



## Kollegiale Fallberatung | Hintergründe und Methodik

### Was ist Kollegiale Fallberatung (KFB)?

KFB ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Personen nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird. Im Rahmen einer KFB wird eine konkrete Praxissituationen des Berufsalltags reflektiert und gemeinsam Lösungsansätze entwickelt. KFB findet nach einer Einführungsphase grundsätzlich ohne externe Begleitung statt.

### Für wen und in welchen Situationen eignet sich KFB?

KFB unterstützt Personen aus Arbeitsbereichen, in denen die Kommunikation / Interaktion mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern eine wichtige Rolle spielt. Zum Beispiel: Führungskräfte, Trainees, High Potentials, Nachwuchskräfte, Projektleiter, Mitarbeiter im Kundenkontakt, Human Resources Manager, Personalentwicklungsverantwortliche, (interne) Berater, Trainer uvm.

KFB eignet sich für **Situationen**, für die eine Lösung gesucht wird, für die Ideen oder Meinungen gesammelt werden sollen, aus denen etwas für die Zukunft gelernt werden soll oder die verarbeitet werden sollen. Sie ist aber auch für die **Bearbeitung** von Interaktions- bzw. Beziehungsfragen, Rollendefinitionen und Entscheidungsdilemmata geeignet.

KFB ist **nicht** geeignet,

- wenn Anwesende unmittelbar Beteiligte sind,
- Konflikte zwischen den Teilnehmer vorhanden sind,
- private Themen zu reflektieren,
- allgemeine Unternehmensfragen zu bearbeiten (worauf die Gruppe keinen Einfluss nehmen kann).

### Voraussetzungen:

Die Beratungsbeziehung in der KFB muss umkehrbar sein, d.h. jeder muss sich von jedem beraten lassen können und wollen (→ daher sind hierarchische Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe kritisch.)  
Weiters:

- Vertrauen, Verschwiegenheit nach außen - aber Offenheit nach innen
- Bereitschaft mit- und voneinander zu lernen
- Wunsch nach Reflexion
- Fokus auf das ICH des Fallbringers, d.h. auf den Bereich, der von ihm beeinflusst werden kann, sonst ist die KFB demotivierend und wird als nutzlos oder reine Plauderei betrachtet.
- Freiwillige Teilnahme unterstützt die Erfüllung der Voraussetzungen.

## Wie läuft KFB ab?

Eine KFB-Gruppe besteht idealerweise aus 6 bis 7 Personen (mind. 5, max. 10).

Systematisches Vorgehen in sechs Phasen:

Casting: Rollenvergabe	Fall- erzählung	Schlüssel- frage	Methodenwahl	Beratung	Abschluss
					➔

Rollen (im Sinne von Aufgaben, Verantwortungen während der KFB, jedoch kein Rollenspiel):

- Fallbringer (Fallerzähler)
- Moderator
- Berater
- Sekretär (optional)
- Prozessbeobachter (optional)

Der **Fallbringer** schildert in einem spontanen, verbalen Bericht seine Situation, seine aktuelle Sichtweise des Problems, der Herausforderung. Er gibt dabei nur Informationen preis, die er geben will und beantwortet einige Verständnisfragen. Er formuliert dann seine Schlüsselfrage: Was ist sein konkreter Klärungswunsch, wobei sollen ihm die Berater weiterhelfen. Er hat Vorschlags- und Vetorecht bei der Wahl der Beratungsmethode. Hört in der Beratungsphase zu, lässt Gehörtes auf sich wirken und zieht am Ende ein persönliches Resümee.

Der **Moderator** eröffnet und beschließt den Beratungsprozess und leitet die Gruppe durch die sechs Phasen. Er steht in engem Kontakt zum Fallbringer, sorgt für die Auswahl der Beratungsmethode, achtet darauf, dass sich die Gruppe auf die Schlüsselfrage des Fallbringers konzentriert und dass die Rollen eingehalten werden. Er beteiligt sich nicht inhaltlich an der Beratung!

Die **Berater** hören der Fallerzählung aufmerksam zu, versuchen die Sichtweise des Fallbringers nachzuvollziehen, können Verständnisfragen stellen, bestimmen mit, welche Beratungsmethode angewandt wird, entwickeln dann Ideen und Gedanken zur Beantwortung der Schlüsselfrage.

### Beratungshaltungen:

- Fallerzähler ist Kunde: er ist kundig, er ist Experte für seine Situation, er hat Mitverantwortung für Beratungserfolg ➔ Orientierung am Ziel des Kunden
- grundsätzlich keine Rat-*Schläge*, keine Belehrungen, Vorwürfe etc. ➔ nur Angebote für andere Realitätskonstruktionen machen
- die Sorgen respektieren (es ist das Realitätsmodell des Fallbringers)
- Vielfalt der Lösungsoptionen erhöhen
- Wertschätzung, Hilfsbereitschaft

Der **Sekretär** (optional) notiert in Beratungsphase alle Gedanken und Ideen, damit Fallbringer sich auf das Zuhören konzentrieren kann - stichwortartig, wortwörtlich, kann sich inhaltlich an Beratung beteiligen.

Der **Prozessbeobachter** (optional) nimmt nicht teil, sitzt im Hintergrund, beobachtet und notiert, was gut gelungen ist, was sich ev. nachteilig auf die Bearbeitung der Schlüsselfrage ausgewirkt hat. Gibt nach Abschluss des Beratungsprozesses Feedback über den Verlauf aus seiner Wahrnehmung.

## Wirkung und Nutzen

### Wodurch und worauf wirkt die KFB?

Erfahrungen und daraus resultierende Interpretationen von neuen Situationen beeinflussen Verhalten und Handlungen von Menschen. Dadurch werden manche Aspekte zu sehr in den Vordergrund gerückt, manche sogar ausgeblendet. (Vgl. Betriebsblindheit, Selektive Wahrnehmung, Selffulfilling Prophecy, Stereotype etc.)

In der KFB fließen vielfältige Sichtweisen zusammen, wodurch es möglich wird, aktuelle Interpretationen zu hinterfragen und neue, zusätzliche Perspektiven zu entwickeln. Daraus können wertvolle neue Handlungsoptionen entstehen.

Empfehlung zur Nutzung des Kreativitätspotenzials der Gruppe: Das Zusammentragen unterschiedlicher Perspektiven wirkt nicht nur positiv bei eher beziehungsorientierten Fragestellungen, sondern insbesondere auch bei fachlichen Herausforderungen. Viele Aufgabenstellungen sind heute so komplex und neu, dass bekannte, einzelne Lösungen aus der Vergangenheit nicht mehr nützlich sind.

### Welchen Nutzen bringt die KFB?

- Lösungen für konkrete, reale Praxissituationen
- Raum für die Reflexion und der Weiterentwicklung der beruflichen Rolle
- Rückhalt und Unterstützung durch die Gruppe
- Qualifizierung:
  - o Soziale und Methodenkompetenzen
  - o Aufbau unternehmensinterner Beratungskompetenz
- Personal- und Organisationsentwicklung
- keine „Leerzeiten durch Lehrzeiten“ sondern gleichzeitiges Arbeiten und Lernen (deutlich weniger externe Kosten, Lernen = Arbeit → kein Transfer nötig)
- Wirkungen auf die Organisation
  - o Lernkultur, Kultur der Zusammenarbeit
  - o Vernetzung: Gesamtbilder entstehen, Zusammenhänge werden erkannt
  - o fachlicher Austausch

## Durchführung in der Praxis

### Anwendungsfelder

- Dauerhafte, begleitende Praxisqualifizierung als **kombinierter Arbeits- und Lernmodus**, zum Beispiel:
  - in der Führungskräfteentwicklung
  - Projektleiter bzw. im Projektmanagement
  - in der Begleitung von Implementierungs- und Change-Projekten
- Als Elemente von Trainings bzw. auch als Maßnahme des **Praxistransfers** nach Trainings.
- Durchführung sowohl unternehmensintern, als auch organisationsübergreifend möglich (Erfa-Gruppen, Netzwerke, begleitende Maßnahmen im Rahmen von Lehrgängen, Kursen, Studien etc.).

## Heterogene oder Homogene Gruppen?

Oft stellt sich in der Praxis die Frage, ob Gruppen nützlicher sind, deren Teilnehmer sehr unterschiedlicher Herkunft sind - oder eher jene mit Personen aus ähnlichen Arbeitsfeldern. Jede Variante hat spezielle Vorteile:

- ähnliche Arbeitsfelder → Vorteil: fachliche Unterstützung, Einfühlungsvermögen, Nachteil: Betriebsblindheit, zu ähnliche Sichtweisen?
- verschiedene Arbeitsfelder → großes Potenzial für neue Sichtweisen, neue Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster

## „Starthilfe“ und Begleitung

Im Unternehmenskontext empfiehlt sich jedenfalls eine begleitete Einstiegsphase. Im Vorfeld zu bzw. in einer Einführungsveranstaltung erfolgt die Gruppenzusammenstellung, werden Möglichkeiten, Grenzen, Erfolgsfaktoren, Ziele aufgezeigt, werden Arbeitsvereinbarungen geschlossen, Methodenkenntnisse vermittelt und praktische Übungen durchgeführt.

In der Folge ist es das Ziel, die Gruppe(n) rasch zu eigenverantwortlichem, selbstorganisiertem und -moderierten Arbeiten zu befähigen. In größeren Abständen erweisen sich Reflexionsmeetings als sinnvoll, in denen auch das Repertoire der Beratungsmethoden erweitert werden kann.

## Herkunft

pädagogische Berufsfelder, etwa 1970 Deutschland, aus der Arbeit mit Lehrern, vgl. auch Balint-Gruppen, heute meist ein Methodenmix: unterschiedliche psychologische und systemische Ansätze, unterschiedliche Begriffe: Team Coaching, Supervision, Intervision

## Literaturquelle & Buchtipp

**Kollegiale Beratung**  
Problemlösungen gemeinsam entwickeln  
Kim-Oliver Tietze  
rororo, 2003