

#CultureShaping

Wie kann das Lernen von Kollegen zu einer veränderten Kultur beitragen?

Das Thema Fehler- bzw. Vertrauenskultur beschäftigt viele Unternehmen. Das hat gute Gründe. Basierend auf Daten von McKinsey (2018), die über 1.000 Organisationen mit mehr als drei Millionen Personen umfassen, ergibt sich der Zusammenhang von Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg sehr deutlich: Unternehmen, die unter den Top 25 Prozent der am besten bewerteten Unternehmenskulturen landeten (gemessen anhand des McKinsey-Organizational-Health-Index), konnten im Vergleich zum Durchschnitt eine um 60 Prozent höhere Rendite an ihre Aktionäre auszahlen. Im Vergleich zu Unternehmen, die im letzten Viertel gelandet sind, fiel die Rendite sogar um 200 Prozent höher aus.

Die Kolleginnen und Kollegen resümieren, dass eine nachhaltige Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert und Fehler erlaubt...

- ... den wirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflusst
- ... ein Alleinstellungsmerkmal von Unternehmen ist und somit nicht kopierbar
- ... flexibler im Umgang mit Herausforderungen macht und
- ... sich positiv auf das Engagement der Mitarbeiter auswirkt.

Doch wie kann so eine Kultur gestaltet werden? Welche Bausteine können helfen, um ein paar Schritte in Richtung der angestrebten Kultur zu gehen?

Ein Beispiel für ein Konzept, das hier einen kleinen, aber feinen Beitrag leisten kann, ist der Ansatz der kollegialen Beratung. Dieser Beratungsansatz kann Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung eine Plattform bieten, um sich zu allen Themen und Fragestellungen, die im Unternehmenskontext auftauchen, auszutauschen. Er trägt dazu bei, dass in einer vertrauten Atmosphäre offen über Fehler, Lernfelder und Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen wird.

Somit wird, in manchen Unternehmen vielleicht erstmals, offiziell Raum für den Austausch über nicht gelungene Projekte, schwierige Führungsthemen oder sogar Ängste und Drucksituationen geschaffen.

Kollegiale Beratung ist dabei nach Tietze (2003) ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird. Ziel ist es, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln.

Welche Ziele stehen bei der kollegialen Beratung im Vordergrund?

- Für Themen und Fragestellungen werden zielgerichtete Lösungsansätze gefunden
 - Der Austausch fördert den Zusammenhalt im Mitarbeiter- bzw. Führungskreis
 - Das Erfahrungswissen der Kollegen wird geteilt und weitergegeben
 - Es bilden sich bereichsübergreifende Netzwerke
 - Es wird eine offene Fehler- und Lernkultur angeregt
 - Eine gemeinsame Führungskultur kann entstehen
-

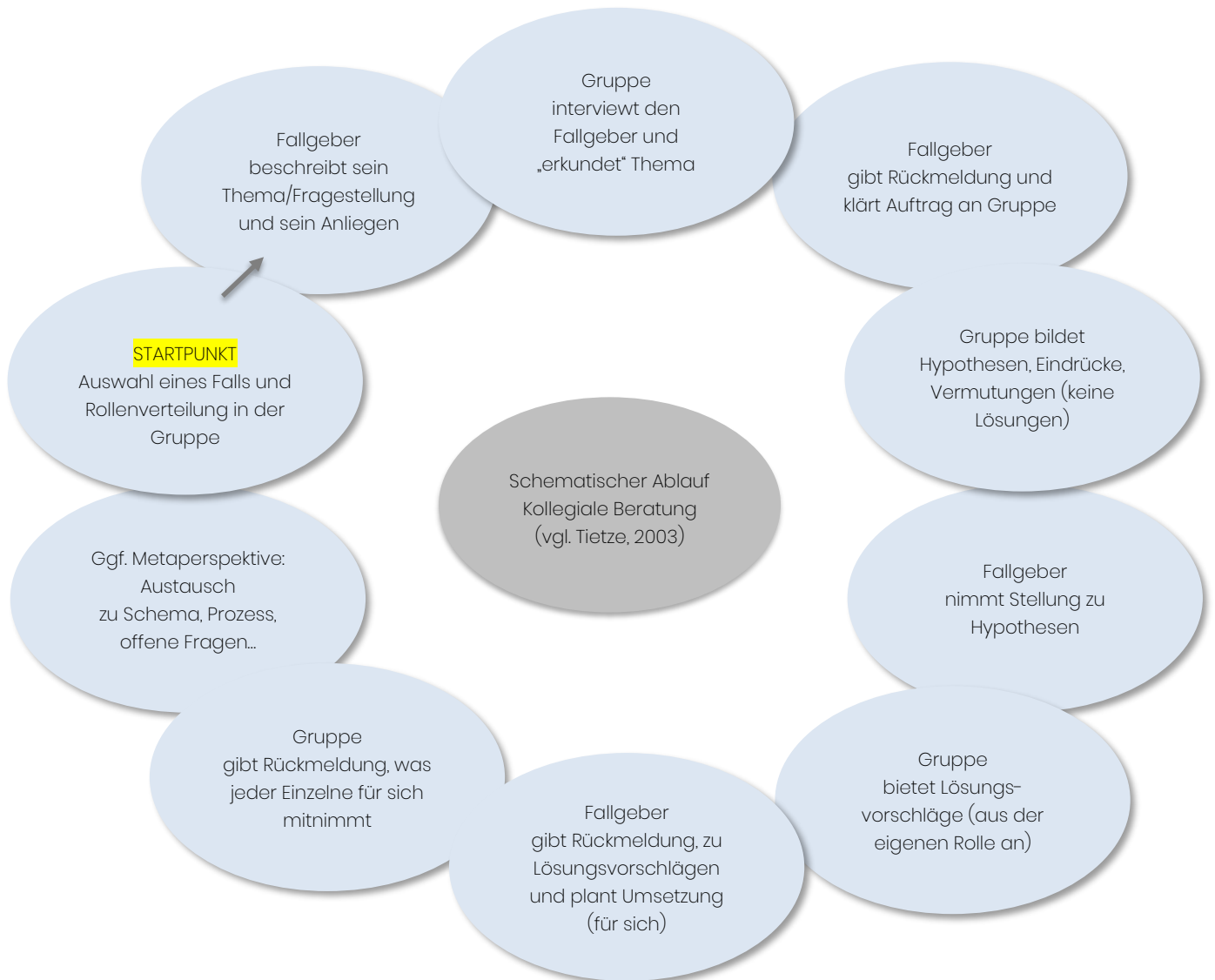
Wie können die Rahmenbedingungen gestaltet werden?

Wichtig für die kollegiale Beratung ist die vertrauensvolle Beziehung, die in einer Gruppe entsteht. Dabei kann es helfen, eine Gruppe von Gleichrangigen mit einem gemeinsamen beruflichen Fokus zusammenzubringen. In Unternehmen, die schon eine ausgeprägte, hierarchieübergreifende Vertrauenskultur besitzen, können auch Teilnehmer aus verschiedenen Ebenen zusammenkommen.

Die Workshops sollten in regelmäßigen Abständen in einem freiwilligen aber verbindlichen Rahmen, mit einer vereinbarten Struktur, stattfinden. Für jedes Anliegen sollte je eine Stunde Zeit eingerechnet werden. Je nach Zeitplanung sollten nicht mehr als zwei bis drei Themen besprochen werden.

Die Gruppe setzt sich idealerweise aus vier bis acht Teilnehmern zusammen (gerne bereichsübergreifend) und werden durch einen erfahrenen Coach bzw. Moderator (in der Anfangsphase) begleitet. Anschließend ist dieser meist nicht mehr notwendig, da das (Beratungs-) Know-how bei den Teilnehmern liegt und der Ablauf des Workshops einem klaren, gut erlernbaren Schema folgt (siehe Abbildung).

Somit ist die Verantwortung für den Beratungsprozess auf allen Schultern verteilt. Alle Teilnehmer sind aktiv an der Beratung beteiligt und haben Beratungsrollen bzw. Aufgaben, deren verantwortungsvolles Ausfüllen essenziell für den Erfolg der kollegialen Beratung ist.



Was könnten potenzielle Themen für eine Fallberatung mit Kollegen sein?

Grundsätzlich eignen sich sehr viele Themen für eine kollegiale Fallberatung. Aus unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen wurden vor allem folgende Bereiche angesprochen:

- Unterstützung bei Veränderungsprozessen (als Team oder individuell)
- Schwierige Projekte starten und zum Erfolg führen
- Umgang mit Drucksituationen – intern & extern
- Förderung der eigenen Selbstregulationsfähigkeiten
- Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter entwickeln
- Schwierige Mitarbeitergespräche führen
- Konflikte im Team lösen
- Eigenen Geschäftsbereich weiterentwickeln
- Motivierende Rahmenbedingungen für eigenes Team gestalten

Zusammenfassend kann kollegiale Beratung als ein effektiver und nachhaltiger Ansatz gesehen werden, um die Kultur der Organisation zu beeinflussen (Führungs-, Fehler-, Vertrauens- und Lernkultur), den Austausch der Kollegen über Abteilungen hinweg zu fördern, einen Beitrag zur Personalentwicklung zu leisten sowie Lösungen für häufig wiederkehrende Problem zu finden und somit Wissen zu teilen.

Probieren Sie es aus und lassen sich überraschen, welchen Einfluss dieser Ansatz auf Ihre Unternehmenskultur hat.