

Kollegiale Beratung

DEFINITION

Die kollegiale Beratung ist ein selbstorganisiertes Stütz-, Beratungs- und Reflexionssystem in Form eines systematischen Beratungsgesprächs zur gegenseitigen Beratung von Gleichgestellten. Hierbei beraten sich die Teilnehmenden wechselseitig über schwierige Fälle ihres beruflichen Alltags, um gemeinsam Lösungen für problematische Situationen mit Mitarbeitern/innen oder Kunden/innen zu entwerfen. Die Gruppe besteht dabei aus Personen, die im Berufsalltag Kollegen/innen sind. Hierdurch unterscheidet sich die kollegiale Beratung von der Supervision und dem Coaching, wobei jeweils ein/e ausgebildete/r Berater/in diese Aufgabe übernimmt. In der professionell gestalteten Variante sind Beratung und Supervision zwar hilfreich, aber auch zeit- und kostenaufwendig. Deswegen bietet die kollegiale Beratung eine Alternative, um Veränderungen und Innovationen bei geringem Mitteleinsatz zu erreichen.

VORTEILE DER KOLLEGIALEN BERATUNG

Neben dem geringen Mitteleinsatz bietet die kollegiale Beratung auch Vorteile für die Fähigkeiten und Potentiale der Beteiligten. So wird ganz grundlegend die Beratungs- und Coaching-Kompetenz der Teilnehmenden gestärkt. Die Eigenverantwortlichkeit und das Selbsthilfepotential der Beteiligten werden gefördert und Gewöhnungseffekte und Abhängigkeiten vermieden. Außerdem werden die kommunikativen Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen erweitert: Anteilnehmendes Zuhören, Ausdrücken von Gefühlen, Spiegeln, nicht-verletzendes Konfrontieren, Achtsamkeit für nonverbale Botschaften sowie die Reflexionsfähigkeit über das eigene Kommunikationsverhalten. Die Kollegiale Beratung dient auch der Entlastung und Psychohygiene durch die Einfühlung und Anteilnahme der Kollegen/innen.

ANWENDUNGSFELDER UND ZIELGRUPPEN

Kollegiale Beratung ist sehr gut geeignet für Berufstätige, deren beruflicher Alltag regelmäßig geprägt von Situationen ist, die sich durch problematisch erlebte Begegnungen und Interaktionen, Entscheidungsdilemmata, Zielwidersprüche und Rollenkonflikte auszeichnen. Solche Situationen finden sich beispielsweise in Unternehmen, in Hochschulen, in Non-Profit-Organisationen, bei Behörden, im Gesundheitsbereich und bei freiberuflich Tätigen. Im Rahmen der Qualitätssicherung in sozialen und pädagogischen Berufen bietet die kollegiale Beratung als Ergänzung zur angeleiteten Fallsupervision durch eine/n externe/n Supervisor/in ein regelmäßiges Instrument zur Sicherung der Arbeitsqualität. Hierbei können schwierige Situationen und Fälle im Kollegenkreis strukturiert, fachkundig reflektiert und Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden.

VORAUSSETZUNGEN

Der Erfolg kollegialer Beratung wird von vier Faktoren in der kollegialen Beziehung beeinflusst:

Unterstützung: Bemühung, die übrigen Teilnehmenden zu unterstützen.

Vertrauen: Vertrauensbasis, um offener miteinander sprechen zu können.

Wertschätzung: Wechselseitige Wertschätzung, um Offenheit zu fördern.

Vertraulichkeit: Verschwiegenheit über Inhalte und Abläufe, um Vertrauen zu sichern.

Die Gruppe sollte ohne größere Spannungen oder Konflikte sein. Andernfalls fehlt das Vertrauen darin, eigene Fälle offen darzustellen und gemeinsam, konstruktiv Ideen zu produzieren. Es sollte Gleichberechtigung in der Gruppe vorherrschen. Der Status, den die Teilnehmer/innen außerhalb der Beratungsgruppen innehaben, darf im Beratungsgeschehen keine Rolle spielen. Diese Faktoren sind am besten durch freiwillige Teilnahme an der Beratung zu erfüllen.

Unabdingbar ist zudem eine möglichst konkrete Frage- bzw. Problemstellung seitens einer fallgebenden Person.

METHODE

Kollegiale Beratung findet in Gruppen statt, die im regelmäßigen Abstand zusammenkommen. Optimal für die Beratungssituation ist eine Gruppengröße zwischen fünf und acht Personen, um möglichst viele Kompetenzen und Sichtweisen bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen berücksichtigen zu können. Die kollegiale Beratung basiert auf einer zeitlich und formal strikt gegliederten Rollenverteilung, was einen kontinuierlichen und konsequenten Verlauf des Reflexionsprozesses sicherstellt. Dieser Verlauf lässt sich in sechs Module oder Phasen unterteilen:



6 Phasen-Modell nach K.-O. Tietz

Das Durchlaufen aller Phasen dauert etwa eine halbe bis dreiviertel Stunde. Dabei sollten alle Teilnehmenden der kollegialen Beratungsgruppe die Grundstruktur und Methodenbausteine kennen.

Phase 1: Casting (5 bis 10 Minuten)

In der ersten Phase werden folgende Rollen besetzt:

Fallerzähler/in: Der/die Fall erzähler/in präsentiert eine aktuelle Praxissituation bzw. einen Fall. Dabei wird seine/ihre Perspektive geschildert und wichtige Informationen gegeben, die zum Verständnis beitragen. Er/sie formuliert in „Phase 3: Schlüsselfrage“ eine Schlüsselfrage, die sein/ihr

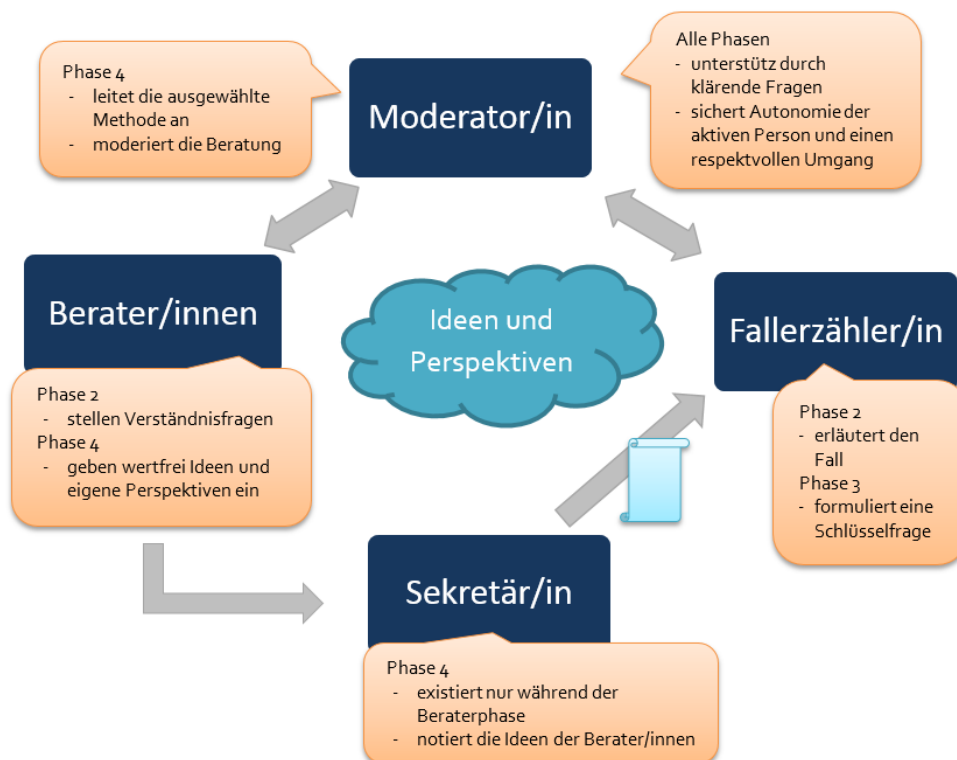
aktuelles Anliegen widerspiegelt, und kann in „Phase 4: Methodenwahl“ zuerst eine Methode zur Bearbeitung der Fragestellung vorschlagen.

Sollten mehrere Teilnehmende einen Fall präsentieren wollen, die den Zeitrahmen übersteigen, sollte nach Dringlichkeit des Falls entschieden werden.

Moderator/in: Der/die Moderator/in führt die Gruppe durch die Phasen der kollegialen Beratung. Er/sie unterstützt den/die Fallerzähler/in durch klärende Fragen darin, das Thema zu entfalten. In „Phase 4: Methodenwahl“ leitet er/sie den Auswahlprozess an und gewährleistet, unter Beteiligung der Anwesenden, die zügige Festlegung auf eine Methode. Außerdem achtet er/sie darauf, dass die Autonomie des/der Fallerzählers/in gewahrt bleibt und die übrigen Teilnehmenden respektvoll mit ihm/ihr umgehen.

Berater/in: Die übrigen Teilnehmenden nehmen eine beratende Funktion ein und werden durch den/die Moderator/in während der kollegialen Beratung angeleitet. Sie hören dem/der Fallerzähler/in aufmerksam zu, stellen an passenden Stellen Verständnisfragen und formulieren in der Beratungsphase ihre Ideen und Perspektiven.

Sekretär/in: Ein/e kollegiale/r Berater/in wird in der Beratungsphase zum/zur Sekretär/in ernannt und notiert die Ideen, die von den Beratenden geäußert werden.



Phase 2: Spontanerzählung (5 bis 10 Minuten)

Auf Bitte des/der Moderators/in berichtet der/die Fallerzähler/in etwa zehn Minuten lang von dem Fall, dem Problem oder der Situation. Es ist nicht nötig, dass der/die Fallerzähler/in sich darauf vorbereitet. Die Informationen, die aus seiner/ihrer subjektiven Perspektive zum Verständnis notwendig sind, werden von ihm/ihr geschildert. Dabei sollen sowohl die aufgetretene Situation als auch das aus ihr resultierende Innenleben des/r Fallerzählers/in geschildert werden. Der/die Moderator/in unterstützt den/die Fallerzähler/in hierbei durch klärende und fokussierende Fragen, während sich die Beratenden zurückhalten und zum Ende der Spontanerzählung etwaige Verständnisfragen stellen können.

Phase 3: Schlüsselfrage (5 Minuten)

Der/die Moderator/in bittet den/die Fallerzähler/in, eine Schlüsselfrage in Bezug auf den vorgebrachten Fall zu formulieren. Dabei erhält er/sie, falls nötig, Unterstützung durch den/die Moderator/in. Die Schlüsselfrage soll dabei umreißen, was sich der/die Fallerzähler/in als Ziel der kollegialen Beratung wünscht.

Im Falle von Schwierigkeiten bei der Formulierung einer Schlüsselfrage ist es der Gruppe möglich, in einer ersten Beratungsphase eine Schlüsselfrage zu finden, um dem/der Fallerzähler/in Vorschläge zu unterbreiten.

Phase 4: Methodenwahl (5 bis 10 Minuten)

In dieser Phase wird, durch den/die Moderator/in angeleitet, ein Beratungsmodul zur Bearbeitung der Schlüsselfrage ausgewählt. Sowohl Fallerzähler/in als auch Beratende können ein Modul vorschlagen. In Abstimmung mit den Anwesenden trifft der/die Moderator/in die Entscheidung für ein Modul, dessen Vorgehen daraufhin erläutert wird. Beispiele für diese Module sind:

Ideen sammeln/ Brainstorming

Diese Methode des Sammelns von Ideen der Beratenden sollte verwendet werden, wenn eine Vielfalt an Lösungsvorschlägen zusammengetragen werden soll. Eine mögliche Schlüsselfrage wäre: „Was kann ich tun, um den/die Teilnehmer/in zu motivieren?“

Es gelten hierbei vier Grundregeln, auf die der/die Moderator/in ausdrücklich hinweisen sollte, um einen ergebnisreichen Ideenaustausch zu gewährleisten:

- Quantität vor Qualität!
- Jede Idee ist erlaubt!
- Die Ideen anderer können aufgegriffen werden!
- Keine Kritik oder Killerphrasen!

Kopfstandbrainstorming

Die Schlüsselfrage des/der Fallerzählers/in wird in ihr inhaltliches Gegenteil umgekehrt, sodass die Beratenden Ideen sammeln, wie der/die Fallerzähler/in das genaue Gegenteil dessen erreicht, was er eigentlich beabsichtigt. Durch die ungewohnte Perspektive können festgefahrene Situationen aufgebrochen werden. Statt zu der Schlüsselfrage „Wie kann ich den/die Teilnehmer/in dazu bewegen, regelmäßig an den Veranstaltungen teilzunehmen?“ wird eine Ideensammlung zu der Frage „Wie kann ich den/die Teilnehmer/in dazu bewegen, nie an den Veranstaltungen teilzunehmen?“ durchgeführt. Am Ende bietet der/die Moderator/in dem/der Fallerzähler/in an, dass die gesammelten Ideen bezüglich der eigentlichen Schlüsselfrage umformuliert werden. Diese Methode bietet sich besonders dann an, wenn sich der/die Fragensteller/in der Situation ausgeliefert sieht oder bisherige Lösungsversuche ein Teil des Problems sind.

Ein erster kleiner Schritt

Diese Methode eignet sich besonders dann, wenn der/die Fallerzähler/in eine sehr komplexe und unübersichtliche Situation schildert und bestenfalls schon ein grobes Ziel vor Augen hat, aber nicht weiß, womit er/sie anfangen soll. Die Beratenden überlegen sich, welcher konkrete kleine Schritt der nächste sein könnte. Die Leitfrage hierbei könnte sein: „Was könnte der nächste – kleine! – Schritt sein, um die Problemlage des/der Teilnehmers/in abzubauen?“

Actstorming

Diese Methode ähnelt dem Brainstorming, allerdings werden Verhaltens- und Formulierungsvorschläge in wörtlicher Rede gegeben. Actstorming ist immer dann geeignet, wenn der/die Fallerzähler/in konkrete Verhaltensvorschläge gegenüber Personen benötigt, beispielsweise: „Mit welcher Formulierung kann ich den/die Teilnehmer/in auf sein/ihr störendes Verhalten ansprechen, ohne dass er/sie gleich dicht macht?“ Das Actstorming kann auch szenisch wie in einem Rollenspiel aufgebaut werden, sodass sich die Beratenden z. B. nacheinander auf einen Stuhl vor den/die Fallerzähler/in setzen und ihre Formulierungsvorschläge inklusive Wortwahl und Tonfall vortragen.

Resonanzrunde

Hierbei äußern sich die Beratenden darüber, was sie gedacht und empfunden haben, als sie dem Spontanbericht des/der Fallerzählers/in zugehört haben, und wirken sozusagen als Resonanzkörper. Bei der Methode geht es um die Reaktion auf den Spontanbericht und nicht um Ideensammlung oder Ratschläge. Dadurch erhält der/die Fallerzähler/in oft Verständnis, Anteilnahme und Hinweise auf verschiedene Facetten der Erzählung.

Gute Ratschläge

Bei dieser Methode wird ausdrücklich darum gebeten, dem/der Fallerzähler/in sowohl wilde als auch ernstgemeinte Ratschläge zu erteilen. Dabei sollen die Beratenden jeden der gegebenen Ratschläge formelhaft einleiten mit „Ich gebe dir den Ratschlag, dass...“, „Ich empfehle dir, ...“ oder „An deiner Stelle würde ich ...“. Durch diese Formulierungen wird unterstrichen, dass es sich nicht um versteckte Empfehlungen handelt. Außerdem behält der/die Fallerzähler/in das Recht, Ratschläge anzunehmen oder abzulehnen.

Satzanfänge

Die Grundlage dieser Methode stellt eine Strukturierung der Beratung durch das Vorgeben von Satzanfängen für die Berater/innen dar. Nach der Klärung der Schlüsselfrage gibt der/die Moderator/in nacheinander Satzanfänge vor, die von den einzelnen Gruppenmitgliedern vervollständigt werden. Der/die Fallgeber/in reflektiert nach jeder Runde das Gesagte und spiegelt der Gruppe, welche Anregungen besonders wichtig waren und welche Wirkung sie ausgelöst haben. Zum Schluss werden Lösungsansätze festgehalten.

Die Satzanfänge:

- „Ich frage mich...“
- „Meine Hypothese ist...“
- „An deiner Stelle würde ich...“
- „Darauf solltest du unbedingt achten...“
- „Diese ungenutzte Ressource sehe ich in dieser Situation...“
- „Darüber wurde noch gar nicht gesprochen...“
- „Mein Kompliment an dich ist...“

„Disney-Methode“

Als strukturierte Alternative zum Brainstorming nehmen die Beratenden im Wechsel eine von drei Rollen ein, anhand derer sie ihre Ideen entfalten:

Träumer (subjektiv, begeistert):

- Was wäre schön?
- Was wäre die ideale Situation?
- Was fällt mir Ausgefallenes und Verrücktes dazu ein?

Realist (pragmatisch, analysierend):

- Was wird für die Umsetzung benötigt
- Was fühlt man bei dieser Idee?
- Welche Grundlagen sind schon vorhanden?

Kritiker (identifiziert konstruktiv Schwachstellen in Argumenten):

- Was wurde übersehen?
- Was kann gar nicht funktionieren?
- Was könnte verbessert werden?

Jede Rolle wird durch einen Sitzplatz symbolisiert, auf den sich die Beratenden abwechselnd setzen können und ihre entsprechenden Ideen sammeln. Dabei sollen die Rollen möglichst in der angegebenen Reihenfolge durchlaufen werden (Träumer, Realist, Kritiker).

Phase 5: Beratung (10 - 15 Minuten)

Nach den Prinzipien des Beratungsmoduls, das in der vorherigen Phase ausgewählt worden ist, wird der/die Fall erzähler/in von den Beratenden zu seiner/ihrer Schlüsselfrage beraten. Der/die Sekretär/in protokolliert die Beiträge der Beratenden. Der/die Fall erzähler/in hört in dieser Phase ausschließlich zu und lässt die verschiedenen Ideen auf sich wirken. Der/die Moderator/in kümmert sich um die Einhaltung des Zeitrahmens von etwa 10 Minuten. Außerdem achtet er/sie darauf, dass die Beiträge nicht zu schnell hintereinander folgen und nur ein Beitrag pro Wortmeldung abgegeben wird.

Phase 6: Abschluss (5 Minuten)

Der/die Moderator/in befragt den/die Fallerzähler/in, welche Ideen der Beratenden er/sie hilfreich und bedenkenswert in Bezug auf die Schlüsselfrage findet. Er/sie nimmt Stellung zu den aus seiner/ihrer Perspektive hilfreichen Anregungen und bedankt sich abschließend bei den Beratenden.

Der/die Moderator/in kann sich in dieser Phase Feedback für die Moderation einholen. Ein Resümee der Beratenden ist ebenfalls möglich, dann sollte aber mehr Zeit eingeplant werden.

Damit endet der Ablauf der kollegialen Beratung und die Gruppe kann gegebenenfalls mit einer Neuverteilung der Rollen fortfahren.

Wenn der Beratungsprozess aus der Sicht einzelner Teilnehmer/innen unbefriedigend, verwirrend oder schwierig verläuft, kann die Gruppe die Beratung anhalten und die vorausgehende Phase wiederholen. So kann z. B. ein neuer Methodenbaustein ausgewählt werden, wenn die Beiträge in der Beratungsphase nicht in die von dem/der Fallerzähler/in erwartete Richtung weisen.

ORIENTIERUNGSHILFEN FÜR DEN ABLAUF

Phase	Was passiert?	Was ist das Ergebnis	Was trägt dazu bei?	Dauer
Casting	Die Rollen werden besetzt: Moderator/in, Fall Erzähler/in, Berater/in	Ein Fall ist ausgewählt. Fall Erzähler/in nehmen ihre Rollen ein	Der/die Moderator/in wird gesucht, Teilnehmende benennen ihr Thema kurz, ein/e Fall Erzähler/in wird ausgewählt	5- 10 min
Spontanerzählung	Der/die Fallgeber/in gibt Informationen zum Thema	Alle Teilnehmenden haben den Fall/das Problem in groben Zügen verstanden	Der/die Fall Erzähler/in berichtet und wird dabei von dem/der Moderator/in begleitet, die Berater/innen stellen Verständnisfragen	5-10 min
Schlüsselfrage	Eine Schlüsselfrage wird gesucht	Alle Teilnehmenden haben die Schlüsselfrage verstanden	Der/die Fall Erzähler/in formuliert eine Schlüsselfrage und wird dabei ggf. von dem/der Moderator/in unterstützt	5 min
Methodenwahl	Ein Beratungsmodul aus dem Methodenpool wird ausgewählt	Die passende Methode zur Bearbeitung der Schlüsselfrage steht fest	Der/die Moderator/in leitet die Auswahl einer Methode an, der/die Fall Erzähler/in und die Teilnehmenden machen Vorschläge	5-10 min
Beratung	Die Beratenden geben ihre Ideen und Vorschläge im Rahmen der ausgewählten Methode	Der/die Fall Erzähler/in hat Ideen und Anregungen gemäß der ausgewählten Methode erhalten	Die Beratenden formulieren ihre Beiträge, der Moderator achtet auf die Zeit, ein/e Sekretär/in notiert die Beiträge	10-15 min
Abschluss	Der/die Fall Erzähler/in resümiert die Beiträge der Berater/innen und nimmt abschließend Stellung	Die kollegiale Beratung ist bilanziert und abgeschlossen	Der Fall Erzähler berichtet, welche Anregungen für ihn wertvoll waren und bedankt sich abschließend	5 min

Tietze, Kim-Oliver (2010). *Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln* (4. Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. S. 114

QUELLEN

Lippmann, Eric (2009). *Intervision – Kollegiales Coaching professionell gestalten* (2. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Tietze, Kim-Oliver (2010). *Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln* (4. Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

INTERNETQUELLEN

<http://www.kollegiale-beratung.de/index.html>

http://www.paedagogik.homepage.t-online.de/ko_berat.htm#6

<http://www.hrdt.de/resources/hrdt/files/Die-6-Phasen-der-kollegialen-Beratung-Kopie-.pdf>

<https://aktuelles.kita-aktuell.de/fachinfos/aktuelles/detail/kollegiale-beratung-in-der-kita-228/>

https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?__blob=publicationFile

<http://www.zarof-akademie.de/index.php/de/blog/137-blog-21>