

## Kollegiale Beratung

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Zunächst ein guter Literaturtipp:  
Kollegiale Beratung:  
Problemlösungen gemeinsam  
entwickeln von Kim-Oliver Tietze,  
Rowohlt Taschenbuch Verlag 2003  
9,99 Euro

Kollegiale Beratung löst  
Arbeitsprobleme und fördert  
Qualifikationen.

Oft geschieht sie informell, die  
Beratung unter Kollegen. Um wirksam  
zu werden, benötigen die Berater  
jedoch Know-how, und es braucht  
eine feste Gruppe und verbindliche Abläufe. Nur dann können sich Kollegen bei beruflichen  
Problemen wechselseitig unterstützen.

An Beispielen aus der Praxis illustriert Kim-Oliver Tietze die Phasen der Kollegialen Beratung  
und stellt Methodenbausteine vor, die je nach Problem und Erfahrungsstand in einer Gruppe  
eingesetzt werden können.



*Die hier vorgestellte Beschreibung nutzt dieses Buch neben anderen Aufsätzen und Abhandlungen. Sie wurde geschrieben für Teilnehmer eines Teamleiter-Workshops in einem großen Unternehmen der IT-Industrie.*

### Was ist Kollegiale Beratung?

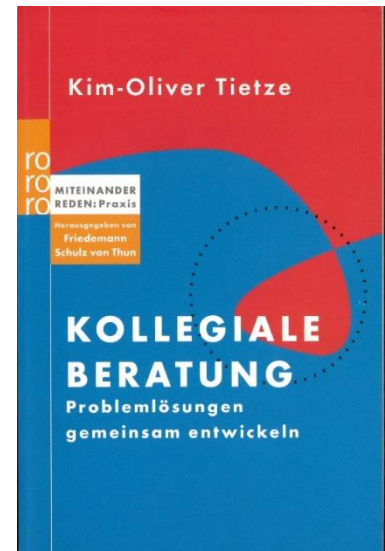
Der Kollegialen Beratung liegt die einfache Idee zugrunde, dass Menschen aus ähnlichen Arbeitsfeldern einander qualifiziert bei beruflichen Problemen beraten können. Sie folgen dabei einer bestimmten Struktur, und die Beratung findet in Gruppen von Gleichen statt. Was das bedeutet und welche Merkmale die Kollegiale Beratung kennzeichnen, wird im Folgenden beschrieben.

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.

## Themen und Inhalte der Kollegialen Beratung

Für die Kollegiale Beratung eignen sich im Grunde genommen alle Themen und Fragestellungen, die in Verbindung mit einem konkreten beruflichen Anlass eines Teilnehmers stehen. Aber nur auf konkrete Fragen, die aus konkreten Praxisbeispielen erwachsen sind, lassen sich mit Hilfe Kollegialer Beratung auch konkrete Antworten finden. Andernfalls wird die Beratung für alle Beteiligten schnell unbefriedigend. Abstrakte oder allgemeine Fragestellungen sind daher nicht geeignet, es sei denn, sie schlagen sich für den Fallerzähler in einer konkreten Situation seiner beruflichen Praxis nieder.

Zeitlich kann diese konkrete Situation in der Vergangenheit angesiedelt sein («Mir ist Folgendes widerfahren, und ich möchte es besprechen, um daraus lernen zu können»), in der Gegenwart («Derzeit ist meine Lage so, und ich will wissen, wie ich mich verhalten kann») oder in der Zukunft («In zwei Wochen habe ich ein wichtiges und brisantes Meeting: Was muss ich berücksichtigen, damit ich Erfolg habe?»).



## Fälle

In Coaching und Supervision hat es sich eingebürgert, von «Fällen» zu sprechen. Mit Fällen werden allgemein Situationen, Probleme und Geschehnisse beschrieben, die für jemanden besonders und ungewöhnlich sind und die vom Alltag abweichen.

Fälle ergeben sich zumeist dann, wenn Routinen unerklärlicherweise stecken bleiben oder wenn Begegnungen mit anderen Menschen unglücklich und unbefriedigend verlaufen. Gelungenes, Bewältigtes, Alltägliches und Selbstverständliches wird selten als Fall berichtet.

Fälle können sich auf alle Personen und Probleme beziehen, denen wir im Berufsalltag begegnen. Anlässe für Kollegiale Beratung können beispielsweise sein: Akute Konflikt- und Krisensituationen innerhalb des Unternehmens oder in wichtigen Außenbeziehungen, beispielsweise mit Geschäftspartnern, Kunden oder Lieferanten, kritische Führungs- und Kommunikationssituationen.

Auch wenn die Bandbreite der Themen, die sich mit der Kollegialen Beratung bearbeiten lassen, sehr groß ist, so müssen die berichteten Situationen gewissen Anforderungen entsprechen:

- Der Fall bezieht sich aus aktuellem, konkretem Anlass auf eine konkrete soziale Situation mit einem oder mehreren konkreten Interaktionspartnern.**
- Die Interaktionspartner und das Problemfeld liegen außerhalb der Beratungsgruppe. Außer dem Fallerzähler ist niemand aus der Gruppe direkt in den Fall involviert.**
- Den Fallerzähler beschäftigt die Frage derzeit noch. Er wünscht sich die Reflexion einer offenen Frage, auf die er noch keine befriedigende Antwort gefunden hat.**

## Beispiele für Fälle und mögliche Fragestellungen

- Schwierigkeiten mit Kunden: Wie kann ich mich verhalten?
- Umgang mit veränderten Verhaltensweisen von Kollegen; Wie kann ich mit ihm darüber ins Gespräch kommen?

- Bewältigung von Veränderungen: Was kann ich tun?
- Bewältigung neuer Aufgaben: Wie kann ich die Arbeit so gestalten, dass sich wirklich alle engagieren?
- Integration neuer Kollegen: Was kann ich tun, damit er von den anderen akzeptiert wird?
- Die eigene Arbeitsweise: Wie kann ich das befriedigender gestalten?
- Probleme mit Kollegen: Wie komme ich da raus?
- Probleme zwischen Mitarbeitern: Welche Möglichkeiten habe ich, das Verhältnis besser zu gestalten?
- Gestörte Arbeitsabläufe: Wie kann ich darauf reagieren?
- Probleme in der Projektarbeit: Welche Anstöße kann ich geben?
- Schwierigkeiten mit Vorgesetzten: Wie kann ich mich angemessen dagegen wehren?

Betrachtet man die angeführten Fragestellungen, dann fällt vielleicht auf, dass in der Kollegialen Beratung vor allem eine individuelle, personenbezogene Perspektive eingenommen wird. Der praktikable Ansatz für Veränderungen ist stets der jeweilige Fallerzähler und sein Verhalten, was sich in der Frageform «Wie kann ich ...?» spiegelt. So sind die Chancen am größten, dass mit Hilfe Kollegialer Beratung Lösungen entwickelt werden können, weil die betroffene und anwesende Person ein substantielles Interesse an einer Veränderung hat.

Fragen der Organisation insgesamt oder unmöglich erscheinender Rahmenbedingungen können im Verlauf des Beratungsprozesses zwar thematisiert und herausgearbeitet werden. Im Rahmen der Kollegialen Beratung kehrt man jedoch immer wieder zu der Frage zurück, durch welche Haltungen und Verhaltensweisen der Einzelne stärkeren Einfluss (zurück-)gewinnen kann, um diese Aspekte zu verändern. Das bedeutet nicht, die äußeren Variablen zu ignorieren. Es ist sinnvoll und wünschenswert, wenn die Teilnehmer der Gruppe während des Beratungsprozesses äußere Einflüsse, die auf den jeweiligen Fall einwirken, aufmerksam ins Auge fassen. Beispielsweise können interne Vorgaben und Arbeitsbedingungen mögliche Veränderungen für den Fallerzähler erschweren. Die Beratungsgruppe sollte diese Einflüsse auch bei der Entwicklung von Lösungen berücksichtigen.

Die Kollegiale Beratung eignet sich insbesondere dazu, einzelnen Teilnehmern bei der Veränderung von unproduktiv erlebten Umständen behilflich zu sein oder sich mit ihnen in einer Weise auseinander zu setzen, dass am Ende ein befriedigenderes Ergebnis steht. Aus der Gruppe können (über den Ratsuchenden) auch Impulse an Verantwortliche weitergeleitet werden.

### Wann eignet sich Kollegiale Beratung nicht?

Es gibt einige Fälle, die sich nicht für eine Bearbeitung im Rahmen Kollegialer Beratung eignen. Von Kollegialer Beratung ist im konkreten Fall abzuraten,

- wenn es sich um eine allgemeine Organisationsfrage handelt, beispielsweise «Wie können wir die Bedeutung des Qualitätsmanagements so verändern, dass jeder im Unternehmen ein Bewusstsein dafür entwickelt?». Hier sind «normale» Führungs- oder Problemlöseworkshops mit den entsprechenden Verantwortlichen gefordert.
- wenn alle Teilnehmer gleichermaßen vom Problem betroffen sind. Die Beratung würde dann extrem schwierig, weil Berater und Moderator ihre Rollen nicht mit dem nötigen Abstand ausfüllen können. Für solche Situationen muss ein anderes Forum zur Bearbeitung des Problems gewählt werden.
- wenn Konflikte oder Spannungen zwischen den Teilnehmern der Beratungsgruppe bestehen. In einem solchen Fall sollte die Gruppe sich unbedingt dafür entscheiden, die

Konfliktparteien an einen außenstehenden Konfliktklärungshelfer, Coach oder Supervisor zu verweisen.

- ❑ wenn private Themen eingebracht werden. Beispiele könnten eine allgemeine Unzufriedenheit mit der eigenen Lebenssituation oder familiäre Probleme sein. Private, persönliche Themen gehören nicht in den Rahmen der Kollegialen Beratung. Natürlich setzt man sich während einer Beratung immer wieder mit eigenen persönlichen Eigenheiten auseinander; ein beruflicher Bezug muss aber stets deutlich werden.
- ❑ wenn es um persönliche Themen oder heikle Fragen geht, die besser mit anderen Beratungsformen wie dem Einzelcoaching zu bearbeiten sind. Hier könnten in der Kollegialen Beratung Loyalitätskonflikte entstehen, wenn zum Beispiel jemand mit dem Gedanken spielt, die Firma zu verlassen.

Die dargestellten Aspekte bilden gute Anhaltspunkte für die Entscheidung, ob Kollegiale Beratung das Mittel der Wahl für die Bearbeitung eines Problems ist. In der Praxis ist es nicht immer leicht zu beurteilen, ob ein eingebrachtes Problem damit beraten werden kann oder nicht. Hier sollte die Gruppe sowohl die Sensibilität als auch den Mut entwickeln, gewisse Fragestellungen frühzeitig und entschieden abzulehnen. Kollegiale Beratung ist kein Ersatz für professionelle Beratung durch Experten, für Coaching unter vier Augen, für regelmäßige Teambesprechungen, Führungsrunden, Mitarbeitergespräche etc. Sie eignet sich auch nicht zur Aufarbeitung von Führungskrisen, Managementversäumnissen und Organisationsproblemen. Und: Die kollegiale Beratungsgruppe ist kein Entscheidungsgremium. Die Ratschläge, Tipps und Ideen der Berater entbinden den Fallzähler nicht von der Verantwortung, die er für sein Tun besitzt. Kollegiale Beratung kann den Fallzähler dabei unterstützen, verschiedene Lösungen zu entwickeln und Alternativen abzuwägen. Die Entscheidung für eine Lösung sowie deren Verwirklichung verbleiben am Ende immer im Verantwortungsbereich des Fallzählers.

### Kollegiale Beratung in der Praxis

Bitten Sie die Teilnehmer, kritische Praxissituationen zu thematisieren. Bitten Sie darum, Situationen zu erzählen, in denen der Kollege oder die Kollegin nicht klar gekommen ist oder sehr unsicher war.

Erst in einem weiteren Schritt fragen Sie die Teilnehmer, ob sich aus den jetzt ausgetauschten Erfahrungen ein Fall für die Kollegiale Beratung herauskristallisiert und ob ein Fallgeber sich mit seiner persönlichen Fragestellung einbringen möchte.

Jeder Ihrer Kollegen kann sich für eine Situation entscheiden, die er erzählt. Diese wird in Stichworten auf eine vorbereitete Moderationskarte geschrieben. Sie entscheiden sich für eine Situation, die in der großen Gruppe vorgestellt wird.

### Ablauf der Kollegialen Beratung

#### Phase 1: Der Fall (5 Minuten)

Die Gruppe entscheidet sich für einen Fall, den die Gruppe gemeinsam bearbeiten möchte und den der Erzähler (wir nennen ihn von jetzt ab „Fallgeber“ von der Gruppe beraten lassen möchte).

Der Moderator bittet den Fallgeber, die aus seiner subjektiven Perspektive notwendigen Informationen zu schildern. Der Fallgeber braucht sich auf den Bericht nicht vorzubereiten. Der Fallgeber berichtet der Gruppe und hat dafür 5 Minuten Zeit.

Stichworte für den Fallgeber sind:

- Wer sind die Beteiligten?
- Welchen Verlauf hat der Fall bis jetzt genommen?
- Was stört mich an dieser Situation?
- Woran sind bisherige Lösungsversuche gescheitert?
- Meine Wunschlösung ...
- Hindernisse für die Wunschlösung ...
- Durch die Beratung möchte ich erreichen ...

Der Moderator kann den Fallgeber durch klärendes und fokussierendes Fragen unterstützen. Alle anderen halten sich in dieser Phase zunächst zurück. Am Ende der Zeit lässt der Moderator noch Verständnis- und Klärungsfragen der anderen zu. Zugelassen sind aber nur solche Fragen, die die Situation verständlich machen. Nicht zugelassen sind Stellungnahmen, Vermutungen, Lösungsideen.

### Phase 2: Der Beratungswunsch oder die Schlüsselfrage (5 Minuten)

Der Moderator bittet den Fallgeber zu formulieren, welchen Beratungswunsch oder welche Schlüsselfrage er in Bezug auf sein Thema an die Kollegen hat.

Der Fallgeber formuliert seine Schlüsselfrage, wobei er vom Moderator unterstützt werden kann. Die Schlüsselfrage soll umreißen, was sich der Fallgeber als Ziel in dieser Kollegialen Beratung wünscht.

Wenn sich der Fallgeber nach seinem Spontanbericht nicht in der Lage sieht, eine Schlüsselfrage zu formulieren, dann schlägt der Moderator vor, als (erstes) Beratungsmodul das Erfinden der Schlüsselfrage durchzuführen.

Er bittet die Kollegen, fünf Minuten lang Ideen zu sammeln, was denn nun die Schlüsselfrage des Fallgebers sein könnte. Hier kommt es nicht darauf an, die richtige Schlüsselfrage zu benennen, sondern vielmehr darauf, dem Fallgeber viele unterschiedliche Schlüsselfragen anzubieten, aus denen er eine für sich passende auswählen kann.

Nach Ende des Schlüsselfragen-Brainstorming wendet sich der Moderator an den Fallgeber und erkundigt sich, welche der genannten Schlüsselfragen für ihn die passende ist. Mit dieser Schlüsselfrage wird die Kollegiale Beratung fortgesetzt.

### Phase 3: Konfrontation mit anderen Sichtweisen (10 Minuten)

Die Leitfrage dieses Arbeitsschrittes lautet: „Woran könnte es gelegen haben, dass die Situation schwierig war?“ Alle Gruppenmitglieder, außer der Fallgeber, aktivieren nun ihre Erfahrungen, um eine differenzierte Auffassung der Bedingungen zu erarbeiten, die zur Entstehung des Problems beigetragen haben können.

Wichtig ist, dass sich alle in andere Sichtweisen hineindenken. Was könnten die unterschiedlichen Beteiligten denken, empfinden, tun, für Gründe haben.

- Der Fallgeber selbst
- Der Vorgesetzte
- Der Kunde
- Der Kollege
- ...

Die Gruppenmitglieder äußern sich nach Art eines Brainstormings. Durch den Perspektivenwechsel und neue Sichtweisen findet der Fallgeber selbst zu Handlungsoptionen und Lösungen. Die Einfälle werden nicht bewertet und kommentiert, der Fallgeber hört zu. Die Phase wird dadurch abgeschlossen, dass der Fallgeber die verschiedenen Erklärungsansätze für sich selbst auf Plausibilität hin untersucht.

Der Moderator achtet präzise darauf, dass hier nur unterschiedliche Sichtweisen geäußert werden und nicht Lösungsvorschläge gemacht werden. Es geht darum, neue Sichtweisen kennen zu lernen. Dies steigert auch die Flexibilität aller Beteiligten.

In dieser Phase hört der Fallgeber nur zu. Er darf sich nicht einschalten. Am besten setzt er sich mit dem Rücken zur Gruppe und macht sich nur Notizen.

#### Phase 4: Feedback und Überprüfen des Beratungswunsches (5 Minuten)

Der Fallgeber gibt der Gruppe ein Feedback, was ihm im bisherigen Verlauf besonders wichtig erschien. Außerdem entscheidet er, ob er den Beratungswunsch noch einmal verändern oder ergänzen möchte und teilt der Gruppe eventuelle Veränderungen des Beratungswunsches mit.

#### Phase 5: Hypothesen bilden (10 Minuten)

Die Gruppe bespricht Hypothesen, äußert Vermutungen. Die Assoziationen umfassen Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, Bilder, aber auch eigene Erinnerungen und Gefühle. Hier äußern die Kollegen Vermutungen und verbal ausformulierte Assoziationen. Sie konstruieren passende und immer neue Versionen der Zusammenhänge.

In dieser Phase hört der Fallgeber nur zu. Er darf sich nicht einschalten. Am besten setzt er sich mit dem Rücken zur Gruppe und macht sich nur Notizen.

#### Phase 6: Feedback des Fallgebers und erneutes Überprüfen des Beratungswunsches (5 Minuten)

Der Fallgeber gibt der Gruppe ein Feedback, was ihm im bisherigen Verlauf besonders wichtig erschien. Außerdem entscheidet er erneut, ob er den Beratungswunsch noch einmal verändern oder ergänzen möchte und teilt der Gruppe eventuelle Veränderungen des Beratungswunsches mit.

#### Phase 7: Lösungen anregen, bewerten und auswählen (10 Minuten)

In dieser Phase formulieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konkrete Lösungsvorschläge. Die Vorschläge werden mit der Phrase "Ich als .... werde...." eingeleitet. Diese Formulierung soll deutlich machen, dass dies ein realisierbarer Lösungsversuch ist, den der Vorschlagende auch selbst durchführen würde. Durch Vermeidung des Konjunktivs soll verhindert werden, dass der Ratsuchende das Gefühl bekommt, dass unverbindliche Ratschläge über ihm ausgeschüttet werden. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gilt es in dieser Phase also vor dem Hintergrund ihrer Kenntnisse des konkreten Falls und ihrer eigenen Erfahrungen Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Dabei nehmen die Teilnehmer bewusst oder intuitiv auch Bezug auf eigene Erfahrungen um vorstellbare Szenarien formulieren zu können. Es geht nicht darum nach „richtig“ oder „falsch“ zu sondieren, sondern darum, sich passende oder mögliche Verläufe vorzustellen. Jeder formuliert, was er an Stelle des Fallgebers tun würde.

Unterschiedliche Fachkompetenzen innerhalb der Gruppe stören bei der Kollegialen Beratung nicht, sondern sind erwünscht. Allerdings müssen die vorhandenen Kompetenzen als Reflektionsbeiträge und nicht als "autoritäres Sachgutachten" einfließen. Nicht Wissensvorsprünge sind die leitende Struktur, sondern die gemeinsame partnerschaftliche Reflexion.

In dieser Phase hört der Fallgeber nur zu. Er darf sich nicht einschalten. Am besten setzt er sich mit dem Rücken zur Gruppe und macht sich nur Notizen.



### Phase 8: Lösungsfeedback (5 Minuten)

Der Fallgeber teilt mit und begründet in der Runde, welche Lösungsvorschläge angenommen werden und welche Vorschläge er umsetzen möchte. Die Kollegen hören hier ausschließlich zu. „Welches Lösungsangebot halte ich am ehesten für umsetzbar?“ „Was ist mir aus euren Erzählungen deutlicher geworden, als es mir vorher klar war?“

Bruno Schmalen  
SCHMALEN-Kommunikation und Training  
E-Mail: [schmalen@schmalen-online.de](mailto:schmalen@schmalen-online.de)  
[www.schmalen-online.de](http://www.schmalen-online.de)

Text: Bruno Schmalen, SCHMALEN-Kommunikation und Training