

Christiane Schiersmann / Marcus B. Hausner

Kollegiale Beratung: **komplexe Situationen** **gemeinsam meistern**

Inkl. zahl-
reicher Arbeits-
hilfen, Checklisten
für das Live-Online-
und Präsenz-
setting

V&R



Christiane Schiersmann/Marcus B. Hausner

Kollegiale Beratung: komplexe Situationen gemeinsam meistern

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 15 Abbildungen und 10 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,
Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,
V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: BAIVECTOR/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40864-4

Inhalt

1	Einführung	9
2	Das Format Kollegialer Beratung	13
2.1	Entstehung und Begrifflichkeiten	13
2.2	Anwendungsfelder und Zielgruppen	14
2.3	Ziele, Wirkung und Grenzen	16
2.4	Konzeptionelle Grundlagen und empirische Forschungsarbeiten	18
2.5	Kernelemente des Formats Kollegialer Beratung	19
2.5.1	Fallorientierung	20
2.5.2	Gruppe als Basis für die Fallbearbeitung	20
2.5.3	Rollen	24
2.5.4	Ablaufstruktur	24
2.6	Start kollegialer Gruppen	25
3	Das Heidelberger integrative Prozessmodell als konzeptionelle Grundlage für Kollegiale Beratung	26
3.1	Theoretische Bezugspunkte	26
3.1.1	System- bzw. Komplexitätstheorien als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen	26
3.1.2	Theorie der Selbstorganisation (Synergetik)	28
3.1.3	Theorie des komplexen Problemlösens	31
3.1.4	Reflexion als zentraler Bestandteil des Umgangs mit Komplexität	33
3.2	Prinzipien der Gestaltung Kollegialer Beratung auf der Basis des Heidelberger integrativen Prozessmodells	35
3.2.1	Prozessumfassendes Wirkprinzip Stabilität	39
3.2.2	Prozessbezogene Wirkprinzipien	40

4 Kollegiale Beratung auf der Basis des Heidelberger integrativen Prozessmodells	45
4.1 Prozessumfassendes Wirkprinzip Stabilität	45
4.1.1 Strukturelle Stabilität	47
4.1.2 Psychologische Stabilität	52
4.1.3 Kommunikative Stabilität	53
4.2 Prozessbezogene Wirkprinzipien	55
4.2.1 Stabilität schaffen	55
4.2.2 System und Muster identifizieren	57
4.2.3 Ziele und Erfolgsfaktoren formulieren	59
4.2.4 Lösungswege sammeln	61
4.2.5 Umsetzung und Musterbrechung fördern	62
4.2.6 Auswertung und Transfer ermöglichen	62
4.3 Gestaltungselement: Prozessreflexion	63
4.4 Gestaltungselement: Prozesserfassung	64
4.4.1 Prozesserfassung für die Lerngeschichte der Ratsuchenden	64
4.4.2 Prozesserfassung für die Lerngeschichte der kollegialen Beratungsgruppe	65
4.4.3 Prozesserfassung als Basis zur Erforschung Kollegialer Beratung	66
5 Kollegiale Beratung als Live-Online-Setting	67
5.1 Das Live-Online-Setting als Trend	67
5.2 Begegnung gestalten – vor Ort und Live-Online	68
5.2.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	68
5.2.2 Implikationen für die Kollegiale Beratung	72
5.3 Handlungsempfehlungen und Tipps	73
5.3.1 Tipps zur technischen und organisatorischen Vorbereitung	73
5.3.2 Tipps zur Gestaltung des Beratungsprozesses	74
5.3.3 Tipps zur Kommunikation	75
5.3.4 Tipps zum Einsatz verfügbarer Softwarefunktionen	76
5.4 Durchführung einer Live-Online Kollegialen Beratung	78
5.4.1 Einzelbeitrag	78
5.4.2 Offener Dialog	79
5.4.3 Text-Chat	79
5.4.4 Whiteboard	80
5.4.5 Bildschirmfreigabe und Vorlagen	80
5.4.6 Live-Online-Methodenelemente in der Kollegialen Beratung	80

6 Methodische Impulse	83
6.1 Systemische Gesprächsfiguren	83
6.1.1 Theoretischer Kontext und Ziel	83
6.1.2 Vorgehensweise	84
6.1.3 Kommentar zu den systemischen Gesprächsfiguren	88
6.2 Systemische Werkzeuge	88
6.2.1 Inneres Team	88
6.2.2 System-Struktur-Zeichnung	92
6.2.3 Systemmodellierung	96
7 Fazit	103
Literatur	105

Anhang

Leitfäden	111
Arbeitshilfen	141
Zugang zum Onlinematerial	147

1 Einführung

Kollegiale Beratung versteht sich als ein Format, das es Personen ermöglicht, in überschaubaren Gruppen zu kooperieren und sich gegenseitig auf Augenhöhe und ohne professionelle Unterstützung zu beraten. Sie ist *arbeitsweltbezogen*, denn im Beratungsprozess werden persönlich erlebte Fallsituationen aus der Arbeitswelt bearbeitet. Sie ist *gruppenorientiert*, denn eine Gruppe von circa fünf bis acht Personen bildet einen Resonanzraum für den Beratungsprozess. Das Format ist *rollenbasiert*, denn wechselnde Rollen der beteiligten Gruppenmitglieder, unter anderem Ratsuchende, Moderierende und Beratende, bilden die Basis für eine hierarchiearme Interaktion, und *prozessorientiert*, denn die Beratung folgt einer festen Ablaufstruktur. Jede Form von Beratung – auch die Kollegiale Beratung – beruht auf *Freiwilligkeit*; so können eine vertrauensvolle Lernkultur sowie ein Beratungsprozess, der von Ernsthaftigkeit und Offenheit geprägt ist, aufgebaut werden.

Die Vorteile und der Nutzen Kollegialer Beratung

Vorteile Kollegialer Beratung lassen sich auf verschiedenen Ebenen benennen: Die ratsuchenden Personen profitieren vom gemeinsamen Bearbeiten des Falls, indem sie neue Perspektiven gewinnen und mögliche Lösungswege durch die Gruppe erarbeitet werden. Die Gruppenmitglieder profitieren insgesamt von den Erfahrungen der Kolleginnen¹, da sie sich häufig mit vergleichbaren Fragestellungen oder Situationen auseinandersetzen müssen. Schließlich erweist sich Kollegiale Beratung auch für den organisationalen Kontext als fruchtbar, weil neu erarbeitete Handlungsstrategien relativ schnell und problemlos in den betrieblichen Alltag transferiert werden können. Kollegiale Beratung unter-

1 In Bezug auf das Gendern wird abwechselnd die weibliche und die männliche Schreibform gewählt.

stützt damit zum einen selbstgesteuerte kollektive Lernprozesse und kann zum anderen als kostengünstige Entwicklungsstrategie im Vergleich zu traditionellen Formen der Weiterbildung gelten. Vor diesem Hintergrund wächst der Stellenwert Kollegialer Beratung gegenwärtig deutlich.

Die Wurzeln Kollegialer Beratung

Entwickelt hat sich Kollegiale Beratung im deutschsprachigen Raum seit den 1960er Jahren. Sie hat zunächst unter anderem in der Aus- und Fortbildung von Beratenden und therapeutisch arbeitenden Professionellen Verbreitung gefunden, als Format für die Reflexion der Praxis dieser Professionellen, in der Sozialen Arbeit, in der Lehrerbildung, der Schulpraxis und im Gesundheitswesen. Damit hat sich Kollegiale Beratung traditionell vor allem in Berufsfeldern etabliert, deren Arbeit durch anspruchsvolle, nicht standardisierbare Kommunikation mit Kunden und Kolleginnen gekennzeichnet ist. Diese komplexen Kommunikationsprozesse erfordern eine systematische Reflexion des Einzelfalls. All dies leistet Kollegiale Beratung. In der Literatur finden sich weitere Bezeichnungen dieses Formats, zum Beispiel kollegiales Coaching, kollegiale Supervision, kollegiale Praxisberatung oder Intervision, wobei die Unterschiede in der Ausgestaltung des Formats als eher gering einzustufen sind. Daher wird diesem Buch »Kollegiale Beratung« – quasi als Oberbegriff – zugrunde gelegt.

Die Bedeutung des Formats heute

In jüngerer Zeit hat Kollegiale Beratung auch in weiteren Sektoren der Arbeitswelt an Attraktivität gewonnen. Dabei spielt die gewachsene Komplexität in der Arbeitswelt einschließlich der damit einhergehenden Unsicherheit ebenso eine Rolle wie die Tendenz, in Organisationen Hierarchien zu reduzieren. Neue Arbeitskonzepte wie New Work, agile Transformation, Soziokratie oder andere auf *Augenhöhe* basierende Ansätze, die auf komplexe Herausforderungen reagieren wollen, setzen auf Organisationsprinzipien wie Autonomie und Selbstorganisation. Insbesondere das in diesem Buch vorgestellte Konzept der Kollegialen Beratung beruht auf den Erkenntnissen der jüngeren System- und Komplexitätswissenschaften, die das bewusste Gestalten von Veränderung als ein Wechselspiel von Dynamik und Stabilität sozialer Systeme begreifen. Dieses Format bildet somit einen zeitgemäßen und komplexitätsorientierten Ansatz für betriebliche Lern- und Entwicklungsprozesse.

Warum (noch) ein Buch zu diesem Thema?

Trotz recht weiter Verbreitung Kollegialer Beratung in der Praxis liegen bislang nur wenig Publikationen und vor allem wenig konzeptionell fundierte bzw. empirisch basierte Forschungsarbeiten vor (dies wird eingehender in Kapitel 2.4 dargelegt). Es dominieren Veröffentlichungen, die eine Vielzahl von Methoden für die Kollegiale Beratung präsentieren. Um die theoretische Fundierung der Kollegialen Beratung zu stärken und diese auf aktuelle Anforderungen zu beziehen, liegt diesem Buch ein spezifisches theoriebezogenes Konzept, das Heidelberger integrative Prozessmodell für Beratung, zugrunde. Angesichts der skizzierten Veränderungen in der Arbeitswelt sowie der Komplexität des Beratungsprozesses selbst wird es als wichtig angesehen, sich an Ansätzen komplexitätsorientierter Systemtheorien zu orientieren. Daher basiert das Modell auf zwei Metatheorien, der Synergetik als Theorie der Selbstorganisation und der systemischen Problemlösetheorie. Zudem räumt es systematischen Reflexionsprozessen einen zentralen Stellenwert ein. Dieses zunächst für professionelle Beratungsformate entwickelte Konzept wird auf das Format Kollegialer Beratung übertragen und durch Handlungsempfehlungen und Arbeitsmaterialien praxisbezogen ausgestaltet. Dieses Buch reagiert auf die derzeit stark steigende Bedeutung virtueller Lernformen unter anderem mit einem Beitrag, wie Kollegiale Beratung in einem interaktiven Live-Online-Setting anzulegen ist. Präsenzveranstaltungen und synchron stattfindende Live-Online-Settings folgen unterschiedlichen Logiken. Vorteile online durchgeführter Veranstaltungen können organisatorischer, finanzieller und zeitlicher Art sein. Diese Effekte lassen sich gerade auch für Kollegiale Beratung nutzen und machen diese für viele Zielgruppen attraktiv.

Das erwartet Sie – Wegstationen des Buches

Nach dieser Einführung werden in Kapitel 2 die Spezifik des bereits knapp skizzierten allgemeinen Formats Kollegialer Beratung detaillierter charakterisiert und der Forschungsstand präsentiert. In Kapitel 3 wird die theoretische Grundlage der in diesem Buch vorgeschlagenen Ausgestaltung des Beratungsprozesses vorgestellt. Kapitel 4 beschreibt auf dieser Basis den Ablauf der Beratungsprozesse detailliert und praxisbezogen. Ergänzend werden Übersichten und Onlinematerialien² zur Verfügung gestellt. Kapitel 5 transformiert diesen Pro-

2 An den entsprechenden Stellen im Buch weist dieses Icon  auf Onlinematerialien hin.

zess in Bezug auf Live-Online-Bedingungen. In Kapitel 6 finden sich methodische Anregungen, die das zugrunde gelegte theoretische Konzept stützen und auswahlweise in die kollegiale Arbeit einbezogen werden können. Kapitel 7 formuliert ein Fazit für Anwenderinnen und Berater.

2 Das Format Kollegialer Beratung

In diesem Kapitel wird das Format der Kollegialen Beratung unter verschiedenen Gesichtspunkten auf einer allgemeinen Ebene charakterisiert: Es werden die Entstehung sowie verschiedene in der Fachdiskussion verwendete Begrifflichkeiten vorgestellt, Anwendungsfelder und Zielgruppen Kollegialer Beratung umrissen, deren Ziele, Grenzen und Wirkungen aufgezeigt, konzeptionelle Grundlagen und empirische Forschungsarbeiten skizziert sowie Kernelemente des Formats herausgearbeitet.

2.1 Entstehung und Begrifflichkeiten

Bei Kollegialer Beratung handelt es sich – wie bereits erläutert – auf einer allgemeinen Ebene um einen Beratungsprozess unter Kolleginnen, bei dem in aller Regel ein konkreter Fall aus der Arbeitswelt bearbeitet wird. Erste Konzepte Kollegialer Beratung entwickelten sich im deutschsprachigen Raum Ende der 1960er Jahre – circa ein Jahrzehnt nach der Einrichtung von Ausbildungsgängen zur Supervision an Akademien und zentralen Fortbildungsinstituten. Fengler, Sauer und Stawicki (2000, S. 175–178) weisen auf verschiedene Vorläufer und unterschiedliche Einflüsse auf die Entwicklung Kollegialer Beratung hin: von der Fallsupervision unter Kollegen in Freuds sogenannter Mittwochsgesellschaft über leiterlose Selbsterfahrungsgruppen bis hin zur Arbeit der Anonymen Alkoholiker. Belardi zufolge (1994, S. 111–112) sind in der amerikanischen Literatur Modelle der Kollegialen Beratung zwischen erfahrenen Sozialarbeiterinnen bereits seit den 1950er Jahren zu finden. Allerdings existiert bis heute keine einheitliche Begrifflichkeit. So ist unter anderem die Rede von »Kollegialer Beratung« (Fallner u. Gräblin, 1990), von »Kollegialer Fallbesprechung« (Gudjons, 1977), »Kollegialer Supervision« (Pallasch, 1991), »Intervision« (Buer, 1988; Hendriksen, 2011; Lippmann, 2013; Kühl u. Schäfer, 2020), »Peer-Group-Supervision« bzw. »Peer-Supervision« (Fengler, Sauer u. Stawicki, 2000), »kooperativer

Beratung« (Mutzeck, 2008), in jüngerer Zeit auch von »Kollegialem Coaching« (Untertitel bei Lippmann, 2013). Der Bezug auf das Supervisionskonzept ist stärker in sozialen Feldern verbreitet, während der Begriff »Coaching« im gewerblichen Bereich breit Einzug gehalten hat.

In Bezug auf die Ziele und das Setting unterscheiden sich die verschiedenen Ansätze nicht sehr. Überwiegend wird davon ausgegangen, dass der Beratungsprozess ohne externe professionelle Beratende erfolgt – was ein Einführungsseminar oder eine gelegentliche Reflexion des gemeinsamen Arbeitsprozesses mit professioneller Unterstützung nicht ausschließt. Demgegenüber gehen einige wenige Autoren (z. B. Brinkmann, 2013; Hendriksen, 2011; Schley u. Schley, 2010) davon aus, dass der Prozess durchgängig von einer professionellen Beratungskraft begleitet wird. Diesem Buch wird das erstgenannte Konzept eines Beratungsprozesses ohne professionelle Leitung zugrunde gelegt. Es wird für dieses Format insgesamt der Begriff der »Kollegialen Beratung« gewählt.

2.2 Anwendungsfelder und Zielgruppen

Wie bereits erwähnt, ist Kollegiale Beratung traditionell vor allem in Berufsfeldern etabliert, in denen sich die Arbeit durch anspruchsvolle Kommunikation mit Kundinnen oder Kollegen auszeichnet und diese zentraler Bestandteil des professionellen Selbstverständnisses ist; der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit systematischer – fallspezifischer – Reflexion für nicht routinisierbare Kommunikationsprozesse, was gleichzeitig auch den Gegenstand Kollegialer Beratung bildet. Daher ist dieses Beratungssetting in psychosozialen Berufsfeldern, zum Beispiel Therapie-, Beratungs- oder Supervisionsausbildungen, bei ausgebildeten Therapeutinnen und Beratern weit verbreitet und gehört in Beratungs- und Therapieausbildungen weitgehend zum Standard. Ebenso ist Kollegiale Beratung in Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Lehrerbildung, Schule sowie im Pflegebereich (Kühl u. Schäfer, 2020, S. 8–13) verbreitet. Tietze (2019, S. 443) weist allerdings darauf hin, dass im Bereich der Pflege weniger die subjektive Bearbeitung eines Falls im Mittelpunkt steht. Dort zielen kollegiale Gruppen stärker auf die Interventionsplanung und die Koordination mehrerer Beteiligter ab, auf die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses eines Falls.

Die komplexer werdende Arbeitswelt hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Kollegiale Beratung auch in anderen Arbeitsfeldern an Bedeutung gewonnen hat. In Erfahrungsberichten bzw. konzeptionell orientierten Publikationen wird häufig auf die zunehmende Aktualität des Konzepts hingewiesen (Lippmann, 2013, S. IX; Tietze, 2019, S. 440; Kühl u. Schäfer, 2020, S. 3). Diese Aktualität

lässt sich zurückführen auf eine veränderte Arbeitsorganisation mit flacheren Hierarchien, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist, und eine zunehmende Bedeutung von Kooperation und Teamarbeit (Kühl u. Schäfer, 2020, S. 2; Andresen, 2018). Diese Entwicklungen erfordern eine erhöhte Reflexionsfähigkeit der Arbeitskräfte. Kaltenecker (2017, S. 18) zählt Kollegiale Beratung zu den »Herzstücken selbstorganisierter Unternehmenskulturen«. Auch im Kontext von Organisationsentwicklungsprojekten lässt sich Kollegiale Beratung sinnvoll einsetzen (Müller u. Müller, 2011), führt dort aber eher noch ein Schattendasein.

Typische Zielgruppen für die Kollegiale Beratung sind dementsprechend:

- Professionelle aus dem psychosozialen Bereich im Kontext von Aus- und Weiterbildungen oder nach deren Abschluss,
- Führungskräfte auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen,
- Fachkräfte mit ähnlichen Funktionen,
- Projektmitarbeiter.

Gegenstand des kollegialen Beratungsprozesses sind konkrete arbeitsweltbezogene Themen. Typische Beratungsanlässe können unter anderem sein:

- Konfliktsituationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder zwischen Mitarbeitenden,
- problematische Arbeitssituationen,
- schwierige Situationen in Projektkonstellationen,
- kritisches Hinterfragen eigener Einstellungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen,
- Aspekte der individuellen Berufs- und Lebensplanung,
- Aufdecken eigener »blinder Flecken«,
- Umgang mit hoher beruflicher Belastung.

Folgende Themen eignen sich nicht für Kollegiale Beratung (s. dazu auch Tietze, 2013, S. 34–35; Kühl u. Schäfer, 2020, S. 37–38):

- allgemeine Organisationsfragen, die kein individuelles, konkretes Beratungsanliegen beinhalten,
- Probleme, von denen mehrere oder alle Teilnehmenden betroffen sind,
- Konflikte innerhalb der kollegialen Beratungsgruppe.

Ausschlaggebend für den Ausschluss allgemeiner Organisationsfragen ist die Spezifik des Formats, das sich per Definition auf die Bearbeitung konkreter Fälle konzentriert. Bei Problemen, von denen mehrere oder alle Teilnehmenden betroffen sind,

sowie bei Konflikten innerhalb der Gruppe wird davon ausgegangen, dass wegen der Involviertheit der Beteiligten in den Konflikt die nötige Distanz zur Bearbeitung dieser Fälle fehlt. Für solche Situationen ist zur produktiven Bewältigung die Einbeziehung einer externen professionellen Beraterin erforderlich.

2.3 Ziele, Wirkung und Grenzen

Von Beginn der kollegialen Beratungspraxis an spielte das Motiv der Professionalisierung beruflichen Handelns eine zentrale Rolle (Tietze, 2016, S. 316). Kollegiale Beratung wird in erster Linie als geeignet für Beschäftigte erachtet, die einen hohen Grad an Autonomie aufweisen und eine hohe Komplexität in ihren Aufgaben zu bewältigen haben (Linderkamp, 2011, S. 208).

In der Literatur ist die Differenzierung zwischen Zielen und Wirkungen nicht immer ganz trennscharf. In Bezug auf die *Ziele* seien stellvertretend die von Tietze (2013, S. 19) formulierten benannt:

- Lösungen für konkrete Praxisprobleme,
- Reflexion beruflicher Tätigkeiten und der Berufsrolle,
- Ausbau von Beratungskompetenzen.

Die *Wirkung* der Kollegialen Beratung lässt sich in Bezug auf die individuelle, die Gruppen- und die Organisationsebene ausdifferenzieren. Hinsichtlich der individuellen Ebene besteht die Chance für die Ratsuchenden darin, in einem kompetenten und vertrauensvollen Kontext als schwierig oder konflikthaft wahrgenommene Situationen innerhalb der Arbeitswelt zu reflektieren und im Hinblick auf neue Lösungsmöglichkeiten zu bearbeiten.

Die Evaluationsstudie von Tietze (2010) zu den Wirkprozessen Kollegialer Beratung liefert Erkenntnisse zur Frage, inwieweit sich die längerfristige Teilnahme an Kollegialer Beratung auf die Selbsteinschätzung beruflicher Handlungskompetenzen sowie auf berufliche Beanspruchungen auswirkt. Dieser Studie zufolge führt offenbar bereits eine vergleichsweise niedrige Frequenz von kollegialen Beratungssitzungen dazu, dass die Gruppenmitglieder ihre beruflichen Beanspruchungen vermindert und relevante berufliche Handlungskompetenzen in eine positive Richtung entwickelt erleben (Tietze, 2010, S. 221). Dabei wurden folgende Wirkdimensionen analysiert: Problemerkennung, Problemlösung, Menschen bewegen, sich vernetzen, Motivation von anderen und Kontaktaufbau sowie -pflege, systematisches und reflektiertes Handeln und Planung der eigenen Arbeitsabläufe. Außerdem wurde die Wirksamkeit

Kollegialer Beratung in Bezug auf eine verbesserte Problemerkennung bestätigt. Die Teilnahme an Kollegialer Beratung scheint demzufolge über die Beratungssituation hinaus zu wirken und die Sensibilität hinsichtlich problematischer Situation zu steigern. Die Förderung systematischen und reflektierten Handelns und die Fähigkeit zu planvollem Vorgehen konnten ebenfalls bestätigt werden. Auch die Studie von Linderkamp (2011) kommt zu dem Ergebnis, dass Kollegialer Beratung aus Expertensicht eine hohe Leistungsfähigkeit, insbesondere zur Unterstützung von Reflexionsprozessen, zu beruflichen Klärungsprozessen und zur Entscheidungsvorbereitung, zugesprochen wird.

Auch die Gruppenmitglieder, die gerade nicht mit einem Fall im Mittelpunkt stehen, sowie die Gruppe insgesamt profitieren von dem gemeinsamen Lernprozess: Sie können ebenfalls neue Einsichten und Verhaltensmöglichkeiten entdecken und lernen Konfliktkonstellationen und Interventionsstrategien kennen, die auch für die eigene Arbeit hilfreich sein (Fengler, Sauer u. Stawicki, 2000, S. 190) und ihre berufsrelevanten Kommunikations- und Problemlösekompetenzen stärken können. Tietze (2013, S. 26) hebt die Förderung der Kultur der gegenseitigen Unterstützung hervor. Im Hinblick auf die Gruppe insgesamt kann Kollegiale Beratung als wichtige Form selbstorganisierten kollektiven Lernens angesehen werden.

Schließlich eröffnet Kollegiale Beratung auch einen Nutzen für die jeweilige Organisation der Mitglieder. Die Erfahrungen und Einsichten aus der Kollegialen Beratung können leichter und schneller als bei klassischen Weiterbildungsveranstaltungen in den Arbeitsalltag eingebracht werden unter der Voraussetzung, dass die Organisation dies zulässt und unterstützt. Lippmann (2013, S. 4) betont unter anderem den Aspekt der Schärfung der professionellen Expertise und Qualitätssicherung. Schmid, Veith und Weidner (2010, S. 90–98) heben den Aspekt der Förderung der betrieblichen Kommunikations- und Lernkultur hervor. Schließlich kann der Austausch von Erfahrungswissen auch als Grundlage für Wissensgenerierung im Kontext des Wissensmanagements beziehungsweise der lernenden Organisation genutzt werden. Es handelt sich zudem um eine im Vergleich zur Teilnahme an Kursen oder Seminaren relativ kostengünstige Weiterbildungsform.

Die bisherige Darstellung mag Kollegiale Beratung als ein relativ einfach zu handhabendes Format erscheinen lassen. Allerdings zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass es eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe ist, Kollegiale Beratung erfolgreich zu initiieren, eine Gruppe längerfristig aufrechtzuerhalten und durchgängig hochwertige Beratungsprozesse zu realisieren (Tietze, 2010), zumal in Erfahrungsberichten unter anderem Schwierigkeiten mit einzelnen Mitgliedern, methodische Komplikationen, krisenhafte Phasen in der Gruppen-

entwicklung oder organisatorische Hindernisse als Probleme oder *Grenzen* dieses Beratungsformats genannt werden (Tietze, 2019, S. 440). Tietze geht daher zurecht davon aus, dass die ablaufenden intendierten sowie nicht-intendierten Prozesse in der Kollegialen Beratung ebenso vielschichtig sein dürften wie bei professionellen Beratungsformaten, ohne dass dies schon genau erforscht wäre (2019, S. 440).

2.4 Konzeptionelle Grundlagen und empirische Forschungsarbeiten

Obwohl Kollegiale Beratung inzwischen eine weite Verbreitung in vielen Berufsfeldern gefunden hat, ist eine theoretische Fundierung nicht in allen Publikationen explizit vorzufinden und der empirische Forschungsstand als eher rudimentär zu kennzeichnen (Lippmann, 2013, S. VII). Dies lässt sich nach Tietze (2019, S. 450) durch mehrere Faktoren erklären, die miteinander verwoben sind: So ist Kollegiale Beratung nicht eindeutig in einer wissenschaftlichen Disziplin verortet, sondern bildet ein Unterthema in verschiedenen Fachrichtungen, unter anderem Psychologie oder Erziehungswissenschaft, was eine stringente Forschung erschwert. Zudem verkompliziert die Vielfalt an Begriffen (wie ansatzweise unter 2.1 dargestellt) einen Überblick über die Literaturlage und den Forschungsstand. Zwar wird das Verfahren im Rahmen verschiedener Studiengänge gelehrt, jedoch ist die Forschung dazu nicht ausgeprägt. Dies liegt unter anderem daran, dass es insgesamt in Deutschland noch recht wenige Professuren für Beratung gibt und diese sich in der Regel eher nicht mit Kollegialer Beratung auseinandersetzen. Da es sich bei Kollegialer Beratung nicht um eine professionelle Tätigkeit im Sinne eines Berufes handelt, existieren weder eine starke Lobby noch explizite Berufsverbände, die sich für Forschung einsetzen könnten. Vor diesem Hintergrund ist nicht verwunderlich, dass überwiegend methodenorientierte Publikationen vorliegen. Einige Konzepte lehnen sich theoretisch an die sogenannten Beratungsschulen an, zum Beispiel an das personenzentrierte Konzept (u. a. eine wichtige Basis im Konzept von Schlee, 2019), an die verhaltensorientierte Beratung (z. B. Roterding-Steinberg, 2005) oder an systemische Beratungskonzepte (z. B. Ehinger u. Hennig, 1997 oder Patrzek u. Scholer, 2018). Bei vielen Veröffentlichungen ist eine theoretische Basis nicht explizit ausgewiesen, theoretische Bezüge werden lediglich schlagwortartig angedeutet oder es wird auf verschiedene, nicht immer widerspruchsfreie Konstrukte verwiesen. Tietze (2010, S. 44) und Kühl und Schäfer (2020, S. 21–22) kommen daher zu dem Ergebnis, dass die Literaturlage von einem pragmatisch

orientierten Eklektizismus geprägt ist. Außerdem fällt auf, dass die Autorinnen nur wenig Bezug aufeinander nehmen (Kühl u. Schäfer, 2020, S. 21).

Im Hinblick auf empirische Befunde liegen für den deutschsprachigen Raum mehrere fundierte, mit qualitativen Methoden arbeitende Dissertationen vor (z. B. Tietze, 2010; Linderkamp, 2011; Kaesler, 2016). Außerdem wurden einige Evaluationsstudien durchgeführt: eine Pilotstudie von Kühl und Krczizek (2009) mit zwölf Intervisionsgruppen und 88 Teilnehmenden, Nowoczin (2012) evaluierte Führungskräfteentwicklung mittels Kollegialer Beratung, Völschow (2012, 2016) analysierte Kollegiale Beratung mit Führungskräften aus Justiz und Polizei.

Tietze (2019, S. 440) zufolge ist die Forschung im englischsprachigen Raum etwas entwickelter. Allerdings ist im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse zu beachten, dass auch im Englischen verschiedene Begrifflichkeiten verwendet werden und nicht immer klar ist, ob die Settings mit den in Deutschland vorherrschenden vergleichbar sind. So wird unter *Peer Coaching* häufig eine Beratung zwischen lediglich zwei Personen verstanden.

2.5 Kernelemente des Formats Kollegialer Beratung

Unter Bezugnahme auf Tietze (2019, S. 441–448) lässt sich Kollegiale Beratung durch folgende Kernelemente charakterisieren:

- Die Bearbeitung arbeitsweltbezogener *Fälle* bildet den thematischen Fokus.
- Die Fallbearbeitung findet in einer *Gruppe* ohne externe Leitung statt.
- Es wird ein relativ strenger *Ablauf* des Beratungsprozesses zugrunde gelegt, der die Interaktion strukturiert und in gewisser Weise einen professionellen Berater ersetzen soll.
- Es werden in der Gruppe *Rollen* festgelegt, die reversibel sind und regelmäßig wechseln.
- Ergänzend zu den vier bei Tietze genannten Kriterien wird ergänzt, dass die Beteiligung an Kollegialer Beratung auf *Freiwilligkeit* beruhen sollte, damit ein ernsthafter und vertrauensvoller Prozess initiiert werden kann.

Diese Kernmerkmale Kollegialer Beratung stehen in einem komplexen Wechselwirkungsprozess zueinander. Wie sie unter jeweils gegebenen Rahmenbedingungen und mit den konkret beteiligten Personen ausgestaltet werden, wirkt sich auf das Beratungsgeschehen, auf das Erleben und Verhalten der Beteiligten und auf den Gruppenprozess jenseits des Beratungsgeschehens aus (Tietze, 2019, S. 450). Es bedarf daher eines hohen Engagements und guter Kooperation zwischen den Mitgliedern einer kollegialen Beratungsgruppe und

gegebenenfalls auch weiteren indirekt Beteiligten, zum Beispiel der Personalentwicklungsabteilung und den Führungskräften, insbesondere bei betriebsbezogenen Gruppen (s. dazu Kapitel 2.5.2).

2.5.1 Fallorientierung

Im Mittelpunkt des Beratungsprozesses steht ein konkreter Fall. Die von den Beteiligten eingebrachten Fälle haben in der Regel aktuelle berufsbezogene (oder ehrenamtsbezogene) Themen zum Gegenstand (s. Beispiele in Kapitel 2.2). Der Ratsuchende sollte persönlich an dem Fall beteiligt sein und dessen subjektive Wahrnehmung vorstellen. Wichtig für eine erfolgreiche Bearbeitung ist ebenso eine individuelle Veränderungsmotivation der Ratsuchenden. Die Zeit, die für die Bearbeitung eines Falls als erforderlich angesehen wird, schwankt in der Literatur. Tietze (2013, S. 60) schlägt zum Beispiel 35 bis 45 Minuten vor, Kopp und Vonesch (2003, S. 57) gehen von 90 Minuten aus, Kühl und Schäfer (2020, S. 46) von 55 bis 65 Minuten.

2.5.2 Gruppe als Basis für die Fallbearbeitung

Den sozialen Rahmen für das Beratungsformat bildet eine Gruppe. Als Varianten gibt es auch dyadische bzw. triadische Formen Kollegialer Beratung, so zum Beispiel die »Tandem-Intervision« nach Orthey und Rotering-Steinberg (2001). Diese Settings ermöglichen es, sich bei nicht vorhandener Verfügbarkeit einer Gruppe mittels eines entsprechenden Ablaufmodells auch in der Dyade oder Triade gegenseitig kollegial zu beraten und zu unterstützen. Sie stehen in diesem Buch allerdings nicht im Fokus.

Betriebsinterne oder betriebsübergreifende Zusammensetzung kollegialer Gruppen

Prinzipiell lassen sich zwei Varianten der Zusammensetzung kollegialer Gruppen unterscheiden: Entweder kommen alle Mitglieder einer Gruppe aus einer Organisation oder die Gruppe setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Organisationen zusammen. In beiden Fällen sollten die Mitglieder einer Gruppe in der Regel vergleichbare Aufgaben im beruflichen Umfeld wahrnehmen und auf einer vergleichbaren Hierarchiestufe stehen, zum Beispiel Führungsaufgaben auf der mittleren oder der oberen Ebene. Sie sollten möglichst keine direkten Arbeitsbeziehungen miteinander haben und insbesondere zueinander nicht in hierarchischer, bewertender Beziehung stehen. Sollte dies der Fall sein, so könnte die Gefahr bestehen, dass bei einem eingebrachten Fall andere Mitglieder

der Gruppe involviert sind und eine offene und neutrale Bearbeitung des Falls dann nicht sichergestellt ist.

Die Hierarchiefreiheit zwischen den Mitgliedern stellt eine zentrale Voraussetzung dafür dar, dass in der Gruppe offen und angstfrei diskutiert und auch von schwierigen Erlebnissen berichtet werden kann. Ist die Hierarchiefreiheit in Ausnahmefällen nicht gegeben, so muss Verständigung in der Gruppe darüber erzielt werden, dass Hierarchieunterschiede im Rahmen der Kollegialen Beratung keine Rolle spielen dürfen. Fengler, Sauer und Stawicki (2000, S. 180) warnen in Bezug auf die Mitwirkung weisungsbefugter Personen allerdings vor einer »Scheinkollegialität«, weil Vorgesetzte ihre Kontrollfunktion behielten, gleich ob sie es wollen oder nicht. Ebenso muss geklärt sein, dass die Inhalte der Kollegialen Beratung keinen Eingang in betriebliche Bewertungsprozesse finden.

Sollen kollegiale Beratungsgruppen innerhalb einer Organisation initiiert, also *betriebsinterne Gruppen* gegründet werden, so ist die organisationale Verankerung dieser Strategie von großer Bedeutung. Dies beinhaltet zum Beispiel, dass die Initiierung Kollegialer Beratung in einer Organisation nicht nur von der Personalentwicklungsabteilung, sondern auch von der obersten Führungsebene getragen und nachhaltig – auch von weiteren Schlüsselpersonen – unterstützt wird. Ziele, Inhalte und erwarteter Nutzen eines Programms zur Kollegialen Beratung sollten klar kommuniziert werden. Informationstreffen und/oder persönliche Gespräche mit Interessierten können dazu beitragen, Vorbehalte gegenüber Kollegialer Beratung bei den Beschäftigten auszuräumen. Es sollte ein betriebspezifisches Konzept erarbeitet und für alle transparent gemacht werden. Darin müssen unter anderem die Rahmenbedingungen für die Durchführung geklärt werden. Dies betrifft zum Beispiel

- die Transparenz der Erwartungen, die die Organisation mit dem Gründen kollegialer Gruppen verfolgt,
- die Zusammensetzung der Gruppen und den Auswahlprozess,
- das Basieren der Teilnahme auf dem Freiwilligkeitsprinzip,
- die Bereitstellung personeller, zeitlicher, räumlicher und finanzieller Ressourcen,
- die Klärung der Frage, wie Ergebnisse der kollegialen Gruppen in die Organisation rückgekoppelt werden. Kühl und Schäfer (2020, S. 37) empfehlen in diesem Zusammenhang, persönliche Informationen vertraulich zu behandeln, strukturelle Erfahrungen aber nach außen zu kommunizieren.

Gegebenenfalls empfiehlt es sich mit einem Pilotprojekt zu beginnen, um Erfahrungen zu sammeln und bestenfalls positive Ergebnisse als Motivation für die Etablierung weiterer Gruppen vorweisen zu können.

Als Vorteil betriebsinterner kollegialer Beratungsgruppen kann hervor-gehoben werden, dass der Lerneffekt im Hinblick auf organisationale Prozesse und Strukturen höher sein kann. So können Problemlösestrategien erarbeitet werden, die im besten Fall relativ einfach und schnell in die betrieblichen Abläufe bzw. Strukturen integriert werden können. Zugleich kann eine spezifische (kollektive) Lernkultur initiiert oder gestärkt werden. Als Nachteil kann angeführt werden, dass es schwerer sein könnte, eine Vertrauenskultur in der Gruppe aufzubauen, die es ermöglicht, offen problematische Situationen zu thematisieren.

Kollegiale Gruppen können sich auch aus Personen aus unterschiedlichen Organisationen zusammensetzen, die in vergleichbaren Funktionen oder Aufgabenbereichen tätig sind. Es handelt sich dann um *betriebsübergreifende Gruppen*. Häufig bilden sich solche Gruppen schon während einer Aus- oder Fortbildung oder im Anschluss daran, um das Gelernte in der Praxis umsetzen und die Erfahrungen damit reflektieren zu können. Ebenso stellen berufsbezogene Netzwerke einen guten Kontext für die Initiierung kollegialer Gruppen dar. Schließlich können einzelne Personen initiativ werden und nach Mitstreiterinnen Ausschau halten.

Größe und Zusammensetzung der Gruppe

Wichtig für eine erfolgreiche Arbeit in kollegialen Gruppen ist eine optimale *Gruppengröße*. Hierzu gibt es in der Literatur unterschiedliche Vorschläge: Lippmann (2013, S. 49) geht von fünf bis acht Personen aus, Tietze (2018, S. 217) betrachtet fünf bis sieben Personen als Untergrenze und neun bis zehn als Obergrenze, Kopp und Vonesch (2003) schlagen fünf bis 15 Mitglieder vor, Schlee (2019) hält vier Mitglieder für ideal. Die Erfahrungen der Verfasser dieses Buchs legen es nahe, dass die Gruppe nicht weniger als fünf und nicht mehr als acht Personen umfassen sollte. Eine solche Gruppengröße macht es wahrscheinlich, dass ein großes Spektrum von Erfahrungen und Kompetenzen in die Gruppe eingebracht werden kann. Die minimale Gruppengröße ist wichtig, um die unterschiedlichen Rollen für die Fallbearbeitung besetzen zu können (s. dazu den nächsten Abschnitt). Ist die Gruppe zu groß, so sinkt die Gruppenkohäsion, was eine vertrauensvolle Zusammenarbeit beeinträchtigen kann (Tietze, 2019, S. 444). Außerdem sinkt die Chance für die Beteiligten, zeitnah eigene Fälle einzubringen. Es können sich zudem organisatorische Probleme ergeben wie Schwierigkeiten einer gemeinsamen Terminfindung.

Weitere Gesichtspunkte wie *Geschlecht*, *Alter* oder *Berufserfahrung* können bei der Gruppenzusammensetzung bedacht werden (Tietze, 2010, S. 218). Manche Personen bevorzugen die Arbeit in homogenen Gruppen, andere hingegen in heterogenen. Allerdings kann es schwierig sein, dies schon bei der Planung zu

eruierten. In Bezug auf die Berufserfahrungen kann eine Mischung aus berufserfahrenen und weniger erfahrenen Personen produktiv sein, um möglichst unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einbeziehen zu können und vielfältige Lernerfahrungen zu ermöglichen.

Rahmenbedingungen: Freiwilligkeit und Verbindlichkeit

Zu wichtigen Rahmenbedingungen zählen die *Freiwilligkeit* der Teilnahme, aber auch eine *Verbindlichkeit* im Hinblick auf die regelmäßige Anwesenheit. Nur wer freiwillig an Kollegialer Beratung teilnimmt, wird sich für das Gelingen dieses Prozesses einsetzen und auch die Bereitschaft mitbringen, eigenes Handeln kritisch zu reflektieren und andere bei der Problemlösung aktiv und konstruktiv zu unterstützen. Dies kann bei einer expliziten oder impliziten Aufforderung zur Teilnahmeverpflichtung nicht gewährleistet werden. Fehlen bestimmte Teilnehmende öfter, werden Termine häufig verschoben oder abgesagt, so sollten die Gründe dafür geklärt und gegebenenfalls eine externe professionelle Unterstützung hinzugezogen werden. Eine gewisse Stabilität der Gruppe ist von Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen und so den Zusammenhalt der Gruppe zu gewährleisten. Die Gruppe sollte sich in regelmäßigen Abständen treffen, über die sie jeweils nach gegebenen Rahmenbedingungen entscheidet. Die Termineinhaltung verbessert die Verbindlichkeit und damit auch ein Klima des Sich-Gegenseitig-Ernst-Nehmens (Lippmann 2013, S. 49). Je nach gegebenen Rahmenbedingungen (z. B. Höhe des Reiseaufwands) sind Sitzungseinheiten von einem halben Tag bis zu zwei Tagen sinnvoll. In diesen Zeithorizonten werden dann verschiedene Fälle bearbeitet. Die Arbeit der Gruppe sollte längerfristig angelegt sein, zumal Forschungsbefunde (Tietze 2010) darauf hindeuten, dass sich Erfolge stärker im Laufe der Zeit einstellen. Gleichzeitig sind explizite Zwischenbilanzen hilfreich, die die Teilnehmenden nutzen können, um das eigene Engagement zu erneuern oder enden lassen zu können.

Arbeitsatmosphäre: Vertrauen und Vertraulichkeit

Für eine produktive Arbeit in der kollegialen Gruppe ist es wichtig, dass die Mitglieder bereit sind, auf der einen Seite ihre Erfahrungen und ihre berufliche Praxis vor anderen kritisch zu reflektieren und auf der anderen Seite Rat suchende bei deren Problembearbeitung konstruktiv zu unterstützen. Zu den dafür wichtigen Faktoren zählen das Engagement am Prozess mit Respekt für die anderen Mitglieder und deren Werte, die Offenheit, von anderen zu lernen, ein souveräner und wertschätzender Kommunikationsstil sowie die Bereitschaft zur Selbstreflexion, welche auch die Revisionsbereitschaft eigener Sichtweisen und Annahmen beinhaltet (Tietze, 2019, S. 444). Um schwierige Themen aus

der Berufswelt erfolgreich bearbeiten zu können, ist eine Atmosphäre des Vertrauens, des gegenseitigen Respekts, des Wohlwollens und der Fehlerkultur erforderlich (Tietze, 2019, S. 448). Daher ist eine individuelle Motivation zur Mitarbeit wichtig.

Ziel ist es, eine vertrauensgeprägte, offene Beratungskultur zu entwickeln. Das so skizzierte Gesamtbild einer idealen Kollegialität sollte Tietze (2019, S. 449) zufolge jedoch auch nicht verklärt werden. Es bedarf auch stets eines kritischen Blicks auf den Fall, was die Einstellungen und Handlungen der ratsuchenden Person einschließt. Es kann die Gefahr entstehen, dass die Mitglieder der kollegialen Gruppe dazu tendieren, der ratsuchenden Person gegenüber wenig herausfordernd zu sein und dafür einen Überschuss an Unterstützung anbieten.

2.5.3 Rollen

Die Arbeit einer kollegialen Beratungsgruppe wird durch verschiedene, regelmäßig wechselnde Rollen strukturiert. Dies stellt ein entscheidendes Merkmal zur Abgrenzung gegenüber professioneller Beratung dar. Werden im Rahmen eines Treffens mehrere Fälle bearbeitet, so wechseln die Rollen auch innerhalb dieser Sitzung. Als elementare Rollen werden in den verschiedenen Ansätzen der Kollegialen Beratung weitgehend übereinstimmend die des Ratsuchenden (auch als Falleinbringer oder Fallgeberin bezeichnet), die der Moderatorin und die mehrfach besetzte Rolle der Beratenden angeführt. Darüber hinaus werden in der Literatur die (optionalen) Rollen des Zeitwächters, der Protokollantin und des Prozessbeobachters und eventuell die einer Organisatorin als hilfreich für eine erfolgreiche Gestaltung des Beratungsprozesses angesehen. Eine genauere Beschreibung der Rollen für das hier zugrunde gelegte Konzept erfolgt in Kapitel 4.1. Durch die reziproke Rollenübernahme verteilen die Gruppenmitglieder Rollenmacht, Unterstützung und Risiken wie Verletzbarkeit und schaffen ein kollegiales, nicht hierarchisches und konstruktives Lernsetting (Tietze, 2019, S. 447).

2.5.4 Ablaufstruktur

Das Fehlen eines professionellen Beraters wird in der Kollegialen Beratung – so die übereinstimmende Position in der Literatur – dadurch kompensiert, dass der Beratungsprozess einer festen Ablaufstruktur folgt. Diese soll Sicherheit für den Prozess geben (s. dazu auch Kapitel 3.2). Die Ablaufstruktur orientiert sich im Kern in der Regel grob an einem Problemlösezyklus, das heißt, es geht um das Einbringen und Analysieren eines Falls, um Rückmeldungen und Anregungen

der Beratenden und die gemeinsame Suche nach einer Lösung. Hinzu kommen eine Start- und eine Auswertungsphase. Die Bezeichnung und die Ausdifferenzierung der einzelnen Schritte variieren. Insbesondere erstere kann davon abhängen, ob dem Vorgehen ein theoretisches Modell zugrunde liegt. Die Ablaufstruktur beinhaltet in der Regel auch die Festlegung der Zeitdauer pro besprochenem Fall und auch zeitliche Vorgaben für die einzelnen Phasen. In Kapitel 4 wird eine eigene Ablaufstruktur für einen kollegialen Beratungsprozess auf der Grundlage des in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Konzepts vorgelegt.

2.6 Start kollegialer Gruppen

Bevor eine kollegiale Beratungsgruppe selbstorganisiert arbeitet, ist eine Einführung von ein bis zwei Tagen in dieses Beratungsformat unter professioneller Leitung dringend zu empfehlen. Dies zeigen unter anderem die Ergebnisse der Evaluationsstudien von Kühl und Krczizek (2009), Tietze (2010), Linderkamp (2011) und Nowoczin (2012). Zu den Inhalten eines solchen Einführungsseminars sollten im Kern alle Punkte gehören, die in diesem Kapitel erörtert wurden. Dazu zählen Ziele und Nutzen sowie Anforderungen und Grenzen Kollegialer Beratung und die Kernelemente des Settings. Weiterhin sollte das jeweils zugrunde gelegte Konzept detailliert erläutert und diskutiert werden (s. Kapitel 3). Ebenso ist es zentral, die aus dem Konzept abgeleitete konkrete Ablaufstruktur zu diskutieren (s. Kapitel 4). Schließlich ist es hilfreich, in einem solchen Einführungssetting ein bis zwei Beratungsfälle praktisch durchzuführen, um sich mit dem Ablaufprozess vertraut zu machen, Erfahrungen auszutauschen und diese zu reflektieren. Ebenso kann es hilfreich sein – je nach den Kompetenzen der Mitglieder einer kollegialen Beratungsgruppe insbesondere im Hinblick auf Gesprächsführungs- bzw. basale Beratungskompetenzen –, Fragetypen, Gesprächsimpulse und Hypothesenbildung zu üben.

Auch ist es empfehlenswert, einen kürzeren Workshop mit Begleitung einer externen professionellen Beraterin nach einer gewissen Zeit der gemeinsamen Arbeit durchzuführen. Dort können in der Zwischenzeit aufgekommene Fragen oder entstandene Unsicherheiten besprochen werden. Auch kann ein solcher Workshop genutzt werden, um gruppendynamische Aspekte zu reflektieren. Schließlich können spezifische anspruchsvollere Methoden für die Fallbearbeitung erprobt werden.