Neben theoretischen Inhalten bietet dieser Erfahrungsbericht praktische Handlungshilfen für die Implementierung der Kollegialen Beratung als Entwicklungsinstrument.

Jürgen Nowoczin danken wir herzlich für sein großes Engagement und seine Bereitschaft, im Rahmen dieser Publikation interessierte Führungskräfte und Personalmanager an seinem Erfahrungswissen teilhaben zu lassen. Auch möchten wir ihm und der Demag Cranes & Components GmbH danken für ihr Vertrauen, das sie durch die

Veröffentlichung des Buches in unserer Schriftenreihe PraxisEdition in die DGFP e.V. setzen. Bedanken möchten wir uns auch bei der Lektorin Stefanie Krief sowie Regina Dostal und Lena Steinhäuser, die die Publikation verlags- bzw. DGFP-seitig betreut haben.

Interessante Anregungen wünscht

*Hendrik Leuschke*

Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Mai 2012

## Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Interne Seitenverweise



Tipps



Verweise auf weitere Informationen im Internet

# Vorwort

Es war einmal ...

Nein, verehrter Leser, es folgt nun kein Märchen, obwohl manches an unserem Projekt, das vor einigen Jahren auf der grünen Wiese vor einem Düsseldorfer Hotel begann, märchenhafte Züge annahm. Nie hätten wir damals gedacht, dass dieses Programm mit dem ungewöhnlichen Namen „Kollegiale Beratung“ mehr als zehn Jahre später immer noch fester Bestandteil unserer Personalentwicklung und Führungskräfteförderung bei der Demag Cranes AG ist. Aber der Reihe nach ...

Zu jener Zeit hatte ich von unserem Personalvorstand den Auftrag, „mal wieder etwas für die Führungskräfte zu tun, aber bitte nicht die alten Trainings aufwärmen“.

Bei einem Seminar – auch Personalentwickler brauchen das von Zeit zu Zeit – lernte ich Luise Lohkamp (SL-Consult, Hamburg) kennen. Wir kamen ins Gespräch über meinen Auftrag und sie begeisterte mich spontan für einen in der damaligen Welt des Managements fast völlig unbekanntem Ansatz eines Führungsprogramms, der seine Wurzeln in der Coaching- und Beratungspraxis der Psychologie hat. Ohne Berührungängste mit diesem Genre entwickelten wir in den folgenden Wochen eine Konzeption und starteten dann als eines der ersten Unternehmen in Deutschland mit der „Kollegialen Beratung für Führungskräfte“.

Viele Problemstellungen konnten seither in den Beratungsgruppen angepackt und erfolgreich umgesetzt werden unter dem Motto:

„Führungskräfte **lösen** ihre Probleme **selbst!**“

Das Führungskräfteentwicklungsprogramm wurde in den Folgejahren mehrfach evaluiert und erfreut sich nach wie vor einer hohen Akzeptanz bei unserer FührungscREW – das beste Zeichen für einen dauerhaften Erfolg.

2010 wurde unser Konzept mit dem New Deals Award<sup>1</sup> für „Innovative Personalentwicklung“ ausgezeichnet.

Dieses Buch kommt also aus der Praxis der Personalentwicklung und ist daher leicht auf diese anwendbar. Es will nicht nur informieren, sondern letztlich das Interesse daran wecken, die beschriebene Methode als Konzept für das eigene Handlungsfeld zu entdecken und anzuwenden, um eine Fülle von positiven Effekten für das jeweilige Unternehmen zu generieren. Daher finden sich im Buch einige wesentliche Hinweise sowie nützliche Tipps und Checklisten zur Implementierung der Kollegialen Beratung im Unternehmen. Im Anhang sind zudem hilfreiche Übersichtcharts und Kopiervorlagen aufgeführt.

Angesprochen sind Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler sowie interne oder externe Berater, deren Interesse es ist, Führungskräfte in ihrer Professionalisierung und Weiterentwicklung zu unterstützen und zu begleiten.

### Einordnung des Themas

Das Instrument der Kollegialen Beratung bietet einen Beratungsansatz, der auf den unterschiedlichen Systemebenen wirksam wird.

*Fertigkeiten*

Führungskräfte erweitern ihr Verhaltensrepertoire, um in den unterschiedlichsten Situationen und Kontexten situationsangemessen handeln zu können.

*Person*

Durch die Reflexion persönlicher Haltungen und Einstellungen erfahren die Führungskräfte eine ausgeprägtere Bewusstheit über ihre eigene Person.

*Interaktion*

Die Führungskräfte erkennen Möglichkeiten der effektiven gegenseitigen Unterstützung unter Kollegen und bilden kollegiale Netzwerke.

*System/Kontext*

In den Beratungen wiederkehrende und wichtige Schlüsselthemen können für das Unternehmen sowie das Management sichtbar und nutzbar gemacht werden.



1 Vgl. New Deals (2010). Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage der Verlag Soziale Innovation GmbH [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de) (Stand: 12.04.2012).