

## Kollegen beraten Kollegen

„**Kollegen beraten Kollegen**“ oder auch bekannt als **kollegiale Fallberatung** ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem eine konkrete Praxissituation des Berufsalltags reflektiert wird und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden. Die Anwesenden nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, eine Beratung dauert rund 90 Minuten.

### Die kollegiale Fallberatung ...

... entwickelt Problemlösungen für Sachfragen und Klärungen für persönliche Spannungssituationen, basiert auf den Grundüberlegungen Leistungsorientierung, Teamorientierung, Vertrauen und Offenheit und will die Stärken der Personen weiterentwickeln, indem sie die internen Ressourcen nutzt.

Ein „Fall“ ist ein Ereignis aus der konkreten beruflichen Arbeitswelt des Fallgebers, der eine Arbeits-, Entscheidungs- oder Führungssituation direkt betrifft, dessen Ausgang noch offen ist und wo der Fallgeber eine Situation ändern oder sich Klarheit verschaffen möchte.

### Ziele

- Entwickeln von angemessenen und umsetzbaren Lösungen zu aktuellen Problemen (kurzfristig),
- Erhöhen der firmeninternen Problemlösungskompetenz durch eine partnerschaftlich anzuwendende, kooperative Problemlösungsstrategie,
- Verstehen fördern,
- auf bisher nicht ausgesprochene, implizite Aspekte und Kontexte eines Falles hinweisen,
- ein eigenes Expertentum stärken,
- eigene vorhandene Ressourcen und Spielräume besser ausschöpfen,
- Persönlichkeitsentwicklung fördern,
- Probleme lösen und neue Handlungsspielräume eröffnen,
- vielfältige Sichtweisen miteinander konfrontieren und integrieren.

### Erfolgsfaktoren

- Methodendisziplin: Analyse und Lösungserarbeitung sollen klar getrennt sein, klare Zieldefinition aufgrund Analysephase,
- Zeitdisziplin: Analyse und Zieldefinition nicht abkürzen, Diskussionen nicht ausufern lassen,
- konsequente Rollentrennung: kompetente und disziplinierte Teilnehmer,
- Visualisierung und Dokumentation,
- Haltung und Einstellung der Teilnehmer: große Offenheit für neue ungewohnte Sichtweisen entscheidend, Fallgeber sollte ein echtes Interesse an einer neuen Sicht haben,
- Begleitung durch erfahrene Person: kompetente Einführung in die Methodik, erfahrene Begleitung in den ersten Fallrunden.

## Kollegen beraten Kollegen

### Rahmenbedingungen

- Zusammensetzung der Teilnehmer:
  - \* auf einer ähnlichen Stufe bzw. Führungsebene
  - \* nicht zu unterschiedliche Tätigkeitsfelder bzw. Funktionsbereiche
  - \* die Teilnehmer sollen nicht zu nahe mit denselben Projekten/Situationen befasst sein und
  - \* sollen nicht zu nahe mit den im Fall beteiligten Personen zusammenarbeiten
- ideale Gruppengröße: 5 – 7 Personen. min. 3 Berater (+ 1 Fallgeber + 1 Moderator)
- Dauer pro Fallbesprechung: ca. 90 Minuten
- je Gruppe ein Raum
  - \* Stuhlkreis für die Berater in der Mitte, vorne links ein Stuhl für den Fallgeber
  - \* Pinnwände, Flipchart, Moderationsmaterial

### Vorbereitung

Für die Fallbereitung eignen sich grundsätzlich alle aktuellen Situationen aus Projekten, der Führung und Zusammenarbeit. Der Fallgeber sollte immer den Wunsch nach einer Verbesserung der Situation haben, vorausgesetzt wird das echte Interesse an einer Beratung und die Bereitschaft, eine Lösung herbeizuführen und durch eigene Aktivität dazu einen persönlichen Beitrag zu leisten. Deshalb sollte der Fallgeber die Situation wirklich durch eigene Handlungs- und Wahlmöglichkeiten beeinflussen können.

Aktuelle Situationen eignen sich erfahrungsgemäß besser als zurückliegende oder zukünftige Situationen. Das Interesse der Berater liegt bei zurückliegenden Situationen meist zu stark beim tatsächlichen Verlauf. Bei zukünftigen Situationen sind das tatsächliche Spannungsfeld und das Verhalten der anderen beteiligten Personen noch offen.

Die Problemstellung sollte überschaubar sein, d.h. die Akteure, Ziele und Zeitrahmen sollten klar zu erkennen sein. Zu einfache bzw. zu offensichtliche Fälle können ohne die Methode besprochen werden. Zu komplexe Situationen überfordern oft den Zeitrahmen. Ungeeignet sind stark eskalierte Situationen.

Der Fall wird visualisiert (Flipchart). Dies erleichtert dem Fallgeber die Vorbereitung und Schilderung der Situation, für die Berater erleichtert dies den Einstieg.

Die Qualität der Fälle stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Die Fälle sollen so gewählt werden, dass der Ausgang noch offen ist und diese prinzipiell lösbar sind.

## Die 6 Phasen der Beratung

Phase	Ziel	Dauer	Rolle Moderator	Rolle Fallgeber	Rolle Berater
<b>1. Fallbeschreibung</b>	Einführung in die Situation und Darstellung der Ausgangslage	15 min (10 min Schilderung, 5 min Fragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- passiv und schweigend</li> <li>- keine Strukturierung oder Zusammenfassung der Schilderungen</li> <li>- kein Mitschreiben</li> </ul> <p><b>am Ende der Schilderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt sicher, dass keine ausführlichen Diskussionen entstehen</li> <li>- stellt sicher, dass keine Lösungsmöglichkeiten geäußert werden</li> <li>- schließt Phase ab</li> <li>- dankt Fallgeber und fasst kurz zusammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schildert Situation und stellt die Ausgangslage anhand seiner Visualisierung dar</li> <li>- formuliert das Problem- oder Spannungsfeld, zu dem er beraten werden möchte</li> </ul> <p><b>am Ende der Schilderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beantwortet Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zuhören</li> <li>- Fallgeber nicht unterbrechen</li> <li>- kein verbales oder nonverbales Feedback</li> <li>- Fragen notieren</li> </ul> <p><b>am Ende der Schilderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach- und Verständnisfragen (W- Fragen)</li> </ul>
<b>2. Analyse</b>	Erweiterung von Perspektiven und Sichtweisen ermöglichen	20 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- steuert die Analyse</li> <li>- stellt Fragen</li> <li>- schreibt mit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hört zu und schweigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schildern in einer kurzen Runde, was die Schilderung bei ihnen ausgelöst hat (Ich-Aussagen)</li> <li>- beschreiben und spiegeln eigene Eindrücke</li> <li>- erkunden mögliche Verursachungszusammenhänge</li> <li>- bringen fachlichen Hintergrund und Know-how ein</li> <li>- tragen zu einer möglichst breiten Sicht der Situation bei</li> <li>- ermöglichen dadurch neue Problemsicht bzw. Erweiterung der Perspektiven</li> <li>- keine Ratschläge</li> <li>- keine Lösungen</li> </ul>
<b>3. Fokussierung auf Ziel bzw. Schlüsselthema</b>	Den zentralen Ansatzpunkt für die weiteren Schritte herausarbeiten	10 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkretisiert Schwerpunkte</li> <li>- sorgt dafür, dass alle das Schlüsselthema akzeptieren und verstehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt zu den einzelnen Punkten Stellung</li> <li>- kann knappe Bewertung auf dem Flipchart anbringen</li> <li>- entscheidet über die Nützlichkeit der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterstützen den Fallgeber bei der Formulierung des Ziels bzw. Sollzustands</li> </ul>

## Die 6 Phasen der Beratung

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückmeldungen</li> <li>- keine Rechtfertigungen</li> <li>- fasst Erkenntnisse zusammen</li> <li>- formuliert konkretes Ziel oder einen Sollzustand: „Wie kann ich erreichen, dass ...“</li> </ul>	
<b>4. Erarbeitung von Lösungsvorschlägen</b>	Möglichst viele und unterschiedliche Vorgehensideen und -möglichkeiten aufzeigen	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- steuert</li> <li>- stellt Fragen</li> <li>- schreibt mit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hört zu und schweigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erarbeiten mögliche Vorgehensideen und -möglichkeiten (ähnlich Brainstorming)</li> <li>- erarbeiten Handlungsschritte (und keine Empfehlungen)</li> <li>- keine Diskussion und Bewertungen der Lösungen</li> </ul>
<b>5. Ideenbewertung</b>	Mögliche Lösungsansätze auswählen und einzelne Maßnahmen, die weiterverfolgt oder umgesetzt werden sollen, priorisieren und konkretisieren	10 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- steuert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt zu den Lösungsvorschlägen kurz Stellung</li> <li>- bewertet diese (was ist neu, was wurde bereits probiert)</li> <li>- legt das weitere Vorgehen bzw. konkrete Maßnahmen fest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterstützen den Fallgeber mit Erfahrungen und Tipps (wenn dieser es wünscht)</li> <li>- kein Einmischen in die Ideenbewertung und Priorisierung</li> </ul>
<b>6. Prozessreflexion</b>		5 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moderiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Analyse von Ablauf und Rollen</li> <li>- gegenseitiges Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Analyse von Ablauf und Rollen</li> <li>- gegenseitiges Feedback</li> </ul>

Moderator achtet auf die Einhaltung der Zeit und der Rollen.

## Umfeld, Beteiligte, Einflüsse (z. B. Markt, Technologie, sozial, politisch, ...)

### mögliche Fragestellungen:

- Wie sieht das Umfeld aus? In welchem Umfeld bewegen wir uns?
- Wer ist an der Situation beteiligt?
- Welche Personen, Einflüsse usw. wirken unterstützend/fördernd oder hemmend/gefährdend auf die Situation?
- Wie stark sind diese Einflüsse?
- ...

## Aufbau, Organigramm, Struktur (z. B. Hierarchie, Kompetenzen, ...)

### mögliche Fragestellungen:

- Wie ist die Abteilung/Firma aufgebaut, organisiert?
- Welche formellen und informellen Informationsstrukturen werden genutzt?
- Wer halt welche Kompetenzen, Rechte, Pflichten?
- ...

## Beziehungen, Team, Schlüsselpersonen

### mögliche Fragestellungen:

- Wie sieht das Team aus?
- Welche Rollen haben die Beteiligten? Wie stehen sie zueinander?
- Welche offenen und verdeckten Konflikte gibt es im Team?
- Von wem hängt der Erfolg der Situation maßgeblich ab? Wer sind die Schlüsselpersonen?
- Wie funktioniert die Kommunikation?
- ...

## Prozess, Phase, Dynamik, Entwicklung

### mögliche Fragestellungen:

- Was ist bis jetzt passiert?
- Wie hat sich die Situation in der Vergangenheit entwickelt oder verändert?
- Was haben meine Maßnahmen, die ich bereits umgesetzt habe, ausgelöst?
- Welche Schwierigkeiten, Probleme gibt es?
- ...