SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur 'Selbstberatung'

Franz, Hans Werner; Kopp, Ralf

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Franz, H. W., & Kopp, R. (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur 'Selbstberatung'. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *26*(3), 285-294. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38081

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Die Kollegiale Fallberatung

Ein einfaches und effektives Verfahren zur „Selbstberatung“

Hans Werner Franz; Ralf Kopp

In dem Beitrag sollen Logik, Potenzial und Praxis der kollegialen Fallberatung dargestellt werden. Ziel ist die anschauliche Vermittlung ihrer Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten. Im Kern handelt es sich bei der *Kollegialen Fallberatung* um eine strukturierte Form der Problemerörterung im Rahmen einer Sitzung, eines Meetings, Seminars oder eines Erfahrungsaustauschs. Die Methode hat eine ihrer Wurzeln im pädagogischen Umfeld der Lehrerausbildung und wurde durch das Management Zentrum St. Gallen (MZSG) in spezifischer Weise pragmatisiert und für betriebliche Belange zugeschnitten. In enger Zusammenarbeit mit dem MZSG sowie weiteren Experten wurden diese Erfahrungen durch das Landesinstitut Sozialforschungsstelle aufgegriffen und zum einen im Kontext der Bearbeitung spezifischer Problemlagen in anwendungsorientierten Forschungs- und Beratungsprojekten erprobt als auch zum anderen in Learning Communities wie dem bundesweiten Arbeitskreis „Human Ressources Management“ oder dem Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement als Kerninstrument interorgansiationellen Wissensaustauschs verankert.

1 Ziele der Kollegialen Fallberatung

Die Kollegiale Fallberatung (KFB) ist eine „Sonderform der Beratung im beruflichen Bereich“ (Schlee/Mutzeck 1996, S. 11) und stammt aus der Lehrsupervision. Nachdem es lange Zeit verhältnismäßig still um die Methode war, erlebt sie vor dem Hintergrund der anhaltenden Coaching-Konjunktur eine enorme Nachfrage aus dem betrieblichen Bereich, welche ihrerseits wiederum eine Renaissance bei Schulrektoren aller Schulformen und Lehrerkollegien auslöste.

Die KFB zielt auf die schnelle Integration von Erfahrungswissen aus der organisationalen Praxis und deren Verdichtung zu Lösungsmöglichkeiten und -maßnahmen im Kontext fachlicher und persönlicher Problemkonstellationen. Das Verfahren mobilisiert Know-how in verschiedensten hierarchieübergreifenden Praxisgemeinschaften

Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) · 26. Jg. (2003) · Heft 3 · S. 285-294

(innerhalb und zwischen Teams, Funktionsgruppen, Abteilungen, Netzwerken) und hilft die „harten Nüsse“ zu knacken. Das Leistungsspektrum der KFB lässt sich idealerweise folgendermaßen umreißen: die Erhöhung der individuellen und organisationellen Reflexions-, Problemlösungs- und Lernfähigkeit, die Verbesserung des Wissensmanagements, die Durchbrechung von Konfliktlagen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, prozessbegleitendes Coaching, die Einübung von Perspektivenwechsel sowie die Teambildung und der Vertrauensaufbau durch das Erlebnis gegenseitiger Unterstützung.

Im Zentrum der KFB steht der Fallgeber (die Person, die ein Problem schildert). Der Fallgeber entscheidet, welche Kollegen er als Berater zur KFB auffordert. Dies impliziert, dass er den Kreis so wählt, dass er zum einen eine problemadäquate Vertrauensbasis voraussetzen kann und zum anderen aufgrund der versammelten Expertise einen relevanten Lösungsbeitrag erwarten kann.

Die Leistung der ausgewählten Kollegen, von denen sich der Fallgeber „Rat“ einholen will (seine Berater), liegt in der Fähigkeit, sich auf den „Fall“ einzulassen und ihr Erfahrungswissen pointiert so zu formulieren, dass der Fallgeber aus einem Spektrum interessanter Impulse auswählen und eine ihm angemessen erscheinende Perspektive zum Ausgangspunkt des weiteren KFB-Ablaufes machen kann. Natürlich entscheiden hier letztlich die Berater inwieweit sie ihr Erfahrungswissen preis geben wollen. Vergegenwärtigt man sich, dass die gewählten Berater Personen des Vertrauens des Fallgebers sind, so kann hier eine prinzipielle Bereitschaft zur Hilfe bzw. zur Weitergabe von Erfahrungswissen vorausgesetzt werden. Außerdem entsteht bei der wiederholten Anwendung der KFB eine win-win-Situation, in denen die ehemaligen Berater auch Fallgeber werden können und dann umgekehrt vom Erfahrungswissen der anderen profitieren.

Die KFB durchläuft klar definierte und zeitlich strikt begrenzte Phasen der Fallbeschreibung, der Analysen- und Hypothesenerstellung, der Zieldefinition bzw. Fokussierung auf ein Schlüsselthema und der Ableitung von Lösungsvorschlägen. Zu den Prinzipien der KFB gehören neben der Rollen- und Zeitdisziplin die klare Trennung von Analyse- und Problemlösungsphase.

Eine KFB kann punktuell (einmalig) durchgeführt werden oder im Sinne eines Prozesscoachings mehrfach wiederholt werden („Follow-up“ mit gleichem Fallgeber). Durch den Rollenwechsel bei neuen KFBs sowie durch den integrierten Optimierungsmechanismus (Feedback durch Prozessbeobachter und Selbstbewertung der Lösungsqualität, der Diskussionsqualität und des Eigenbeitrags durch die Teilnehmer) stellen sich zum einen hohe Lerneffekte im Umgang mit Moderations-, Frage- und Beratungstechniken ein, zum anderen ermöglicht die zunehmende Rollenflexibilität und Rollensicherheit eine Erhöhung der Ergebnisqualität. Zudem erleichtert es dem potenziellen Fallgeber, im Arbeitsalltag mal eben schnell „ein Beratungsteam“ zusammenzustellen.

Die Zusammensetzung des Teams hängt vom Problem ab. Der Fallgeber bzw. Initiator einer KFB sollte die Teilnehmer so wählen, dass sie zum einen nicht zu sehr

im selben Problem involviert sind, sie aber gleichzeitig inhaltlich kompetent sind, und zum anderen, dass sie den Vertrauenslevel erreichen, der zur Problembearbeitung erforderlich ist. „Chef im Ring“ ist immer der Problemgeber: Er entscheidet, welchen Fall er in welcher Teilnehmerrunde einbringen mag (und wird hier sicherlich zu differenzieren wissen) bzw. umgekehrt, welches Problem er durch wen bearbeitet wissen will, und er bestimmt den Ablaufprozess der KFB, d. h. er fokussiert die Beratungsleistung - wie noch ausgeführt wird - mehrfach auf sein Anliegen. Dabei kommt der Qualität seines Inputs eine zentrale Funktion zu. Nur wenn er in einer vorher durchdachten (und zu visualisierenden) Form seinen Fall schildern kann, können die Berater einen sinnvollen Beratungsprozess starten.

Vom konkreten Problem hängt nicht nur die Auswahl des „KFB-Teams“ ab, sondern auch, ob der Prozess sinnvollerweise intern oder extern zu moderieren ist. Eine Reihe von sensiblen Problemen lässt sich hervorragend mit der KFB meistern, benötigt allerdings eine externe Moderation. Auch wenn der Charme der Methode in ihrer Einfachheit und Plausibilität liegt, auch wenn sie schnell in „Eigenregie“ durchgeführt werden kann und soll, der Teufel steckt im Detail. Für eine kurze Anfangsphase ist es ebenfalls sinnvoll, auf Einweisung und Unterstützung durch einen externen Trainer nicht zu verzichten.

Abbildung 1: Prinzipien der Kollegialen Fallberatung

1.	Methoden-disziplin	Konsequente Trennung von Analyse und Lösungserarbeitung; klare Zieldefinition aufgrund der Analysephase
2.	Zeitdisziplin	Systematischer Ablauf in definierten Phasen; Diskussionen nicht ausufern lassen
3.	Rollentrennung	Kompetente und disziplinierte Teilnehmer, die sich auf die gewählte und definierte Rolle konzentrieren
4.	Visualisierung	Bildliche Darstellung der Ausgangssituation als Basis für Analyse und Hypothesenbildung; Dokumentation der Diskussion und Bewertung der Phasen
5.	Offenheit	Thematisierung von Problemen und Emotionen; Interesse für neue und ungewohnte Sichtweisen und Eindrücke; Perspektivenwechsel
6.	Erfahrene Begleitung	Kompetente Einführung in die Methodik; erfahrene Begleitung in 1-3 Fallrunden; Beratung bei Konzeption

2 Darstellung der Methode

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen sind zwei Aspekte zur Darstellung der Methode wichtig. Zunächst werden die Rollen und Funktionen, die die Teilnehmer während der KFB einnehmen sollen und die jeweils vor Durchführung einer KFB festzulegen sind, beschrieben. Anschließend werden die Beratungsschritte (Ablaufstruktur) einer KFB behandelt.

2.1 Rollen und Funktionen in der KFB

Zur Durchführung der KFB müssen die Teilnehmer verschiedene Rollen bzw. Funktionen übernehmen. Damit ist nicht etwa gemeint, dass sie sich auf ein Rollenspiel vorbereiten sollen, in dem sie seltsam anmutende und unvertraute Rollen auszufüllen haben. Vielmehr geht es um die Klärung der jeweiligen Funktionen im Beratungsprozess, die damit verbundenen Aufgaben sowie Hilfestellungen zur Bewältigung dieser Aufgaben. In diesem Sinne lassen sich fünf Rollen voneinander unterscheiden.

Der *Fallgeber* ist derjenige, der seinen „Fall" der Gruppe bzw. dem Team präsentiert. Er bereitet sich auf die KFB vor, indem er vor der entsprechenden Sitzung genau überlegt, wie er seinen Fall darstellt. Der Fall soll dabei so aufbereitet werden, dass sowohl Inhalts- und Sachebene als auch die Gefühlsebene transparent werden. Dazu empfiehlt es sich, die Verbalisierung visuell zu unterstützen. Hier erweisen sich weniger die üblichen Pfeildiagramme und Charts als vielmehr die Umsetzung der Problemsituation in eine bildliche Darstellung (Metapher bzw. Analogie) als hilfreich. Dieser Zugang ermöglicht dem Fallgeber eine anschauliche Darstellung der sozialen und emotionalen Aspekte und dem Team eine vielschichtige Interpretation mit neuartigen Gesichtspunkten.

Der Fallgeber sollte im Verlauf der Fallberatung versuchen, sich durch die Vermutungen, Hypothesen und Vorschläge des Teams anregen zu lassen, und aus den aus seiner Sicht interessantesten Analysepunkten und Problemlösungsvorschlägen konkrete Maßnahmen ableiten.

Aufgabe des *Moderators* ist die Sicherung des systematischen Ablaufs der KFB, die Trennung der Rollen und die Aktivierung der spezifischen Rollenleistungen. Sie hat auf die Einhaltung des für die einzelnen Sequenzen vorgesehenen Zeitrahmens zu achten, die Gruppe beim jeweiligen Thema zu halten, Teilnehmer einzubeziehen, die Beachtung der Kommunikationsregeln zu sichern und die verschiedenen Diskussionsbeiträge zusammenzufassen und zu strukturieren. Durch die zur Verfügung stehenden Leitfragen werden sowohl Fallgeber wie Team zur vielschichtigen Betrachtung der Situation und zu unerwarteten Lösungsmöglichkeiten angeregt. Die Moderation sichert insbesondere die Trennung von Analyse und Problemlösung sowie die sorgfältige Definition des Ziels bzw. des Schlüsselthemas. Insbesondere achtet sie auf die Einhaltung der zeitlichen Struktur des Ablaufs und auf die Einhaltung der Rollen der Beteiligten.

Die *Berater* bilden die zentrale Einheit in der KFB. Sie konzentrieren sich zunächst auf die Falldarstellung, ohne diese zu unterbrechen oder zu kommentieren. Lediglich am Ende der Darstellung können Verständnisfragen gestellt werden. Sie reflektieren den Fall vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und diskutieren diese untereinander. Dabei teilen sie sich ihre Wahrnehmung, ihre Eindrücke und Vermutungen mit. Wichtig ist, zunächst ein großes Analyse- und Argumentations- bzw. Erfahrungsspektrum zu eröffnen und nicht vorschnell die Aussagen zu bewerten. Die Bewertung sollte allein durch den Fallgeber erfolgen. Die Berater sind insbeson-

dere gehalten, auf vorschnelle Lösungen und mögliche Erfolgsrezepte zu verzichten und sich in jeder Phase auf ihre Aufgabe als ideenreiche Unterstützer zu konzentrieren.

Die Rolle des *Schreibers* kann auch von der Moderation übernommen werden. Da sich diese jedoch auf die Moderation zu konzentrieren hat, ist es besser, wenn ein Schreiber die Argumente der Berater festhält. Die Aufgabe des Schreibers oder der Schreiberin ist es, möglichst viele Aussagen des Teams genau, d. h. ohne abzukürzen oder abzuändern, auf Flipchart (Metaplan eignet sich hier nicht so gut) zu dokumentieren. Diese Aufgabe ist i.d.R. nicht begehrt, stellt aber eine wichtige Arbeitsgrundlage dar. Der Fallgeber ist nämlich gehalten, die einzelnen Dokumentationspunkte zu kommentieren und die aus seiner Sicht weiterführenden Aspekte zu benennen. In der Praxis hat sich oft gezeigt, dass die Moderation zu Zusammenfassungen und Verkürzungen neigt, die nur durch eine sorgfältige Dokumentation vermieden werden können.

Die *Prozessbeobachtung* ist keine zwingende Notwendigkeit. Allerdings liefert sie, gerade wenn das Team die Methode noch nicht so gut kennt, wichtige Hinweise zur Optimierung der Fallberatung. Der Prozessbeobachter beobachtet das Team während der Problemlösung und macht sich dazu Notizen. Er greift nicht in den Ablauf ein, sondern beobachtet, wie die Teilnehmer ihre Rollen ausfüllen und welchen Einfluss sie auf das Ergebnis haben. Am Abschluss der KFB gibt er jedem Teilnehmer ein persönliches Feedback. Neben einer besseren Beherrschung der Methodik durch das Team ermöglicht das differenzierte Feedback zum Verhalten der Teilnehmer in ihrer zugewiesenen Rolle allen Beteiligten über die KFB hinausgehende persönliche Entwicklungsschritte.

2.2 Ablauf der Kollegialen Fallberatung

Der zeitliche Rahmen einer KFB beträgt ca. 90 Minuten, kann aber auch kürzer sein. Diese Zeit ist in sieben verschieden lange Beratungsschritte unterteilt.[1]

Beratungsschritt 1: Situationsbeschreibung

Ziel der Situationsbeschreibung ist die Darstellung der Ausgangslage (Führungs- bzw. Projektsituation) anhand eines Bildes. Der *Fallgeber* formuliert das Spannungsfeld, zu dem er beraten werden möchte, um die Situation zu verändern bzw. weiterzuentwickeln. Er schildert neben inhaltlichen v.a. auch soziale und emotionale Aspekte. Unter dem Fokus der persönlichen Entwicklung stellt der Fallgeber seine Rolle und seine Handlungen in der Situation dar.

1 Bei der Darstellung der Beratungsschritte werden nur die Aufgaben des Fallgebers und der Berater thematisiert. Auf die Darstellung der übrigen Rollen und auf die Beschreibung der Leitfragen, die für jeden Teilnehmer entwickelt wurden, wird hier nicht näher eingegangen.

Die *Berater* stellen gezielte Verständnisfragen, um den Fall nachvollziehen zu können. Dabei geht es nicht um filigrane Details, Namen und Einzelfakten, sondern um die Erfassung der zentralen Problemzusammenhänge. Ratschläge, Meinungen, eigene Erklärungen werden vermieden. Lang dauernde Diskussionen zwischen Fallgeber und Berater sowie episodische Details sollten ebenfalls vermieden werden. Die Berater konzentrieren sich auf offene Fragen und zentrale Zusammenhänge.

Beratungsschritt 2: Analysen- und Hypothesenerstellung

Ziel der Analysen- und Hypothesenerstellung ist die Ermöglichung der Perspektiverweiterung des Fallgebers durch „seine" Berater. Die problematische Situation wird vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungskontexte und unterschiedlichen Knowhows ergründet. Der *Fallgeber* schweigt und hört zu. Erst diese zunächst überraschende und häufig unangenehme Auflage ermöglicht neue Sichtweisen und verhindert Rechtfertigungstendenzen.

Die *Berater* spiegeln dem Fallgeber ihre eigenen Wahrnehmungen und Gefühle zurück. Sie richten ihre Vermutungen jedoch nicht direkt an den Fallgeber, sondern diskutieren den Fall „beraterintern". Dabei sprechen sie auch über das Verhalten des Fallgebers und dessen möglichen Beitrag als Mitverursacher des Problems. Allerdings vermeiden sie Vorwürfe oder inquisitorische Urteile. Im Vordergrund steht die einfühlsame Erkundung möglicher Verursachungszusammenhänge.

Beratungsschritt 3: Fokussierung auf das Schlüsselthema

Nachdem die *Berater* mit ihren Hypothesen und Vermutungen aus unterschiedlichen Perspektiven den Fall „abgeklopft" haben, bewertet der Fallgeber nun die jeweiligen Äußerungen. Er fasst neue Erkenntnisse zusammen und entscheidet, an welcher der Hypothesen weitergearbeitet werden soll. Mit anderen Worten, der Fallgeber definiert sein persönliches Schlüsselthema für den weiteren Prozess der KFB.

Die Berater versuchen nicht, den *Fallgeber* von „ihrer" Hypothese zu überzeugen, sondern unterstützen den Fallgeber beim Formulieren und Konkretisieren der Schwerpunkte.

Beratungsschritt 4: Entwicklung von Lösungsvorschlägen

Die *Berater* sammeln brainstorm-artig Lösungsvorschläge und Lösungsideen und formulieren motivierende Lösungsansätze. Die Lösungen werden nicht bewertet oder gewichtet. Die einzelnen Möglichkeiten werden nicht diskutiert, sondern nur weiterentwickelt. Der *Fallgeber* schweigt und hört zu.

Beratungsschritt 5: Ideenbewertung

Der *Fallgeber* nimmt kurz Stellung zu den Lösungsvorschlägen, ohne sie ausführlich zu bewerten. Er konkretisiert nun selbst einzelne Vorgehensweisen. Nach Möglichkeit entwickelt er zwei bis drei Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen. Nach Bedarf kön-

nen in einer Art „Probehandeln“ z. B. einzelne Gespräche oder Vorgehensweisen „durchgespielt“ werden. Der Fallgeber verpflichtet sich, diese Maßnahmen zu realisieren.

Die *Berater* geben Tipps und bringen ihre Erfahrungen bei der Ausarbeitung des Maßnahmenplanes ein. Außerdem unterstützen sie das „Probehandeln“.

Beratungsschritt 6: Prozessreflexion

Die Fallberatungsgruppe bewertet den Gruppenprozess bzw. die Zusammenarbeit in der Gruppe. Der *Prozessbeobachter* gibt der Fallberatungsgruppe und den einzelnen Teilnehmern ein persönliches Feedback. Er spricht an, inwieweit das Schlüsselthema bearbeitet und weiterentwickelt wurde, wie die Teilnehmer ihre Rolle ausgefüllt haben, wie die Berater den Fallgeber unterstützt haben, wie die Zusammenarbeit verbessert werden könnte etc.

Möglicher Beratungsschritt 7: Folge-Treffen

In einem Folge-Treffen werden die gleichen Problemfelder wieder aufgegriffen. Folgende beiden Fragenbereiche stellt der Fallgeber als Einstieg vor:

- Anknüpfung (Was war mein Thema [Bild zeigen, Änderungen einarbeiten]? Was habt ihr mir gesagt? Was war mein Schlüsselthema?Was waren meine Maßnahmen?)
- Entwicklung: Was ist passiert? Was ist in mir vorgegangen? Wie ist die Situation heute? Was war gut, weniger gut? Welche Fragen habe ich heute an euch?

3 Praxiserfahrungen: Varianten und Anwendungsbeispiele

Die systematische Darstellung der KFB, die dem besseren Verständnis der Methode dient, erweckt den Eindruck einer großen Rigidität in ihrer Anwendung. Aber wie jede andere Methode ist sie modifizierbar, wenn man eine gewisse Erfahrung damit gewonnen hat und souveräner mit ihren Möglichkeiten zu spielen weiß.

Solange das Prinzip der Kollegialen Fallberatung bzw. die Logik des Vorgehens (Perspektivwechsel, Austausch von Denkanstößen, Reflexionsunterstützung) erhalten bleibt sind verschiedene Varianten der konkreten Durchführung praktikabel. Bekannt sind beispielsweise Formen der Gruppendiskussion wie die „Fishbowl Technik“, die darauf basiert, dass eine Akteursgruppe in einem Innenkreis Platz nimmt und ein Thema erörtert, während eine Beobachtergruppe einen Außenkreis bildet und den Innenkreis durch Feedbacks anregen soll. Ein anderes Beispiel wären die „Six Thinking Hats“. Diese im Grunde sehr einfache Methode des parallelen Denkens, die auch unabhängig von der Kollegialen Fallberatung für jegliche kollektive Entscheidungssitua-

tion genutzt werden kann, wurde von dem Wissenschaftler *Edward de Bono* entwickelt. Sie baut darauf auf, dass alle Beteiligten nacheinander unterschiedliche Perspektiven auf einen gemeinsamen Beratungsgegenstand einnehmen und dabei nicht nur die kognitiven Aspekte eines solchen Prozesses zum Tragen kommen, sondern auch die individuell unterschiedlichen subjektiven Betrachtungsweisen verschiedener Persönlichkeiten (Faktenhuber/weißer Hut; Optimisten/gelber Hut; Bedenkenträger/schwarzer Hut; Querdenker und „Spinner"/grüner Hut; Gefühlsmensch/roter Hut; Sitzungsleiter, Moderator/blauer Hut) zum Ausdruck kommen können. Sicherlich können im weiteren hier auch Open Space-Verfahren (Freitag 2002) oder die neuartige, sehr komplexe und aufwendige durch den Kybernetiker *Stafford Beer* in Zusammenarbeit mit dem Management Zentrum St. Gallen entwickelte Methode des *Team Syntegrity* eingeordnet werden. Ziel von Team-Syntegrity ist die Integration von implizitem Erfahrungswissen. „Die Aufgabenstellung heißt also: Wie organisiere ich die Zusammenarbeit von einzelnen Gehirnen so, dass sie besser und produktiver arbeiten als ein Einzelnes? Welche Art von Kommunikationsdesign oder Architektonik ist notwendig, dass das zur Verfügung stehende Wissen optimal verteilt und in einem kreativen und effizienten Prozess integriert wird?" (Pfiffner 2001, S. 55). Die Lösung erfolgt im Rahmen eines dreitägigen Workshops, in dem 30 Teilnehmer in wechselnden Rollen 12 Themen einer Ausgangsfrage bearbeiten. Im Unterschied zur Kollegialen Fallberatung kann dieses Verfahren nur mit professioneller Unterstützung durchgeführt werden.

Zum anderen kann bereits die hier skizzierte Form der Kollegialen Fallberatung unterschiedlich gehandhabt und in diversen Kontexten eingesetzt werden (Franz/Kopp 2003). So gibt es die Möglichkeit, anstelle einer durch den Fallgeber vorbereiteten Problemschilderung und Visualisierung spontan einen Fall schildern zu lassen. Ebenso ist es möglich die Kollegiale Fallberatung auf ihre Anregungsqualität zu begrenzen und ohne konkrete Maßnahmenbenennung gegenüber der Gruppe aus der Beratung herauszugehen. Diese Vorgehensweise wird bspw. sehr stark im Kontext von Lehramtsanwärtern, Schulrektoren und Lehrergremien genutzt. In betrieblichen Kontexten dagegen steht die klare Ergebnisorientierung im Vordergrund. In den folgenden Beispielen wird die in diesem Beitrag ausgeführte Variante präferiert.

Die Lerneffekte liegen zwar primär in den Inhalten und der Vielfalt der jeweils angebotenen Zugangsweise zum Problem aber auch in der Fähigkeit zur Analyse, zum Perspektivwechsel, zum Zuhören, zur Fokussierung und zur Beratung. So verwundert es nicht, dass die Kollegiale Fallberatung hervorragend für die Ausbildung bspw. von Beratern genutzt wird: Ein Seniorberater schildert einen Fall. Juniorberater beraten ihn, und die Feedbackgeber (evtl. 2 weitere Seniorberater) geben eine Rückmeldung über Stärken und Schwächen der Beratung. Aber auch im klassischen Design, in dem der Juniorberater gleichwertig neben den Seniorberatern berät, kann der Novize sehr viel aus dem kontextbezogenen Erfahrungswissen seiner älteren Kollegen lernen.

Die KFB ist nicht nur in Organisationen, Kollegien und Gruppen hilfreich, deren Mitglieder sich gut kennen, sondern gerade auch dann sehr hilfreich, wenn die Teil-

nehmer sich nicht kennen, aber ein vergleichbares Interesse an der Klärung eines bestimmten Sachverhalts hegen. In derartigen Netzwerkkontexten werden jedoch i.d.R. weniger sensible Probleme thematisiert. Gleichzeitig sollten die „Fälle“ so gewählt werden, dass deren Komplexität nicht die Vorstellungsmöglichkeiten der Berater (die dann ja aus verschiedenen Organisationskontexten kommen) überfordert.

4 Fazit

Die Kollegiale Fallberatung erweist sich als variantenreiches Instrument zur Strukturierung von dialogischem Wissensaustausch und entsprechenden –integrationsprozessen. In vielen Situationen reichen sicherlich weniger strukturierte Vorgehensweisen (spontaner Austausch, moderierte Diskussion etc.). Soll die Expertise der Teilnehmer zur Unterstützung der Überwindung konkreter und akuter Problem- und Konfliktlagen einer Person (Fallgeber) mobilisiert werden, ist der Kollegialen Fallberatung der Vorzug zu geben.

Die Zufriedenheit der Fallgeber mit den Beratungsergebnissen war in allen angerissenen Beispielen sehr hoch. Oft sind die Berater nicht ganz so zufrieden, weil sie gerne noch konkretere, noch bessere, noch brauchbarere Lösungsvorschläge gemacht hätten, aber insgesamt zeigen auch sie sich immer wieder überrascht, wieviel sie in den Beratungsrunden gelernt haben, obwohl sie nicht Fallgeber waren.

Wer einmal erfahren hat, welchen Nutzen ihm die „Kollegiale Fallberatung“ ermöglicht, wünscht Wiederholung und sucht in aller Regel nach eigenen Anwendungszusammenhängen. Hier sind der Kreativität kaum Grenzen gesetzt, aber wie immer gilt: The proof of the pudding is in the eating!

Literatur

Franz, Hans Werner; Kopp Ralf (Hrsg.), 2003: Kollegiale Fallberatung, Köln, i. E.

Freitag, Matthias, 2002: Open Space. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Hamburg, S. 206-239.

Pfiffner, Martin, 2001: Team Syntegrity. Der kybernetische Weg zur Integration von Wissen. In: profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Bergisch Gladbach, S. 53-62.

Schlee, Jörg; Mutzeck, Wolfgang, 1996: Supervision für Lehrerinnen und Lehrer. In: Schlee, Jörg; Mutzeck, Wolfgang (Hrsg.): Kollegiale Supervision. Modell zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer, Heidelberg, S. 9-22.

Novak, Andreas, 2000: Schöpferisch mit System. Kreativitätstechniken nach Edward de Bono. In: Crisand, Ekkehard: Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 39, I.H. Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg.

Hans-Werner Franz
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: ++49.231.8596-270
Fax: ++49.231.8596-100

Ralf Kopp
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: ++49.231/8596-270
Fax: ++49.231.8596-100

Dr. Ralf Kopp ist Koordinator des Forschungsbereiches „Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“ am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Organisations- und Personalentwicklung, Wissensentwicklung und -transfer in organisationsübergreifenden Netzwerken, neue Konzepte und Methoden der Beratung und Forschung.

Dr. Hans-Werner Franz, senior researcher und Mitglied der Gemeinsamen Leitung der Sozialforschungsstelle Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Organisations- und Personalentwicklung, Total Quality Management nach EFQM.