

Juliane Delkeskamp

Wissen teilen und vermehren - Kollegiale Beratung für engagierte  
Gruppen und Teams

In: Neumann, Ulf / Weckel, Erik (Hrsg.): Entschieden! - Zivilcourage jetzt. Schüren-Verlag,  
2013.

Abdruck auf dieser homepage mit freundlicher Genehmigung durch Ulf Neumann.

*J. Delkeskamp: Wissen teilen und vermehren – Kollegiale Beratung für engagierte Gruppen und Teams. In: Neumann, U. / Weckel, E. (Hrsg.): Entschieden! - Zivilcourage jetzt. Schüren-Verlag, 2013. Abdruck mit freundlicher Genehmigung durch Ulf Neumann.*

Juliane Delkeskamp

## Wissen teilen und vermehren - Kollegiale Beratung für engagierte Gruppen und Teams

Im Projekt „Zivilcourage jetzt!“ lernten die TeilnehmerInnen die Kollegiale Beratung kennen, ein geschätztes und zunehmend verbreitetes Instrument, mit welchem sich Gruppen intensiv und strukturiert über konkrete Fragestellungen aus ihrer Alltagspraxis austauschen können. Für engagierte Gruppen und Teams sind regelmäßige Kollegiale Beratungen ein gutes Mittel, um gemeinsam neue Wege und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, Wissen zu teilen und voneinander zu lernen.

Im folgenden Beitrag finden Sie Eckpunkte, die die Kollegiale Beratung in aller Kürze beschreiben: zunächst wird erläutert, was Kollegiale Beratung ist und warum ihr Einsatz sich lohnt. Weiterhin wird aufgeführt, wie die Beratungsgruppe von der komplexen Problemdarstellung zur Beratungsfrage gelangt. In einer schematischen Übersicht wird anschließend die „klassische“ Vorgehensweise einer Kollegialen Beratungsrunde in Anlehnung an das Göttinger Stufenmodell vorgestellt. Es ist möglich, diese Vorgehensweise um einige Schritte zu verkürzen. Hierfür findet sich ein ergänzender Methodentipp, der im kollegialen Beratungseinsatz einen kreativen jedoch weniger vertieften Austausch als in der klassischen Kollegialen Beratung ermöglicht. Abschließend weist eine Checkliste auf gute Bedingungen für die Initiierung und Aufrechterhaltung Kollegialer Beratungsrunden hin.

**Die Kollegiale Beratung ist** ein wunderbares Instrument für Gruppen und Teams, um sich über konkrete Praxisprobleme aus dem Arbeitsalltag zielführend auszutauschen. Es kommen möglichst regelmäßig sechs bis 12 Kollegen und Kolleginnen aus ähnlichen Berufs- oder Interessensfeldern und vergleichbaren Hierarchiestufen zusammen, um systematisch über herausfordernde Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag zu sprechen. Dabei braucht die Gruppe keine externen Profis, die - wie im Coaching oder in der Supervision - die Runde leiten und beraten. Es macht zwar Sinn, wenn die Gruppe eine professionelle Einführung in die Methode erhält, aber die klare Struktur einer Kollegialen Beratung ermöglicht es der Gruppe, sich recht schnell eigenständig „kollegial“, das heißt ohne externe Unterstützung, zu beraten. Dabei übernehmen die Teilnehmenden bestimmte Aufgaben bzw. Rollen: Wer ein Anliegen einbringt ist der oder die Fallgebende, eine Person übernimmt

die Moderation der Beratungsrunde und die anderen sind die BeraterInnen. Die Expertise der Beratenden ist dabei ihre Praxiserfahrung und Feldkompetenz. Die Ergebnisse Kollegialer Beratungsrunden sind Ideen und Vorschläge, manchmal auch Lösungen für einen zielführenden und neuen Umgang mit der eingebrachten Fragestellung.

### **Kollegial beraten – warum?**

Von Zeit zu Zeit geraten wir im Arbeitsalltag an die Grenzen unseres aktuellen Handlungsrepertoires. In diesen Situationen wüssten wir zu gerne, wie andere sich an unserer Stelle verhalten würden, oder was Kollegen und Kolleginnen uns raten würden, in dieser Situation zu tun. So beispielsweise die Pflegekraft im Pflegeheim, die unter den regelmäßigen Vorwürfen und Vorhaltungen eines aufbrausenden Angehörigen leidet und nicht weiß, wie sie damit umgehen soll. Oder die Führungskraft in einem Dienstleistungsunternehmen, der seine über die Bundesrepublik verteilten MitarbeiterInnen zu einem Team zusammen führen muss und unsicher ist, wie er es angehen soll. Als drittes Beispiel sei die Teilnehmerin einer ehrenamtlichen Umweltschutzgruppe genannt, die die Frage umtreibt, wie sie ihren Chef auf der Arbeitsstelle auf ökologische Missstände im Unternehmen aufmerksam machen kann, ohne die gute Beziehung zu ihm zu gefährden.

Bei solchen Fragen können Kollegen und Kolleginnen aus ähnlichen Arbeitsgebieten gute Berater und Beraterinnen sein, denn sie wissen, worum es geht und haben vielleicht bereits eigene Strategien im Umgang mit vergleichbaren Situationen gefunden. Nachdem die Pflegekraft, der Teamleiter oder die aktive Umweltschützerin ihr Anliegen im KollegInnenkreis deutlich gemacht hat, können diese PraxisexpertInnen ihre alltagstauglichen und kreativen Impulse, Ideen und Vorschläge weitergeben. Ziel der kollegialen Beratung ist es, dass die subjektiv als schwierig erlebte Alltagssituation genau angeschaut und von mehreren KollegInnen lösungsorientiert durchdacht wird, so dass vielfältige Perspektiven in die Entwicklung neuer Handlungsideen einfließen. In dem gesamten Prozess der intensiven Betrachtung der Problematik lernt nicht nur der oder die FragestellerIn, sondern auch alle anderen Beteiligten nehmen neue Impulse für ihre Praxis auf!



## Von der Problemdarstellung zur Fragestellung

Die oben erwähnten Beispiele aus dem Pflegeheim, dem Unternehmen und der Umweltgruppe führen bereits zu typischen Anliegen in Kollegialen Beratungsgruppen. Damit die Beratungsleistung der Gruppe am Ende auch hilfreich ist, muss die zentrale Frage des Fallgebenden und damit der Fokus der anstehenden Beratung herausgearbeitet werden, denn: Ohne Ziele keine Treffer: Wie gelangt man also zu den Treffern?

Im Verlauf der Kollegialen Beratung erläutert der oder die Fallgebende zunächst das Anliegen und die BeraterInnen können Fragen dazu stellen (Schritte 1 und 2 der kollegialen Beratung, siehe Tabelle unten). Hier ergibt sich für alle Beteiligten bereits ein Bild und Verständnis der Sachlage. Im dritten Schritt wird die Schlüsselfrage erarbeitet. Das Herausarbeiten und Formulieren der Schlüsselfrage ist der Dreh- und Angelpunkt für den weiteren Beratungsverlauf. Sie sollte:

- zielorientiert sein und nicht nur aufführen, was vermieden, abgestellt oder losgelassen werden soll,
- konkret sein, das heißt deutlich und klar auf Handlung ausgerichtet sein und
- aktivierend sein, das heißt eine positive Zugkraft für den oder die Fallgebende haben.

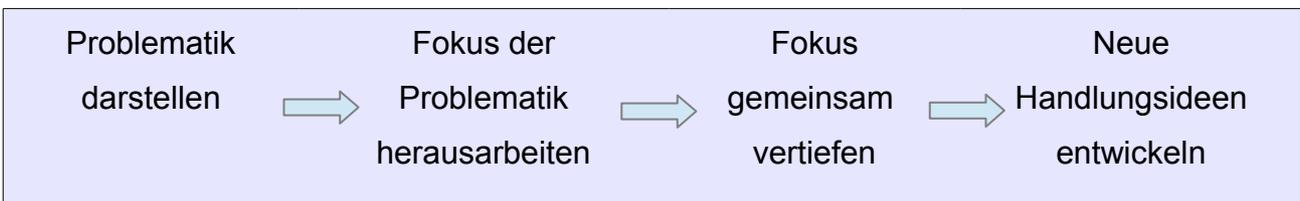
Wenn die Pflegekraft aus dem obigen Beispiel möchte, dass sie zukünftig souverän dafür sorgen kann, dass der aufbrausende und übergriffige Angehörige seine Anliegen angemessen und rücksichtsvoll vorträgt, sie aber heute und hier in der Kollegialen Beratung an einem Punkt ist, wo sie gar nicht weiß, wie sie das hinkriegen soll, dann kann ihre Schlüsselfrage zum Beispiel lauten: *Wie kann ich das rücksichtslose Verhalten zurückweisen und dabei professionell bleiben?* Auf diese Frage können die beratenden KollegInnen zielgenau antworten!

Gute Schlüsselfragen beginnen oft mit: *Was kann ich tun, um... / Wie kann ich.... / Was würdet Ihr an meiner Stelle tun / Welche Lösungen habt Ihr bei so einem Problem schon mal gelebt...?* etc.. daraus lässt sich herauslesen, dass die Beratung sich auf solche Vorschläge, Ideen und Tipps konzentrieren sollte, die für den oder die FragestellerIn auch tatsächlich umsetzbar sind. Es macht wenig Sinn, wenn die Schlüsselfrage der Pflegekraft hier lautet: *„Wie finanzieren wir einen besseren Personalschlüssel?“* Mehr Personal im Pflegeheim führt sicherlich zu einer Entspannung der im Arbeitsalltag, aber es liegt ver-

mutlich nicht in ihrem Machtbereich, hierauf in einem überschaubaren Zeitraum Einfluss zu nehmen. Die Moderation, die BeraterInnen und die Fallgebenden selber sollten darauf achten, ihre Energien auf Machbares zu konzentrieren!

Es kommt häufig vor, dass Fallgebende ihre Frage nicht formulieren können, weil sie zu tief in der Problematik verstrickt sind und der mit Konflikten einhergehende Tunnelblick eine Ziel- und Lösungsorientierung verhindert. Sie wissen in dem Moment nur, was sie NICHT wollen. Dann können alle Anwesenden ein kurzes Brainstorming zu möglichen Schlüsselfragen durchführen und die Fallgebenden können sich inspirieren lassen. In Anschluss daran, formulieren die Fallgebenden ihre Frage meist präzise.

Zusammenfassend sind dies die „Meilensteine“ der Kollegialen Beratung:



### **Ablauf der Kollegialen Beratung**

Um die einzelnen Schritte im Beratungsverlauf und die jeweiligen Aufgaben der beteiligten Rollenträger (Moderation, BeraterInnen, Fallgebende) deutlicher nachzuzeichnen finden Sie unten stehend eine Tabelle zum Ablauf der Kollegialen Beratung in Anlehnung an das Göttinger Stufenmodell. In der linken Spalte sind die Schritte des Verfahrens benannt und in der rechten Spalte finden sich Erläuterungen dazu, wer im Prozess aktiv ist und was in der jeweiligen Phase geschieht. Im Durchschnitt dauert der gesamte Prozess 45 Minuten. Falls ein Brainstorming für die Entwicklung der Schlüsselfrage nötig ist, kann es auch länger dauern. Für die Überwachung des Ablaufes ist die Moderation zuständig.

Diese Struktur mag zunächst einengend wirken. Sie ermöglicht jedoch konzentriertes und lösungsorientiertes Vorgehen und verhindert abschweifende Diskussionen bzw. ein sich Verzetteln in „Nebenkriegsschauplätzen“. Für die Gruppe ist es hilfreich, wenn alle diese Schritte vor sich sehen. In Workshops und Seminaren zur Kollegialen Beratung nutze ich zur Visualisierung des Ablaufes die „Beraterfüße<sup>®</sup>“, neun beschriftete Fußstapfen, die - gut sichtbar für Alle - auf dem Sitzungstisch oder Fußboden ausgelegt werden und einen Erinnerungsanker für die anstehenden Aufgaben pro Schritt bieten.

Schritt	Wer macht was?
<b>0</b> Vorbereitung / „Casting“	<b>Alle</b> klären: Wer hat Anliegen und welches nehmen wir zuerst dran? Wer moderiert, wer schreibt die Tipps der BeraterInnen am Flipchart mit, wenn es soweit ist?
Problematik darstellen	
<b>1</b> Spontanerzählung	<b>Moderation unterstützt FallgeberIn:</b> Kurze Beschreibung der Problematik / des Anliegens.
<b>2</b> Verständnis-Fragen	<b>Gruppe:</b> Nachfragen, um die Umstände und die Problematik gut zu verstehen. Nicht zu ausführlich werden: Soviel wie nötig – so wenig wie möglich! Die BeraterInnen müssen einen guten Zugang zur Problematik finden, brauchen aber keine tiefgehende Analyse durchzuführen.
Fokus der Problematik herausarbeiten	
<b>3</b> Schlüsselfrage	<b>Moderation unterstützt FallgeberIn:</b> Herausarbeiten, was genau er oder sie von den BeraterInnen wissen möchte. Die Moderation unterstützt bei der Formulierung der Schlüsselfrage. Letztendlich formuliert der oder die Fallgebende die Frage denn nur er oder sie ist „Experte des Problems“. Die Schlüsselfrage wird für alle sichtbar notiert.
Fokus gemeinsam vertiefen....	
	Falls Schlüsselfrage nicht gefunden wird, kann die Gruppe ein Brainstorming zu möglichen Schlüsselfragen durchführen. Der oder die Fallgebende formuliert im Anschluss die konkrete Frage. Sie wird für alle sichtbar notiert.
<b>4</b> Resonanzen	<b>Gruppe</b> äußert eigene Eindrücke, Vermutungen, innere Bilder, Gefühle; <b>WICHTIG</b> , hier noch keine Lösungen einbringen! Der oder die Fallgebende hört hier nur zu und gibt keine Kommentare dazu ab.
<b>5</b> Stellungnahme	<b>Moderation und FallgeberIn:</b> kurze Reflexion: Was war hilfreich? Eventuell ergibt sich eine neue Schlüsselfrage?
...und neue Handlungsideen entwickeln	
<b>6</b> Beratungsrunde	<b>Gruppe</b> liefert konkrete Lösungsideen, Vorschläge oder Impulse je nach Frage. Der oder die Fallgebende ist nicht am Prozess beteiligt – hört nur zu. Am Flipchart werden die Ideen von einer/m

Schritt	Wer macht was?
	TeilnehmerIn mitgeschrieben.
<b>7</b> Rückmeldung / Entscheidung	<b>FallgeberIn</b> teilt mit, welche Vorschläge er oder sie spannend findet, was er oder sie konkret tun möchte. Manchmal brauchen FallgeberInnen nun auch Ruhe, alles muss einfach „sacken“ dürfen. Es besteht keine Pflicht, sich hier zu äußern!
<b>Abschluss</b>	
<b>8</b> Austausch / Sharing	<b>Alle Anderen</b> geben bei Bedarf Rückmeldung, was jeder und jede aus der Runde mitnimmt, oder ob und wodurch TN durch die Problematik akut belastet sind. Dies bedarf dann der Klärung, damit niemand „schlechter“ aus der Kollegialen Beratung herausgeht, als er oder sie rein gegangen ist.

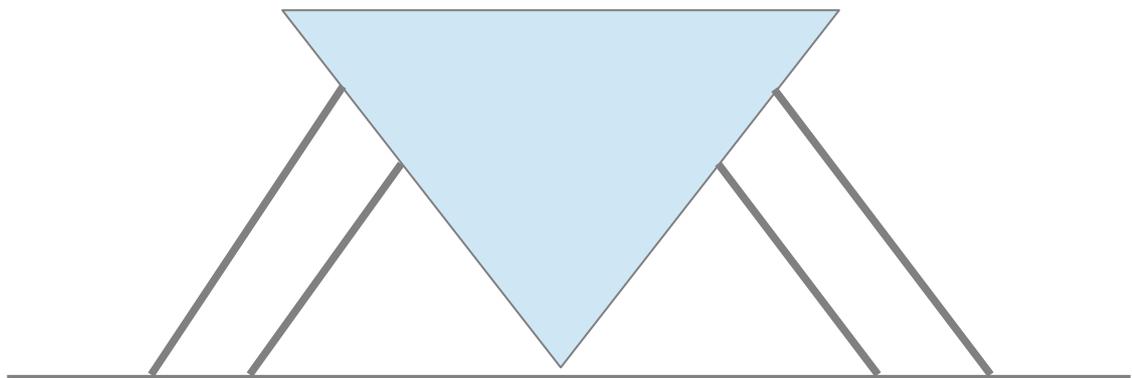
Besonders die Schritte 4 und 5 – Resonanzen und Stellungnahme – bewirken eine Vertiefung des gemeinsamen Durchdenkens der Problematik. Die Gefühle und inneren Bilder der BeraterInnen erzeugen auch bei der fallgebenden Person vertiefte Resonanzen auf die Problematik. Das führt insgesamt zu einer emotional verstärkten Auseinandersetzung mit dem Anliegen. Entscheidet sich die Gruppe für eine nicht so tiefgehende Bearbeitung von Anliegen, kann sie die Schritte 4 und 5 auslassen. Dann sieht die Abfolge so aus:



Im Folgenden wird eine Methode vorgestellt, die das gemeinsame Durchdenken der Problematik und das Entwickeln neuer Ideen auf einer pragmatischen Ebene hält und die Kreativität Aller anregt. Die Methode ist bereits vielfach beschrieben – hier aufgeführt in Anlehnung an Christian Bähler et. al.: Konfliktklärung in Teams und Gruppen, Junfermann Verlag.

## Das Problemlösungsdreieck

Vorbereitung:	Es wird geklärt, wer ein Anliegen mitbringt und wer die Moderation übernimmt (wie Phase 0 in obiger Tabelle).
Problematik darstellen:	Der oder die Fallgebende erläutert das Anliegen wie in den Phasen 1 und 2 oben beschreiben.
Fokus herausarbeiten:	<p>Anschließend wird nicht nach einer Schlüsselfrage geschaut, sondern nach einer knappen Schlagzeile, die das Problem treffsicher umschreibt. Im obigen realen Beispiel der Führungskraft, die ihre über die Republik verteilten MitarbeiterInnen zu einem Team zusammenführen muss, lautete sie: <i>Kein Teamgeist wegen räumlicher Distanz.</i></p> <p>Nun visualisiert die Moderation ein großes, auf dem Kopf stehendes Dreieck auf dem Flipchart und schreibt diese Schlagzeile dort hinein. Die Moderation fragt nun den Fallgebenden zum Beispiel: <i>Wie du siehst, kann dieses Dreieck eigentlich nicht stehen. So ist es vermutlich auch mit Deinem Problem. Es gibt Kräfte, die es aufrecht erhalten. Was genau hält das Problem aufrecht? Dabei kann Moderation Stützbalken rechts und links vom Dreieck malen, so dass deutlich wird, was er oder sie meint.</i></p>



Fokus durchdenken und Handlungsideen entwickeln	<p>Nachdem der Fallgebende einige unterstützenden Faktoren genannt hat, werden die BeraterInnen in den Prozess eingeladen, ihre Vermutungen darüber, was das Problem aufrecht erhält, beizusteuern. Die Moderation hält alle Faktoren am Flipchart fest.</p> <p>Anschließend wird der oder die Fallgebende gebeten, jenen Faktor zu bestimmen, an dem er oder sie die größte Hebelwirkung vermutet, wenn eine Änderung herbeigeführt werden könnte. In unserem Beispiel nahm der Fallgeber den Faktor: <i>kein persönlicher Kontakt</i> als größtes Hindernis für den Aufbau ei-</p>
---	--

	<p>nes Teamgeistes an.</p> <p>Nun malt die Moderation ein neues Dreieck auf dem Kopf stehend – diesmal das Lösungsdreieck. Jetzt wird die positive Schlagzeile: <i>Persönliche Kontakte ermöglichen</i> in die Mitte geschrieben und wiederum finden alle Anwesenden Faktoren, die dieses eigentlich „wackelige“ Dreieck stützen. Aus den vielen Ideen wählt am Schluss der Fallgebende seine Favoriten aus und plant die Umsetzung. In diesem Beispiel waren es zwei, nämlich gemeinsame Betriebsstättenbesuche zu organisieren und regelmäßige Conference-Calls durchzuführen. Beides vom Fallgeber gefühlt gute Ideen für den Aufbau des Teamgeistes.</p>
Abschluss:	<p>alle Beteiligten geben bei Bedarf Rückmeldung, was jeder und jede aus der Runde mitnimmt, oder ob und wodurch TN durch die Problematik akut belastet sind. Dies bedarf dann der Klärung, damit niemand „schlechter“ aus der Kollegialen Beratung herausgeht, als er oder sie rein gegangen ist.</p>

Der große Charme dieser Methode liegt darin, dass alle Beteiligten die Konzentration wegbewegen vom problemtragenden Subjekt (nicht: *Wie kann ich...?*) hin zum eigentlichen Problem (Frage: was hält das Problem *kein Teamgeist* aufrecht?). Das führt nach meiner Erfahrung zu einer großen Entlastung der fallgebenden Personen.

## Zusammenfassung

Die kollegiale Beratung ermöglicht allen Teilnehmenden eine praxisnahe und lösungsorientierte Auseinandersetzung mit als schwierig empfundenen Situationen des Arbeitsalltags. In dem durch seine Struktur zielführenden Verfahren können Arbeitsprobleme in einem zeitlich begrenzten Rahmen durchleuchtet und Lösungsansätze gefunden werden. Alle Beteiligten erhöhen ihre Problemlösungskompetenzen und aus individuellem Erfahrungswissen wird Gruppenwissen. Es gibt, wie oben an dem Beispiel des Problemlösungsdreiecks deutlich gemacht, eine Vielzahl von Methoden, die in Kollegialen Beratungsrunden zum Einsatz kommen können. Doch Ziel kann nicht ein besonders ausgeklügelter Methodenmix sein, sondern die Passung der Moderation und Methode an die jeweilige Fragestellung. Die flüssige Moderation sowie Auswahl und Einsatz unterschiedlicher Methoden im Beratungsverlauf bedürfen einiger Übung und Erfahrung. Je länger Gruppen zusammen arbeiten, desto sicherer werden sie in der Nutzung ihrer Möglichkeiten. Zudem können und sollten Kollegiale Beratungsrunden von Zeit zu Zeit externe ModeratorInnen hinzuziehen um Tipps und Reflexionen für ihr Vorgehen zu erhalten.

## **Checkliste Kollegiale Beratung**

Abschließend führt eine Checkliste vielfältige Bedingungen für die erfolgversprechende Initiierung und Aufrechterhaltung Kollegialer Beratungsrunden auf. Sie ist sicherlich nicht vollständig, gibt aber etliche Hinweise und Tipps, was hilfreich sein kann auf dem Weg der wechselseitigen Beratung und des voneinander Lernens.

### Gute Voraussetzungen zur Einrichtung kollegialer Beratungsrunden

- Leitung / Vorgesetzte sind mit dem Verfahren der Kollegialen Beratung vertraut
- Leitung / Vorgesetzte stehen dem Verfahren der Kollegialen Beratung positiv gegenüber
- Leitung / Vorgesetzte unterstützen die Aufrechterhaltung der Kollegialen Beratungsgruppe/n
- vom Haus / von der Organisation aus besteht die Möglichkeit, bei Bedarf einen externen Moderator einzuladen
- vom Haus / von der Organisation aus besteht die Möglichkeit, an Fortbildungen für Methoden oder Moderationen von kollegialen Beratungen teilzunehmen

### Gute Bedingungen für die Aufrechterhaltung kollegialer Beratungsrunden

- die Gruppe tagt regelmäßig oder plant, sich regelmäßig zu treffen (in Unternehmen ca. 3 bis 4 x jährlich, bei Aktionsgruppen je nach Bedarf, bspw. zweimonatlich)
- alle kennen sich untereinander – wenn nicht: es sind vertrauensbildende Maßnahmen für die Gruppe geplant
- es gibt eine/n „Kümmerer“ für die Zusammenkünfte
- alle TN werden regelmäßig zeitnah eingeladen
- die Ergebnisse der Beratungen werden gesichert
- es gibt Absprachen in der Gruppe, wie die Ergebnisse gesichert und „veröffentlicht“ werden
- es gibt verbindliche Absprachen zu Vertraulichkeit und Verschwiegenheit über verhandelte Fälle und kritische Ereignisse

## Gute Bedingungen für ertragreichen Verlauf kollegialer Beratungsrunden

- alle sind aus einer ähnlichen Hierarchiestufe im Gefüge der Organisation oder der Aktionsgruppe
- alle TN sind bereit, kritische Fragestellungen einzubringen
- Jeder und Jede ist damit einverstanden, an den Kollegialen Beratungen teil zu nehmen
- alle fühlen sich in der Gruppe angekommen und aufgehoben
- die Gruppe ist frei von schwelenden Konflikten, wenn nicht:
- die Gruppe kennt Möglichkeiten, sich bei internen Konflikten gut miteinander ins Benehmen zu setzen
- es sind mehr als fünf Personen von der Gruppe anwesend
- es sind nicht mehr als 14 Personen anwesend
- die Mehrzahl der TN kennt den Ablauf kollegialer Beratungsrunden
- einige kennen den Ablauf so gut, dass sie die Beratungen moderieren mögen
- es gibt einen Ablaufplan, wie die Kollegiale Beratung verläuft oder die Beraterfüße® werden als Moderationshilfe eingesetzt
- die anstehende Frage eignet sich für eine kollegiale Beratung
- die Gruppe und die Moderation haben „keine Aktien“ in der anstehenden Fragestellung

## Organisatorisches

- es gibt eine klare Anfangs- und Endzeit der Sitzung
- es ist ausreichend Zeit für die Kollegiale Beratung eingeplant (für zwei Beratungen mit Vor- und Nachklapp ca. 4 Stunden)
- es gibt ausreichend Platz im Raum für alle
- alle können sich sehen, wenn sie im Raum sitzen
- es gibt Flipchart und funktionstüchtiges Moderationsmaterial
- in der Umgebung ist klar, dass während der Kollegialen Beratung nicht gestört werden soll
- es ist möglich, außerhalb des Unternehmens / der Einrichtung zu tagen