

**Leseprobe aus:**



ISBN: 978-3-499-61544-3

Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf  
[www.rowohlt.de](http://www.rowohlt.de).



Kim-Oliver Tietze

Friedemann Schulz von Thun (Hg.)

## **Kollegiale Beratung**

*Problemlösungen gemeinsam entwickeln*

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Originalausgabe

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, Juli

2003

Copyright © 2003 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH,  
Reinbek bei Hamburg

Covergestaltung any.way, Walter Hellmann

Satz aus der Linotype Centennial und Helvetica

bei CPI books GmbH, Leck, Germany

Druck und Bindung GGP Media GmbH, Pößneck, Germany

ISBN 978-3-499-61544-3

Die Rowohlt Verlage haben sich zu einer nachhaltigen  
Buchproduktion verpflichtet. Gemeinsam mit unseren  
Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine  
klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von  
Klimazertifikaten zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes  
einschließt.

[www.klimaneutralerverlag.de](http://www.klimaneutralerverlag.de)



# Vorwort

Die Kollegiale Beratung bietet eine lebendige Möglichkeit, konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags in einer Gruppe zu reflektieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Besonderheit dieses Konzepts liegt darin, dass die teilnehmenden Mitglieder sich wechselseitig beraten und die Gruppe dabei eigenständig vorgeht. Die Teilnehmer orientieren sich bei der Beratungsarbeit an einer einfachen und klaren Struktur, die ihnen ein systematisches Vorgehen erlaubt. Das Ziel, berufliche Kompetenzen zu entfalten und die kreative Kooperation in einer Gruppe, macht die Kollegiale Beratung zu einem attraktiven Qualifizierungsangebot für Angehörige zahlreicher Berufsgruppen.

Das vorliegende Handbuch entstand vor dem Hintergrund von Erfahrungen mit Einführungs- und Multiplikatorenschulungen zur Kollegialen Beratung in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Als Praxisanleitung konzipiert, enthält es eine eingängige Darstellung der Methode, eine Fülle von Beispielen zu beruflichen Fragestellungen, praktische Hinweise für die erfolgreiche Durchführung von Beratungen und Tipps zur Überwindung möglicher Hürden. Es soll Lehr- und Lernbuch für den Einstieg in die Kollegiale Beratung sein, aber auch Nachschlagewerk für die Erweiterung des Methodenrepertoires einer Gruppe.

Das hier vorgestellte Konzept der Kollegialen Beratung

unterscheidet sich in einem wesentlichen Punkt von anderen Vorschlägen: Die Gruppe wählt im Lauf des jeweiligen Beratungsprozesses eine spezielle Methode, mit der sie gezielt auf die Bedürfnisse des Teilnehmers eingeht, der sein Praxisproblem vorstellt. Dafür steht ihr eine große Auswahl an kreativen Beratungsmethoden zur Verfügung, die auch von professionellen Beratern, Supervisoren und Coaches angewendet werden. Dank dieser Variationsmöglichkeit entspricht die Kollegiale Beratung den Bedürfnissen sowohl von Anfänger- als auch von Fortgeschrittenengruppen, die je nach Beratungserfahrung einfachere oder komplexere Methoden einsetzen können.

Eingeladen zur Kollegialen Beratung sind Mitarbeiter in allen Arbeitsbereichen, in denen die Kompetenzen zu konstruktiver Zusammenarbeit und zwischenmenschlicher Verständigung mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden oder Klienten eine wichtige Rolle spielen. Im beruflichen Kontakt mit anderen Menschen ergeben sich oft verwirrende Situationen, unerwartete Schwierigkeiten und spannungsreiche Verwicklungen, für die sich Lösungen leichter im strukturierten Austausch finden lassen, den die Kollegiale Beratung anbietet. Damit spricht die Kollegiale Beratung als praxisbegleitendes Problemlösungs- und Qualifizierungsinstrument eine große Bandbreite unterschiedlicher Berufsgruppen an. Dazu gehören beispielsweise Führungskräfte in Unternehmen und Behörden, die ihre berufliche Kompetenz weiterentwickeln möchten, Projektleiter, die ihre Fähigkeiten zur Steuerung und Koordination einer Projektgruppe professionalisieren wollen, Mitarbeiter, die ihre Kompetenzen im Umgang mit manchmal schwierigen Kollegen, Kunden und Klienten erweitern möchten, sowie Personalentwickler, Berater, Trainer, die ihre Praxisfragestellungen mit Hilfe der Kompetenzen und der Erfahrungen von Kollegen

lösen wollen. Selbstverständlich eignet sich die Kollegiale Beratung auch zur Strukturierung von Fallbesprechungen in sozialen, pädagogischen und medizinisch-therapeutischen Berufen.

Darüber hinaus wendet sich dieses Handbuch an Personalverantwortliche, die an einem effektiven Konzept zur Praxisqualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation interessiert sind. Und nicht zuletzt bietet sich das Konzept der Kollegialen Beratung für Trainer, Berater und Coaches an, die nach einer praktikablen Struktur für Fallbesprechungen in Seminaren und Workshops Ausschau halten und dabei kreative Methoden einsetzen möchten, mit denen alle Teilnehmer aktiv beteiligt werden.

# **Grundlagen der Kollegialen Beratung**

## Was ist Kollegiale Beratung?

Der Kollegialen Beratung liegt die einfache Idee zugrunde, dass Menschen aus ähnlichen Arbeitsfeldern einander qualifiziert bei beruflichen Problemen beraten können. Sie folgen dabei einer bestimmten Struktur, und die Beratung findet in Gruppen von Gleichen statt. Was das bedeutet und welche Merkmale die Kollegiale Beratung kennzeichnen, wird im Folgenden beschrieben. Am Anfang steht eine kurze Definition, die durch die anschließenden Überlegungen erweitert und konkretisiert wird:

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

## **Merkmale der Kollegialen Beratung**

10

Die Kollegiale Beratung erhält ihren besonderen Charakter durch mehrere Kennzeichen: die Arbeit in der Gruppe, die Selbststeuerung ohne Externen, den festen Ablauf, die Transparenz der Methodik, die Arbeits- und Rollenverteilung der Beteiligten, die aktive Beteiligung der Teilnehmer und die Fokussierung auf berufliche und arbeitsbezogene Themen. Auch wenn derzeit unterschiedliche Konzepte von Kollegialer Beratung mit verschiedenen Bezeichnungen existieren (siehe S. 36 f), so sind die hier aufgeführten Merkmale doch allen gemeinsam.

**Kollegiale Beratung findet in Gruppen statt.** Die Kollegiale Beratung findet grundsätzlich in Gruppen von fünf bis zehn Personen statt. Der Beratungsansatz und die Methodik erfordern, dass stets mindestens fünf, besser sechs Personen anwesend sind. Erst dann erschließt sich das Potenzial der angewendeten Methoden, und die Kompetenz der Mitglieder kann sich produktiv entfalten.

**Ein professioneller Berater ist nicht anwesend.** Das vielleicht wichtigste Merkmal der Kollegialen Beratung besteht darin, dass sie ohne ausgewiesene Beratungsexperten stattfindet. Das für die Kollegiale Beratung notwendige Know-how haben sich die Gruppenmitglieder selbst angeeignet. Deshalb liegt die Verantwortung für den Beratungsprozess auf den Schultern aller gleich verteilt. Alle besitzen gleiche Kenntnis über die Ablaufstruktur und gestalten damit den Prozess selbständig.

Ein externer Coach oder hauptberuflicher Berater, dessen Handwerk im Beraten besteht, ist aus diesen Gründen entbehrlich.

**Die Beratung folgt einem festen Ablauf.** Der Beratungsprozess orientiert sich immer an einer relativ einfachen, aber gleich bleibenden Struktur, die aus mehreren Schritten oder Phasen besteht. Die später in diesem Handbuch vorgestellte Konzeption umfasst sechs Schritte. Diese Struktur lehnt sich an allgemeine Prinzipien und Erkenntnisse des guten Problemlösens und Beratens an. Ein Mitglied wird von den übrigen Mitgliedern stets nach der gleichen Struktur beraten, selbst wenn durch eine Methodenauswahl abwechslungsreiche Variation möglich wird. Mit dem festen Ablauf gewinnt die Gruppe auch ohne die Prozessexpertise eines professionellen Beraters die Sicherheit, dass sie alle für einen Problemlösungsprozess notwendigen Schritte berücksichtigt.

11

**Der Ablauf und die Methoden sind allen Teilnehmern bekannt.** Dank dieser Transparenz können die Beteiligten gemeinsam sicherstellen, dass die notwendigen Ablaufschritte eingehalten werden. Leerlauf und Unsicherheiten beim Vorgehen werden vermieden. Auch die Aufgaben der Rollen anderer sind allen Gruppenmitgliedern bekannt, und dadurch erhält die Kollegiale Beratung eine gewisse Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Mit dieser Klarheit kann jeder abschätzen, wie der Prozess für ihn verlaufen wird und wann in welcher Phase welches Verhalten erwartet wird (z. B. fragen, zuhören oder Gedanken äußern).

**Die Beratungsrollen und die Aufgaben werden verteilt.** Jeder Teilnehmer der Kollegialen Beratung erhält zu Beginn jeder Beratung eine bestimmte Rolle: als Fallerzähler, Moderator, Berater oder Sekretär (siehe S. 42). Mit diesen Rollen wird

beschrieben, welche Aktivität von den Beteiligten in welcher Phase der Beratung erwartet wird. Das verantwortungsvolle Ausfüllen dieser Rollen nimmt wesentlichen Einfluss auf das Gelingen der Kollegialen Beratung.

**Alle Teilnehmer sind aktiv an der Beratung beteiligt.** Die gezielte Aktivierung aller Teilnehmer im Beratungsprozess gehört zum Wesen der Kollegialen Beratung. Die Kollegiale Beratung baut gerade darauf auf, dass das breite Potenzial, die vielfältigen Erfahrungen und die Lebendigkeit einer Gruppe genutzt werden. Alle Beteiligten sind aufgefordert, ihr jeweiliges Fachwissen, ihren eigenen Erfahrungshintergrund und die erworbenen Kompetenzen aus ihrer Berufspraxis einzubringen.

**Lösungen für berufliche Praxisprobleme werden entwickelt.** Im Zentrum der Kollegialen Beratung stehen konkrete berufliche und arbeitsbezogene Schlüsselthemen, die die Teilnehmer als Praxisfälle einbringen: Interaktions-, Rollen- oder Kommunikationsfragen, Entscheidungs dilemmata und Beziehungsverwicklungen. Allgemeine Themen aus dem Berufsalltag, die ohne spezifischen Bezug zu einer konkreten beruflichen Praxisfrage eines Mitglieds sind, werden dagegen nicht berücksichtigt. Ebenso ist es ausgeschlossen, Konflikte zwischen Mitgliedern der Beratungsrunde selbstständig zu bearbeiten, weil die Methodik dafür nicht geeignet ist. Hierfür bedarf es einer gesonderten Teamberatung (z. B. Teamentwicklung, Konfliktberatung) mit Unterstützung von außen.



## Die Kollegialität der Kollegialen Beratung

14

Was macht die Kollegiale Beratung eigentlich «kollegial»? Kurz gesagt geht es darum, sich im positiven Sinne wechselseitig wie Kollegen zu behandeln. Aber es geht noch um viel mehr. Das hier gemeinte Prinzip der Kollegialität umfasst eine Kombination aus Beschreibungen der Zusammensetzung einer Beratungsgruppe und aus Erwartungen an eine konstruktive Haltung und Kooperation der Gruppenmitglieder untereinander.

- Kollegial bezieht sich auf die *wechselseitige Hilfsbereitschaft der Teilnehmer*. In der Gruppe helfen sich die Mitglieder gegenseitig bei der Entwicklung von Lösungen für ihre beruflichen Praxisfragen. Wenn ein Mitglied um Unterstützung für die Bewältigung eines Problems ersucht, weiß es, dass der Raum dafür in der Kollegialen Beratung zur Verfügung steht. Es kann mit der Hilfsbereitschaft der übrigen Mitglieder rechnen.
- Kollegial bezieht sich auf die *Zusammensetzung der Gruppe*. Die Gruppe besteht aus Personen, die im Berufsalltag Kollegen sein könnten, aber nicht im Wortsinne Kollegen sind, die in der Praxis miteinander arbeiten. Gemeint ist ein vergleichbares berufliches Betätigungsfeld oder ein ähnlicher Erfahrungshintergrund der Gruppenmitglieder, beispielsweise als Führungskräfte, Personalentwickler, Kundenberater oder Projektleiter. Die Zusammensetzung sollte in Bezug auf diese

Aspekte einigermaßen homogen sein, solange dadurch die Gefahr der Betriebsblindheit nicht gefördert wird.

- Kollegial bezieht sich auf die *Umkehrbarkeit der Beratungsbeziehung*. Während eines Beratungsprozesses sind die verschiedenen Rollen unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt: Ein Mitglied wird von den übrigen beraten. Die Beratungsbeziehung ist danach grundsätzlich umkehrbar, getreu dem Motto «Erst beraten wir dich – dann beratet ihr mich». Die Mitglieder beraten sich gegenseitig, indem prinzipiell und praktisch jeder abwechselnd jede Rolle einnimmt. Jeder kann (und soll) beraten werden, und jeder kann (und soll) im Verlauf der Gruppentreffen beraten.
- Kollegial bezieht sich auf die *Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder*. «Kollegial» ist ein Appell an das Ideal der Gleichberechtigung: Die Erfahrungen aller Beteiligten sowie ihre Wort- und Ideenbeiträge gelten als gleichwertig. Die Beziehungen zwischen den Teilnehmern sollen symmetrisch sein. Der Status, den die Teilnehmer außerhalb der Beratungsgruppe innehaben, darf im Beratungsgeschehen keine Rolle spielen. Damit geht die Forderung an die Bereitschaft einher, sich prinzipiell von jedem in der Gruppe beraten zu lassen. Dies verlangt Offenheit und Wertschätzung gegenüber allen Fragen, Erfahrungen und Anregungen von Beteiligten.

Diese vier Merkmale charakterisieren die Kollegialität dieser Beratungsform. Die ersten drei Punkte sind in der Praxis leichter zu realisieren als die Ideale des vierten Punkts. Theoretisch kann sich das vollständige Team einer Klinikstation in gemischter Besetzung kollegial beraten, wenn die Oberärztin auch die Stationsschwester als Moderatorin akzeptiert. Praktisch würde das vermutlich in Bezug auf den Status, die

Offenheit und die Bereitschaft zur Anerkennung der Gleichwertigkeit auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen.

Die genannten und geforderten Merkmale legen nahe, dass sie bei freiwilliger Teilnahme an der Kollegialen Beratung am besten zu erfüllen sind. Man kann Menschen nicht vorschreiben, im Beratungsprozess kollegial und konstruktiv miteinander umzugehen, wenn sie nicht wirklich dazu bereit sind oder andere gewichtige Gründe dagegen sprechen. Man kann kein kollegiales Beratungsbiotop schaffen und durch eine Anweisung Gemeinsamkeiten oder einen Grundkonsens zur Kooperation unterstellen, während sich die Gruppenmitglieder außerhalb der Beratung im Widerspruch dazu verhalten.

## Das Beratungsverständnis der Kollegialen Beratung

In der Regel verbindet man mit «Beratung» die Tätigkeit von Fachleuten, die einem Unternehmen *raten*, ein spezielles Computersystem anzuschaffen, oder die einem Vorstand empfehlen, die Organisation auf eine bestimmte Art zu verändern. Oder man verbindet damit eine ärztliche Konsultation, bei der der Patient sein Leiden schildert und der Arzt aufgrund seiner besonderen Kenntnisse in der Lage ist, entsprechende Gegenmittel zu verordnen, um das vorgetragene und untersuchte Leiden zu lindern. Ratsuchende bedienen sich nach diesem Prinzip der Kompetenz von Experten, um von deren Fachwissen zu profitieren. Diese Art von Beratung wird *Expertenberatung* (Schein 1987) genannt und findet ihren Einsatz in vielen Problembereichen des privaten und beruflichen Lebens, wo hochspezielles Fachwissen und umfangreiche einschlägige Erfahrungen erforderlich sind. Es wäre in solchen Fällen unsinnig und unökonomisch, sich dieses Wissen selber anzueignen. Expertenberatung geschieht, indem der Berater als Fachperson angesprochen wird, nach einer Analysephase auf der Grundlage seines Wissens eine passende Lösung entwirft und sie dem Ratsuchenden als Empfehlung mit auf den Weg gibt. Vom Ratsuchenden wird dann erwartet, dass er dem Ratschlag des Experten folgt, um seine Lage zu verbessern.

Ein anderes Verständnis von Beratung, an das sich auch die Kollegiale Beratung anlehnt, ist als *Prozessberatung* (Schein 1987) bekannt. Bei der Prozessberatung gestaltet der Berater

den Problemlöseprozess, in dem der Ratsuchende sein Problem recht selbstständig bearbeiten und eigene Lösungen entwickeln kann. Beratungsformen, die dieser Richtung entsprechen, sind Coaching, Moderation oder Psychotherapie. Coaches und Psychotherapeuten sind ausgebildete Profis darin, hilfreiche Gespräche so zu führen, dass als deren Ergebnis die vorgebrachten Probleme gelindert oder vom Ratsuchenden im Alltag selber gelöst werden können. Moderatoren strukturieren in Unternehmen Sitzungen oder Workshops, in denen Lösungen erarbeitet werden, ohne sich dabei inhaltlich einzumischen. Die Leistung der Prozessberatung liegt darin, dass in ihrem Rahmen Problemlösungen besser, schneller und gezielter erarbeitet werden können als ohne sie.

Die Rollen bei der Prozessberatung sind anders verteilt als bei der Expertenberatung. Der Ratsuchende wird von einem Prozessberater als Experte für seine Problematik angesehen, während der Berater seinerseits als Struktur- und Methode-nexperte handelt. In Begleitung des Beraters setzt sich der Ratsuchende als Hauptakteur selber mit der Analyse und Bewertung seines Problems auseinander, entwickelt verschiedene Lösungsalternativen und entscheidet nachher selbst, was davon er in welcher Form umsetzt. Er bleibt deshalb auch verantwortlich für die praktische Umsetzung einer Lösung. Der Berater erleichtert dem Ratsuchenden diesen Lösungsprozess, indem er seine Methodenkenntnisse anwendet und die richtigen Fragen stellt, um den Blick des Ratsuchenden auf andere, bisher unbeachtete Aspekte seines Problems zu lenken. Somit strukturiert er insgesamt das Beratungsgespräch. Weil dies als ein Klärungsprozess verstanden werden kann, leistet der Berater immer auch «Klärungshilfe» (Thomann 1998). Er kann dem Ratsuchenden inhaltliche Lösungsvorschläge unter-

breiten, tut jedoch gut daran, dabei eine Haltung einzunehmen, aus der heraus seine inhaltlichen Beiträge lediglich als Angebote verstanden werden, die der Ratsuchende annehmen oder auch ablehnen kann. Ein erwünschter (Neben-)Effekt dieser Form von Beratung ist, dass der Ratsuchende gleichzeitig seine Kompetenzen erweitert, schwierige Situationen strukturiert zu reflektieren, und in der Folge ähnlich gelagerte Probleme zukünftig eigenständig lösen kann.

19

Die Kollegiale Beratung orientiert sich an diesem skizzierten Verständnis der Prozessberatung. Die Gruppe erhält eine Beratungsstruktur, die klar, relativ einfach und zielführend zugleich ist. Wichtig ist allerdings, dass die Problembereiche, die damit bearbeitet werden, eingegrenzt werden, um Überforderungen zu vermeiden. Die behandelten Probleme sollten aus dem beruflichen Bereich kommen, relevant für den Ratsuchenden und nicht zu komplex sein. Dann kann eine qualifizierte Kollegiale Beratung auch von Menschen durchgeführt werden, die keine längere Beratungsausbildung absolviert haben.