

## Kollegiale Beratung

# Coaching ohne Coach unter Gleichrangigen

Das Lernen in der Peer-Group stellt eine motivierende und wirksame Art des Lernens dar. Eine kollegiale Beratungsgruppe bietet den idealen Rahmen dafür: Gleichrangige reflektieren konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags und entwickeln gemeinsam Lösungen.

### *Olivier Inhelder*

Wer kennt solche Situationen nicht: Man hat eine gute Projektidee und weiss nicht, wie man diese der Geschäftsleitung «verkaufen» kann. Ein Mitarbeiter wird von anderen ausgegrenzt. Die Verkaufsleiterin ist dauernd auf Konfrontationskurs. Ein grosses Projekt geht zu Ende und man sucht Ideen für einen würdigen Abschluss.

### Gemeinsam entwickeln

Kollegiale Beratung – auch Intevision genannt – ist eine lebendige Möglichkeit, konkrete Praxisprobleme des Berufsalltags in einer Gruppe Gleichrangiger zu reflek-

tieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. In regelmässigen Sitzungen kommt die Gruppe zusammen, und die einzelnen Mitglieder beraten sich wechselseitig bei beruflichen Problemen. Jeder profitiert dabei von der Erfahrung und der Kreativität der anderen. Die Beratung erfolgt gezielt und hat einen festen Ablauf. Die feste Struktur ermöglicht, dass zu jedem eingebrachten Fall innert kurzer Zeit handfeste Ergebnisse zu Stande kommen.

### Beispiel aus der Praxis

Herr Muster, der Leiter der Marketingabteilung, trifft sich an diesem Nachmittag mit fünf Führungskräften aus anderen

KMU zur monatlichen Intevisionssitzung. Er hat heute einen Fall dabei, der ihm unter den Nägeln brennt. Nach der Einstiegsrunde, wo die Rückmeldungen zu früheren Beratungen gegeben und aktuelle Fälle der Teilnehmenden gesammelt wurden, ist Herr Muster mit seinem Fall dran. Es wird abgesprochen, wer moderiert, wer protokolliert. Die anderen übernehmen eine Beraterrolle. Dann beginnt Herr Muster mit seiner Spontanerzählung. Er berichtet der Gruppe, dass in seiner Abteilung vor drei Wochen eine neue Mitarbeiterin angefangen hat. Leider scheint kaum Kontakt zwischen ihr und den anderen Mitarbeitenden zu bestehen. Nach seiner kurzen Schilderung der Situation und einigen vertiefenden Fragen aus der



Runde formuliert Herr Muster seine Schlüsselfrage: «Wie kann ich für die neue Mitarbeiterin und für das Team einen fruchtbaren Boden schaffen, auf dem eine gegenseitige Annäherung möglich ist?»

Die Gruppe einigt sich, nach der Methode «Ein erster kleiner Schritt» zu beraten. Herr Muster setzt sich etwas abseits. In der nächsten Phase ist er nur aufmerksamer Zuhörer. Die Kolleginnen und Kollegen führen untereinander das Beratungsgespräch. Auf der Basis des Gehörten sammeln sie eine ansehnliche Liste an möglichen ersten kleinen Schritten, welche die Integration der neuen Mitarbeiterin fördern könnten. Die Moderatorin dieser Fallbesprechung schreibt zu Händen von Herrn Muster die Ideen am Flip-Chart mit. Die zehn Minuten für die Beratungsphase sind im Nu um. Nun kommt Herr Muster wieder in die Runde. Er nimmt zu einigen Gedanken und Vorschlägen der Beraterinnen und Berater Stellung und sagt, was er zu tun gedenkt. Nach einer halben Stunde ist das Thema für den Moment abgeschlossen. In der folgenden Sitzung wird Herr Muster rückmelden, wie sich sein «Fall» weiterentwickelt hat. Jetzt geht es mit dem nächsten Fall weiter ...

## Nutzen kollegialer Beratung

Durch die Bearbeitung erfahren die Teilnehmenden der kollegialen Beratungsgruppe Unterstützung in Form von An-

regungen und Tipps, erweitern ihre Sicht oder können eine komplexe Situation strukturieren. Auch entwickelt sich durch regelmässige Interventionsitzungen eine (Führungs-)Kultur gemeinsamer Werte und Zusammenarbeit. Überdies fördert Intervention die Kommunikations- und Beratungskompetenz, die für Führungskräfte heutzutage als Schlüsselqualifikationen gelten.

## Von der Idee zur Gruppe

Auch für die kollegiale Beratungsgruppe ist es notwendig, dass die Teilnehmenden über bestimmte Kommunikations- und Beratungskompetenzen verfügen. Diese können beispielsweise im Rahmen eines begleiteten Starts erworben werden:

- Die Starthilfe umfasst eine Reihe von Sitzungen zur kollegialen Beratung und findet im Beisein einer professionellen Beratungsperson statt. Der Starthelfer gibt im Lauf des Starthilfeseminars die Moderation vermehrt an Gruppenmitglieder ab.
- Sobald die Gruppe mit den Abläufen vertraut ist und über ein Repertoire an geeigneten Beratungstools verfügt, kann sie eigenständig kollegiale Beratungen durchführen. Die Teilnehmenden können und müssen selbst die Verantwortung für den Beratungsprozess übernehmen.

## Ablauf einer kollegialen Beratung

Der Ablauf, nach dem beraten wird, besteht immer aus sechs aufeinander folgenden Phasen:

### 1. Casting (5 Min.)

Hier werden die Rollen besetzt: Ein Fallzähler, ein Moderator, mehrere Beratende

### 2. Spontanerzählung (5 – 10 Min.)

Die Fallzählerin/der Fallzähler stellt ihre/seine Problemsicht dar und gibt orientierende Informationen zu ihrem/seinem Fall.

### 3. Schlüsselfrage (5 – 10 Min.)

In dieser wichtigen dritten Phase konkretisiert die Fallzählerin/der Fallzähler ihren/seinen Klärungswunsch.

### 4. Methodenwahl (5 Min.)

Hier wird eine zur Schlüsselfrage passende Beratungsmethode aus dem Repertoire der Gruppe ausgewählt, nach der in der folgenden Phase die Beratung verläuft.

### 5. Beratung (10 - 30 Min.)

Die Berater und Beraterinnen formulieren ohne Beteiligung des Fallzählenden zum Beispiel ihre Wahrnehmungen oder entwickeln Lösungsansätze.

### 6. Abschluss (5 Min.)

Die Fallzählerin/der Fallzähler resümiert das Gehörte. Eventuell legt sie/er bereits die nächsten Schritte fest.

Eine Fallbesprechung dauert in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten.

Der strukturierte Ablauf hat den Vorteil, dass er der Gruppe hilft, das komplexe Beratungsgeschehen in übersichtliche Abschnitte mit klar zugewiesenen Aufgaben für die einzelnen Rollen zu gliedern. Eine feste Struktur trägt dazu bei, dass das Beratungsgespräch innerhalb einer bestimmten Zeit zu einem Ergebnis führt.



Weil kollegiale Beratungsgruppen nach der Startphase ohne Beisein einer externen Beratungsperson arbeiten, bietet sich Intervision im Profit-Bereich wie im Non-Profit-Bereich, für grössere Betriebe wie für Einpersonen-Unternehmen als kostengünstige Alternative zu Coaching und Supervision an. Besonders nützlich ist kollegiale Beratung für Menschen in Berufen, die sich durch die Art der Arbeitsorganisation (z.B. Unterricht, Beratung, Einpersonen-Unternehmen) oder durch ihre Rolle (z.B. als Führungskraft oder als Lehrlingsausbilder) in gewisser Weise in sozialer Isolation befinden.

## Einführung in der Organisation

Wenn kollegiale Beratung ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden soll, bedingt dies eine Einführung, die ebenso gründlich geplant sein will, wie

jeder andere Veränderungsprozess. Es empfiehlt sich daher, die Einführung kollegialer Beratung explizit als Organisationsentwicklungsprojekt anzulegen. Neben der Leitung des eigentlichen Starthilfetrainings wirkt die externe Beratungsperson im Prozess mit, von der Idee der Einführung bis zur Evaluation der Implementierung.

## Zusammensetzung der Gruppe

Im Rahmen der kollegialen Beratung schliessen sich Berufsleute zusammen, die in einem vergleichbaren Kontext tätig sind, zum Beispiel in der Geschäftsleitung oder in der Lehrlingsausbildung eines KMU. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel ist wesentlich. Der persönliche Vertrautheitsgrad spielt eine geringere Rolle. Allzu freundschaftliche Beziehungen können für den kollegialen Austausch

sogar hinderlich werden. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Persönlichkeiten mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und Sichtweisen kann den Austausch wesentlich bereichern, unter Umständen aber auch zu spezifischen Konfliktpunkten führen. Je heterogener die Gruppe, umso höhere Ansprüche werden bezüglich Toleranz und Transferfähigkeit an die einzelnen Gruppenmitglieder gestellt. Ein zentrales Thema für die Gruppen ist die Frage der Vertraulichkeit. Hierzu ist es besonders wichtig, zu Beginn gemeinsam Absprachen zu treffen und diese auch schriftlich in Form eines Kontrakts festzuhalten.

Kollegiale Austauschgruppen sollten aus mindestens vier und maximal zehn Teilnehmenden bestehen. Optimal sind sechs bis sieben Teilnehmende, die idealerweise keine direkte Arbeitsbeziehung im Alltag haben. ■



## Literatur

Das in diesem Fachartikel beschriebene Konzept orientiert sich an der Methode, die Kim-Oliver Tietze in seinem Buch «Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln» beschreibt.

Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2003  
ISBN 3-499-61544-4  
CHF 16.50

## Links

[www.kollegiale-beratung.ch](http://www.kollegiale-beratung.ch)  
[www.beratungspool.ch](http://www.beratungspool.ch)

## Fragen?

Olivier Inhelder  
Organisationsberater BSO  
Beratungspool  
Hirzbrunnallee 7, 4058 Basel  
Tel. 061 683 32 05 / 079 479 47 06  
[inhelder@beratungspool.ch](mailto:inhelder@beratungspool.ch)  
[www.kollegiale-beratung.ch](http://www.kollegiale-beratung.ch)

