

Kollegiale Beratung – systemisch gestaltet unterstützt Menschen passgenau und zielgerichtet in der eigenen Weiterentwicklung

Haben Sie auch schon neue Herausforderungen und Situationen erlebt, die Sie bewältigen wollten und bei denen Sie das Gefühl hatten: „Ich stecke fest!“, „Eigentlich brauche ich einen oder mehrere Menschen, mit dem ich die Situation aus einem weiteren Blickwinkel betrachte und löse.“ Dann kann die Kollegiale Beratung helfen!

Unter Coaches, Trainer:innen, Personalentwickler:innen oder manchmal auch im Führungskräftebereich haben sich Netzwerke zum Kollegialen Austausch bewährt. Denn bin ich allein mit meiner besonderen Fragestellung, einer schwierigen Situation und sind die direkten Kolleg:innen, Partner:innen in bestimmter Weise involviert, fällt es oft schwer, allein hilfreiche neue Lösungen, evtl. „out of the box“ zu entwickeln. Andere Menschen bringen oft **neue Sichten**, Perspektiven in die Bearbeitung und Lösung schwieriger Situationen oder Fälle ein.

Doch wie geht es am besten, welche Konzepte der Kollegialen Beratung sind hilfreich?

Es gibt viele **unterschiedliche Konzepte**, die in unterschiedlichen Rahmenbedingungen stattfinden und unterschiedliche Ziele, Wirkungen und Besonderheiten enthalten. Daher sagt der Begriff „Kollegiale Beratung“ noch nichts darüber aus, was genau stattfindet! Es ist also sinnvoll, genauer hinzuschauen und nachzufragen. Ich möchte mich hier nicht mit den unterschiedlichen Konzepten beschäftigen, sondern das von mir weiterentwickelte Konzept einer **systemischen Kollegialen Beratung** darstellen, das aus meiner Sicht für einen Verband hervorragend geeignet ist, da z. B. die Beteiligten immer aus unterschiedlichen Kontexten und Erfahrungshintergründen kommen. Systemisch bedeutet hier, ich gehe von den Prämissen, Denkmodellen und Grundsätzen der Systemtheorie und den Hypnosystemischen Konzepten aus.

Zweck der systemisch gestalteten Kollegialen Beratung

Wir beraten gemeinsam **echte Praxisfälle** in einem systematischen Vorgehen. Die Fälle sind reale Situationen bzw. Anliegen, die Fallgebende **selbst beeinflussen** können, z. B. durch eigene alternative Handlungen, verändertes Verhalten oder einfach neue Einsichten. Die beteiligten Beratenden ermöglichen dabei eine umfassendere Sichtweise und Lösungsunterstützung.

Ziel der systemischen kollegialen Beratung

Die **Fallgebenden** können ihre Fallsituationen in neuen Perspektiven wahrnehmen und sich als Teil im Ganzen sehen. Sie

- nehmen die **Komplexität** der Situation bewusster wahr, **kontextualisieren** sie, betrachten bisherige Schritte und Lösungen im eigenen Modell der Welt und
- öffnen sich für **andere Sichten**;
- reflektieren ihre **Interpretation** des Falles und können neue **Perspektiven** wahrnehmen;
- erhalten viele kreative **Lösungsideen** (möglichst aus der Zukunft gedacht).

Besonderheiten der systemischen Kollegialen Beratung

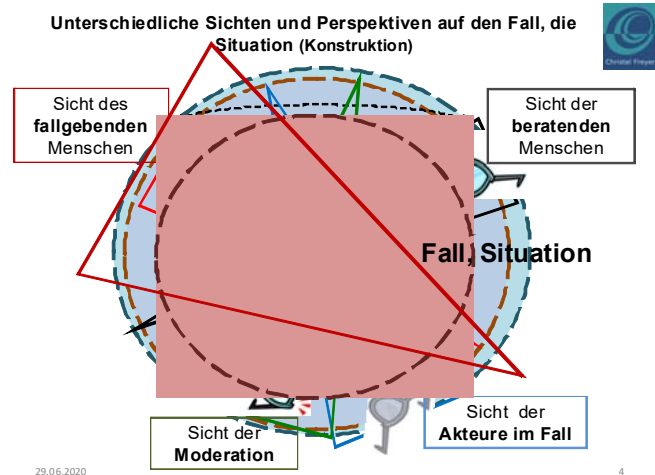
Menschen haben unterschiedliche Sichten auf eine Situation, interpretieren sie entsprechend der eigenen Erfahrungen, zumindest erleben und nehmen sie mindestens einen anderen Ausschnitt (Dreieck) aus der vorhandenen Realität, dem System (Kreis) wahr.

Nach der Fallschilderung wird daher zunächst durch eine intensive **Befragung** die Sicht des Fallgebenden erweitert, umgedeutet oder oft auch verändert, da Fragen nicht nur zu Fakten, sondern z. B. auch zu Unterschieden, zum Kontext, zu Wirkungen, zu Gefühlen, zu den Sichtweisen beteiligter Akteure das Verständnis vertiefen und vergrößern sollen. Dieses bewirken insbesondere systemische Fragen (s.u.).

Hier geht es nicht darum, dass die Beratenden ihre Einschätzung oder sogar ihre Vorstellungen und Lösungen sofort nach der Fallschilderung einbringen, denn die resultieren nur aus ihrer Landkarte – nicht aus der des Fallgebenden, sondern das betrachtete System wird vergrößert und differenzierter durch die Fallgebenden in den Fokus genommen. Dies erfordert natürlich eine gewisse Offenheit, sich auf die Fragen einzulassen und zu akzeptieren, dass andere Menschen nachfragen und die Fragen als Chance zu begreifen.

Die Beratenden erfahren dabei eine umfassendere Einsicht. Erst auf diesem Hintergrund werden möglichst mehrere unterschiedliche Interpretationshypothesen gebildet, die zu vielfältigen Lösungsideen führen. Diese Lösungsideen sind wie ein Blumenstrauß, aus dem die Fallgebenden dann ihre schönsten Blumen / für sich passende Ideen herausfiltern.

Die Beratenden erfahren dabei eine umfassendere Einsicht. Erst auf diesem Hintergrund werden möglichst mehrere unterschiedliche Interpretationshypothesen gebildet, die zu vielfältigen Lösungsideen führen. Diese Lösungsideen sind wie ein Blumenstrauß, aus dem die Fallgebenden dann ihre schönsten Blumen / für sich passende Ideen herausfiltern.



Was haben die Beratenden davon?

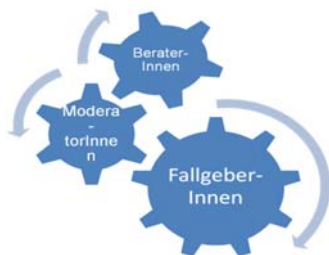
Im Wesentlichen entwickeln sie Ihre Kompetenz, sie schulen z.B.

- systematische Fragestellungen,
- ihre Konzentrationsrichtung,
- tauchen in Erfahrungsräume und Modelle anderer Menschen ein,
- lernen viele Fälle mit unterschiedlichen Interpretationen und Lösungsideen zu bearbeiten, erweitern damit ihren Erfahrungshorizont
- qualifizieren sich in der systemischen kollegialen Beratung.

Wer ist die Kollegiale Beratungsgruppe?

- Menschen mit **unterschiedlichen** Erfahrungen und **Kompetenzen**, die aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Hierarchiestufen kommen beraten sich (wechselseitig) auf Augenhöhe.
- Sie unterstützen gern **freiwillig** andere Menschen und
- sind offen für unterschiedliche **Wahrnehmungen** (Landkarten).

Die Beteiligten nehmen unterschiedliche Rollen wahr:

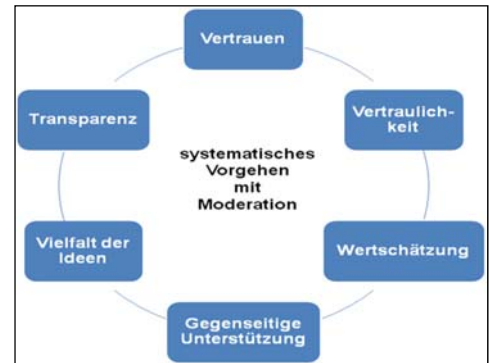


In der Regel können 4 - 8 Menschen als Beratende agieren, Eine Fallgebende oder ein Fallgebender und eine Moderatorin oder ein Moderator.

Auch wenn die Anzahl der Beratenden höher ist, steht die Fallbearbeitung der/des Fallgebenden im Mittelpunkt, sie sind mental bedeutender.

Regeln in der Kollegialen Beratung

- **Vertrauen:** Teilnehmende, die sich vertrauen, sprechen offener miteinander.
- **Vertraulichkeit:** Verschwiegenheit über Inhalt und Abläufe nach außen.
- **Unterstützung:** Gegenseitige Unterstützung ist zentral. *Fallgebende* stehen mit ihrem Fall im *Mittelpunkt* (nicht die Erfahrungen der Beratenden). Fallgebende haben die Autorität der Bewertung für sich.
- **Wertschätzung:** Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit „jeder ist ok“ keine Bewertung des Anderen. Alle Vorstellungen sind willkommen.
- **Vielfalt der Ideen:** Verschiedene Perspektiven sind hilfreich und erwünscht.
- **Moderation:** Jemand achtet auf die Phasen und Einhaltung der Regeln, greift evtl. ein, dokumentiert evtl. in Stichworten.
- **Transparenz:** Die Regeln und der strukturierte Ablauf sind jedem bekannt. Alle kennen die Ziele und **systematische Struktur**.



Daraus folgt auch, dass sich alle für einen guten Verlauf des Gesamtprozesses mitverantwortlich fühlen und achtsam mit sich und den Fallgebenden umgehen.

Systematischen Phasen in der systemischen Kollegialen Beratung

Um einen erfolgreichen Prozess zu gestalten und ein unterstützendes Lösungsfeld zu erreichen, hat sich der folgende systematische Ablauf bewährt. Wichtig ist, dass die Beratenden aus einer oft zu findenden mentalen Einstellung: „Nach der Falldarstellung ist sofort mein Rat, die Lösung gefragt“, rauskommen und erst einmal in eine fragende **Haltung** des (noch) nicht Wissenden reingehen. Dies ermöglicht es, die Wahrnehmung des internen Erfahrungsfeldes auszuweiten.

In der **Hypothesenphase** geht es darum, die verschiedenen Möglichkeiten des Falles zu interpretieren und zu verdeutlichen, aus welchen Hypothesen jeweils die Lösungsvorschläge kommen. Es geht nicht um die richtige Hypothese, sondern eher um eine Auswahl, wie andere Menschen die Situation interpretieren.



Dieses Bild zeigt, dass an eine Moderation gewisse Anforderungen gestellt werden.

Im Folgenden wird nun verdeutlicht, wer in dem Prozessablauf welchen Part hat.

Wer hat welche Aufgaben in den verschiedenen Phasen?

Phasen	FallgeberIn	BeraterInnen
Spontane Fallschilderung / Beratungsanliegen Was erzähle ich zum Fall und Kontext, es verständlich machen? Was ist mein Beratungsziel?	<ul style="list-style-type: none"> Schildert Fall, Situation – Bild skizzieren Formuliert Ziel der Beratung, Anliegen, Schlüsselfrage 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Faktisches Hinhören (Neues)</i> <i>Machen Notizen</i>
Informations-/ Fragephase Welche Informationen sind hilfreich zur Falleinschätzung, helfen zur Bewusstwerdung und Reflexion?	<ul style="list-style-type: none"> <i>Hört Fragen – empathisch zuhören</i> Beantwortet Fragen, macht sich Komplexität des Anliegens im Kontext bewusster 	<ul style="list-style-type: none"> Stellen nur offene Fragen zum Verständnis, zur komplexen Gesamtsituation, systemische Fragen zu Kontext, Lösungen, Umfeld, etc. Empathisch zuhören
Hypothesenbildung - Interpretation Wie schätzen Sie die Situation, Veränderung etc. von außen ein?	<ul style="list-style-type: none"> Empathisch zuhören Macht evtl. Notizen 	<ul style="list-style-type: none"> Äußern verschiedene Hypothesen, Gefühle, Assoziationen, wie sie den Fall wahrnehmen, interpretieren!
	<ul style="list-style-type: none"> Stellungnahme zu Hypothesen evtl. das Beratungsziel korrigieren 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Schöpferisch zuhören – zukünftige Möglichkeiten fokussieren</i>
Sammeln viele Lösungsideen Was würde ich in der Situation tun, wie würde ich handeln?	<ul style="list-style-type: none"> Schöpferisches Zuhören evtl. Notizen anfertigen 	<ul style="list-style-type: none"> entwickeln viele verschiedene Lösungsideen und Handlungs-möglichkeiten aus ihrer Sicht
	<ul style="list-style-type: none"> Evtl. einschätzende Stellungnahme zu Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Schöpferisch zuhören</i>
Feedback- , Abschlussrunde Bedanken	<ul style="list-style-type: none"> Gibt Rückmeldung Einschätzung des Beratungsnutzens, der Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Geben Rückmeldung zum eigenen Lerneffekt

Beispiele für systemische Fragen während der Befragung

In der Regel sind es offene Fragen! Dies ist schon eine große Herausforderung für die Beratenden. Ziel ist, den Fallgebenden dadurch neue Anregungen zu geben, z.B. das eigene mentale Modell, das Umfeld, bisherige Strategien genauer zu beleuchten – kurz tiefer liegende, andere oder neue Sichten bewusst zu machen, „out of the own box“ denken. Mentale Modelle sind subjektive Wahrnehmungs- und Interpretationsfolien, wie wir die Welt wahrnehmen und handeln. Sie sind tieferliegend, in der Regel unterbewusst geprägte selektive Wahrnehmungen, Gründe von Verhalten, Motivationen und Zielen, die es uns ermöglichen schnell – automatisch - mit verschiedenen/neuen Situationen zurecht zu kommen.

Um das Gesamtfeld bewusst zu betrachten, dienen u.a. folgende systemische Fragetypen mit den jeweiligen Beispielen.

- **Zirkuläre Fragen** (Kontextbezug, andere Sichten, Beziehungen)
 - Wann tritt das „Problem“ auf, wann nicht (Ausnahmen)?
 - Was glaubst du, wie würde xy die Situation beschreiben, sehen?
 - Welchen Beitrag leisten die anderen Beteiligten?
 - Wie könnte es auf yz wirken /gewirkt haben?
 - Wie könnte sich die Lösung auf das Team auswirken?
 - Welche Interessen, Bedürfnisse haben die anderen Beteiligten?
- **Hypothetische Fragen** (Wunderfrage, was wäre wenn?)
 - Was wäre anders, wenn das Problem weg wäre?
 - Angenommen, du könntest frei handeln, was würdest du dann jetzt tun?
 - Wenn jemand von draußen käme, was würde der anders machen?
- **Lösungsorientierte Fragen** (Frage nach Lösungen, Zukunft)
 - Wie würde die Situation aussehen, wenn sie optimal gelöst ist?
 - Wo stehst du auf einer Skala (1-10), was möchtest du erreichen/ was wäre anders / müsste passieren, wenn du 2 Stufen weiter wärst?
 - Welche Lösungsideen hast du bisher verfolgt, schon ausprobiert? Welche Wirkung hatten sie?
 - Was wäre für dich/ für andere Beteiligte/ die beste Lösung?

In welchem Rahmen findet die systemische Kollegiale Beratung statt?

Natürlich ist es schön, wenn man die Beratung in einem gemeinsamen Raum gestaltet.

Aufgrund der Situation haben wir getestet, wie es im **virtuellen Raum** funktioniert und mussten feststellen, dass es recht gut funktionieren kann. Vorteile sind:

- wir überwinden einfacher die Entfernungen
- wir benötigen weniger Zeit.
- dass sich die Fallgebenden stärker nach innen richten und nicht stets auf die Reaktion der Anwesenden achten. Für manche Menschen ist auch der emotionale Abstand gut.

Deshalb möchten wir dieses Format der systemischen kollegialen Beratung auch den GABAL-Mitgliedern im virtuellen Raum anbieten.

Christel Freyer

www.Freyer-PE.de