

Kristin Schwemmler

## Kollegiale Beratung inkl. 4 Arbeitsblätter mit unterschiedlichen Settings zur Kollegialen Beratung

### Vorwort

Liebe Kunden, Kollegen und Peers,

die kollegiale Beratung als eine Form der Arbeit an konkreten Problemen der Klienten nutzen wir oft in unseren Beratungsausbildungen im Institut und natürlich auch bei den Curricula, die wir bei Kunden gestalten. Dabei befähigen wir die entsprechenden Teilnehmer mit der Kompetenz, diese Form der kollegialen Supervision anzuwenden und in ihren Organisationen über die gebildeten Peergroups fort zu führen. Ziel ist es, sich gegenseitig bei konkreten Praxisproblemen Hilfestellung leisten zu können. Die kollegiale Beratung ist somit eines unserer Basistools und in Händen unserer Teilnehmer immer wieder ein echtes Gold Nugget. Wir sind häufig selbst ganz beseelt wie gut sich die Teilnehmer gegenseitig bei der Lösungsfindung für eine aktuelle Herausforderung im Berufsalltag begleiten. Dieses „Schätzchen“ ist in meiner Profession als Berater also permanent im Einsatz.

Ich habe mich schon sehr früh mit dieser speziellen Form der gegenseitigen Beratung beschäftigt. Bereits in meiner Diplomarbeit war die kollegiale Beratung Teil meiner Ausarbeitung. Und aus dieser möchte ich euch die wesentlichen Informationen zur kollegialen Beratung als auch den ausführlich beschriebenen Prozess der kollegialen Beratung zur Verfügung stellen (in der Praxis nutzen wir ab und an auch eine abgespeckte Version). Das erklärt natürlich die etwas „steife“ Sprache aber ich wünsche euch dennoch ein freudiges Lesen dieses Artikels. Zusätzlich sind im Rahmen dieser Arbeit vier Settings entstanden, wie kollegiale Beratung ablaufen und wie man sie auch fallweise variieren kann. Die, wie ich finde, sehr ansprechenden Arbeitsblätter, stelle ich euch am Ende des Artikels zur Verfügung.

Herzlichst

Eure Kristin Schwemmler

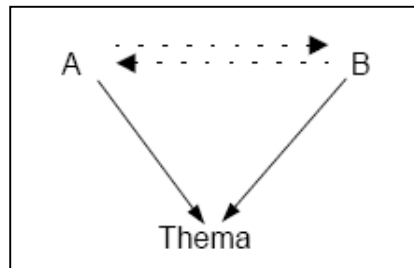
### 1. Kollegiale Beratung

Konzepte der kollegialen Beratung findet man unter den Bezeichnungen „Kollegiale Beratung und Supervision“, „Kollegiale Supervision“, „Kollegiales Team Coaching“, „Peersupervision“ und „Intervision“.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Tietze: Kollegiale Beratung, S. 37

Schmid und Hipp<sup>2</sup>, die den Terminus „Intervision“ verwenden, definieren diese als Austausch von Praxis- und Professionserfahrungen zwischen Menschen (A und B), die verwandten oder gleichen Professionen angehören. Der Austausch von Praxiserfahrung fokussiert dabei mehr das praktische Handeln in der Situation, während beim Austausch von Professionserfahrungen auch professionelle Selbstverständnisse, Kontexte und Karrieren unter die Lupe genommen werden können.



**Abbildung 1:** Intervision<sup>3</sup>

Schmid und Hipp grenzen diesen Austausch aber auf zwei Personen ein.<sup>4</sup>

Tietze umfasst den Begriff „Kollegiale Beratung“ als „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“.<sup>5</sup> Eine Beratungsgruppe umfasst dabei eine Größe von 5-10 Personen.

### 1.1 Ziele der kollegialen Beratung

Kollegiale Beratung hat das Anliegen, Lösungen für konkrete Praxisprobleme zu erarbeiten. Durch die Bewältigung dieser für den Fallgeber schwierigen Situation steigt die berufliche Zufriedenheit und fördert seine konstruktive Arbeitseinstellung. Aber auch die anderen Teilnehmer profitieren von der Beratungssequenz durch das eigene Miterleben und gewinnen neue Einsichten für ihre eigene Berufspraxis. Das eigene Repertoire an Möglichkeiten zum Umgang mit schwierigen Situationen, zur Vermeidung von Spannungen in der Zusammenarbeit, zur umsichtigen Entscheidungsfindung, zur systematischen Problemlösung und zur Konfliktklärung wird erheblich bereichert.<sup>6</sup> Im Fokus der kollegialen Beratung befindet sich zudem die Reflexion der beruflichen Tätigkeit und der eigenen Berufsrolle. Die Spiegelung durch Dritte und das Einnehmen einer Beobachterperspektive in Bezug auf das eigene Verhalten spielen hier eine besondere Rolle. Weiterhin hat die kollegiale Beratung das Ansinnen, die Schlüsselqualifikationen der Teilnehmer auszubauen. Im Bereich der sozialen Kompetenzen werden die kommunikativen und interaktionellen Kompetenzen gefördert. Beratungs- und Coachingkompetenzen werden ausgebaut und die Methodenkompetenz im Bereich des strukturierten Problemlösens wird gefördert.

<sup>2</sup> Vgl. Schmid/Hipp: Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung, S. 11

<sup>3</sup> Aus: Schmid/Hipp: Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung, S. 11

<sup>4</sup> Vgl. Schmid/Hipp: Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung, S. 11

<sup>5</sup> Tietze: Kollegiale Beratung, S. 11

<sup>6</sup> Vgl. Tietze: Kollegiale Beratung, S. 11

## 1.2 Modelle der kollegialen Beratung

Die Modelle der kollegialen Beratung unterscheiden sich in der Benennung, der Anzahl und der Abgrenzung der einzelnen Prozessphasen. Zum Teil werden zusätzliche Feedbackschleifen mit dem Fallerzähler eingebaut.

**Tabelle 1:** Modelle der kollegialen Beratung

Kollegiales Coaching nach Roterding-Steinberg <sup>7</sup>	Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung <sup>8</sup>	Kollegiale Beratung nach Tietze <sup>9</sup>
Technische Hinweise: Vergabe der Moderation, Festlegung der Zeit	1. Schritt: Festlegung von Leitung und Fall (5-10 min)	1. Casting (Rollen besetzen) (5 min)
1. Phase: Skizzierung der spezifischen Verhaltensweisen der Interaktionspartner (10-15 min )	2. Schritt: Vortragen der Problemsituation (10 min)	2. Spontanbericht des Fallerzählers (5-10 min)
2. Phase: Sachliche Nachfragen (5 min )	3. Schritt: Nachfragen (5 min)	3. Schlüsselfrage (5min)
3. Phase: Situationsanalyse in Form eines Brainstormings (10 min )	4. Schritt: Sammeln von Einfällen (Assoziationen, Empfindungen, Phantasien) (10 min)	4. Methodenwahl (5 min)
4. Phase: Beschreibung eigener Lösungsversuche (5 min)	5. Schritt: Rückmeldung des Fallgebers (5 min)	5. Beratung (10 min)
5. Phase: Erfahrungsaustausch, Formulierung von Handlungsmöglichkeiten (10-15 min)	6. Schritt: Sammeln von Lösungsvorschlägen (10 min)	6. Abschluss (5 min)
6. Phase: Rückmeldung des Berichtenden und der Gruppe zur Fallbesprechung (10-15 min)	7. Schritt: Rückmeldung (5 min)	
	8. Schritt: Allgemeiner Austausch (10 min)	
	9. Schritt: Abschlussrunde – Sharing (5-10 min)	
	10. Schritt: Feedback für den Leiter der Sitzung (5 min)	
<b>Gesamtzeitbedarf: 45-60 Minuten</b>	<b>Gesamtzeitbedarf: 60-80 Minuten</b>	<b>Gesamtzeitbedarf: 35-45 Minuten</b>

<sup>7</sup> Vgl. Roterding-Steinberg, Sigrid: Kollegiales Coaching Selbstorganisiertes Lernen in Aus- und Fortbildungsgruppen oder als Mentoren-Modell, Neubiberg, 1998, S. 24f

<sup>8</sup> Vgl. Spangler, Gerhard: Kollegiale Beratung Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung, Nürnberg, 2005, S. 43ff

<sup>9</sup> Vgl. Tietze: Kollegiale Beratung, S. 60ff

Zusammenfassend lassen sich folgende Phasen bei allen drei Modellen erkennen:



**Abbildung 2:** Phasen der kollegialen Beratung

In einer Phase der **Vorbereitung** werden Zeitbedarf, Rollen und Thema festgelegt. Protagonisten, die in jedem der Beratungs-Modelle vorkommen, sind Fall erzähler, eine Person, die den Beratungsprozess leitet (teilweise ist diese Position auch in Berater und Moderator aufgeteilt), und mehrere kollegiale Berater. Zusätzliche Rollen gibt es in Form eines Protokollanten, der die Lösungsideen für den Fallgeber dokumentiert, und in Form des Prozessbeobachters, der den Beratungsprozess verfolgt und am Ende allen Beteiligten Feedback hierzu gibt.

Die nächste Phase im Prozess der kollegialen Beratung ist die **Problemschilderung**. Der Fallgeber erzählt spontan ohne Vorbereitung von der Problemsituation. Zur Klärung des Sachverhaltes können Berater und kollegiale Berater Rückfragen stellen. Am Ende der Problemphase sind allen Beteiligten der Fall und der Arbeitsauftrag für die Gruppe klar. In der **Lösungsphase** werden Hypothesen zu dem Fall, Lösungsvorschläge und hilfreiche Anregungen sowie Bilder für den Fallgeber entwickelt. Zum **Abschluss** dieser Phase gibt der Fallgeber eine Rückmeldung, was für ihn besonders hilfreich war. In der Abschlussphase wird die Beratung beendet und in der gesamten Gruppe über den Beratungsprozess reflektiert.

### 1.3 Vorteile und Gefahren der kollegialen Beratung

Vorteile der kollegialen Beratung liegen in der wechselseitigen Unterstützung und Ermutigung in der Gruppe.<sup>10</sup> Berufliche Probleme werden normalisiert in dem Sinne, dass man mit beruflichen Problemen nicht alleine steht und diese anderen auch widerfahren. Die kollegiale Beratung kommt ohne professionellen Supervisor aus, was den Vorteil hat, dass kein Honorar gezahlt werden muss. Zudem ist man nicht von der Verfügbarkeit der Experten abhängig. Ein zusätzlicher positiver Effekt ist die vorbeugende Wirkung gegen Stress und Burnout<sup>11</sup>, da es mit der kollegialen Beratungsgruppe eine Plattform gibt, belastende Situationen zu besprechen. Die Teilnehmer vernetzen sich entweder innerhalb des Unternehmens oder unternehmensübergreifend, erweitern damit ihren persönlichen Erfahrungsrahmen und lernen andere Perspektiven kennen. Durch die kollegiale Beratung wird eine gemeinsame Führungskultur entwickelt<sup>12</sup> und innerhalb der Treffen gepflegt und gestärkt.

<sup>10</sup> Vgl. Roterding-Steinberg: Kollegiales Coaching, S. 41

<sup>11</sup> Vgl. Roterding-Steinberg: Kollegiales Coaching, S. 42

<sup>12</sup> Vgl. Tietze: Kollegiale Beratung, S. 25

Im Rahmen der kollegialen Beratung gibt es aber auch einige Risiken.

Es besteht die Gefahr der Überforderung der Gruppen bei zu großen Problemen. Die Gruppe könnte in eine Art Kaffeeklatschrunde abgleiten, wenn die Aufgaben- und Zielorientierung fehlt<sup>13</sup>. Es kann auch zu einem Stocken der Weiterentwicklung innerhalb der Gruppe kommen, da es keine Impulse mehr von außen gibt.

## 2 Der Beratungsprozess - Fünf-Finger-Methode

Um die Phasen in einem Beratungsprozess anschaulich darzustellen, können diese anhand der fünf Finger einer Hand erklärt werden.<sup>14</sup> Der erste relevante Finger ist der **Daumen**. Er steht für den Anfang einer Beratung, für das gegenseitige Kennenlernen und „einen guten Draht zueinander“ aufbauen. Der Daumen wird zum Beispiel gerne von Säuglingen in den Mund genommen. Auch als Baby steht man am Anfang seiner Entwicklung. Diese Angebote an Bildern und Assoziationen unterstützen die Teilnehmern eines Curriculums dabei, sich die Methode einzuprägen und sich über diese „Eselsbrücken“ daran zu erinnern. In der nächsten Phase findet die Fallschilderung statt. Diese symbolisiert der **Zeigefinger**. Der Klient oder Fallgeber zeigt dem Berater, worum es geht, wer beteiligt ist und belegt die Ereignisse im „Fingerpointing“ mit Wertungen. Der Berater steckt in dieser Phase wiederum durch seine Nachfragen den „Finger in die Wunde“ und fasst ab und an das Geschehen zusammen, sodass es dem Fallgeber gespiegelt wird. Am Ende der Phase klären Berater und Fallgeber den Auftrag. Was soll in dieser Beratung gelöst werden?

Im Anschluss geht es in die Erarbeitung einer Lösung. Diese Phase wird durch den **Mittelfinger** repräsentiert. Dieser Finger, der gerne auch „Stinkefinger“ genannt wird, steht dafür, dass in der Lösungsphase auch unangenehme Dinge auf den Tisch kommen. Der Klient muss sein eigenes Handeln überdenken. Dieser Prozess der inneren Umdeutung von Ereignissen und des Erkennens des eigenen Beitrags an der Situation kann durchaus erst einmal zum Widerstand des Klienten führen.

Nachdem der Lösungsweg eingeschlagen wurde, geht es in Phase vier um das Commitment. Symbol hierfür ist der **Ringfinger**. Da an diesem Finger zumeist der Ehering sitzt, ist auch hier die Verbindung zu einer einprägsamen Metapher gegeben. In der Commitmentphase legt der Fallgeber mithilfe des Beraters die nächsten konkreten Schritte zur Umsetzung seiner Lösung fest. Der **kleine Finger** signalisiert den Abschluss des Beratungsgesprächs. Hier findet eine Würdigung des Ergebnisses der Beratung statt, aber auch formalistische Dinge wie die Vereinbarung des nächsten Termins und die Verabschiedung des Klienten.

Diese Form den Beratungsprozess einzuführen ist zum einen sehr einprägsam, sie hat aber auch die Qualität, dass man sie als Trainer leicht vermitteln kann. Bei den Teilnehmern kommt es außerdem zu dem ein oder anderen Schmunzler. Untergründig schwingt dadurch eine Leichtigkeit bei der Einführung des Beratungsprozesses mit, die sich auch für die ersten Beratungsversuche der Teilnehmer positiv auswirkt. Die Teilnehmer gehen verstärkt mit der

<sup>13</sup> Vgl. Roterling-Steinberg: Kollegiales Coaching, S. 42

<sup>14</sup> Vgl. Gedächtnisprotokoll: zum Gespräch mit Markus Schwemmler, system worx Partnerschaftsgesellschaft, am 30.5.08, 13.6.08 und 28.6.08

Einstellung „ach so schwierig ist das ja nicht, das probiere ich mal aus“ in die Übungen. Somit wird die Hürde, eine neue Methode in das persönliche Aktions- und Verhaltensrepertoire aufzunehmen, deutlich gesenkt. Genau diese Leichtigkeit und Simplizität ist auch eine wichtige Grundstimmung für das Führungskräftecurriculum. Dies kommt ebenfalls einem Grundproblem von Führungskräften entgegen – sie haben einfach keine Zeit, sich in langwierige komplizierte Modelle einzudenken.

## 2.2 Symbole

Zur Visualisierung der einzelnen Phasen im Beratungsprozess und der Dimensionen des Interventionsdesigns werden auf den Arbeitsblättern Symbole verwendet.

Folgende Symbole finden Verwendung:



Abbildung 3: Symbole für Phasen im Beratungsprozess<sup>15</sup>



Abbildung 4: Symbole für Dimensionen des Interventionsdesigns<sup>16</sup>

Die Phasen im Beratungsprozess werden anhand der Finger-Metaphern symbolisiert. Auch in der Anleitung der Beratungsübungen im Seminar und in der Moderation der Beratung in der Peer-Gruppe kann diese Symbolik durch Hochzeigen des entsprechenden Phasenfingers genutzt werden.

Die Dimensionen der Intervention werden durch die Symbole „Ziel, Material, Aktion, Rollen, Zeit und Leitfrage“ veranschaulicht. Im Rahmen des Ziels soll kurz die Zielsetzung der Intervention skizziert werden. Unter Materialien werden benötigte Moderationsmaterialien genannt, sodass diese schon vor Beginn des Beratungsprozesses bereit gelegt werden können. In der Spalte „Aktion“ werden die nächsten Schritte beschrieben, die von den Rollen ausgeführt werden sollen. Die Rollen, wie sie in den folgenden Punkten beschrieben sind,

<sup>15</sup> In Anlehnung an: [www.heartandhand.de/images/Hand.jpg](http://www.heartandhand.de/images/Hand.jpg), 29.6.08, eigene graphische Bearbeitung

<sup>16</sup> In Anlehnung an: [www.digitalstock.de](http://www.digitalstock.de), 29.6.08, Zielscheibe: Bildnummer 543497, Pinnnadel: Bildnummer 146961, Filmklappe: Bildnummer 481912, Figuren: Bildnummer 63630, Wecker: Bildnummer 296352: Fragezeichen: Bildnummer 164388, eigene graphische Bearbeitung

werden genannt und aufgenommen, wenn sie einen aktiven Part im Beratungsprozess haben. Die Uhr visualisiert den Zeitbedarf für einzelne Beratungsphasen und für den Gesamtprozess. Die Leitfrage gibt die Richtung vor, in der der nächste Schritt der Beratung laufen soll. Sie ist eine Hilfestellung für die aktive Rolle und kann in den ersten Beratungen genauso gestellt werden. Natürlich sind in geübteren Gruppen Variationen der Fragen möglich.

### **2.3 Phase 1: Anfang**

Phase 1 (Daumen) bezieht sich auf den Anfang einer Beratungssitzung. Bei der kollegialen Beratung ist hierunter die Anfangsrunde, die Wahl der Rollen und der Kontaktaufbau zwischen dem Fallgeber und dem Berater zu sehen.

In einer Anfangsrunde zu Beginn der gemeinsamen Peer-Gruppen-Sitzung berichtet jeder Teilnehmer kurz von seiner aktuellen Befindlichkeit, seiner derzeitigen Situation und den vergangenen beruflichen Erlebnissen. Dabei kann er auch seinen Beratungsbedarf für die Peer-Gruppe anmelden. Zudem kann er die Praxiserfahrungen mit in vergangenen Treffen erarbeiteten Lösungen schildern. Diese Sequenz dient auch dazu, innerlich in der kollegialen Beratung anzukommen. Diese Anfangsrunde kann je nach Anzahl der Teilnehmer 30 bis 45 Minuten dauern.

Anschließend werden der erste Fall ausgewählt und die Rollen vergeben. Je nach Bedarf und der Anzahl der Teilnehmer sind folgende Rollen zu besetzen: Immer zu definieren ist der Fallgeber und der Berater. Dabei wählt der Fallgeber seinen Berater. Das hat den Vorteil, dass die Chemie zwischen den beiden stimmt. Optionale Rollen sind der Moderator, der Protokollant und der Prozessbeobachter. Anschließend wenden sich Fallgeber und Berater zueinander und beginnen das Beratungsgespräch.

#### **Fallgeber**

Der Fallgeber stellt einen Fall bzw. ein Ereignis oder ein Problem aus seiner beruflichen Praxis, das ihn im Nachhinein beschäftigt, aktuell ansteht oder in der Zukunft auf ihn zukommt, dem Berater vor. Er beschreibt spontan ohne vorherige Vorbereitung in wenigen Sätzen die Ausgangssituation und sein Erleben der Situation. Im Anschluss beantwortet er die Verständnis- und Vertiefungsfragen. Dann benennt er seinen Klärungswunsch an die Gruppe und beteiligt sich an der Auswahl einer Methode zur Lösungsbearbeitung. Er hat hier ein Vorschlags- und Vetorecht, da es um seinen Fall geht. Am Ende der Beratungssitzung nimmt er zu der erarbeiteten Lösung Stellung.

#### **Berater**

Der Berater geht in das Zweiergespräch mit dem Fallgeber und unterstützt ihn bei der Fallschilderung durch aktives Zuhören, durch Nachfragen und gelegentliches zusammenfassendes Spiegeln. Er hilft dem Fallgeber bei der Konkretisierung des Klärungswunsches an die Gruppe, führt somit die Auftragsklärung durch. In der Lösungsphase ist der Berater je nach Methode und Gruppengröße mit beteiligt. Nach der

Lösungsphase geht der Berater wieder mit dem Fallgeber in die Zweierkonstellation und führt das Gespräch mit den Anregungen aus der Lösungsphase weiter. In der Phase des Commitments unterstützt der Berater durch Befragung den Fallgeber dabei, den nächsten sinnvollen Schritt zu konkretisieren.

## **Peers**

Die Peers sind die weiteren Teilnehmer in der Peer-Gruppe. Sie sind in der Lösungsphase aktiv und entwickeln Hypothesen, Gedanken, Fragen und Ideen für den Fallgeber. In den weiteren Phasen der Beratung verhalten sich die Peers ruhig und beobachten das Beratungsgespräch.

## **Moderator**

Der Moderator eröffnet und schließt jeden Beratungsdurchgang. Er leitet durch die einzelnen Phasen des Beratungsprozesses und erläutert die Aufgaben und Zielsetzung der Phasen. Der Moderator übernimmt das Zeitmanagement und taktet die einzelnen Phasen. Er vergewissert sich, dass alle Beteiligten dem Beratungsprozesses folgen können und behält im Auge, dass sich die anderen Beteiligten an ihre Rollenvorgaben halten.

## **Protokollant**

Der Protokollant schreibt, falls dies vom Fallgeber gewünscht ist, die Ideen, Gedanken und Fragen der Peers, die in der Lösungsphase genannt werden, auf einem Flipchart oder DIN A4-Papier nieder. Wenn möglich, kann er sich auch selbst an der Lösungsphase beteiligen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass der Fallgeber sich Notizen macht. Das birgt den Vorteil, dass er sich nur das notiert, was bei ihm auf eine innere Resonanz stößt.

## **Prozessbeobachter**

Der Prozessbeobachter nimmt selbst nicht an der Beratung teil, sondern sitzt außerhalb und beobachtet das Geschehen der kollegialen Beratung. Er gibt der Gruppe Feedback darüber, was im Prozess gut gelungen ist und welches Verhalten sich aus seiner Sicht nachteilig auf den Verlauf und das Ergebnis der Beratung ausgewirkt haben könnte. Der Prozessbeobachter dient der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung der kollegialen Beratung und ist somit vor allem in den ersten Peer-Treffen zu empfehlen.

## **2.4 Phase 2: Fallschilderung und Auftragsklärung**

In der zweiten Phase (Zeigefinger) erläutert der Fallgeber im Rahmen von ca. 5-7 Minuten sein Problem. Er soll einen strukturierten Überblick geben und sich auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Schon hier tritt eine Reduktion der Komplexität auf. Zur besseren Verdeutlichung des Falls kann der Fallgeber Techniken der Visualisierung (siehe Kapitel



### 2.2.2.1 Visualisierung) nutzen.

Es ist ratsam, in der Erzählung auf exakte Zahlen, Namen, Einzelheiten und Bezeichnungen zu verzichten. Obwohl die Teilnehmer der Peer-Gruppe bei ihrer Konstitution eine Schweigepflicht über die Gespräche vereinbart haben, so ist der Teilnehmer bei einer unternehmensübergreifenden Zusammensetzung weiterhin seinem Arbeitgeber verpflichtet, über Internas Geheimhaltung zu wahren. Bei unternehmensinternen Gruppen tendiert die Gruppe in diesen Fällen häufig dazu, in Kollegenschelte oder Kaffeeklatsch abzugleiten. Der Berater unterstützt die Fallschilderung durch Fragen und Zusammenfassungen.

Im Anschluss können von den anderen Mitgliedern der Peer-Gruppe Verständnisfragen gestellt werden. Der Berater oder der Moderator, falls vorhanden, achten dabei darauf, dass nicht hier schon Lösungsvorschläge an den Fallgeber adressiert werden.

Nachdem im Rahmen von ca. 5 Minuten die wichtigsten Verständnisfragen geklärt wurden, definiert der Berater mit dem Fallgeber den Auftrag: „Was soll am Ende der Beratung herauskommen, was wäre ein gutes Ergebnis für den Klienten?“

## 2.5 Phase 3: Lösung

Phase 3 (Mittelfinger) ist die Phase der Lösungserarbeitung. Hier hat die Gruppe die Wahl zwischen verschiedenen Variationen der kollegialen Beratung. Dies hat den Vorteil, dass die Beratungskompetenz im Laufe des Curriculums erweitert wird und die kollegiale Beratung eine gewisse Lebendigkeit und Varianz erhält.

Folgende Methoden sind einsetzbar:

- Reflecting Team
- Komplimente
- Inneres Team
- Beratermarkt

### 2.5.1 Reflecting Team

Im Reflecting Team wird die Gruppe der Peers als Resonanzraum für den Beratungsprozess zwischen Fallgeber und Berater genutzt. Es dient dazu, Erweiterungen der Deutungsmöglichkeiten des geschilderten Verhaltens und als Vorschlag geäußerte Anregungen für das weitere Vorgehen zu kreieren. Dabei bestimmt der Fallgeber durch die, in Phase 2 genannte, Fragestellung an das Reflecting Team, in welche Richtung die Gruppe aktiv werden soll. Um das Reflecting Team zu bilden, wird die Sitzordnung verändert. Es ergeben sich zwei Sitzkreise: das Reflecting Team mit den Peers und der Fallgeber mit dem Berater. Die Änderung der Sitzordnung und die „Ausgrenzung“ von Fallgeber und Berater verhindert die direkte Ansprache des Fallgebers. Zudem sollen sich die Peers untereinander über den Fallgeber, den Fall und den Beratungsprozess unterhalten, so als ob Fallgeber und

Berater nicht anwesend wären. Fallgeber und Berater „belauschen“ das Gespräch der Kollegen. Es ist allerdings darauf zu achten, dass nur wertschätzende und hilfreiche Äußerungen genannt werden, dass man also nicht in eine Kritikphase gerät.

Besonders wichtig beim Reflecting Team ist die korrekte Formulierung von Hypothesen in Form von Fragen bzw. der Formulierung im Konjunktiv. Dabei wird an die Schilderung des Fallgebers angeknüpft, indem Äußerungen oder Beobachtungen genannt werden.

Nach der Runde im Reflecting Team geht das Gespräch zurück an den Berater und den Fallgeber, der die in der Lösungsphase genannten Anregungen in das Beratungsgespräch einbindet.

### **2.5.2 Komplimente**

Die Intervention der Komplimente basiert auf der lösungsorientierten Arbeit des Brief Family Therapy Centers in Milwaukee/Wisconsin von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg. Sie verfolgt das Ziel, dem Fallgeber bestärkende Rückmeldungen zu geben, wie sich seine Beratungskompetenz bereits entwickelt hat. In das bereits bekannte Interventionsdesign des Reflecting Teams wird der Hypothesenbildung eine Phase vorgeschaltet. Die Leitfrage dieser Phase lautet: „Was ist dem Fallgeber bereits gut gelungen?“ Sowohl die Beiträge dieser Komplimentephase als auch der anschließenden Phase der Hypothesen werden reihum benannt. Nach einem Durchgang (alle Peers haben im Uhrzeigersinn etwas gesagt) kann eine zweite oder dritte Runde an Wortbeiträgen ablaufen. Im Anschluss geht es in die bereits bekannte Phase der Hypothesenbildung. Hier werden Anmerkungen, Ideen und Lösungsvorschläge für den Fallgeber generiert.

Die persönliche Erfahrung der Autorin mit der Methode zeigt, dass die Hypothesenphase durch das Vorschalten der Komplimente stark komprimiert wird. Um es mit einem Bild zu sagen: Als Peer lernt man es, zu schätzen, dass der Fallgeber mit seinem Klienten in einem Boot war und den Fluss entlangfuhr. Es ist nicht mehr relevant, ob der Fallgeber aus Peer-Sicht besser mit links oder rechts gepaddelt hätte. Der Fallgeber erhält so eine schöne Spiegelung darüber, wie weit seine Beratungskompetenz bereits gediehen ist. Sein Fall wird nicht übergenau zerplückt, sondern er bekommt nur noch essentiell notwendige Verbesserungshinweise. Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens ist, dass das bereits bekannte Interventionsdesign des Reflecting Teams stärker verfestigt wird.

### **2.5.3 Beratermarkt**

Im Rahmen des Beratermarkts bieten sich die Peers nacheinander als weiterer Berater mit einer bestimmten Methode an. Es macht Sinn, die kollegiale Beratung unter Einbindung des Beratermarktes erst einzuführen, wenn entsprechende Berater- und Methodenkompetenzen aufgebaut wurden. Der Fallgeber wählt aus den genannten Angeboten einen Berater mit dessen Methode aus. Dieser Berater übernimmt das Beratungsgespräch und die Rolle des Beraters. Die anderen Peers und der bisherige Berater beobachten die Lösungsphase. Abhängig von der vorgeschlagenen Beratungsmethode kann auch der Prozess des Commitments im Rahmen dieser Beratungsmethode Klärung finden.

### 2.5.4 Inneres Team

Die Lösungsintervention „Das Innere Team“ ist angelehnt an die Theorie des Inneren Teams von Friedemann Schulz von Thun.<sup>17</sup> In der folgenden Ausgestaltung greift das Innere Team Elemente der Skulpturarbeit und insbesondere die Technik der Spiegelung auf.

Nach der Fallschilderung benennen die Peer-Mitglieder Botschaften, die sie aus der Fallschilderung und in Bezug auf die Fragestellung herausgehört haben. Dabei ist es wichtig, die Botschaft kurz und prägnant zu formulieren und sich in Bezug auf die Stimmigkeit beim Fallgeber rückzuversichern. Anschließend werden den Botschaften Personen, also Mitgliedern des inneren Teams, zugeordnet. Diese virtuellen Personen erhalten in Abstimmung mit dem Fallgeber wertschätzende Namen. Dies ist wichtig, um anzuerkennen, dass jeder innere Anteil aus seiner Sicht das Beste für den Fallgeber möchte. Das Innere Team sind eigene innere Anteile, die im inneren Dialog miteinander stehen. Im Anschluss werden die erarbeiteten Teamrollen an Peer-Gruppenmitglieder vergeben und die Peers treffen Aussagen aus den benannten Rollen heraus und treten miteinander in einen Dialog. Der Fallgeber hört diesem Dialog aufmerksam zu.

### 2.6 Phase 4: Commitment

Die Phase des Commitments wird zusätzlich implementiert, da hier konkrete Lösungsschritte für den Transfer in die Praxis benannt werden. Erst dieses klare Bild, was in der Praxissituation zu ändern ist, bringt dem Fallgebenden den expliziten Mehrwert durch die kollegiale Beratung. Die Commitmentphase, die durch den Ringfinger symbolisiert wird, läuft folgendermaßen ab: Der Fallgeber berichtet, was ihn von dem in der Lösungsphase Gehörten am meisten beeindruckt hat, welche Gedanken er selbst entwickelte. Im Gespräch mit dem Berater erarbeitet er dann, was er in der Problemsituation anders machen wird. Wann er mit dem geänderten Verhalten beginnt und woran er merkt, dass er sich anders verhält. Diese sehr konkrete Festlegung eines ersten Schrittes verbessert die Erfolgchance der Umsetzung in der Praxis. Manchmal kann es auch Fälle geben, in denen keine expliziten Schritte in Form von „Todo´s“ möglich sind, in dem der Fallgeber schon durch die anderen Sichtweisen der Peers auf den Fall genügend Anregung erhalten hat.

### 2.7 Phase 5: Abschluss

In der letzten Phase schließt der Berater das Beratungsgespräch ab und der Fallgeber bedankt sich bei den Beteiligten. Der Prozessbeobachter kommt zu Wort, falls für diesen Fall eine Person dafür gewählt wurde, und gibt den Beteiligten Feedback. Abschließend legen die Teilnehmer ihre Rollen ab. Für den nächsten Fall werden die Rollen von Neuem vergeben.

---

<sup>17</sup> Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 3, Hamburg, 1998



**Kristin Schwemmler**, Diplom-Betriebswirtin, ist Partnerin der system worx PartG und Mitgründerin der Systemischen Peergroup München. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beraterqualifizierung, dem Coaching von Führungskräften und der Begleitung von Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen.

E-Mail: [kristin.schwemmler@system-worx.com](mailto:kristin.schwemmler@system-worx.com)

Website: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)