

# **Kollegiale Beratung – ein systematisches Verfahren für praxisbegleitendes Lernen und eine professionelle Praxisreflexion<sup>1</sup>**

Willy Klawe

## **Inhalt**

### **Vorbemerkung**

- 1. kollegiale Beratung als zeitgemäße Antwort auf neue Herausforderungen**
- 2. Verständnis und Voraussetzungen kollegialer Beratung**
- 3. Die praktische Umsetzung Kollegialer Beratung als Methode**
- 4. Varianten und Weiterentwicklungen der Methode**
- 5. Fazit**
- 6. Literatur**
- 7. Anhang: Fragebogen zur Vorbereitung auf kollegiale Beratung**

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Armin Krenz (Hrsg.), Handbuch für Erzieherinnen, München 1995, 52. Lieferung

## Vorbemerkung

„Kollegiale Beratung als systematisches Verfahren“ – will da wieder einer neue Begriffe für Altbekanntes in die Diskussion einführen ? Schließlich findet gegenseitige Beratung unter KollegInnen im Rahmen der berühmten „Tür und Angel – Gespräche“ täglich ständig statt, wenn kurz mal nach dem Namen und der Telefonnummer eines Lehrers an der benachbarten Grundschule gefragt oder auch schon mal auf den Seufzer „Ich weiß nicht, was ich da noch machen soll!“ wohlmeinend Tipps aus der eigenen Praxis gegeben werden. Die hilfreiche und stabilisierende Bedeutung dieser Alltagskommunikation soll keineswegs gering geschätzt oder gar abgewertet werden, wenn in diesem Beitrag mit der „Kollegialen Beratung“ eine Methode angeregt und vorgestellt wird, die neben der beschriebenen Alltagskommunikation die Chance bietet, im Rahmen eines stark strukturierten und formalisierten Kommunikationsprozesses einer Kollegin oder einem Kollegen bei der Lösung eines Problems zu helfen, indem die beratenden Kolleginnen und Kollegen mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen zur Problemlösung beitragen.

### 1. Kollegiale Beratung als zeitgemäße Antwort auf neue Herausforderungen

Kollegiale Beratung wird in diesem Beitrag verstanden als ein Verfahren zur Moderation und Gestaltung eines berufsbezogenen Selbsthilfe- oder Reflexionsprozesses. MitarbeiterInnen einer Kita treffen sich, um sich gegenseitig – meist auf der Grundlage von Problemsituationen oder „Fällen“ - zu beraten und durch die gemeinsame Suche nach Lösungsmöglichkeiten gegenseitig zu unterstützen oder gemeinsam ihre berufliche Situation zu reflektieren.

Anders als in einer Team- oder Dienstbesprechung stehen also einmal konkrete Problemsituationen einzelner professioneller Akteure im Mittelpunkt, zum anderen ist die Kommunikation untereinander strukturiert und formalisiert, um das anstehende Problem klarer beschreiben und ergebnisorientiert bearbeiten zu können. Kollegiale Beratung als systematisch angelegtes Verfahren hat Konjunktur in vielen Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit – auch in Kindertageseinrichtungen und Horten. Dies kann nicht verwundern, wenn wir die konkreten Bedingungen und Herausforderungen in diesem Feld betrachten.

Die tiefgreifenden *sozialen Wandlungsprozesse*, an dieser Stelle nur stichwortartig benannt durch die Begriffe Individualisierung, Pluralisierung der Lebenswelten, Wertewandel und Orientierungsverlust, die damit verbundenen strukturellen Probleme wie Wandel der Familienstrukturen, wachsende Armut auch von Kindern und jugendlichen oder Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und –zeiten haben zu einschneidenden Veränderungen im Alltag und sozialen Umfeld der Kinder geführt (Klawe o.J.) Diese Veränderungen sind nicht ohne Auswirkungen auf den erzieherischen Alltag in den Kitas geblieben. Zunehmend sind diese zu einem Ort der Alltagsbewältigung für die Kinder geworden – eine Funktion, die völlig neue fachliche Anforderungen an Erzieherinnen und Erzieher stellt und ein verändertes professionelles Selbstverständnis voraussetzt. Die herkömmlichen Ausbildungsstrukturen und –inhalte sind darauf bisher gar nicht oder nur unzureichend ausgerichtet (vgl. Klawe/Wieckhorst 2000); dies gilt auch für die Fortbildung derjenigen KollegInnen, die schon länger in der Praxis tätig sind.

Parallel zu den beschriebenen sozialen Wandlungsprozessen wirkt sich die *angespannte Lage der öffentlichen Haushalte* in vielfältiger Hinsicht auf die Ausgestaltung des erzieherischen Alltags und die institutionelle Handlungsfähigkeit der Einrichtungen aus. Die eingeschränkten und stetig weiter reduzierten finanziellen und personellen Ressourcen führen schrittweise zur Rücknahme erreichter Standards.

Der zunehmend ökonomisch ausgerichtete Blick auf die Erziehungsarbeit zwingt die Einrichtungen und ihre Träger zu einer deutlicheren Nachfrageorientierung.

Vom Team einer Einrichtung erfordert dies eine Konzeptionsentwicklung, die das Profil der Einrichtung klar hervortreten lässt. Zugleich bedeutet eine ausgeprägte Nachfrageorientierung bei knappen Ressourcen aber auch, sich stärker mit ähnlichen Einrichtungen in der Nachbarschaft abzustimmen und zu vernetzen - auch über Trägergrenzen hinweg. Das Denken in gemeinwesenorientierten Bezügen, eine konsequente Sozialraumorientierung und systematische Netzwerkarbeit aber dürften für die Mehrheit der ErzieherInnen ebenfalls neue Herausforderungen sein (vgl. Klawe o.J.).

Gegenüber dieser gewachsenen Bedeutung der Kita-Arbeit und den neuen Herausforderungen, vor die sich die Erzieherinnen und Erzieher gestellt sehen, sind personelle und finanzielle Ausstattung der Einrichtungen, die Möglichkeiten praxisbezogener Fortbildung und Kompetenzerweiterung, die Chancen externer Supervision und das Zeitbudget für längerfristige (Selbst) – Evaluation eher geringer geworden als der veränderten Aufgabenstellung entsprechend gestiegen.

Kitas stehen also vor einem *Ressourcenparadoxon*: „Diesen erhöhten Abstimmungs- und Kommunikationsanforderungen steht...die Zunahme des Leistungsdrucks gegenüber. Es sollen mit weniger Ressourcen der qualitative Output gehalten und gleichzeitig auf der Kundenseite gestiegene Qualitätsansprüche erfüllt werden. Dies führt in eine Zwickmühle. Die Organisationen haben im Prinzip weniger Zeit und brauchen aber mehr Zeit, um in Kommunikation und Selbststeuerung zu investieren.“ (Scala/Großmann 1997, S. 27)

Angesichts dieser paradoxen Situation bietet sich kollegiale Beratung als Methode der selbstorganisierten Hilfe und professionellen Unterstützung an, weil sie durch ihre starke Strukturierung konkrete und hilfreiche Ergebnisse auch innerhalb eines knappen Zeitrahmens verspricht.

## **2. Verständnis und Voraussetzungen kollegialer Beratung**

Kollegiale Beratung ist ein Verfahren praxisbegleitenden Lernens und selbstorganisierter professioneller Praxisreflexion, das sich auf konkrete Handlungssituationen oder „Fälle“ bezieht. Das mit diesem Verfahren verknüpfte Grundverständnis kann am besten im Vergleich mit den verwandten, in der Praxis bekannten Begriffen Supervision und Beratung verdeutlicht werden.

*Supervision* ist darauf gerichtet, durch eine, prozesshafte Auseinandersetzung über die praktische Arbeit die Professionalisierung des beruflichen Handelns und die Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag zu fördern. Neben der professionellen Handlungskompetenz soll über die emotionale Annahme und die Berücksichtigung der individuellen psychischen Verarbeitungs- und Deutungsmuster oder tiefergreifender psychodynamischer

Ursachen die Persönlichkeit der professionellen Akteure gestärkt und weiterentwickelt werden. Problemsituationen oder „Fälle“ sind in diesem Zusammenhang eher *Beispiele* für das Handeln des Einzelnen im Feld und *Anlass* für einen Reflexionsprozess. Nicht sie, sondern der Handelnde mit allen Facetten seiner Persönlichkeit und Professionalität steht im Mittelpunkt. Dieser Prozess findet als Einzel- oder Gruppensupervision statt, bedarf in jedem Falle aber eines externen Experten (Supervisors), der diesen psychodynamischen Prozess anleitet und methodisch strukturiert.

*Beratung* ist ein Interaktionsprozess zwischen jemandem, der Hilfe sucht und sich beraten lassen will und jemandem der beraten soll, will und dazu ausgebildet und fähig ist. Gegenstand der Beratung ist ein Problem oder eine Aufgabe, die mit Hilfe des Beratungsprozesses gelöst oder vorangebracht werden soll. Damit ein solcher Beratungsprozess funktionieren kann, muss eine Beziehung hergestellt werden, die es erlaubt Hilfe zu geben und auf der anderen Seite diese Hilfe anzunehmen (vgl. Peick/Klawe 1981, S. 98).

Diese (traditionelle) Definition von Beratung macht sowohl Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zur Supervision deutlich. Ist in der Supervision das Problem eher Anlass, um die Persönlichkeit des professionellen Akteurs in den Blick zu nehmen, steht in der Beratung eher die Problemlösung selbst im Mittelpunkt (wenn gleich diese natürlich nicht immer von Persönlichkeitsanteilen zu trennen ist). Ähnlich wie bei der Supervision werden häufig für das jeweilige Thema oder Problem kompetente Experten in Anspruch genommen, wodurch die Rollenverteilung klar definiert scheint: es gibt den „wissenden“ Experten, dem der „fragende“ Klient gegenüber steht.

Diese, im traditionellen Beratungssetting vertretende Auffassung ist mittlerweile in die Kritik geraten. Immer stärker hat sich im Zuge einer wachsenden Orientierung am Klienten als Subjekt die Einsicht durchgesetzt, dass die vorrangige Aufgabe von Beratung nicht sein kann, aus einer Expertenperspektive „einen Rat zu geben“, sondern im gemeinsamen Kommunikationsprozess den Klienten dabei zu unterstützen, selbst für sich „passende“ Lösungen zu erarbeiten (vgl. Hekele 1995)

Hier setzt auch das *Selbstverständnis kollegialer Beratung* an. Kollegiale Beratung vertraut – nicht nur aus Kostengründen – darauf, dass in einem Team oder einer Gruppe von Erzieherinnen in ausreichendem Maße Erfahrungen, fachliches Wissen und Handlungskompetenzen sowie professionelle Wirklichkeitsdeutungen als Ressource vorhanden sind, die bei entsprechendem methodischen Vorgehen zur Unterstützung in schwierigen Situationen oder problematischen Fallverläufen genutzt werden können. Auf diese Weise

- wird die *Eigenverantwortlichkeit* und das *Selbsthilfepotential* der Beteiligten gestärkt und die Abhängigkeit von ExpertInnen vermieden. Dies ist wichtig, weil die fortwährende Delegation von Schwierigkeiten an Dritte – sei es nun die Leitung, der Träger oder ein Experte – zu einer schleichenden Entprofessionalisierung der Mitarbeiterinnen führen kann;
- werden die *kommunikativen Kompetenzen* erweitert: aktives Zuhören, Ausdrücken von Gefühlen, konstruktives Feedback, Perspektivenwechsel werden praktisch erprobt und zu selbstverständlichen Kommunikationsformen;
- werden im praktischen Vollzug *Beratungskompetenzen* erworben, die auch in anderen Zusammenhängen des Kita-Alltags (Elternarbeit,

Teambesprechung, Kooperation mit der Schule) genutzt werden können;

- wird schließlich die gegenseitige *Akzeptanz* der Erzieherinnen untereinander durch die Transparenz ihrer individuellen Kompetenzen und Ressourcen gefördert und damit ihre *Identifikation* mit dem Team und der Einrichtung gestärkt.

Um die Begriffsverwirrung komplett zu machen sei noch darauf hingewiesen, dass manche Autoren die Begriffe Kollegiale Supervision, Peer-Supervision oder Kollegiale Praxisbegleitung als Synonyme für Kollegiale Beratung verwenden. Auch der aus dem niederländischen übernommene Begriff der Intervision wird häufig statt des Begriffes Kollegiale Beratung verwendet. Aus unserer Sicht handelt es sich bei dem, was in den Niederlanden als Intervision verstanden wird aber um eine Weiterentwicklung, auf die wir weiter unten eingehen.

In der Kollegialen Beratung sind Rollenverteilung und Reflektionsschritte zeitlich und formal klar strukturiert, was einen kontinuierlichen und konsequenten Verlauf des Reflexionsprozesses sicherstellt. Die TeilnehmerInnen der Kollegialen Beratung müssen nicht unbedingt aus dem selben Team stammen, kollegial heißt vielmehr, dass zwischen den Mitgliedern in der Beratungssituation keine hierarchischen Unterschiede bestehen, sich also hier Kolleginnen mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und ihren Handlungskompetenzen „in Augenhöhe“ begegnen. Unterschiedliche Rollen während des Beratungsprozesses werden durch das Verfahren bestimmt, nicht durch die Positionen in der Einrichtung oder Organisation. Alle Beteiligten handeln nicht auf Anweisung eines Experten, sondern im Konsens aus eigener Verantwortung (vgl. Fallner/Gräßlin 1990, S. 21)

Die erfolgreiche Umsetzung und Nutzung Kollegialer Beratung nach diesen Standards stellt eine Reihe von Anforderungen an die Einrichtung. Notwendig hierfür sind

- eine offene und differenzierte Diskurs- und Kommunikationskultur im Team und in der Einrichtung, die von der Leitung befürwortet und gefördert wird;
- das Vertrauen in die Fachlichkeit und kommunikativen Kompetenzen der MitarbeiterInnen;
- die Bereitschaft und Fähigkeit der Leitungsebene, Problemlösungen an Teams oder Mitarbeitergruppen zu delegieren und die dort erarbeiteten Lösungen oder Hilfestellungen zu akzeptieren.

Damit sind zugleich auch einige der *Grenzen* Kollegialer Beratung angedeutet:

- Kollegiale Beratung ist kein geeignetes Verfahren zur Klärung von Teamkonflikten. Fehlendes Vertrauen untereinander, latente Spannungen und Rollenkonflikte sowie aktuelle Konflikte im Team führen vielmehr häufig dazu, dass fachliche Probleme zu Beziehungsthemen umgewandelt und zur Konfliktaustragung mit anderen Mitteln instrumentalisiert werden.
- Kollegiale Beratung dient der Stärkung und Unterstützung professionell handelnder Akteure in ihrem Feld durch Erweiterung ihres Handlungsspielraums und ihrer professionellen Handlungskompetenzen. Beeinträchtigungen der Persönlichkeit oder biografische Schädigungen und Blockierungen

können nicht mit diesem Verfahren bearbeitet werden. Kollegiale Beratung ist also kein Ersatz für eine Therapie.

- Hierarchisierte Positionen, die Nutzung Kollegialer Beratung zur subtilen Kontrolle der pädagogischen Arbeit oder die aktive Einmischung der Leitungsebene in den Fall oder das Beratungsverfahren aufgrund ihrer formalen Position, machen die unterstützungsfördernden Effekte des Verfahren zunichte und führen stattdessen zu angstbesetzter Kommunikation, ausgeprägtem „Fassadenverhalten“ und pädagogischen „Scheindiskussionen“.

### **3. Die praktische Umsetzung Kollegialer Beratung als Methode**

Kollegiale Beratung als systematisches Verfahren eignet sich für Teams oder Mitarbeitergruppen von 3 – 12 Mitgliedern. Für andere Gruppengrößen sind die weiter unten beschriebenen Varianten zu der hier zunächst dargestellten Grundform besser geeignet. Die TeilnehmerInnen müssen nicht unbedingt aus dem gleichen Arbeitsbereich kommen, vielmehr ist für manche Problembearbeitung die Einbeziehung unterschiedlicher Professionen oder Tätigkeitsbereiche in der Einrichtung hilfreich, um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf die Fragestellung zu eröffnen und durch diese Multiperspektivität ein möglichst breites Spektrum an Handlungsoptionen zu erschliessen. So kann beispielsweise ein besseres Verständnis für das Verhalten eines Kindes hergestellt werden, wenn nicht nur die beteiligten Erzieherinnen, sondern möglicherweise auch eine Fachkraft aus der Hauswirtschaft oder die auf Honorarbasis arbeitende Schularbeitenhilfe ihre Beobachtungen und Deutungen beisteuert. Oder es können regelverändernde Anstöße besser initiiert werden, wenn bezogen auf immer wiederkehrende Probleme mit bestimmten Regeln im Hortbereich mit der Methode Kollegialer Beratung diese Regeln in einer Gruppe von KollegInnen reflektiert werden, die – weil sie aus einem anderen Bereich der Einrichtung kommen – viel besser einen distanzierten Blick „von außen“ auf das Regelsystem einnehmen können.

Auch die Beteiligung von KollegInnen unterschiedlicher Hierarchiestufen ist möglich, vorausgesetzt, dass deren formale Position (auch unbeabsichtigt) keinen hemmenden oder bestimmenden Einfluss auf den Kommunikationsverlauf hat.

Der Prozess Kollegialer Beratung muss stringent und verbindlich moderiert werden, um die vorgegebene Kommunikationsstruktur durchzusetzen und die damit verbundene zeitliche Gewichtung und den Zeitrahmen insgesamt zu garantieren. Die hier zunächst vorgestellte Grundform kann nach einiger Übung jeweils wechselnd von einem Gruppenmitglied moderiert werden, nachdem die Methode durch ein in Kollegialer Beratung erfahrenes Teammitglied an 2-3 Anliegen exemplarisch vorgeführt wurde. In der Praxis fällt die Einführung allen Beteiligten zumeist leichter, wenn zu Beginn ein externer Profi die Methode vorstellt und beispielhaft moderiert.

Der Zeitbedarf für die Beratung eines Anliegens mit dieser Methode liegt bei etwa 60 Minuten, bei größeren Gruppen und komplexeren Anliegen werden maximal 90 Minuten benötigt. Innerhalb dieses Zeitrahmens sind die einzelnen Kommunikationsphasen des Beratungsprozesses in ihrer Reihenfolge verbindlich festgelegt und durch klare Zeitangaben gewichtet. Die Hauptaufgabe der

Moderatorin ist es, auf die strikte Einhaltung dieses Zeitschemas zu achten sowie die Fragestellung und das methodische Vorgehen in jeder Beratungsphase einzuleiten.

Der Moderator/die Moderatorin...

- erinnert an Sprachformeln ("Ich als..."), Regeln und Rollen und überwacht deren Einhaltung;
- achtet auf die Einhaltung des Ablaufschemas und der Zeiten;
- achtet auf einen respektvollen Umgang miteinander und das einfühlsame Herangehen der Beteiligten an den Fall (nicht analytisch, belehrend oder bewertend);
- schützt die Teilnehmer vor zu weitgehenden Fragen und Herausforderungen;
- führt ggf. Protokoll (zur differenzierteren Bearbeitung und um wichtige Details festzuhalten).

Die zweite zentrale Rolle im Prozess Kollegialer Beratung spielt dasjenige Gruppenmitglied, das die Beratung in Anspruch nehmen möchte und sein Anliegen oder Fall einbringt (im Schema „Ratsuchender“). Der Prozess der Kollegialen Beratung sollte sich nicht auf die Beschreibung von sachlichen und (vermeintlich) objektiven Fakten beschränken, sondern den Freiraum schaffen, persönliche Gefühle und Assoziationen mitzuteilen: Impulse, Bilder, Phantasien, eigene Erlebnisse und Erinnerungen, Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, usw. schaffen neben dem kognitiven auch einen emotionalen Zugang zum vorgetragenen Anliegen und erweitern zugleich das Spektrum möglicher Problemlösungen oder Handlungsstrategien. (vgl. Haug-Benien 1998, S. 15).

Der Ratsuchende sollte seinen Fall deshalb möglichst plastisch und konkret beschreiben, um nicht nur die Rahmenbedingungen und Fakten, sondern auch seine Innensicht für andere nachvollziehbar zu machen. Das, was am lebendigsten in Erinnerung ist, sollte Vorrang bekommen: Gedanken, Gefühle und körperliche Reaktionen, die das Geschehen/Ereignis ausgelöst hat. ( vgl. Schlee/Mutzeck 1996, S. 61). Folgende Fragen können dabei helfen, sich auf die Präsentation seines Anliegens vorzubereiten:

- Wer hat das Problem?
- Welche Rolle spielt der Ratsuchende dabei?
- In welchem Verhältnis steht er zu anderen Beteiligten am Problem?
- Worin zeigt sich bzw. besteht das Problem?
- Wann tritt es auf? In welchen Situationen? In Anwesenheit welcher Personen?
- Wie häufig tritt das Problem auf?
- Wer wird durch das Problem belastet oder gestört?
- Was wollen die Beteiligten vermutlich erreichen?
- Was der oder die Ratsuchende selbst?
- Was wurde bisher getan, um das Problem zu lösen?

- Gibt es erfolgreiche Strategien im Umgang mit dem Problem?
- Welche Möglichkeiten und Ressourcen gibt es aus der Sicht des Ratsuchenden zu einer Lösung?

Dieser Fragenkatalog soll selbstverständlich nicht „abgehakt“ werden, sondern vielmehr dazu anregen, bei der Präsentation sehr unterschiedliche Aspekte zu benennen (nicht selten führt schon dieser Fragenkatalog zu einer differenzierteren Sicht des Ratsuchenden im Hinblick auf sein Anliegen).

Die zentrale Ressource für die Kollegiale Beratung ist die Gruppe der beteiligten Kolleginnen und Kollegen. Der stark strukturierte Ablauf des Beratungsprozesses soll vor allem sicherstellen, dass ihre Erfahrungen und Fachkenntnisse, ihre unterschiedlichen Blicke auf das Anliegen und ihre fachlichen Interpretationen für die Problemlösung nutzbar gemacht werden. Die vorgesehene Struktur der Kollegialen Beratung zielt auf eine die systematische schrittweise Vertiefung des Problemverständnisses. Sie sieht für die beratende Gruppe folgende Stufen vor

1. Zuhören,
2. Nachfragen,
3. Ursachen analysieren,
4. Lösungsvorschläge machen.

Um ein möglichst umfassendes und multiperspektivisches Verständnis des Problems und die Beschreibung wichtiger Hinweise nicht durch vorschnelle Deutungen und Lösungshinweise zu stören, ist ein Überspringen von Phasen nicht zulässig (Fallner/Gräßlin 1990, S. 35).

### Ablaufschema zur Kollegialen Beratung

Zeit	Methode	Ratsuchender	Beratende Gruppe	Regeln/Stichworte
5'	Rollenverteilung			Wer bringt den Fall ein? Wer berät, wer moderiert?
5'	Vorstellung des Falls	beschreibt die Situation und formuliert eine Fragestellung	hört zu und macht sich Notizen	noch nicht nachfragen!
15'	Befragung	antwortet differenziert	interviewt den Ratsuchenden	nur Verständnis- und Informationsfragen, keine Probleminterpretationen!
10'	Hypothesen	geht aus der Runde und hört zu	berät sich: es werden Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke geäußert	noch keine Lösungen entwickeln!
5'	Stellungnahme	kehrt zurück, ergänzt und korrigiert	hört zu und korrigiert ggf.	keine Diskussionen!



			die Aufnahme ihrer Hypothesen	
10'	Lösungsvorschläge	geht aus der Runde, hört intensiv zu und macht sich Notizen	jeder sagt (oder schreibt auf), was er anstelle des Ratsuchenden tun würde	keine Diskussionen!
10'	Entscheidung	teilt mit und begründet in der Runde, welche Hypothesen angenommen werden und welche Vorschläge er/sie umsetzen möchte	hört zu	keine Diskussionen!
5'	Austausch	äußert, wie es ihm/ihr geht	'Was nehme ich mit aus d. Gespräch?' u. persönliche Anmerkungen	Anregungen und Verbesserungsvorschläge für das Schema

Quelle: Haug-Benien, R. (1998), ähnlich: Fallner/Gräßlin (1990), Hendriksen, J. (2000)

## 5. Varianten und Weiterentwicklungen der Methode

Das oben dargestellte Grundmuster der Methode ist mehrfach abgewandelt worden. Einige der praktikablen Varianten sollen hier dargestellt werden, um die Anwendung der Methode Kollegialer Beratung auch dann zu ermöglichen, wenn zentrale Voraussetzungen wie z.B. die Gruppengröße nicht gewährleistet sind.

So wird im Falle einer Teamgröße von mehr als zehn Personen die Aufteilung der Gruppe in zwei Teilgruppen vorgeschlagen, die einen Innen- und einen Außenkreis bilden. Während der Innenkreis dem Strukturschema der Kollegialen Beratung folgend das eingebrachte Anliegen bearbeitet, machen sich die Kolleginnen im Außenkreis Notizen zu den eigenen Eindrücken, Interpretationen und möglichen Lösungsvorschlägen. Vor der Entscheidung des Ratsuchenden wird dann eine zusätzliche Phase eingefügt, bei der die Kolleginnen im Außenkreis in den Innenkreis wechseln und ihre (zusätzlichen) Sichtweisen und Interpretationen einbringen, die der Ratsuchende dann in seine Entscheidung einbezieht.

Diese Variante – „Fishbowl“ (Aquarium) genannt – kann noch pointiert werden, indem der Außenkreis die Aufgabe erhält, einen Perspektivwechsel vorzunehmen, sich in die Rolle des „Falles“ oder des „Konfliktpartners“ hinein zu versetzen und anschließend die Ausführungen des Innenkreises aus der (angenommenen) Position heraus zu kommentieren.

Kurt Hekele betont in seiner aus dem von ihm entwickelten Konzept „Sich am Subjekt orientieren“ (Hekele 1995) entstandenen Variante, dass es weniger um

die strikte Einhaltung der formalisierten Kommunikationsstruktur des Verfahrens geht, sondern um eine dahinter liegende kommunikative Grundhaltung. Die aus seiner Sicht notwendigen Grundhaltung formuliert er in drei Leitsätzen:

- *Jeder Mensch ist einzigartig.* Damit verbunden sind Haltungen wie Empathie, Wertschätzung von Einzigartigkeit und Individualität, Akzeptanz des Anderen und Anerkennung seiner Würde. Partnerschaftlichkeit, Offenheit und Bereitschaft, sich auf die/den Anderen einzulassen und die Welt mit ihren Augen zu sehen.
- *Das Individuum ernstnehmen.* Damit verbunden sind Haltungen wie Partnerschaftlichkeit, Offenheit und Bereitschaft, sich auf die/den Anderen einzulassen und die Welt mit ihren Augen zu sehen.
- *Der Helfer ist Assistent* und begleitet den Anderen bei der Suche nach Lösungen, er handelt nicht stellvertretend für ihn und drängt ihm nicht seine Lösungen auf.

Friedemann Schulz von Thun (1996) empfiehlt als Variante der Methode Kollegiale Beratung, diese mit „erlebnisaktivierenden“ Methoden aus Psychodrama oder Rollenspiel anzureichern. Das Verfahren wird so lebendiger und ermöglicht, bestimmte Aspekte auch sinnlich erfahrbar zu machen. So könnten beispielsweise Konfliktkonstellationen als Statue dargestellt oder von der Gruppe aus der Präsentation entnommene Beziehungsstrukturen als Nähe und Distanz im Raum gestellt werden. Dieser Gedanke wird von Kim-Oliver Tietze (2003) kreativ weiterentwickelt. In seinem kürzlich erschienenen Buch stellt er einen ganzen Katalog praktisch erprobter Methodenbausteine vor, die zur methodischen Ausgestaltung der zentralen Beratungsphase herangezogen werden können (vgl. Tietze 2003, S. 115 ff).

Die niederländische Variante kollegialer Beratung – dort Intervision genannt (vgl. Hendriksen 2000) – entwickelt ausgehend von ähnlichen Überlegungen ein Konzept, in dem in das methodische Vorgehen in seiner Grundform Elemente von Expertise, Fortbildung und ggf. Training treten, um die Erfahrungen, Kenntnisse und Ressourcen des beratenden Teams wo notwendig um wichtige Informationen und Fakten (z.B. zur rechtlichen Situation oder über Organisations- und Verwaltungsabläufe) zu ergänzen. Die kann durch die gezielte Vorbereitung eines Themas durch eine Person aus dem Team, durch Hinzuziehung eines Experten oder durch den professionellen Begleiter selbst geschehen. Aus diesem Grunde sieht dieses Konzept der Intervision auch zwingend einen professionellen Begleiter/Moderator vor.

### **Basisinformationen zur Intervision**

#### **Was ist Intervision? Definition:**

- gegenseitige Beratung bei beruflichen Problemen in einer aus Gleichrangigen bestehenden Lerngruppe, die innerhalb einer gemeinsam festgelegten Struktur zielgerichtet in einem autonomen, erfahrungsorientierten Lernprozess Lösungen zu finden sucht.

#### **Warum Intervision? Zielsetzungen**

- problemlösend arbeiten zu lernen
- fachliche Weiterbildung

- kollegiale Zusammenarbeit und Unterstützung
- aus den Erfahrungen der anderen lernen
- Erkennen der eigenen Möglichkeiten

#### **Was geschieht bei einem Treffen der Intervisionsgruppe?**

- Sammeln von beruflichen Problemen
- Auswahl eines Problems zur Bearbeitung
- Problemanalyse
- kollegiale Beratung
- Übungen mit unterschiedlichen Methoden
- Auswertung des Treffens, eventuell Hausaufgaben

#### **Was tut der Begleiter? Seine Aufgaben:**

- er unterstützt den Lernprozess
- bestärkt die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer
- überwacht Struktur, Fortschritte und Zielsetzungen
- verhält sich zurückhaltend

#### **Für wen? Zielgruppen der Intervention:**

- neue Mitarbeiter
- Mitarbeiter, die sich freiwillig melden
- Mitarbeiter, die schon fünf bis zehn Jahre in einem Bereich arbeiten
- im Prinzip jeder

#### **Welche Voraussetzungen sind erforderlich?**

- die Motivation dazu zu lernen
- Verbindlichkeit
- Vertraulichkeit
- Vertrag

*( nach Hendriksen 2000, S. 62)*

Vor dem Hintergrund dieses leicht veränderten Verständnisses kollegialer Beratung ergibt sich dann auch ein veränderter Ablauf

### **Phasen der Intervention**

#### **Phase 1: Bestandsaufnahme (15 Minuten)**

Der Gesprächsleiter bittet alle Teilnehmer, ein berufliches Problem vorzubringen. Der Reihe nach stellt jeder in kurzen Worten sein Problem vor.

#### **Phase 2: Auswahl (15 Minuten)**

Die Teilnehmer müssen sich für eines dieser Probleme entscheiden. Oft wird schon bei der Vorstellung der verschiedenen Probleme erkennbar, welches das Wichtigste ist. Das kann z.B. durch die Emotionalität, mit der ein Problem vorgebracht wird, deutlich werden. Sie bestimmen, welches Problem sie am meisten bewegt.

#### **Phase 3: Analyse (60 Minuten)**

Das Problem wird besprochen. Je nach Bedürfnis und Erfahrung kann die Gruppe entscheiden, ob sie dies einfach in Form eines Gesprächs tun will oder

als Rollenspiel oder mit Hilfe strukturierter Methoden wie z.B. der Stärken-Schwächen-Analyse oder einer Profilbeschreibung. Es ist wichtig, das Problem in dieser Phase zu analysieren und nicht zu interpretieren. Ratschläge sollen erst zum Schluss eingebracht werden.

#### **Phase 4: Das Problem verallgemeinern (45 Minuten, fakultativ)**

Jedes Gruppenmitglied kann sich von einem individuellen Problem auf die eine oder andere Weise selbst betroffen fühlen. Damit wird es zu einem allgemeinen Problem und kann auf Gruppenebene bearbeitet werden. Ein Beispiel: Die Kommunikationsschwierigkeiten, die ein Gruppenmitglied mit einem Vorgesetzten hat, kann die Gruppe innerhalb der Themen »Wie gehen wir mit Macht um« oder »Wie gehen wir mit unseren Unsicherheiten um« behandeln. Das verstärkt das Engagement der ganzen Gruppe.

#### **Phase 5: Evaluation (10 Minuten)**

In der Evaluationsphase wird nachgeprüft, was derjenige, der das Problem eingebracht hat (Intervisant), übernehmen kann. Welcher Lösungsvorschlag ist der geeignetste? Welche Ratschläge sind praktisch umsetzbar? Wie kann das Verhaltensrepertoire verändert werden? Was hat das Treffen für die gesamte Gruppe gebracht?

Die weitere Arbeit wird abgesprochen (z.B. wer das nächste Mal Gesprächsleiter sein wird).

*(nach Hendriksen 2000, S. 25 f)*

## **6. Fazit**

Kollegiale Beratung als systematisches Verfahren zielt darauf ab, durch starke Formalisierung der Kommunikation die Selbstreflexion des Ratsuchenden zu fördern und andererseits die im Team vorhandenen Ressourcen für die Suche nach geeigneten Problemlösungen nutzbar zu machen. Wie jede formalisierte Kommunikation erfordert die Umsetzung dieses Verfahrens zu Beginn etwas Übung, die u.U. durch die Einführung der Methode durch einen externen Begleiter erleichtert und beschleunigt werden kann. Prinzipiell aber ist die weitere Steuerung und Begleitung der praktischen Umsetzung vom Team selbst zu übernehmen. Die empfohlene Grundstruktur sichert eine hohe Ergebnisorientierung und hat sich grundsätzlich bewährt. Dennoch zeigen die angedeuteten Varianten und Weiterentwicklungen, dass die Grundform durchaus durch geeignete ergänzende Methoden praxisorientiert abgewandelt werden kann. So kann zum Beispiel die Vorbereitung auf eine Kollegiale Beratung durch strukturierte Fragestellungen fokussiert werden (siehe Beispiel im Anhang), ähnliches ist für die Evaluation und Verallgemeinerung der Beratungsergebnisse möglich. Varianten sollten allerdings erst dann entwickelt und in die Praxis eingeführt werden, wenn die vorgeschlagene Grundstruktur vom Team verstanden und eingeübt worden ist. Dann allerdings gilt, was für alle Verfahren und Methoden in der Praxis gelten sollte: sie sind nie ehernes Gesetz, sondern sollten immer auf die konkreten Bedingungen im Praxisfeld hin weiterentwickelt werden

## Literatur

Fallner, H. u. Gräßlin, H.-M. (1990): Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags, Hille

Haug-Benien, R. (1998): Kollegiale Beratung - Ein Fall nicht nur für zwei, in: hiba transfer, Ausgabe III-1998. heidelberger institut beruf und arbeit (hiba), Heidelberg

Hekele, K. (1995): Das Konzept „Sich am Subjekt orientieren“, in: Langhanky, M. (1995): Verständigungsprozesse der Sozialen Arbeit, Hamburg, S. 64 - 79

Hendriksen, J. (2000): Intervision – Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule, Weinheim und Basel

Klawe, W. (o.J.):Veränderte Anforderungen im ErzieherInnenalltag, in: Schüttler-Janikulla (Hrsg.):Handbuch für ErzieherInnen

Klawe, W./ Wieckhorst, W. (2000): Praxis und Praxisanleitung in der neuen ErzieherInnenausbildung, Amt für Jugend – Referat Aus- und Fortbildung, Reihe Materialien und Dokumente Heft 61, Hamburg

Peick, P.A/ Klawe, W. (1981): Selbsthilfe für Helfer. Kontrolle des beruflichen Handelns: Grundlagen, Beispiele, Übungen, München

Scala, K./Großmann, R.(1997): Supervision in Organisationen, Weinheim und München

Schlee, J. u. Mutzeck, W. (Hrsg.) (1996): Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer. Heidelberg

Schulz von Thun, F. (1996): Praxisberatung in Gruppen, Hamburg

Tietze, K.(2003): Kollegiale Beratung, Reinbek

**Kontakt:** Willy Klawe, Sülldorfer Landstr. 76, 22589 Hamburg, e-mail: W.Klawe@soziale-praxis.de

### Fragebogen zur Vorbereitung auf kollegiale Beratung

1. Formulieren Sie in einem Satz ein Problem, das Sie mit dem folgenden Leitfaden bearbeiten wollen.
2. Was wollen Sie hinsichtlich dieses Problems am Ende der Arbeit mit dem Leitfaden erreicht haben?
3. Was wollen Sie langfristig erreichen?
4. Was ist der wichtigste Aspekt Ihrer heutigen Situation?
5. Wen außer Ihnen betrifft das Problem?
6. Wer ist für die Lösung des Problems verantwortlich?
7. Was haben Sie bisher zur Problemlösung unternommen?
8. Was waren die Ergebnisse?
9. Welche Hindernisse mussten Sie überwinden?
10. Welche Hilfsmittel stehen Ihnen zur Verfügung?
11. Welche Frage könnte ich Ihnen stellen, damit Sie sich besser fühlen?
12. Schreiben Sie eine Liste der verschiedenen Wege, die sie beschreiten könnten, um ihr Problem in den Griff zu bekommen.
13. Welcher dieser Wege ist
  - der angenehmste;
  - der herausforderndste;
  - der zeitaufwendigste;
  - der am meisten befriedigende?
14. Was werden Sie tun?
15. Wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das, was Sie vorhaben, auch wirklich realisieren?
16. Geben Sie Ihrer Prognose eine Note zwischen 1 und 10 (10 = sehr große Wahrscheinlichkeit, 1 = sehr geringe Wahrscheinlichkeit)
17. Denken Sie darüber nach, was diese Prognose für Sie bedeutet.