

1 Was ist Kollegiale Beratung?

Überblick

In diesem Kapitel erfahren Sie einführend, was unter dem Begriff Kollegiale Beratung zu verstehen ist. Anhand einer Definition werden wichtige Kernmerkmale Kollegialer Beratung näher beschrieben.

1.1 Begriff der Kollegialen Beratung

Im beruflichen Alltag kommt es immer wieder zu Situationen, in denen man sich fragt, wie man die berufliche Rolle in einer schwierigen oder komplexen Situation professionell ausfüllen kann. Das können zum einen Momente sein, in denen Professionelle mit dem Ergebnis des eigenen Agierens unzufrieden sind. Zum anderen kann es sich um Situationen handeln, in denen sie unsicher sind, wie ein der beruflichen Rolle angemessenes Handeln aussehen könnte. Für die Soziale Arbeit kommt noch hinzu, dass die Professionellen in ihrem Handeln die Aufgabe haben, die sich teilweise widersprechenden Erwartungen der Adressat*innen auf der einen, der eigenen Profession auf der anderen und der Gesellschaft/des Staates/der Organisation auf der dritten Seite in einer guten Balance zu halten (vgl. Staub-Bernasconi 2019, 83 ff.). Kolleg*innen aus der eigenen Einrichtung, demselben oder einem ähnlichen Arbeitsfeld bzw. mit derselben fachlichen Qualifikation zu nutzen, um solche Situationen ge-

meinsam zu reflektieren und sich gegenseitig qualifiziert zu beraten, ist der Grundgedanke der Kollegialen Beratung. Diese Reflexion und Beratung unter Kolleg*innen ist allerdings von einer Tür-und-Angel-Beratung (vgl. Hollstein-Brinkmann & Knab 2016) unter Kolleg*innen oder von einer dyadischen Beratung abzugrenzen.

Tür-und-Angel-Beratung

nennt man Beratungen, die in offenen, uneindeutigen Settings oder Übergangssituationen stattfinden. Bezogen auf Kollegiale Beratung sind damit Situationen gemeint, in denen sich z.B. eine Fachkraft in der Teeküche von einer anderen Fachkraft beraten lässt, ob ihre Ideen, wie sie mit einer schwierigen Familie weiter verfahren will, gut sind.

Dyadische Beratung

Das Wort Dyade steht in der Soziologie für eine intensive Zweierbeziehung. Dyadische Beratung meint also die Beratung zu zweit, in der eine Person von einer anderen beraten wird. Eine Einzelsupervision stellt z. B. ein dyadisches Setting dar.

In der deutschsprachigen Literatur finden sich für Kollegiale Beratung auf der einen Seite viele verschiedene, zum Teil synonym verwendete Begriffe wie kollegiale Supervision, kollegiale Praxisberatung, kollegiale Fallbesprechung oder Intervision (vgl. Lippmann 2013, 10ff., Schlee 2008, 22), die für sehr ähnliche Konzepte stehen und bestimmte gemeinsame Merkmale aufweisen. Auf der anderen Seite wird der Begriff Kollegiale Beratung für Konzepte mit sehr unterschiedlichen Intentionen verwendet. Die begriffliche Vielfalt ist entstanden, weil aus der Praxis heraus verschiedene Modelle entwickelt wurden, ohne dass eine grundlegende, die verschiedenen Modelle verbindende Konzeption oder Systematik erarbeitet wurde (vgl. Tietze 2010, 24).

Tietzes Forschung zu Kollegialer Beratung leistete 2010 einen längst überfälligen Beitrag, um das Format eindeutig bestimmen und von anderen abgrenzen zu können. Er formuliert eine Definition, die im Wesent-

lichen mit der einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Literatur zur Kollegialen Beratung übereinstimmt:

Definition

»Kollegiale Beratung beschreibt ein Format personenorientierter Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden« (Tietze 2010, 24).

1.2 Merkmale Kollegialer Beratung

Die Definition von Tietze entsteht auf der Grundlage von vier definitorischen Kernmerkmalen, die er für das Format der Kollegialen Beratung herausarbeitet.

Ein wesentliches Merkmal ist, dass die Teilnehmenden (1) *berufsbezogene Fälle* einbringen. Fälle stellen berufliche Ausnahmesituationen dar. Diese entstehen z. B., wenn in der Interaktion mit Adressat*innen, Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen oder Vorgesetzten das eigene Handeln zu deutlich anderen Ergebnissen führt bzw. das Gegenüber auf dieses Handeln deutlich anders reagiert, als die Fachkraft es erwartet hat. Sprich, wenn sich ihr nicht erschließt, wieso sich der Verlauf der Interaktion auf diese, für sie selbst unerwartete Weise entwickelt hat. Das führt häufig dazu, dass die Interaktion bei den Professionellen psychisch nachwirkt, z. B. in Form von kreisenden Gedanken um die erlebte Szene (vgl. Tietze 2010, 26, 67). Die erlebte Situation wird dann in die Beratung eingebracht und dort bearbeitet. Wie in der Supervision liegt der thematische Fokus auch hier auf der Rolle der ratsuchenden Person als Angehörige einer Organisation und ihrem beruflichen Agieren in dieser Rolle. Den Fokus der Beratung bildet eine anwesende einzelne Person mit einem konkreten Anliegen aus ihrem beruflichen Kontext. Es geht also nicht um Beratungen von Teams oder

Organisationen und auch nicht um ein allgemeines Arbeitsthema oder ein außerorganisatorisches, privates Problem.

Praxisbeispiel

Frau XY leitet als Sozialpädagogin die Kindertagesstätte der Matthäuskirchengemeinde in Stadt B. Sie findet es wichtig, dass in einer kirchlichen Kita auch religionspädagogische Angebote durchgeführt werden. Sie bittet die Mitarbeitenden, sich für ihre Gruppen kleine religionspädagogische Projekte auszudenken. Immer wenn sie nachfragt, ob denn schon Ideen entwickelt wurden, bekommt sie von den Mitarbeitenden ausweichende Antworten. Sie wüssten nicht genau, wie sie das machen sollten, hätten keine Idee. Auch wenn Frau XY dann ein paar Anstöße für Ideen gibt und ein paar Wochen später wieder nachfragt, ist in Sachen Projektentwicklung weiterhin nichts passiert. Sie weiß nicht, was sie noch machen soll, damit die Mitarbeitenden endlich den Auftrag umsetzen und mit den Kindern religionspädagogisch arbeiten. Sie ist Mitglied einer Kollegialen Beratungsgruppe und bringt den Fall dort ein. Durch die Beratung wird deutlich, dass es bei den Mitarbeitenden womöglich nicht um Unlust oder Arbeitsverweigerung geht, wie sie vermutet hat, sondern dass Unsicherheit im Umgang mit dem Thema Glaube und Religion und mit den Fragen der Kinder eine Rolle spielen könnten. Frau XY hat nun einen völlig neuen Zugang zu dem Problem und entwickelt schnell Ideen, wie sie weiter vorgehen will.

Ein weiteres Merkmal stellt der (2) *Gruppenmodus* dar. Kollegiale Beratung findet also immer mit mindestens drei Teilnehmenden statt und grenzt sich damit zu dyadischen Beratungssettings ab. Die Gruppengröße variiert in der Literatur und weist eine Spannweite von drei bis zwölf Teilnehmenden auf. Da es in der Kollegialen Beratung darum geht, möglichst vielfältige Perspektiven auf das eingebrachte Problem zu entwickeln, steigt die Produktivität mit der Anzahl der Teilnehmenden. Mit steigender Gruppengröße verringert sich aber gleichzeitig sowohl die Möglichkeit der Falleinbringung als auch der Beteiligung an der Gruppeninteraktion für jede*n Einzelne*n. Die Frage nach der Anzahl der Teilnehmenden ist demnach durchaus relevant, weil sie eine Wirkung auf den Beratungs- und

Gruppenprozess entfaltet. Bei Überlegungen zur Zusammensetzung einer Gruppe gibt es noch viele weitere Faktoren, die eine Rolle spielen können. Für die Kollegiale Beratung sind hier vor allem die beiden Dimensionen der Arbeitsfähigkeit in sozialer Hinsicht und der Attraktivität für die einzelnen Mitglieder relevant. Diese beiden Dimensionen können wechselseitig positiven Einfluss aufeinander nehmen. So ist die Sympathie und das Vertrauen gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern elementar, um sich im Rahmen der eigenen Falleinbringung für eine intensive Reflexion der eigenen Denk- und Handlungsmuster öffnen zu können. Die beiden Dimensionen können sich aber auch negativ beeinflussen. So ermöglicht die Heterogenität einer Gruppe vielfältige Perspektiven, kann aber für einzelne Mitglieder weniger attraktiv sein (vgl. ebd., 88 f.).

Praxistipp

Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden kommt es darauf an, möglichen Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit einer Gruppe vorzugreifen und gleichzeitig der Attraktivität einer Konstellation ein erhebliches Gewicht beizumessen. Die Gruppe sollte für die Arbeitsfähigkeit so heterogen zusammengesetzt sein, dass tatsächlich vielfältige Perspektiven entstehen. In einer Gruppe aus Kita-Leitungen könnte das z.B. gewährleistet werden, wenn die Leitungen unterschiedliche berufliche Qualifikationen mitbringen, die einen in der Stadt und die anderen auf dem Land arbeiten, die einen konservativ und die anderen liberal eingestellt sind. Gleichzeitig ist für die Attraktivität darauf zu achten, dass die Personen in ihrer Unterschiedlichkeit noch ein Interesse aneinander und an den Perspektiven der jeweils anderen haben können.

Das Einbringen berufsbezogener Fälle in eine Gruppe weist eine hohe Nähe zur Fallsupervision auf (► Kap. 3).

Mit dem nächsten Kernmerkmal, dem der (3) *Wechselseitigkeit*, entsteht allerdings eine eindeutige Abgrenzung zu dieser Form arbeitsbezogener Beratung. Jede*r Teilnehmende kann falleinbringend oder beratend sein. Die Mitglieder sind somit gleichrangig, auch wenn sie sich von ihrer Qualifikation, ihrer beruflichen Funktion oder ihrem Gehalt her unter-

scheiden (vgl. Fengler, Sauer & Stawicki 2000, 173). Eine ratsuchende ist gegenüber einer ratgebenden Person bedürftig, sodass zwischen beiden eine Asymmetrie entsteht. Diese wechselt bei dem Format der Kollegialen Beratung fallweise ab, im Gegensatz zur Supervision, die eine feste Rollenverteilungen vorsieht (vgl. Tietze 2010, 27). Damit wird die Möglichkeit gegeben, ein stärkeres und gleichberechtigtes Engagement im Beratungsprozess zu erleben.

»In der Peer-Supervision steht die funktionale Autorität jedes Einzelnen in jeder Sitzung neu auf dem Prüfstand. [...] Wer mit der Arbeit der Peer-Supervision nicht zufrieden ist, kann dies keiner anderen Person anlasten. Er hat die Möglichkeit, die Arbeitsintensität der Gruppe zu erhöhen, oder er kann sie verlassen« (Fengler, Sauer & Stawicki 2000, 174).

Dementsprechend gibt es auch keine Person, die ihre erbrachte Leistung in Rechnung stellen kann. Die Abwesenheit einer Expert*innenautorität kann helfen, Themen freier und offener anzusprechen. Die Leitungslosigkeit bringt aber auch Gefahren mit sich. Eine davon ist das Herausbilden einer informellen Leitung. Wenn ein einzelnes Gruppenmitglied Gespräche aktiv lenkt und kontrolliert, kann es damit mehr und mehr eine solche Rolle übernehmen. Für den Beratungsprozess der Kollegialen Beratung ist deshalb ein Schema entwickelt worden, das unterschiedliche Rollen vorsieht. Diese werden stets wechselnd besetzt. Die Rolle der Moderation hat z. B. die Aufgabe für das Einhalten der einzelnen Beratungsschritte zu sorgen und durch ihre moderierende Tätigkeit das Herausbilden einer informellen Leitung zu verhindern (vgl. Tietze 2010, 91f.). Eine weitere Gefahr des Prinzips der Leitungslosigkeit stellt das Wegdriften vom Beratungsprozess dar, hin zu therapieähnlichem Arbeiten oder zu Alltagsgesprächen.

Exkurs: Abgrenzung von Beratung zu Therapie und Alltagsgesprächen

Beratung stellt eine Unterbrechung des Handlungs- und Entscheidungsflusses im Alltag dar. Sie dient der Entscheidungshilfe bei einem aktuellen oder sogar akuten Problem. Ziel von Beratung ist es, zu selbstbestimmter Lebenspraxis zu verhelfen.

In der Therapie geht es um die Heilung einer seelischen Erkrankung. Die Identität einer Person ist beschädigt und soll im therapeutischen Prozess wiederhergestellt werden. Während Beratung dialogisch stattfindet und mit der ratsuchenden Person gemeinsam Interpretationen erarbeitet werden, liegt die Deutungsmacht in der Therapie einseitig bei dem*der Therapeut*in.

Beratung in Alltagsgesprächen findet z. B. zwischen Freund*innen, Verwandten, Arbeitskolleg*innen oder Nachbar*innen statt. Der Zufall spielt eine große Rolle, z. B. in der Frage, wie zugehört oder nachgefragt wird, wie verbindlich oder intensiv die Beratung stattfindet. Beratung grenzt sich vom Alltagsrat ab, indem sie keine vorschnellen Ratschläge oder oberflächlichen Interpretationen liefert.

Deshalb ist (4) die feste *Ablaufsystematik* (► Kap. 3) als weiteres Kernmerkmal Kollegialer Beratung wichtig, da diese eine ergebnisorientierte Reflexion gewährleistet und den komplexen Beratungsprozess in übersichtliche Phasen gliedert.

Bestandteil jeder Kollegialen Beratung sind die beiden konstituierenden Phasen der *Falleinbringung* und der *Fallbearbeitung*. Im Ablaufschema werden diese beiden Phasen weiter zerlegt und differenziert. Einen Unterschied zwischen den Modellen stellen dann die Anzahl und der Auflösungsgrad der Phasen sowie die Frage, wie Falleinbringung und Fallbearbeitung in Relation zueinander gewichtet werden, dar. Schlee z. B. unterscheidet in seinem Modell der ›Kollegialen Beratung und Supervision (KoBeSu)‹ lediglich zwischen den zwei Hauptphasen ›Sicherheit und Vertrauen‹ und ›Skepsis und Konfrontation‹ und sieht mit insgesamt 45 Minuten am meisten Zeit für die Falleinbringung vor (vgl. Schlee 2008, 77 ff.). In Tietzes sechs Phasen-Modell ist die Gewichtung zwischen Falleinbringung und -bearbeitung annähernd gleich (vgl. Tietze 2018, 60).

Wie weiter oben schon aufgezeigt, ist auch die *Rollenstruktur* ein wichtiger Bestandteil der Konzepte, um zum Gelingen des Beratungsprozesses beizutragen. Auch hier weichen die einzelnen Autor*innen jeweils leicht voneinander ab. Dabei stellen die Rollen der falleinbringenden, der beratenden und der moderierenden Person das unabdingbare Minimum dar. »Die Rolle des Moderators fungiert [...] in funktionaler Hinsicht als Bin-

deglied zwischen Ablaufschema und realem Beratungsprozess sowie in sozialer Hinsicht als Mittler zwischen den Beratenden und dem Beratenem« (Tietze 2010, 74). Weitere Rollen können z. B. die der*des Sekretär*in sein, die*der vor allem in der Phase der Beratung die Aufgabe hat, Einfälle, Bilder, Erkenntnisse, die entstehen, schriftlich festzuhalten (vgl. Tietze 2018, 58, Schlee 2019, 87). Bei Schlee existiert zusätzlich die Rolle der*des Zeitwächter*in, die unter anderem für die Einhaltung der Zeitstruktur der einzelnen Phasen verantwortlich ist (vgl. Schlee 2019, 84f.). Und bei Tietze findet sich die Rolle der*des Prozessbeobachter*in, mit der Aufgabe, die Durchführung des Beratungsprozesses zu beobachten und der Gruppe am Ende ein Feedback über gelungene und über nachteilige Momente im Prozess zu geben (vgl. Tietze 2018, 59). Die größte Rollenvielfalt findet sich wohl bei Schlee mit insgesamt acht Rollenfunktionen (vgl. Schlee 2008, 68 ff.).

Praxisbeispiel

Sechs Leiter*innen verschiedener Kindertagesstätten treffen sich freiwillig alle drei Monate für einen halben Tag in einem Gruppenraum des Verbandes. Da einige von ihnen eine weite Anfahrt haben, stellt die erste halbe Stunde eine offene Ankommensphase mit Zeit zum informellen Austausch dar. Dann beginnt der strukturierte Teil mit einer Eingangsrunde, in der jede Person erzählt, wie es ihr geht und was sie zurzeit bewegt und ob sie einen Fall mitgebracht hat. Die gemeinsame Zeit reicht für die Besprechung von zwei bis drei Fällen und so legt die Gruppe nach der Eingangsrunde fest, welche Fälle in welcher Reihenfolge besprochen werden sollen. Dann beginnt die erste Fallbesprechung. Die Gruppe hat sich, als sie sich vor ein paar Jahren konstituiert hat, auf ein bestimmtes Phasenmodell Kollegialer Beratung geeinigt. Nach diesem Modell werden die Fallbesprechungen durchgeführt. Nach der ersten Fallbesprechung, die 60 Minuten dauert, gibt es eine kurze Pause, an die sich die nächste Fallbesprechung anschließt. Am Ende wird noch eine Abschlussrunde durchgeführt.

Auf den Punkt gebracht

Kollegiale Beratung definiert sich über die vier Kernmerkmale (1) berufsbezogene Fälle, (2) Gruppenmodus, (3) Wechselseitigkeit und (4) Ablaufschemata. Eine Gruppe von drei bis zwölf Fachkräften aus ähnlichen beruflichen Kontexten kommt zusammen. Unter Moderation eines Gruppenmitgliedes wird jeweils eine konkrete Problemsituation/Fragestellung aus der beruflichen Praxis einer einzelnen teilnehmenden Person von den anderen teilnehmenden Personen besprochen. Dabei wird ein Ablaufschema eingehalten. Jedes Gruppenmitglied ist mal in der Rolle der beratenden und mal in der Rolle der ratsuchenden Person, sodass eine Leitung in Form eines* einer Beratungsexpert*in entfällt.



Reflexionsfragen

- Warum wäre aus Ihrer Sicht eine klare Begriffsdefinition für Kollegiale Beratung hilfreich, warum nicht?
- Sind die Kernmerkmale aus Ihrer Sicht gleichwertig oder würden Sie einzelne Merkmale mehr oder weniger gewichten?
- Inwiefern könnte die Kollegiale Beratung für die sozialpädagogische Kita-Leiterin aus dem ersten Praxisbeispiel hilfreich sein?



Weiterführende Literatur

- Zu den Kernmerkmalen: Tietze, Kim-Oliver (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zum historischen Entwicklungskontext: Thiel, Heinz-Ulrich (1994): Professionelle und kollegiale Supervision – Begründung und Praxis ihrer Kombination. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2 (S. 200–203). Berlin: Edition Marhold.



2 Warum und wozu Kollegiale Beratung?

Überblick

In diesem Kapitel erfahren Sie, dass Kollegiale Beratung vielfältige Ziele bedienen kann und in sehr verschiedenen Anwendungsfeldern genutzt wird. Das erste Unterkapitel beschreibt die allgemeinen, von den Anwendungsfeldern unabhängigen Ziele. Das dann folgende Kapitel zeigt anhand von zwei Anwendungsfeldern auf, wie Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit eingesetzt werden kann. In den letzten beiden Unterkapiteln wird kurz auf die speziellen Anwendungsfelder Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung eingegangen.

2.1 Allgemeine Ziele

In der Kollegialen Beratung werden Fragen, Anliegen und Probleme, die sich aus ganz konkreten Praxissituationen heraus ergeben, bearbeitet. Es geht darum, verschiedene Perspektiven auf die erlebte Situation zu entfalten und so den Blickwinkel der einbringenden Person zu erweitern und ihr das Entwickeln neuer Sichtweisen zu ermöglichen (vgl. Tietze 2018, 22). Auf diese Weise *fördert* Kollegiale Beratung das *Reflexions- und Wahrnehmungsvermögen* der Professionellen (vgl. Lippmann 2013, 18f.) und stellt einen arbeitsplatzbezogenen Lernprozess dar (vgl. Scholar 2013, 482). Häufig handelt es sich bei den eingebrachten Fällen um Kommunikations-