

## Betriebsräte finden Antworten für sichere Arbeitsplätze



# KOLLEGIALE BERATUNG

Erfahrungen austauschen mit Methode

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen





Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Inhalt

	Seite
<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Nutzen der „Kollegialen Beratung“</b>	<b>5</b>
1.1 „Kollegiale Beratung“ – eine Methode für Betriebsräte	5
1.2 „Kollegiale Beratung“ – 7 gute Gründe!	8
<b>2. Die strukturierte Methode</b>	<b>13</b>
2.1 „Kollegiale Beratung“ – Was ist das?	13
2.2 Voraussetzungen klären	15
2.3 Rahmen schaffen	17
2.4 Rollen- und Aufgabenklärung	20
2.5 Der Beratungsablauf	23
2.6 Nach der Beratung	30
<b>3. Praxis-Berichte</b>	<b>31</b>
Bericht 1: Thema Kurzarbeit und Qualifizierung	31
Bericht 2: Thema Qualifizierung, Arbeitszeitflexibilisierung und Produktionssysteme	32
Bericht 3: Thema Betriebliches Vorschlagswesen	34
<b>4. Anhang</b>	<b>36</b>
Werkzeug 1: Ablaufschema einer kollegialen Beratung	37
Werkzeug 2: Leitfaden für die Moderation	38
Werkzeug 3: Expressberatung – als ein Beispiel der schnellen kollegialen Beratung	40
Überblick 1: Basismethoden – „Wenn es schnell gehen soll ...“	40
Überblick 2: Methoden für Fortgeschrittene – „Wenn es schwierig wird ...“	41
Überblick 3: Auswahl von Basis-Methodenbausteinen	42
<b>Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>43</b>

### Impressum:

IG Metall  
Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
Roßstraße 94  
40476 Düsseldorf  
[www.igmetall-nrw.de](http://www.igmetall-nrw.de)

### Autorinnen und Autoren:

Claudia Hartwich, Werkstatt für Arbeits-  
und Organisationspsychologie, Wuppertal  
Achim Gehrke, Essen  
Birgit Timmer, SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund  
Petra Beil, IG Metall NRW  
Wolfgang Nettelstroth, IG Metall NRW

### Redaktionelle Bearbeitung:

Dr. Christiane Mattiesson,  
Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum – IG Metall

### Fotos:

Manfred Vollmer, Essen  
Thomas Range, Bochum  
Jan Michalko, Berlin  
Petra Beil, IG Metall NRW

### Layout/Druck:

Ohrndorf Kommunikation GmbH  
Düsseldorf: 2010 (1. Auflage)

## Vorwort

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

„besser statt billiger“ das ist bei uns in Nordrhein-Westfalen zum Markenzeichen der IG Metall geworden. Wir mischen uns ein in die Unternehmensstrategien, in neue Produktionskonzepte und Standortentscheidungen! Gemeinsam mit unseren Betriebsräten und den Beschäftigten in den Betrieben suchen wir nach Antworten auf Beschäftigungsrisiken. Gerade haben wir in der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise bewiesen wie man mit „besser-Lösungen“ Alternativen zu Standort-schließungen entwickeln und Entlassungen verhindern kann. Beschäftigungssicherung ist aber mehr als akute Krisenbewältigung in größter Not. Dauerhaft sichern wir Arbeitsplätze nur, wenn wir den Blick in die weitere Zukunft richten, die Branchentrends genau kennen, einen eigenen Fahrplan für eine „Zukunft in Arbeit“ haben.

Denn jetzt werden die Weichen für morgen, für einen Industriestandort Nordrhein-Westfalen mit guten und sicheren Arbeitsplätzen und qualifizierten Fachkräften gestellt.

Unternehmensstrategien sind dabei nie ohne Alternative. Deshalb lohnt es sich, genau hinzuschauen und die Auseinandersetzung um „Besser statt billiger“ zu führen.

Die Beschäftigten dabei einbeziehen, mit ihrer Kompetenzen, ihrem Wissen und Wollen, stärkt die Betriebsratsarbeit. Denn oft zählen in den Betrieben nicht allein die besseren Konzepte und Argumente, sie müssen auch durchgesetzt werden.

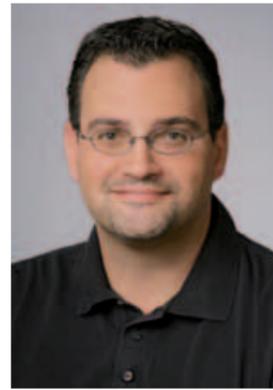


Foto: Claus Portraits

Die Unternehmensstrategie auf ihre Konsequenzen für gute und sichere Arbeitsplätze zu hinterfragen und selbst Alternativen zu formulieren, Lösungswege aufzuzeigen und die Auseinandersetzung darum zu führen, erfordert aktuelles fachliches Know-how, Vernetzung und Transfer von Wissen und Erfahrung.

Mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen organisieren wir im Projekt „besser:Zukunft!“ dazu den Austausch von Betriebsräten, mit kompetenter fachlicher Unterstützung und mit dem neuen Konzept kollegialer Beratung.

Die nun vorliegende Handlungshilfe erklärt, wie diese kollegiale Beratung in der Praxis erfolgreich gelingt. Betriebsräte beraten sich gegenseitig, als „Experten in eigener Sache“. Die Methode wird anhand praktischer Beispiele sowie konzeptioneller Grundlagen erläutert. Die schnelle und professionelle Anwendung der Methode wird mit nützlichen Werkzeugen unterstützt.

Mit guten Strategien – „besser Strategien“ – haben viele Betriebsräte in den letzten Jahren Arbeitsplätze gesichert und Arbeitsbedingungen verbessert. Diese Chancen gilt es gerade im Aufschwung mit besten Konzepten weiter zu nutzen.

Oliver Burkhard  
IG Metall Bezirksleiter NRW

## 1. Nutzen der „Kollegialen Beratung“

### 1.1 „Kollegiale Beratung“ – eine Methode für Betriebsräte

Betriebsräte stehen oft vor schwierigen Situationen: Gesetzesänderungen und neue Instrumente zur Bewältigung von Krisen, Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber, Konflikte um Entwicklungsperspektiven des Unternehmens bis hin zur Entwicklung und Durchsetzung von beschäftigungssichernden Alternativen erhöhen die Anforderungen an ihre Arbeit dramatisch. Der ständige Veränderungsdruck in Unternehmen geht natürlich auch an den Betriebsräten nicht spurlos vorbei und stellt sie permanent vor neue Herausforderungen. Betriebsräte stehen einer Vielzahl von Entwicklungen gegenüber, in denen sie sich zurechtfinden und verantwortungsbewusst entscheiden müssen.



„Ich habe mich an einer kollegialen Beratung zum Thema 'Produktionssysteme – wie sollte sich der Betriebsrat aufstellen?' als Berater beteiligt. Diese Methode war für mich zwar ungewohnt, ich finde sie aber klasse. Man kommt einfach schneller zum Ergebnis und wir waren sehr produktiv.“

Ralf Hirsch,  
Bentler Automobiltechnik GmbH & Co.KG, Siegen

Betriebsräte müssen sich in diesem Dschungel orientieren. Es gibt unterschiedliche in der Regel sich ergänzende Wege, sich als Betriebsrat „guten Rat“ zu holen: Die Gewerkschaftssekretärin oder den Gewerkschaftssekretär fragen, ein externes Beratungsunternehmen einschalten, ein Betriebsrats-Seminar zum Thema besuchen, das Problem in der Betriebsrats-sitzung zu diskutieren oder mit Betriebsräten anderer Betriebe eine „**Kollegiale Beratung**“ organisieren. Und sie sind gut damit beraten sich die Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen zu Nutze zu machen. Sich in Gruppen mit anderen Betriebsräten gemeinsam unter Gleichen beraten und die Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen produktiv entfalten und nutzen – das ist der Sinn von kollegialer Beratung.

### TIPP

Die Handlungshilfe zur „Kollegialen Beratung“ schließt an zwei erfolgreiche Broschüren der IG Metall NRW an.

„Standorte fair vergleichen“ und „Betriebe verbessern – Arbeitsplätze sichern“

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten: [www.besser-zukunft.de](http://www.besser-zukunft.de)

**Betriebsräte sind mit der kollegialen Beratung schneller am Ziel.**

Sie können ohne großen Aufwand von den Erfahrungen anderer profitieren. Durch die kollegiale Beratung erhalten Betriebsräte kurzfristig Unterstützung bei der Lösung von konkreten und aktuellen Problemen, Hilfestellungen für Entscheidungsfindungen oder Tipps für ihre Funktion und in ihrer Rolle als Arbeitnehmervertretung – sowohl im Verhältnis zum Arbeitgeber wie auch zu den Beschäftigten.



„Ich habe viele neue Anregungen dafür erhalten, wie ich mich als neu gewählte Betriebsrätin im Gremium einbringen kann. Für meine weitere Arbeit bin ich nun gut gerüstet.“

*Tatiana Julia Hähnel,  
Stauffenberg GmbH & Co. KG, Werdohl*

Dabei sind die Hinweise, Tipps und Anregungen für Handlungsmöglichkeiten immer anwendungs- und umsetzungsorientiert. Damit dies gelingt, ist es wichtig, dass im Zentrum der kollegialen Beratung immer konkrete berufliche und arbeitsbezogene Themen stehen, die die Teilnehmenden als Praxisfälle einbringen.

**Mit der kollegialen Beratung** werden Betriebsräte dabei unterstützt, ihre Praxis und ihr Betriebsratshandeln zu verbessern. Dabei werden immer Lösungen für konkrete Probleme entwickelt. Gleichzeitig bietet die kollegiale Beratung eine Möglichkeit, das Betriebsratshandeln und die Rolle als Betriebsrat zu reflektieren.

„Es wäre dumm, auf das Wissen und die Erfahrungen anderer Betriebsräte zu verzichten. Die kollegiale Beratung ist eine tolle Methode, von den Kenntnissen und Erfahrungen anderer Betriebsräte lernen zu können und diese für den eigenen Fall zu nutzen.“

*Karl-Heinz Beckers,  
Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH, Rheine*

**Was macht die kollegiale Beratung eigentlich kollegial?**

Kollegialität entsteht durch

- die wechselseitige Hilfsbereitschaft der Teilnehmenden. In der Gruppe helfen sich die Mitglieder gegenseitig bei der Entwicklung von Lösungen für ihr Betriebsratshandeln.
- die Zusammensetzung der Gruppe. Gemeint ist ein vergleichbares berufliches Betätigungsfeld oder ein ähnlicher Erfahrungshintergrund der Gruppenmitglieder.
- durch die Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder.



„Ich finde die Methode so gut, dass ich mich frage, ob ich sie nicht auch in unseren Betriebsrats-sitzungen anwenden kann.“

*Norbert Horn,  
SMS Elotherm GmbH, Remscheid*

Das Projekt „besser:Zukunft“ des IG Metall Bezirks Nordrhein-Westfalen hat die Methode „Kollegiale Beratung“ für die Zielgruppe der Betriebsräte und ihre Beiträge zur Sicherung von Beschäftigung aufgegriffen und weiter entwickelt:

Als Teil eines langfristigen komplexen Beratungsprozesses für die Zielgruppe Betriebsräte und als Teil einer „besser statt billiger“-

Strategie der Interessenvertretung im Betrieb. Die kollegiale Beratung unterstützt Betriebsräte dabei, den billiger-Strategien von Arbeitgebern eine besser-Strategie im Interesse der Beschäftigten entgegen zu setzen. Im Kern geht es für Betriebsräte darum besser-Wege, die Beschäftigung sichern, zu finden und in den Betrieben um- und durchzusetzen. Wege, mit denen Betriebsräte und die IG Metall NRW im Bezirk bereits tausende von Arbeitsplätzen gesichert haben.

## 1.2 „Kollegiale Beratung“ – 7 gute Gründe!

### 1. „besser-Lösungen“ kennen lernen und anpassen

Betriebsräte stehen ständig vor neuen betrieblichen Herausforderungen. Nicht jede dieser Herausforderungen sind immer neue Problemstellungen. Häufig gab es in anderen Betrieben schon vergleichbare Ausgangslagen und Betriebsräte, die sich erfolgreich behaupten konnten.



„Wir haben ein Fallbeispiel aus unserer Firma besprochen und ich habe viele gute Vorschläge mitnehmen können.“

*Andreas Bonse,  
Theodor Heimeier GmbH, Erwitte*

Devise: Das Rad nicht neu erfinden, von den Erfahrungen anderer profitieren. Zwar ist nicht alles eins zu eins übertragbar – gemeinsam lässt sich aber fast immer eine betrieblich passende Vorgehensweise oder Lösung finden.

### 2. „besser-Lösungen“ erarbeiten

Auch wenn keine speziellen Fachexpertinnen oder Fachexperten unter den Betriebsräten sind, so können doch Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben maßgeblich dazu beitragen, neue Perspektiven in scheinbar festgefahrene oder alternativlose Situationen einzubringen. In ihrer beratenden Rolle reflektieren sie den eigenen Erfahrungsschatz und können durch Fragen dem um Rat suchenden, fallgebenden Betriebsrat zu neuen Einsichten verhelfen. Denn die kollegiale Beratung – das Zusammenspiel von Wissensvermittlung, Austausch und praktischer Erfahrung – ist in jedem Fall ein dynamischer und wechselseitiger Prozess.

„Die gegenseitige Beratung im Workshop brachte mir Hinweise, die ich direkt im Betrieb nutzen konnte.“

*Gerd Giesselmann,  
Battenfeld-Cincinnati Germany GmbH, Bad Oeynhausen*



### 3. Die „Beraterbrille“ ausprobieren

Ein Betriebsrat, der nicht aus dem (fallgebenden) Unternehmen kommt, hat einen anderen Blick auf die dortige Problemlage. Außenstehende in der beratenden Rolle stellen andere Fragen und denken in der Regel in anderen Kategorien. Einmal in diese Rolle zu schlüpfen, kann dem Betriebsrat helfen, den eigenen „Methodenkoffer“ zu erweitern.

„Ich war in einer kollegialen Beratung in der Beraterrolle und habe anderen Betriebsräten gerne Tipps zum Thema 'Verbesserungsvorschlagswesen' gegeben.“

*Ulrich Kunz,  
Kirchhoff Witte GmbH, Iserlohn*

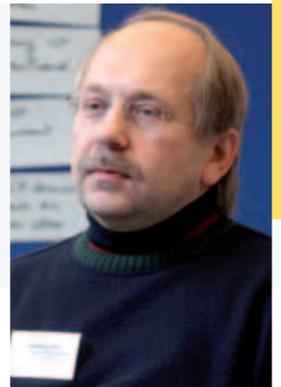


### 4. Diskutieren mit System ... und Ergebnis!

Wer kennt das nicht? Kolleginnen und Kollegen, die sich in langen Monologen verlieren und nicht auf den Punkt kommen. Mehrere Probleme werden gleichzeitig debattiert, „wenns und abers“ werden hin- und her diskutiert – am Ende ohne verbindliches Ergebnis. Oder: Immer die gleichen Personen übernehmen die Wortführerschaft und beherrschen die Diskussion. Zum Schluss gibt es Akzeptanzprobleme für vermeintlich gemeinsam getroffene Entscheidungen. Die Methode der kollegialen Beratung ist anders. Die Rollen der Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer, ihre Sprech- und Zuhör-Zeiten sowie Fragestellungen unterliegen klaren Regeln. So kann in kurzer Zeit ein tragfähiges Ergebnis unter Beteiligung aller erreicht werden.

„Ich habe kompetente Kollegen aus andern Betrieben kennengelernt, mit ihnen strukturiert diskutiert und Handlungshilfen für die tägliche Arbeit bekommen.“

*Dietmar Hoff,  
Gildemeister Drehmaschinen GmbH, Bielefeld*

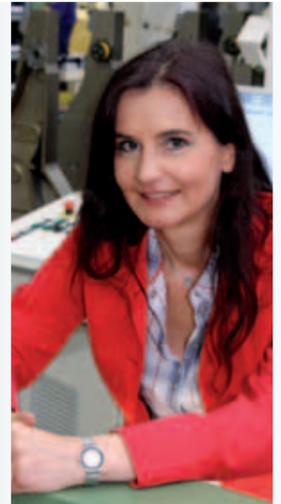


### 5. Netzwerke bilden

Häufig kennen Betriebsräte nur die Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Verwaltungsstelle oder sie treffen sich auf Tagungen, wo das Kennenlernen oft etwas zu kurz kommt. Bei der kollegialen Beratung entstehen dagegen schnell vertrauensvolle Kontakte. Nicht selten wird die Gruppenzusammensetzung so gesteuert, dass die Betriebsräte entsprechend des Themas gut zueinander passen. Dadurch können auch Netzwerke entstehen.

„In der kollegialen Beratung habe ich Vertrauen zu anderen Betriebsräten gewonnen. Wir werden uns auch zukünftig gegenseitig helfen. Darüber hinaus würde ich gerne mit Betriebsräten aus meiner Branche nach dieser Methode zusammen sitzen.“

*Anette Schmidt,  
Kampf Schneid- und Wickel-  
technik GmbH & Co. KG, Wiehl*



### 6. Die eigene Kommunikation verbessern

Die „Regeln“ der kollegialen Beratung können auch anderweitig genutzt werden, beispielsweise um Betriebsratssitzungen im Ablauf und Ergebnis zu verbessern. Die Teilnahme an der kollegialen Beratung fördert die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Standpunkten und Sichtweisen. Es entwickelt sich ein Verständnis für andere Positionen. Durch den Rollenwechsel bei verschiedenen kollegialen Beratungen trainieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Moderations-, Frage- und Beratungstechniken. Nicht zuletzt werden auch das Selbstvertrauen und die Eigeninitiative der Teilnehmer gestärkt.

„Super für die Arbeit im Gremium! Jetzt haben wir mal alle mitbekommen, wie es in anderen Betrieben aussieht. Ich frage mich, ob wir die Methode nicht auch in unseren Betriebsratssitzungen anwenden sollten?“

*Erich Bullmann, Trilux GmbH & Co. KG, Arnsberg*





„Auf einem Seminar habe ich eine kollegiale Beratung zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ moderiert. Es wurde zielgerichtet diskutiert und wir haben immer den roten Faden behalten. Mit ein bisschen Übung kann man die kollegiale Beratung auch in der Betriebsratsarbeit anwenden.“

*Anette Krell,  
Bucyrus Europe GmbH, Wuppertal*

### 7. Hoher Output bei geringem Input – Aufwand und Kosten schonen

Wer bereits als Teilnehmerin oder Teilnehmer eine kollegiale Beratung erlebt hat, weiß: Die Methode ist äußerst effizient und reduziert den zeitlichen und finanziellen Aufwand zur Bearbeitung von Fragestellungen oder Problemen. Innerhalb des Betriebsrates kann die Methode im akuten Fall sogar am selben Tag angewandt werden, also zeitnah und aus eigener (personeller) Kraft heraus. Dagegen erfordert eine externe Beratung in der Regel einen wesentlich höheren zeitlichen Vorlauf. Das gleiche gilt auch für die Finanzierung der Beratung. Denn die kollegiale Beratung ist eher ein Tauschgeschäft – von Wissen und Beratung.

„Obwohl die Kollegen unseren Betrieb nicht kannten, konnten die uns trotzdem wertvolle Hinweise geben! Es war sogar gut, dass uns Kollegen aus anderen Betrieben unterstützt haben – die kochen nämlich nicht seit Jahren im gleichen Saft!“

*Andreas Wendland,  
Siemens AG, Bocholt*



## TIPP

### Kollegiale Beratungen mit einer Betriebsbesichtigung verbinden

Kollegiale Beratungen zwischen Betriebsräten aus unterschiedlichen Unternehmen können sinnvoll mit einer Betriebsbesichtigung verbunden werden. Betriebsbesichtigungen anderer Betriebe und Branchen helfen mit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken und von anderen Unternehmen und Branchen zu lernen.

## Praxis-Beispiele

### Beispiel 1:

Der Betriebsratsvorsitzende eines Automobil-Zulieferers mit 180 Beschäftigten ist inzwischen ratlos. Aufgrund des Auftragsrückgangs durch die Finanz- und Wirtschaftskrise ist die Produktion des Betriebes um 30% reduziert worden. Bereits seit 10 Monaten sind die Beschäftigten in Kurzarbeit. Die Gedanken vieler Mitarbeiter drehen sich um ihre Existenz. Dann wird auf einer Betriebsversammlung auch noch deutlich, dass die Belegschaft gespalten ist. Die einen sind der Meinung, dass die Beschäftigten in der Vergangenheit genügend zur Kasse gebeten wurden. Die Folgen und Konsequenzen der Krise wollen sie nicht weiter tragen. Die anderen wollen aus Angst um den Arbeitsplatz weitere Zugeständnisse machen: Vielleicht können kurzfristige Kostensenkungen den Betrieb sichern? Innerhalb des Betriebsrats gibt es Streit um den richtigen Weg aus der Krise. Mit welcher Strategie soll der Betriebsratsvorsitzende in die nächste Verhandlung mit dem Arbeitgeber gehen?

### Ansatz der kollegialen Beratung

Jetzt bietet die kollegiale Beratung dem Betriebsrat die Möglichkeit, sich Impulse und emotionalen Rückhalt zu holen. Denn die kollegiale Beratung durch Betriebsräte, die vergleichbare Situationen konstruktiv gelöst haben, hilft unkompliziert und zeitnah einen kühlen Kopf zu bewahren und die aktuellen Fragen und Anliegen exakt zu formulieren. Damit wird in dieser auf den ersten Blick verfahrenen Situation vor allem die Handlungsfähigkeit des Betriebsrates erhöht. Auf dieser Basis können dann die nächsten Schritte festgelegt werden. Es klärt sich, wie die ersten Aktivitäten in Richtung Geschlossenheit des Betriebsrates und der Belegschaft zu gehen sind. Der Betriebsrat geht jetzt gestärkt in die Verhandlungen.



**Beispiel 2:**

Der Arbeitgeber konfrontiert den Betriebsrat eines Unternehmens der Elektroindustrie mit der Auslagerung eines Teils der Produktion nach Osteuropa. Dort seien die Lohn- und Erschließungskosten wesentlich geringer. Der Betriebsrat weiß, dass die wirtschaftliche Lage des Betriebes und die Auftragslage stabil sind. Er ist entschlossen, dem Plan des Arbeitgebers gemeinsam mit der IG Metall etwas entgegenzusetzen. Die alternativen Vorschläge sollen insbesondere die Beschäftigung vor Ort sichern. Innerhalb des Betriebsrates wird auch diskutiert, ob hierfür eine externe Beratung eingeschaltet werden soll.

**Ansatz der kollegialen Beratung**

Mit der kollegialen Fallberatung soll geklärt werden: Wie geht der Betriebsrat mit den Auslagerungsplänen des Arbeitgebers konkret um? Der Fall wird in einem unternehmensübergreifenden Personenkreis, mit Betriebsräten, die derartige Auslagerungsszenarien bereits erlebt haben, beraten. Ein zusätzlicher Vorteil: Die realen Erfahrungen der Ratgebenden Betriebsräte, zur Kosten-Nutzen-Analysen nach erfolgten Auslagerungen, können in das Gespräch mit dem Arbeitgeber einbracht werden. Gleichzeitig wird überlegt, wie die Auslagerung unter Beteiligung der Beschäftigten mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen verhindert werden kann.

**2. Die strukturierte Methode****2.1 „Kollegiale Beratung“ – Was ist das?**

Die kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Kleingruppe von 5 bis 10 Kolleginnen und Kollegen, das eine erfahrene Moderation erfordert, aber ohne externe Beratung auskommt. In der Gruppe helfen und beraten sich die Mitglieder wechselseitig, um Lösungen für betriebliche und gewerkschaftliche Probleme zu entwickeln. In der Praxis der kollegialen Beratung und auch in der Literatur (siehe Anhang, S. 36) zu dem Thema gibt es verschiedene Methodenvarianten. Grundsätzlich lassen sich aber (orientiert an Geißler-Kade) folgende **Merkmale der kollegialen Beratung** in der Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit festhalten:

- **Struktur und Rollenverteilung:** Die kollegiale Beratung folgt einer klaren, aufeinander aufbauenden Struktur. Es werden genau definierte Rollen und Aufgaben verteilt.
- **Spontane Fallschilderung:** Der Fall wird als spontane Erzählung geschildert und erfordert in der Regel keine besondere Vorbereitung.
- **Phantasiephase:** Fester Bestandteil der Beratung ist die „Phantasiephase“ der Beraterinnen und Berater. Jeder Beraterin und jedem Berater gehen bei der Fallschilderung Bilder durch den Kopf, es entstehen Assoziationen, Gefühle und Rollenidentifikationen.
- **Die Fallgeberin/der Fallgeber sind autonom:** Die Fallgeberin/der Fallgeber selber wählt aus, was ihr/ihm in Bezug auf das Beratungsanliegen hilfreich, interessant und nachdenkenswert erscheint. Sie wählen aus, was sie tun wollen bzw. was die nächsten Schritte sind.
- **Die kollegiale Beratung ist auch für Beraterinnen und Berater ein Lernprozess:** Es wird sichtbar und erlebbar gemacht, was auch die Beraterinnen und Berater gelernt haben und wo ihr eigener Bezug zum Thema der Beratung ist. Sie äußern sich dazu, was sie aus dem Fall für sich und ihre Praxis mitnehmen.

Die kollegiale Beratung bietet besondere **Vorteile**:

- Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligen sich aktiv.
- Die kollegiale Beratung ist lösungs- und handlungsorientiert.
- Sie bietet die Möglichkeit zur Selbststeuerung ohne externe Moderation.
- Es gibt eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung.
- Die Beratung erfolgt nach einem festen Ablauf mit einer aufeinander aufbauenden Schrittfolge.
- Die Vorgehensweise der kollegialen Beratung ist transparent.

Im Folgenden werden zunächst die vorbereitenden Schritte dargestellt: Hierzu zählt die Klärung der notwendigen Voraussetzungen und Überlegungen zum notwendigen Rahmen für eine kollegiale Beratung. Dann werden der Ablauf und die Funktion der fünf Phasen in der Fallberatung ausführlich geklärt.



## 2.2 Voraussetzungen klären

Bevor Betriebsräte überlegen die Methode der kollegialen Beratung auszuprobieren und anzuwenden, sollten sie sich vergewissern, ob die folgenden **drei Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Durchführung erfüllt bzw. gegeben sind:

### I Anforderungen an den Fall

An den Fall oder das Anliegen einer kollegialen Beratung werden im Kern die folgenden drei Anforderungen gestellt:

- Der Fall oder das Anliegen kann sich sowohl auf eine erlebte vergangene, noch aktuelle als auch bevorstehende Situation beziehen, die die Fallgeberin/ den Fallgeber derzeit innerlich beschäftigt.
- Es sollte sich auf jeden Fall um ein eigenes, selbst erlebtes Fallbeispiel handeln. Die Fallgeberin/der Fallgeber sollte die Situation wirklich durch eigene Handlungs- und Wahlmöglichkeiten beeinflussen können.
- Die Fallgeberin/der Fallgeber muss ein echtes Beratungsanliegen oder eine konkrete Frage an die Beratungsrunde haben. Das Anliegen ist es entweder in einer Situation einen Schritt weiter zu kommen, eine Lösung für das Anliegen zu entwickeln, aus der Situation heraus etwas für die Zukunft zu lernen oder Stellungnahmen oder Meinungen der Gruppe zu ihrem/seinem Anliegen zu hören.

### TIPP

Gelegentlich zweifeln Teilnehmerinnen und Teilnehmern daran, ob ihr Thema für die kollegiale Beratung geeignet ist, weil es ihnen zu klein (unbedeutend, nebensächlich), zu groß (komplex, verworren) oder anderswie unpassend erscheint. Daher halten sie ihren Beratungswunsch manchmal zurück. Im Zweifel, ob das Anliegen angemessen ist oder nicht, sollten Fallgeberin oder Fallgeber die Gruppe um ihre Einschätzung bitten, anstatt eine einsame Entscheidung zu treffen. Solange eine Situation für die Fallgeberin/ den Fallgeber bedeutsam ist, wird sich im Laufe der Beratung ein passendes Anliegen aus dem zuerst präsentierten Problem schälen lassen.

Wenn die Gruppe nach der Diskussion und Meinungsbildung über das Anliegen zu dem Urteil kommt, dass der Fall die Möglichkeit der kollegialen Beratung übersteigt, sollte sie die Fortführung der Beratung ablehnen und den Prozess abbrechen. Sie kann der Fallgeberin/ dem Fallgeber raten, sich an andere Beratungsstellen zu wenden.

## II Freiwilligkeit und Vertrauen

Die „Kollegiale Beratung“ setzt ein gewisses Maß an Bereitschaft voraus, sich anderen anzuvertrauen, Probleme offenzulegen, die eigenen Haltungen und Handlungen in Frage zu stellen und andere um Rat oder Feedback zu bitten. Dies kann nur **freiwillig** geschehen und ist stark abhängig von der personellen Zusammensetzung der Gruppe. Die **Unterschiedlichkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer** und ihrer Strategien ist hilfreich und Chance für die Fallgeberin/den Fallgeber, „über den eigenen Tellerrand zu blicken“ und das eigene Handlungsspektrum zu erweitern. Aus diesem Grund sollte die Methode immer ein Wahlangebot sein, dass jemand freiwillig annehmen oder ablehnen kann.

### TIPP

Wer einen Fall einbringt, braucht in der Regel den „geschützten Raum“ innerhalb der Gruppe. Die Moderatorin/der Moderator sollte von Anfang an ausdrücklich auf das Thema „**Vertraulichkeit**“ hinweisen und dies mit der Gruppe vereinbaren.

## III Überschaubarkeit der Situation

Eine Beratungssituation ist dann kontraproduktiv, wenn sie für die Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht mehr zu überschauen ist. Dies ist der Fall, wenn in der Gruppe massive persönliche Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen existieren. Bei eher persönlich gelagerten Fragestellungen sollten außer der Fallgeberin/dem Fallgeber keine weiteren teilnehmenden Gruppenmitglieder mehr in das Ausgangsproblem involviert sein. Verschiedene formale oder informelle Hierarchie-Ebenen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer können hinderlich sein, da deren Handlungskompetenzen im Betrieb sich nicht decken, was das Vertrauen in die Gruppe erschweren bzw. sogar verhindern kann.

Wenn das Ausgangsproblem generell zu vielschichtig und damit unüberschaubar ist, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden das Ziel verlieren und zu theoretische Lösungen für den Fall entwickeln. Eine Alternative ist, das Grundproblem in verschiedene einzelne Fragestellungen vorab aufzuteilen. Alles in allem sollten die Akteure, ihre Ziele und Beziehungen sowie der Zeitrahmen und die Methode klar zu erkennen sein.

### ACHTUNG!

Keine kollegiale Beratung bei starken Konflikten in der Gruppe. Konflikte in der Gruppe können **kein** Thema der kollegialen Beratung sein. In diesen Fällen sollte die Methode nicht angewandt werden. Hier müssen andere Beratungsmöglichkeiten gewählt werden.

## 2.3 Rahmen schaffen

### Gruppenzusammensetzung:

Die kollegiale Beratung erfolgt in einer Kleingruppe von **5 - 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmern**. In einer zu großen Gruppe fühlen sich die Teilnehmenden leicht „vorgeführt“ und sehen die Bedingungen des Vertrauens und der Vertraulichkeit als nicht gegeben. Die minimale Gruppengröße liegt bei 5 Personen: 1 Fallgeber/in, 1 Moderator/in, 3 Berater/in. Bei nur zwei beratenden Personen verliert die Fallberatung an Dynamik und Vielfalt.

Vor allem für die ersten Durchführungen der kollegialen Beratung ist die **Begleitung durch eine erfahrene Person** hilfreich. Neben der Einführung in die Methode sollte sie der Gruppe zum Ablauf oder den einzelnen Teilnehmenden zu ihren Rollen ein **Feedback** geben.

### Zeitrahmen:

Eine kollegiale Beratung nimmt in der Regel mindestens **1 - 1 ½ Stunden** in Anspruch. Bei komplexen betrieblichen Problemen und vielen beteiligten Ebenen kann der Prozess auch erheblich mehr Zeit in Anspruch nehmen. Dann sollten aber **mehrere Termine** mit möglicherweise wechselnder personeller Zusammensetzung stattfinden. Wenn es schneller gehen soll oder es emotional ein besonders schwieriger Fall ist, kann die Methode variiert werden. Einige Varianten dazu sind im Anhang angeführt (S. 36 ff).

### Raum:

Notwendig ist ein ruhiger störungsfreier Raum mit Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. Flipchart, Stellwände, Moderationskoffer), der eine **vertrauliche Atmosphäre** gewährleistet. Ein Stuhlkreis, in dem alle Teilnehmer **Blickkontakt** haben, ist hilfreich für den Kommunikationsprozess. Er fördert den Austausch zwischen den Teilnehmenden und die Vielfalt der Kontakte. Der Innenraum kann genutzt werden für interaktive Elemente und ist Bewegungsraum. Stuhlkreise als Sitzordnungen ohne Tische vermeiden die Bildung von Stammplätzen, so dass sich schneller neue Sitzordnungen entwickeln können.



**Dokumentation und Visualisierung:**

Es ist in jedem Fall sinnvoll, die **Abfolge der Schritte** für alle sichtbar aufzuschreiben. Dies ist eine Erinnerung für die Gruppe: In welcher Phase befinden wir uns gerade?



Für die Fallgeberin/den Fallgeber und auch die Moderation ist es zusätzlich hilfreich – vor allem bei komplexen Fällen – Fakten, Thesen oder Schritte zu visualisieren. Denn bei der Fallschilderung handelt es sich häufig um **verschachtelte Vorgänge oder auch Strukturen**. Der Fall kann z. B. verschiedene Zuständigkeiten: Betriebsrat – Gesamtbetriebsrat – Konzernbetriebsrat und IG Metall betreffen, die für die Beraterinnen und Berater neu und/oder schwer zu durchschauen sind. Um Missverständnissen vorzubeugen, können **Skizzen, Darstellungen mit Metaplankarten oder eine Wandzeitung** eingesetzt werden. Die Visualisierung hilft der Gruppe,

- das Problem oder die Situation klarer zu sehen,
- eine professionelle Distanz einzunehmen
- und den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern.

Nicht nur Sachbereiche lassen sich visualisieren. Auch mentale Prozesse, z. B. die eigene Zerrissenheit zwischen zwei oder mehreren Impulsen, die Stimmung in einem Team oder Rollenzuschreibungen an Personen lassen sich darstellen. Neben Metaplankarten bieten sich hier besonders kreative Materialien an: symbolische Gegenstände, Figuren oder Bilder. Diese Materialien können im Beratungsprozess beliebig vertauscht, verschoben oder kombiniert werden und zeigen so ggf. Wege aus einer Sackgasse, Rollenvarianten oder Handlungsalternativen auf.



## 2.4 Rollen- und Aufgabenklärung

Vor Beginn der kollegialen Beratung muss geklärt werden, **wer welche Rolle** übernimmt. In der Regel wird es eine erfahrene Moderation geben, die die kollegiale Beratung anregt und anleitet. Prinzipiell kann jedes Gruppenmitglied aber jede Rolle übernehmen. Die Methode lebt davon, dass die Rollen immer wieder getauscht werden. Mit der jeweiligen Rolle sind **bestimmte Aufgaben, Leitfragen und Verhaltensweisen** verbunden, die für das Gelingen der Methode entscheidend sind.

- Wer ist Fallgeberin oder Fallgeber?
- Wer übernimmt die Moderation?
- Wer sind die Beraterinnen und Berater?

### I. Fallgeberin oder Fallgeber

**Hauptperson** der kollegialen Beratung ist die Fallgeberin/der Fallgeber. Denn ihr/sein Fallbeispiel und Beratungsanliegen ist **Gegenstand der Beratung**. Idealerweise schildert sie/er die sachlichen und persönlichen Aspekte ihrer/seiner Situation spontan und mit großer Offenheit, ist an Beratung und Lösung interessiert und offen für Perspektivenwechsel und neue Sichtweisen. Im Beratungsprozess beantwortet die fallgebende Person die an sie gestellten Informationsfragen, hört der Beratung zu und gibt Rückmeldungen.

Die Fallgeberin/der Fallgeber wird unterstützt und entlastet – erhält verschiedene Empfehlungen und Ratschläge der anderen Kolleginnen und Kollegen. Die fallgebende Person bleibt während des gesamten Beratungsprozesses **„autonome Auftraggeberin“**. Das heißt sie entscheidet, was



sie von den Hypothesen und Ratschlägen der anderen annimmt oder zurückweist. Schritt für Schritt entwickelt sie mit Unterstützung der anderen eine spezifische Lösung für ihr Problem. Die Fallgeberin/der Fallgeber behält auf jeden Fall das letzte Wort.

### II. Moderatorin oder Moderator

Die Rolle der fallgebenden oder beratenden Person kann man in der Regel ohne methodische Vorkenntnisse einnehmen. Im Gegensatz dazu setzt die Moderation einer kollegialen Beratung **Kompetenz und Erfahrung mit der Methode** voraus. Notwendig ist auf jeden Fall die **eigene Erfahrung** mit der Methode „Kollegiale Beratung“ als Teilnehmerin oder Teilnehmer. Sinnvoll ist darüberhinaus ein **spezifisches Training** dieser Methode.

**Hauptaufgabe der Moderatorin/des Moderators ist:**

- die Schrittfolge vorzustellen und anzuleiten,
- die Diskussion unparteiisch zu moderieren,
- die Zeit im Blick zu haben,
- die fallgebende Person sowie die Beraterinnen und Berater zu unterstützen und zu ermutigen,
- bei Regelverstoß zu intervenieren und z. B. bei zu voreiligen Bewertungen oder Ratschlägen zu bremsen.



**Werkzeug 1** > **Ablaufschema einer kollegialen Beratung** > **Seite 37**

Die Moderation klärt am Anfang die **Voraussetzungen** (z. B. Vertraulichkeit des Besprochenen), unterstützt die Fallgeberin/den Fallgeber und regt die Beratenden an, sich zu beteiligen und viele verschiedene Aspekte zu beleuchten. In der Regel beschränkt sich die Moderation auf eine **unparteiische Diskussionsleitung**. Gegenüber der Moderation einer gewöhnlichen Besprechung sollte die Moderatorin/der Moderator bei der kollegialen Beratung einzelne Beiträge nicht zusammenfassend wiedergeben. Die Moderation muss vielmehr die **Originalität und Authentizität der Beiträge** erhalten und sich auf die Aktivierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Leitfragen konzentrieren.

**Werkzeug 2** > **Leitfaden für die Moderation** > **Seite 38**

## TIPP

Bei einer in der kollegialen Beratung erfahrenen Gruppe kann die Fallgeberin/der Fallgeber unter den Anwesenden eine Moderatorin/einen Moderator für die Dauer der Beratung auswählen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Chemie zwischen der Fallgeberin/dem Fallgeber und der Moderation stimmt. Natürlich muss sich die Moderatorin/der Moderator mit der Wahl einverstanden erklären.

### III. Beraterinnen und Berater

Die Beraterinnen und Berater stellen im Beratungsprozess der fallgebenden Person **ihre Erfahrungen, ihre Phantasie und ihr Handlungswissen** zur Verfügung. Sie hören der Spontanerzählung ruhig und konzentriert zu. Sie nehmen auch wahr, was „zwischen den Zeilen steht“ wie Mimik oder Gestik. Sie fragen nach, produzieren viele verschiedene Hypothesen und Phantasien z. B. darüber, was die am Fallbeispiel beteiligten Personen denken, fühlen oder tun könnten. Dabei zeigen sie ehrliches Interesse am Fall und nehmen der Fallgeberin/dem Fallgeber gegenüber eine respektvolle Haltung ein. D.h. sie stellen sich auch auf ihre/seine Sichtweisen ein und verzichten auf vorschnelle Ratschläge. Viele verschiedene **Empfehlungen und Handlungsstrategien** helfen der Fallgeberin/dem Fallgeber in der Auswertungsphase, „den eigenen Weg“ herauszufinden. Oft lernen die Beraterinnen und Berater genauso viel aus dem Fallbeispiel wie die Fallgeberin/der Fallgeber, da sie häufig die unterschiedlichen Sichtweisen und Ratschläge auf eigene Situationen oder Konflikte übertragen können.



## TIPP

Die Aufgabe und Funktion der Beraterinnen und Berater ist transparent und wird bei der Einführung in die kollegiale Beratung erläutert. Hierzu zählt auch die Haltung der Beraterinnen und Berater, die als Regeln visualisiert werden können:

- Die fallgebende Person ist Auftraggeberin und Kundin.
- Es findet ein Dialog auf Augenhöhe statt.
- Die Beraterinnen und Berater gehen respektvoll mit der Perspektive der Fallzählerin/des Fallzählers um.
- Alle Fragen und Hinweise der Beraterinnen und Berater orientieren sich am Anliegen.
- Beraterinnen und Berater verfügen nicht über bessere Zugänge zur Wirklichkeit.

### IV. Weitere Rollen

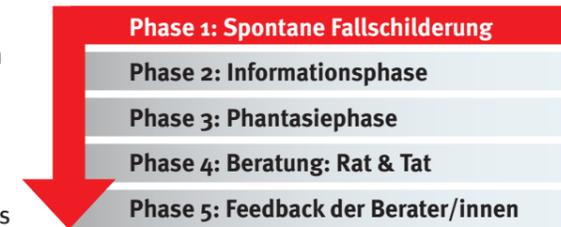
Wenn bei einer kollegialen Beratung ausreichend Beraterinnen und Berater teilnehmen, besteht die Möglichkeit 1-2 zusätzliche Rollen einzuführen. Eine Schreiberin/ein Schreiber sichert durch Protokollieren die Ergebnisse der Diskussionen und Bewertungen in den Phasen. Eine den Prozess beobachtende Person führt eine Prozessreflexion als Abschluss der kollegialen Beratung durch.



## 2.5 Der Beratungsablauf

### Spontane Fallschilderung/Beratungsanliegen (Phase 1)

Nachdem alle Voraussetzungen geklärt sind und notwendige Rahmenbedingungen geschaffen wurden, geht es los: **Die fallgebende Person schildert ihr Anliegen – spontan und assoziativ.** Sie stellt alle Einzelheiten dar, die sie für das Verständnis ihres Falles für relevant hält. Sie tut dies in einem knappen spontanen Bericht, der keinerlei Vorbereitung bedarf, auch wenn sich die Fallgeberin/der Fallgeber vorher schon Gedanken über den Fokus seiner Schilderung machen kann. Wie eingangs benannt, kann die Fallgeberin/der Fallgeber Punkte der Darstellung zusätzlich visualisieren. Mit der Formulierung der Schlüsselfrage oder des Beratungsanliegens fokussiert die Fallgeberin/der Fallgeber das Anliegen gegenüber den Beraterinnen und Beratern. Die Formulierung der Schlüsselfrage kann z. B. beginnen mit „Wie kann ich erreichen (verhindern, vermeiden), dass ...“



## TIPP

Mögliche Formulierungen für eine gute Schlüsselfrage, die sich an die Beraterinnen und Berater richtet und sich auf veränderbares Verhalten oder Erlebtes des Fallgebers bezieht:

- Was kann ich dafür tun, dass ...
- Wie kann ich erreichen/verhindern, dass ...
- Was muss ich verändern, damit ...

In dieser Phase greifen die **Beraterinnen und Berater** nicht ein, sondern machen sich nur Notizen. Sie registrieren, was ihnen bedeutsam erscheint, sie sammeln innerlich verschiedene Anknüpfungspunkte. Sie achten auf verschiedene Aspekte: Was wird berichtet? Was wird ausgespart? Wo liegt der Fokus der Erzählung? Welchen Standpunkt nimmt die Fallgeberin oder der



Fallgeber ein? Welche Signale (Tonfall, Stimmung) sendet die Fallgeberin/der Fallgeber? Welche Stimmung entsteht durch die Spontanerzählung? Wenn die fallgebende Person sich für eine Schlüsselfrage oder das konkrete Beratungsanliegen entschieden hat, sollten die Beraterinnen und Berater prüfen, ob sie sich deren Beantwortung vorstellen können. Daher fragt die Moderation ausdrücklich, ob die Frage für alle verständlich und nachvollziehbar ist.

Die **Moderation** ermuntert die fallgebende Person zu erzählen, was sie auf dem Herzen hat und wozu sie Rat und Tat der anderen braucht. Die Moderatorin/der Moderator unterstützt die Fallgeberin/den Fallgeber bei der Schilderung durch aktives Zuhören und ermutigt sie/ihn möglichst konkret zu erzählen. Dabei wird die Fallgeberin/der Fallgeber bei der Klärung unterstützt sowie einfühlsam und verständnisvoll bei der Entwicklung der Erzählung begleitet. Die Moderatorin/der Moderator lässt keine Informationsfragen zu und unterstützt die fallgebende Person, *ihre* Schlüsselfrage so konkret und persönlich wie möglich herauszuarbeiten und zu formulieren und damit einen klaren Fokus zu finden.

Die Moderatorin/der Moderator lässt keine Informationsfragen zu und unterstützt die fallgebende Person, *ihre* Schlüsselfrage so konkret und persönlich wie möglich herauszuarbeiten und zu formulieren und damit einen klaren Fokus zu finden.

## ACHTUNG!

Die Moderatorin/der Moderator muss auf jeden Fall die Moderationsrolle halten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Fallschilderung an dieser Stelle interpretiert oder gedeutet wird oder die Schlüsselfrage sich nicht auf das Anliegen der fallgebenden Person bezieht.

Überblick 1 > Basismethoden: „Wenn es schnell gehen soll ...“ > Seite 40

## TIPP

Wenn die Gruppe nur noch wenig Zeit hat oder die/der Ratsuchende nur ein „Feedback“ oder eine Idee zur Lösung des Problems sucht, können Basismethoden der kollegialen Beratung helfen.

## Informationsphase (Phase 2)

Die Moderatorin/der Moderator leitet zur nächsten Phase über, indem sie/er der fallgebenden Person dankt und die wesentlichen Ziele und die Bedeutung der folgenden Informationsphase der folgenden Informationsphase benennt. Die Informationsphase dient der Klärung von Verständnisfragen zum geschilderten Fall. Dabei fragen die Beraterinnen und Berater nach Informationen, die sie brauchen, um den Fall beraten zu können. Die Fragen dienen der Vertiefung, der Erweiterung und der Klärung. Die Fragen sollten nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten gestellt werden, sie können sich auch nach persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen erkundigen und die Stimmungslage der Beteiligten erforschen.

Phase 1: Spontane Fallschilderung

Phase 2: Informationsphase

Phase 3: Phantasiephase

Phase 4: Beratung: Rat & Tat

Phase 5: Feedback der Berater/innen

Die Moderatorin/der Moderator leitet zur nächsten Phase über, indem sie/er der fallgebenden Person dankt und die wesentlichen Ziele und die Bedeutung der folgenden Informationsphase der folgenden Informationsphase benennt. Die Informationsphase dient der Klärung von Verständnisfragen zum geschilderten Fall. Dabei fragen die Beraterinnen und Berater nach Informationen, die sie brauchen, um den Fall beraten zu können. Die Fragen dienen der Vertiefung, der Erweiterung und der Klärung. Die Fragen sollten nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten gestellt werden, sie können sich auch nach persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen erkundigen und die Stimmungslage der Beteiligten erforschen.

Die **Beraterinnen und Berater** fragen, diskutieren aber noch nicht und bieten auch noch keine in Fragen verpackte Lösungen und Vorschläge an (z. B. „Hast du eigentlich schon mal daran gedacht ...“). Wenn die Beraterinnen und Berater der Ansicht sind, dass sie noch nicht alle abschließenden Fragen gestellt haben und noch nicht alles erfahren haben, sollten sie sich vergegenwärtigen, dass die Schilderung in gewissem Sinn immer unvollständig bleiben wird. Die Bilder, die bei den Beraterinnen und Beratern entstehen, weichen oft von den Bildern ab, die die Fallgeberin/der Fallgeber vermitteln wollte. Gerade darin können aber fruchtbare Ansätze stecken, die die Gruppe weiterverfolgen kann.



Die **fallgebende Person** konzentriert sich darauf, nur die ihr gestellten Fragen zu beantworten.

Die **Moderation** gibt in dieser Phase den Beraterinnen und Beratern die Gelegenheit eine begrenzte Anzahl von erkundenden Fragen zu stellen. 10 bis 15 Minuten sind hierfür in jedem Fall ausreichend. Die Fragen sollten zum erweiterten oder vertieften Verständnis der Beraterinnen und Beratern beitragen – aber keine Lösungen enthalten. Die Hauptaufgabe der Moderation besteht jetzt darin, darauf zu achten, dass die Fragen keine indirekten Bewertungen oder Ratschläge sind. Daher ist es wichtig, dass die Moderation in der Nachfragephase die Leitung behält.

Überblick 2 > Methoden für Fortgeschrittene: „Wenn es schwierig wird ...“ > Seite 41

## TIPP

Ist der Fall sehr komplex und/oder emotional schwierig können Elemente aus anderen Beratungsformen, zur Reflexion und Verbesserung des beruflichen Handelns wie z. B. die Supervision oder die systemische Beratung hilfreich sein.

### Phantasiephase (Phase 3)

Der Fall löst bei den Beraterinnen und Beratern „Phantasien“ aus, die den Horizont der fallgebenden Person erweitern und evt. auf „weiße Flecken“ ihrer Wahrnehmung aufmerksam machen. In der Phantasiephase beschreiben und spiegeln die Beraterinnen und Berater ihre eigenen Eindrücke zu dem Fall. Dadurch entsteht eine **neue Problemsicht bzw. eine Perspektivenerweiterung**. Die Beraterinnen und Berater richten ihre Vermutungen und Eindrücke nicht direkt an den Fallgeber/die Fallgeberin, sondern diskutieren den Fall eher „beraterintern“. Der Gewinn: die konfrontationsfreie Erarbeitung neuer Sichtweisen.



Die **Beraterinnen und Berater** formulieren ihre Wahrnehmungen zu dem Fall: Sie äußern Vermutungen zu den Motiven, Interessen und Gefühlen der im Fall beteiligten Personen. Sie analysieren den Fall, entwickeln Hypothesen, erzeugen Bilder und Assoziationen. Sie haben die Gelegenheit aufkommende Bilder und Gefühle zu benennen. Sie überlegen: „Wenn ich xy in diesem Fall wäre, würde ich denken, fühlen, handeln, ...“. Durch ihre Eindrücke inspirieren sich die Beraterinnen und Berater gegenseitig, sie ergänzen oder widersprechen sich.



Die **fallgebende Person** hört zu und macht sich Notizen. In der Regel empfindet sie vor allem eine sorgfältige Hypothesenerstellung als nützlich. Die Phase endet mit einer kurzen Stellungnahme der Fallgeberin/des Fallgebers: Welches Gefühl, welcher Gedanke welche Assoziation könnte für sie/ihn hilfreich oder interessant für die Problemlösung sein.

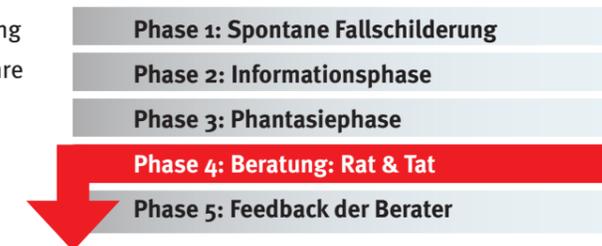
Die **Moderation** ermuntert die Beraterinnen und Berater zu Bildern und zur Rollenidentifikation. Sie achtet darauf, dass noch keine Ratschläge erteilt werden. Die Trennung der Phasen erfordert eine hohe Rollendisziplin.

### TIPP

Die fallgebende Person hört aufmerksam zu und macht sich Notizen. Die Phantasien der Beraterinnen und Berater helfen bei der Gewinnung von neuen Erkenntnissen und Sichtweisen.

### „Rat & Tat“ und das letzte Wort (Phase 4)

In dieser Phase der kollegialen Beratung dürfen die Beraterinnen und Berater ihre Erfahrungen und Einfälle weitergeben. Sie analysieren, sprechen Handlungsempfehlungen aus und produzieren Ideen. Es geht darum, viele eventuell sogar widersprüchliche Ratschläge und Lösungsideen zu entwickeln.



Die Phase wird z. B. mit einem Brainstorming der Beraterinnen und Berater über verschiedene Handlungsmöglichkeiten eingeleitet. Jetzt geht es an die Entwicklung von Ideen und Lösungsvorschlägen für die Beantwortung der Schlüsselfrage der Fallgeberin/des Fallgebers. Alternativ zum Brainstorming können aber auch andere Methoden angewandt werden.

### Überblick 3 > Auswahl von Basis-Methodenbausteinen > Seite 42

Während der Phase hört die **fallgebende Person** zu und macht sich Notizen. Sie nimmt alle Beiträge ohne Kommentare oder Richtigstellung auf. Sie sollte die Ideen auf sich wirken lassen. Am Schluss hat sie das letzte Wort zum Fall: In ihrem Schlussfeedback wählt sie aus, welche der Handlungsempfehlungen für sie interessant sind, was ihr weiter hilft und worüber sie noch einmal nachdenken möchte und plant eventuell erste Maßnahmen für ihr weiteres Vorgehen. In der Regel ist das allerletzte Wort ein „herzliches Dankeschön“ an die beratende Gruppe.

Die **Beraterinnen und Berater** formulieren ihre inhaltlichen Beiträge. Die beratenden Personen sollten großen Ideenreichtum beweisen. Sie wenden sich in der Beratung an die Fallgeberin/den Fallgeber.

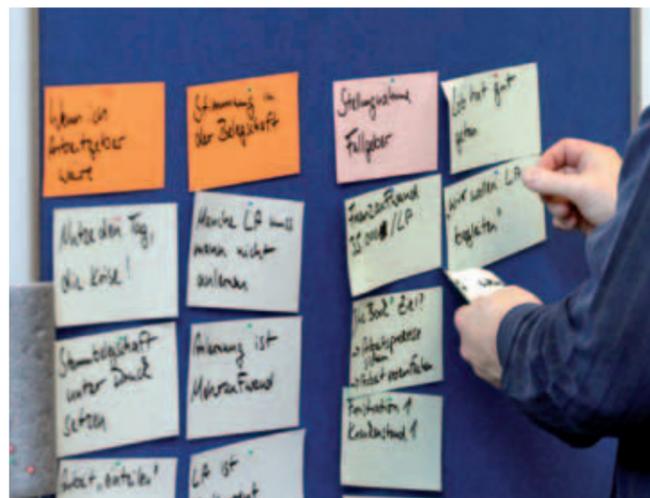
Die **Moderation** achtet während der Beratung besonders auf die Befindlichkeit der Fallgeberin/des Fallgebers. Die Beratungen werden oft sehr intensiv erlebt, und manche Beiträge lösen starke (wenn auch von außen kaum wahrnehmbare) Gefühle bei der Fallgeberin/beim Fallgeber aus.



## TIPPS für die Formulierung der Beiträge

Es geht hier um Rat und Tat, nicht darum, der fallgebenden Person Vorhaltungen zu machen, was sie bisher versäumt hat oder wie falsch sie alles gesehen, gedacht und gemacht hat – um ihr/ihm dann zu stecken, wo es lang geht. Folgende Regeln haben sich in der Beratungsphase bewährt:

- Regel der Wertschätzung: Die Beraterinnen und Berater zeigen sich wertschätzend gegenüber der Fallgeberin/dem Fallgeber.
- Regel der Vielfalt: Es geht darum, der Fallgeberin/dem Fallgeber möglichst unterschiedliche Perspektiven anzubieten. Die Beraterinnen und Berater achten darauf, dass ihre Beiträge Abwechslung erhalten.
- Regel der Prägnanz: So kurz wie möglich – so lange wie nötig. Ein Gedanke pro formuliertem Beitrag reicht aus.
- Regel der Möglichkeitsform: Die Beraterinnen und Berater bieten der Fallgeberin/dem Fallgeber mit ihren Ideen alternative Möglichkeiten an. Ihre Vorschläge sind nicht richtiger oder wahrer als die Vorstellung der Fallgeberin/des Fallgebers. Das sollte sich auch in der verwendeten Sprache ausdrücken. („Du könntest ...“)



## Feedback der Berater/innen (Phase 5)

In dieser Schlussphase geben die **Beraterinnen und Berater** Rückmeldungen über ihre Lerneffekte aus dem Fall. Denn häufig lernen die Beraterinnen und Berater ebenso viel aus der Beratung wie die Fallgeberin/der Fallgeber, weil sie in ähnlichen Situationen sind oder eigene

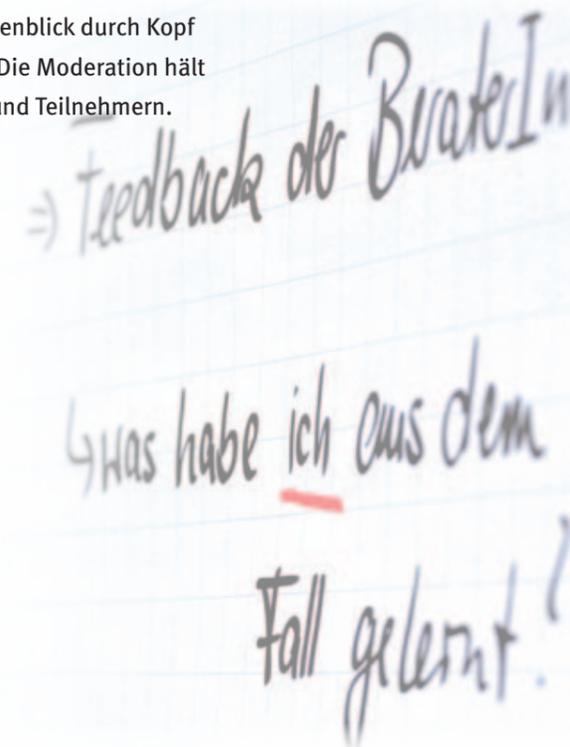


Konfliktfelder reflektieren. Es bereichert die Fallgeberin/den Fallgeber, wenn der Fall zum Lernerfolg aller Teilnehmenden beiträgt. Die Beraterinnen und Berater überlegen und erklären der Runde, welche Anregungen ihnen diese Beratung gegeben hat: „Was nehme ich mit?“ „Was habe ich für mich gelernt?“. So drücken die Beraterinnen und Berater aus, dass nicht nur die fallgebende Person Lernschritte gemacht hat, sondern die Beratung auch ihnen Erkenntnisse vermittelt hat.

Die **Moderation** bittet die Teilnehmenden, mitzuteilen, was ihnen im Augenblick durch Kopf und Bauch geht und wie ihnen nach der Beratung zumute ist (Blitzlicht). Die Moderation hält die Gesamtergebnisse fest und bedankt sich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

## TIPPS „Feedback-Regeln“

- Das Feedback wird so vorgetragen, dass es für den Feedback-Nehmenden annehmbar ist.
- Im Feedback werden möglichst konkrete Verhaltensweisen beschrieben, nicht vermeintliche Eigenschaften.
- Die Feedbackgeberin/der Feedbackgeber beschreibt, was das erlebte Verhalten in ihr/ihm bewegt oder ausgelöst hat.
- Feedback wird sowohl für störendes als auch für hilfreiches Verhalten gegeben.
- Die feedback-nehmende Person denkt über das Gehörte nach, sie hat die Freiheit, Feedback zu akzeptieren oder auch innerlich abzulehnen.



## 2.6 Nach der Beratung

Nachdem die kollegiale Beratung beendet ist, empfiehlt es sich, den Prozess im Anschluss gemeinsam zu reflektieren. Ziel: Analyse der Zusammenarbeit in der Gruppe und des Beratungsablaufes, um langfristige Lerneffekte zu gewährleisten. Häufig schätzen die Beraterinnen und Berater ihren eigenen Beitrag eher zurückhaltend ein. Die fallgebenden Personen hingegen bewerten das Ergebnis eher positiv, weil sie bereits die Schilderung ihres Falles als nutzbringend erleben. Die Beraterinnen und Berater stehen vor der Gefahr, zu hohe oder unrealistische Ansprüche an ihre Lösungsvorschläge zu stellen. Letztlich sind es aber die Fallgebenden, die die notwendigen Schritte zur Umsetzung der Vorschläge und Tipps in die Praxis einleiten und gehen müssen.

Zum Schluss der gemeinsamen Reflexion können Folgetermine besprochen und evtl. bereits vereinbart werden. Es ist auch möglich, mehrere – bis zu drei – kollegiale Beratungen innerhalb einer Gruppe an einem Tag durchzuführen – bei wechselnden Rollen und Fallbeispielen. Die gemeinsamen Prozessreflexionen und die Besprechung allgemeiner, übergeordneter Themen können den Ablauf auflockern und abrunden. Bei komplexen und langfristig angelegten Fragestellungen sind regelmäßige Treffen der Gruppe optimal. Nach Abstand von einigen Wochen kann eine fallgebende Person ihre Situation wiederholt durch eine kollegiale Beratung reflektieren. Eingangsfragen könnten dann sein:

- Was war damals meine Situation?
- Was habt ihr mir damals gesagt, geraten?
- Was war mein Schlüsselthema? Was war mein Entwicklungsziel?
- Was waren meine Maßnahmen? Was habe ich tatsächlich umgesetzt?
- Was ist passiert bzw. wie hat sich die Situation verändert?
- Was davon führe ich direkt auf meine Maßnahmen zurück?
- Wie sehe ich die geschilderte Situation heute?



## 3. Praxis-Berichte

### Praxisbericht 1:

#### Kollegiale Beratung zur „Kurzarbeit und Qualifizierung“ mit Betriebsräten aus vier Unternehmen

Die Verbindung von Kurzarbeit mit Qualifizierung stand bei vielen Betriebsräten 2009 auf der Tagesordnung. Um hier auch in der Praxis leichter voran zu kommen, nahmen die Betriebsräte aus vier Betrieben in der Mindener Region an einer Workshopreihe zu dem Thema teil. Zunächst einmal ging es darum, Wissens- und Informationfragen zu klären. Hierzu wurden externen Experten wie z. B. Vertreter der Agentur für Arbeit hinzugezogen. Im Kern ging es aber darum, die teilnehmenden Betriebsräte bei der Realisierung und Umsetzung von Qualifikationsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Kurzarbeit in ihrem Betrieb zu unterstützen. Konkrete Problem- oder Fragestellungen der Betriebsräte, die im Rahmen der Umsetzung von Qualifizierung während der Kurzarbeit in ihrem Betrieb auftauchen, wurden mit Hilfe der kollegialen Beratung bearbeitet.

Zu Beginn der Treffen wurden alle Betriebsräte aufgefordert, die aktuelle betriebliche Situation zum Thema Qualifizierung während der Kurzarbeit darzustellen. Dabei sind Probleme, Stolpersteine oder auch konkrete Fragestellungen zum Vorschein gekommen, die den Betriebsrat daran hindern, die Qualifizierung in der Kurzarbeit umzusetzen. Bei der Formulierung ihrer Schlüsselfrage brachten die betroffenen Betriebsratsmitglieder dann noch einmal die betriebliche Situation „auf den Punkt“. Die anschließende Informationsphase für die Beratung beschränkte sich durch diese Vorbereitung auf einige gezielte Nachfragen. In der Beratung dominierten „Rat & Tat“. Das gemeinsame Interesse der anderen Gruppenmitglieder an diesen Fragen wurde anschließend in Form einer Nachbetrachtung herausgearbeitet und auf Flipchart oder Pinwand dokumentiert.

Die Offenheit, über die eigenen „Fall-Fragen“ zu reden, entwickelte sich im Laufe der Treffen. Wichtig war dafür die Herausbildung eines gemeinsamen Verständnisses zum Thema, verbunden mit der Erkenntnis: „Die Anderen haben ja ähnliche Schwierigkeiten wie wir und sie nehmen meine Probleme ernst!“

In den Beratungsgesprächen der Teilnehmenden wurde das ganze Spannungsfeld „Kurzarbeit und Qualifizierung“ behandelt: „Wie gewinnen wir die Beschäftigten und das Management für die Idee?“ „Wie klären wir die unterschiedlichen Qualifizierungsbedarfe?“ „Wie gehen wir mit Widerständen bzw. Desinteresse um?“ „Wie kann unsere Personalabteilung in die Lage versetzt werden, diese Herausforderung zu bewältigen?“ „Wie weit hängen wir uns als Betriebsrat in die Umsetzung rein?“

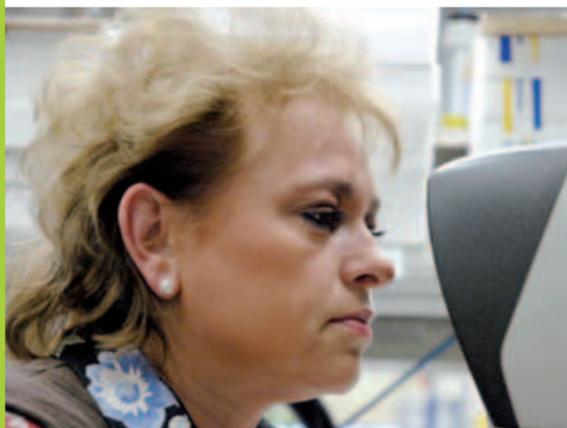
### Was war für die teilnehmenden Betriebsräte wichtig bei der Teilnahme an der Workshopreihe?

- Aktuelle Themen der Teilnehmenden wurden sofort aufgenommen und bearbeitet;
- Ergebnisse wurden kurzfristig dokumentiert;
- Enger Kontakt zwischen den Teilnehmenden ermöglichte auch den kurzen „Telefon“-Draht zwischen den Terminen;
- Bessere Einschätzung der eigenen Situation durch Vergleich mit anderen Betrieben;
- Selber Themen erarbeitet mit Unterstützung, wenn man nicht weiter weiß;
- Komprimierte Bearbeitung komplexer Themen.

#### Praxisbericht 2:

#### Kollegiale Beratungen in der Schalterindustrie mit den Themenschwerpunkten: Qualifizierung, Arbeitszeitflexibilisierung und Produktionssysteme

Die Idee oder besser gesagt, das Bedürfnis sich in der Branche auszutauschen bestand schon lange, aber irgendwie ist daraus nie Realität geworden. Niemand „traute“ sich den ersten Schritt zu tun. Durch das Projekt „besser:Zukunft“ der IG Metall NRW bestand jetzt die Möglichkeit, Treffen zu organisieren und vorzubereiten und so die Fäden zusammen zu halten. Inzwischen haben sich die Treffen der Betriebsräte aus sieben Unternehmen der Schalterindustrie und zu einem festen Bestandteil ihrer Arbeit entwickelt. Nach mittlerweile vier Zusammenkünften hat sich eine Zusammenarbeit ergeben, die einen offenen Austausch ermöglicht.



Stattgefunden haben die Treffen jeweils in einem der beteiligten Unternehmen. Die Themen bestimmen die Betriebsräte, für den methodisch/fachlichen Rahmen ist das Projekt „besser:Zukunft“ verantwortlich. Die gewählten Themen machen deutlich, wo den Betriebsräten der „Schuh drückt“. Beim ersten Treffen wurden Kurzarbeit und die Qualifizierungsmöglichkeiten innerhalb dieser Zeiten als Schwerpunkt bestimmt. Danach haben die Betriebsräte sich über ihre Arbeitspakete und ihre „Baustellen“ ausgetauscht. Daraus entstand die kollegiale Beratung zur Arbeitszeitflexibilisierung, bei der Kollegen und Kolleginnen aus zwei

Gremien ihre Fragen an die Runde stellten und die anderen ihnen mit Rat und Tat zur Seite standen. Das vierte Treffen erfolgte unter dem Themenschwerpunkt „Komplexe Produktionssysteme“. Mit diesem Austausch im Rahmen einer kollegialen Beratung wurde deutlich, dass in allen Unternehmen der Schalterindustrie neue, geänderte Arbeitsabläufe und neue Organisationsformen Einzug halten. Der Stand der Umsetzung unterscheidet sich in den Betrieben, auch die Vorgehensweise und der Umfang der Veränderung. Die beteiligten Betriebsräte haben in den Treffen die kollegiale Beratung als eine neue, besonders zielorientierte Form ihres Austausches kennen gelernt. Sie haben damit differenzierte Gestaltungsoptionen in verschiedenen Handlungsfeldern wechselseitig hinterfragt und Erkenntnisse für die strategische Ausrichtung ihrer Arbeit genutzt. Das nächste Treffen ist bereits terminiert und findet wieder in einem Unternehmen statt. Es ist für alle klar, dass sie über den Projektrahmen hinaus weiterhin zusammenkommen wollen. Der Austausch ist jetzt schon ein fester Bestandteil ihrer Betriebsratsarbeit. Dass bei den Zusammenkünften auch Betriebsbesichtigungen möglich sind, zeigt, dass die Treffen an Akzeptanz gewinnen.



### Was interessiert Betriebsräte an dieser Form der kollegialen Beratung?

- Es ist kein einmaliges Treffen, sondern ein Prozess des Kennenlernens untereinander (es nehmen zu 90% die gleichen Personen teil).
- Veränderungen in der Branche werden schneller erkannt und diskutiert. Ebenso Strategien der Arbeitgeber.
- Es entsteht bei den Treffen, trotz oder gerade weil es Mitwettbewerber sind, nach und nach eine Ebene des Vertrauens.
- In den kollegialen Beratungen nimmt die Offenheit zu.
- Der kollegiale Austausch entwickelt sich auch zwischen den Treffen. Es werden Telefonate geführt, Fragen erörtert – mit kurzem Draht.
- Besprochene Punkte müssen nicht „übersetzt“ werden, weil in der Branche die gleichen oder ähnliche Situationen vorherrschen, die gleiche Sprache (auch fachlich) gesprochen wird.
- Die Treffen finden in den Betrieben statt. Bei den Betriebsrundgängen (die in der Regel dazugehören) wird das Unternehmen (mit Stolz) vorgestellt, es wird gefachsimpelt und es ergeben sich Ideen, die in den eigenen Betrieb mitgenommen werden.

### Praxisbericht 3: Kollegiale Beratung „Betriebliches Vorschlagswesen“

Das Vorschlagswesen bietet vielversprechende Ansatzpunkte in Unternehmen, um mit Beteiligung der Belegschaft die besten Konzepte für dauerhaft sichere und gute Arbeit zum Thema zu machen und damit gegen „billiger-Strategien“ anzugehen.

Zahlreiche Betriebsräte, die hier Handlungsnotwendigkeiten sehen, haben das Vorschlagswesen zum Thema kollegialer Beratungen gemacht.

Muster-Betriebsvereinbarungen sind seit Jahren verfügbar, reichen aber in der Regel nicht aus, innerbetrieblich alle notwendigen Weichen so zu stellen, dass sich ein großer Teil der Belegschaft fortgesetzt an dem Vorschlagswesen beteiligt. Notwendig ist, so zeigt die Erfahrung, neben einer engagierten Geschäftsleitung ein sauber und transparent definierter Prozess, sowie Freistellungen für Kümmerer, die mit unterschiedlichen Methoden fortgesetzt das System überwachen und vorwärts treiben.

So ist das betriebliche Vorschlagswesen auch ein gut geeignetes Thema für kollegiale Beratungen, da es neben dem Neu-Start oder der Wiederbelebung auch darum geht, einen nachhaltig wirksamen Prozess zu initiieren.

Im Rahmen des Projektes „besser:Zukunft“ wurde mit einer kollegialen Beratung zum Thema „Betriebliches Vorschlagswesen“ begonnen: Gast- und auch Fallgeber war der Betriebsrat aus einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. In der Rolle der Berater waren Betriebsräte aus einem als Referenzbetrieb geltenden Automobilzulieferunternehmen und aus einem Unternehmen der Lampen- und Leuchtenherstellung, in dem das betriebliche Vorschlagswesen erfolgreich wiederbelebt werden konnte. Die kollegiale Beratung wurde durch erfahrende Moderatoren aus dem Projektteam moderiert.

Nachdem der Betriebsrat des Maschinenbauunternehmens die aktuelle Situation zum betrieblichen Vorschlagswesen geschildert hatte, wurden zunächst einmal Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Vorschlagswesen gesammelt, um dann nachfolgend erste Maßnahmen für einen Neustart im Unternehmen zu diskutieren. Dabei sind eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren zusammengetragen und hilfreiche Ideen zu Wiederbelebung der betrieblichen Vorschlagswesen zu Tage gefördert worden.

#### Abschließend stellten die beteiligten Betriebsräte fest, dass:

- die Methode der kollegialen Beratung für sie funktioniert und sie es als sehr produktiv empfinden, in kleinem vertrauten Kreis zu diskutieren
- sie sich weitere Treffen in diesem Rahmen wünschen
- die kollegiale Beratung reihum in den Betrieben stattfinden soll und es eine Betriebsführung geben soll
- dass das nächste Treffen zu dem thematischen Schwerpunkt „Wie mache ich das Vorschlagswesen im Betrieb sichtbar?“ stattfinden soll
- es möglich sein soll, Managementvertreter mitzubringen, um sie vom Potenzial des Vorschlagswesens für gute und sichere Arbeit zu überzeugen
- weitere Betriebsräte als Teilnehmer willkommen sind.

Wie gewünscht folgte als nächstes die kollegiale Beratung bei dem Automobilzulieferer. Der Teilnehmerkreis bestand aus Betriebsräten des ersten Treffens, zusätzlich nahmen zwei weitere Betriebsratsvorsitzende der Metallindustrie sowie der Konstruktionsleiter eines Betriebes teil. Neben dem schon genannten Thema der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit wurde auch der Stand der Dinge zum betrieblichen Vorschlagswesen beim ersten Fallgeber – dem Maschinenbauer – abgefragt.

Die bisherigen wechselseitigen Treffen mit Betriebsbesichtigung sollen fortgeführt werden. Neben dem Gastgeber und seinem Fall werden auch jeweils die Statusberichte der anderen Teilnehmer abgefragt und dann jeweils von den anderen Betriebsräten diskutiert. So soll neben den schon bekannten Vorteilen der kollegialen Beratung auch eine nachhaltige Prozessbegleitung erreicht werden. Weitere Betriebsräte sind als Teilnehmer erwünscht, ebenso wie es bei diesem Thema nach wie vor möglich sein soll, Vertreter des Managements mitzubringen.



## 4. Anhang

### Werkzeuge für die „Kollegiale Beratung“

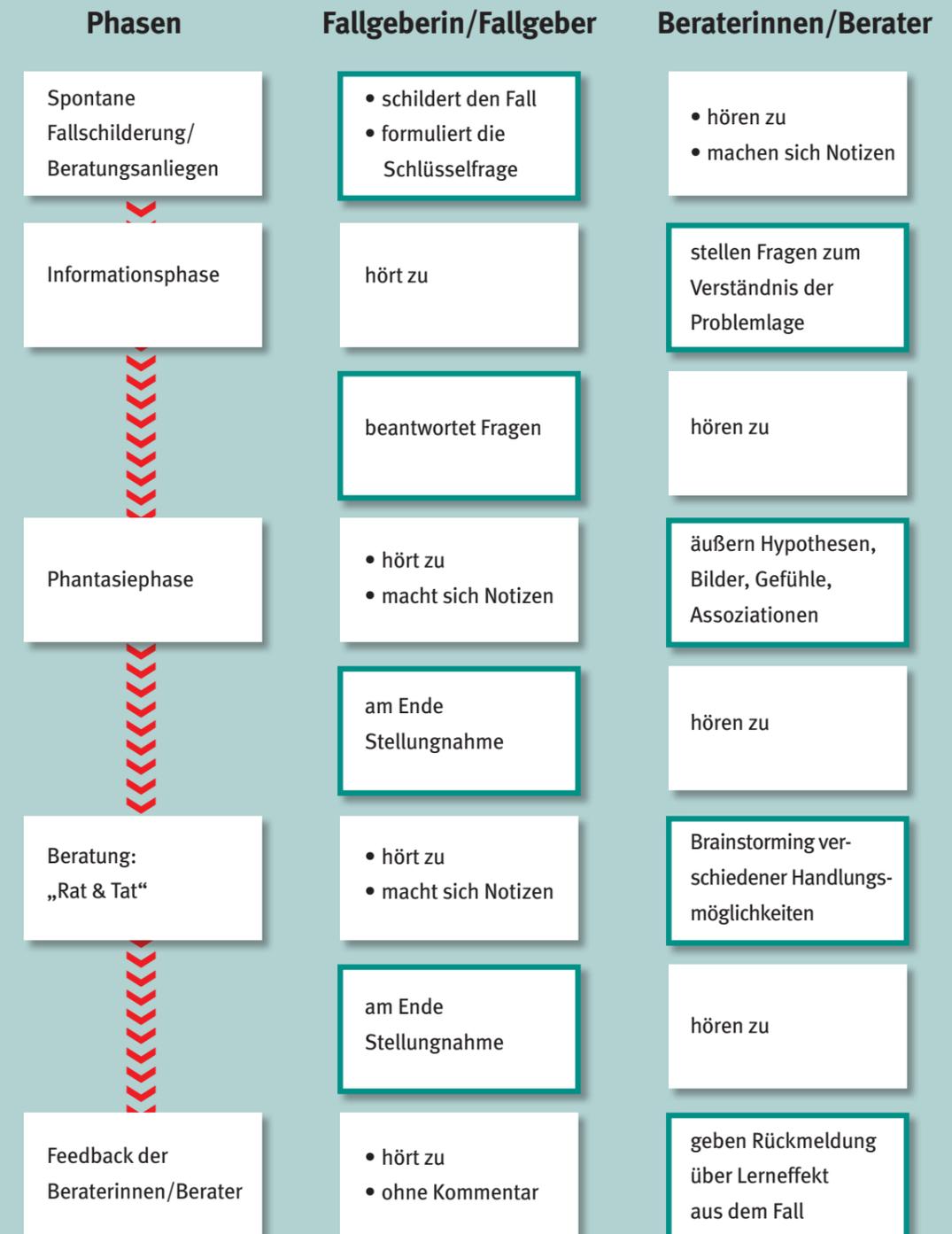
Werkzeug 1: Ablaufschema einer kollegialen Beratung	Seite	37
Werkzeug 2: Leitfaden für die Moderation	Seite	38
Werkzeug 3: Expressberatung – als ein Beispiel der schnellen kollegialen Beratung	Seite	40
Überblick 1: Basismethoden: „Wenn es schnell gehen soll ...“	Seite	40
Überblick 2: Methoden für Fortgeschrittene: „Wenn es schwierig wird ...“	Seite	41
Überblick 3: Auswahl von Basis-Methodenbausteinen	Seite	42
Quellen und weiterführende Literatur	Seite	43

### TIPP

Auf [www.besser-zukunft.de](http://www.besser-zukunft.de) stehen die Werkzeuge und Übersichten – sowie eine Präsentation zur Kurzdarstellung der kollegialen Beratung als Download bereit.

## Werkzeug 1:

### Ablaufschema einer kollegialen Beratung



**Werkzeug 2:**  
Leitfaden für die Moderation

	Fallgeberin/Fallgeber		Beraterinnen und Berater	Moderation
1. Spontane Fallschilderung und Schlüsselfrage oder Beratungsanliegen	<p>erzählt, was ihrer/seiner Meinung nach wichtig zur Schilderung der Situation ist</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer war beteiligt?</li> <li>• Wer hat wie reagiert?</li> <li>• Wie hat sich die Fallgeberin, der Fallgeber gefühlt?</li> </ul> <p>Am Ende der Fallschilderung soll eine möglichst konkrete Schlüsselfrage oder das Beratungsanliegen formuliert werden, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll ich mich in dieser Situation verhalten?</li> <li>• Was habe ich übersehen? Euer Rat in der Situation für mich?</li> <li>• Was lerne ich aus dieser Situation für die Zukunft?</li> </ul>		<p>hören aufmerksam zu was und wie die/der Betroffene erzählt und „was sie/er nicht berichtet“.</p> <p>machen sich Notizen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klärt Bedingungen z. B. „Vertraulichkeit“ des Beratungsprozesses</li> <li>• ermuntert die Fallgeberin/den Fallgeber zu wählen, was sie/er „auf dem Herzen“ hat, wozu sie/er „Rat &amp; Tat“ der anderen braucht</li> <li>• ermutigt, möglichst konkret zu erzählen</li> <li>• lässt noch keine gezielten Informationsfragen zu</li> <li>• regt Fallgeberin/Fallgeber an seine bzw. ihre/seine Schlüssel-Frage, Anliegen so konkret und persönlich wie möglich zu formulieren.</li> </ul>
2. Infophase	antwortet auf Fragen		fragen nach den Informationen, die sie noch brauchen, um den Fall beraten zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• achtet darauf, dass die Fragen „echte Informationsfragen“ sind (keine indirekten Bewertungen oder Ratschläge)</li> <li>• Infophase nicht länger als 10 - 15 Minuten.</li> </ul>
3. Phantasiephase	<p>hört zu und macht sich Notizen</p> <p>gibt am Ende der Phantasiephase Feedback/Rückmeldung zu Ideen der Beraterinnen und Berater:</p> <p>„Das klingt nach, interessant, ist neu für mich ...“</p> <p>„Das spielt meiner Meinung nach keine Rolle ...“</p> <p>„Jetzt ist mir klar geworden, dass ...“</p>		<p>produzieren Bilder, Assoziationen, Gefühle, Phantasien zu dem Fall:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Motive, Interessen, Gefühle spielen eine Rolle?</li> <li>• Welche Bilder, Gefühle kommen noch?</li> <li>• Wenn ich xy in diesem Fall wäre, würde ich denken, fühlen, handeln ...</li> </ul> <p>Beraterinnen und Berater inspirieren sich gegenseitig, ergänzen oder widersprechen sich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ermuntert zu Bildern, Rollenidentifikation, auch „schrägen“ Einfällen</li> <li>• bittet Fallgeberin/Fallgeber am Ende um Rückmeldung</li> <li>• ermöglicht lebendigen Dialog und Austausch der Beraterinnen und Berater</li> </ul> <p>Achtung: Noch keine Ratschläge! → Phase 4</p>
4. „Rat & Tat“ und das letzte Wort Fallgeberin/Fallgeber	<p>hört zu und macht sich Notizen</p> <p>das letzte Wort hat immer die Fallgeberin/der Fallgeber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie fühle ich mich jetzt?</li> <li>• Was war Interessantes, Neues, Stärkendes, Hilfreiches für meinen Fall dabei?</li> <li>• Was würde ich nie tun?</li> <li>• Was wären meine nächsten Schritte?</li> <li>• Worüber muss ich noch mal nachdenken, mal schlafen?</li> </ul>		<p>Beraterinnen und Berater dürfen nach Herzenslust den Fall analysieren und „Rat &amp; Tat“ beisteuern, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was würde ich tun oder lassen?</li> <li>• Wie beurteile ich die Lage, zu was würde ich der Fallgeberin/dem Fallgeberraten?</li> <li>• Was würde ich auf keinen Fall tun?</li> <li>• Welche Handlungsalternativen fallen mir noch ein?</li> </ul> <p>Beraterinnen und Berater hören einfach nur zu, ohne wieder in den Fall „einzusteigen“.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• animiert und unterstützt Beraterinnen und Berater in ihrem Beratungsprozess</li> <li>• lässt keine Diskussion „Was ist der richtige Weg?“ zu</li> <li>• unterstützt „Brainstorming“ möglichst vieler verschiedener Varianten</li> <li>• fordert letztes Wort der Fallgeberin/des Fallgeber zum Fall ein.</li> </ul>
5. Feedback der Beraterinnen und Berater	<p>hört zu, denn diese Runde ist oft auch für die Fallgeberin/den Fallgeber wichtig. Sie/Er</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erfährt, dass es anderen auch so geht</li> <li>• hat durch eigenen Mut, einen Fall einzubringen, anderen zu einem Lernprozess verholfen ...</li> </ul> <p>häufig enthalten die Ich-Botschaften der Beraterinnen und Berater noch wichtige Hinweise für die Fallgeberin/den Fallgeber.</p>		<p>geben Feedback über das, was in ihnen während der Fallberatung vorgegangen ist, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was kann ich an dem Fall nachvollziehen? Was hat der Fall mit mir zu tun?</li> <li>• Was war mir wesentlich, ist mir für mich dabei klargeworden?</li> <li>• Was habe ich aus diesem Fall gelernt?</li> </ul>	<p>leitet die Feedbackrunde an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ermutigt Beraterinnen und Berater noch genauer zu schauen, was der „Fall“ mit ihnen zu tun hat</li> <li>• achtet darauf, dass die Fallgeberin/der Fallgeber oder andere nicht wieder in den Fall „einsteigen“</li> </ul> <p>→ diese Phase hilft, den nächsten „Fall“ zu finden, weil sie Mut macht und Wertschätzung für Fallgeberin/Fallgeber und den gemeinsamen Beratungsprozess bedeutet.</p>

### Werkzeug 3:

#### Expressberatung – als ein Beispiel der schnellen kollegialen Beratung

Die Moderation führt konsequent und zügig mit einer strikten Zeitvorgabe Phase 1 - 4 durch die Fallberatung.

Das Feedback der Beraterinnen und Berater (Schritt 5) wird weggelassen.

Phasenablauf	Struktur	30 Minuten	45 Minuten
1. Spontane Fallschilderung und Beratungsanliegen	In 30 - 45 Minuten „schnell“ eine Kollegiale Beratung durchführen.	5	5 - 10
2. Infophase	Jede Beraterin und jeder Berater darf zwei Infofragen stellen.	5	5
3. Phantasiephase und Feedback Fallgeberin/ Fallgeber	Jede Beraterin und jeder Berater darf zwei ihrer/seiner wichtigsten Phantasien, Bilder, Rollenidentifikationen nennen. Dann erfolgt das Feedback der Fallgeberin/des Fallgebers.	10	10 - 15
4. „Rat & Tat“, letztes Wort	Jede Beraterin und jeder Berater darf ihre/ seine Analyse der Situation äußern und 1 - 2 Ratschläge oder Empfehlungen für die Fallgeberin/den Fallgeber äußern. Das letzte Wort und das Abschlußfeedback bleibt bei der Fallgeberin/dem Fallgeber.	10	10 - 15

### Überblick 1:

#### Basismethoden: „Wenn es schnell gehen soll ...“

... wenn die Gruppe nur noch wenig Zeit übrig hat, ( z. B. 30 Minuten ) oder der oder die Ratsuchende nur ein „Feedback“ oder eine Idee zur Lösung ihres Problems sucht. Diese „schnellen“ Methoden eignen sich auch für Foren im Rahmen größerer Veranstaltungen.

Methoden	Ziel	Beratungsfokus	Leitfrage
1. „Expressberatung“	In 30 - 45 Minuten „schnell“ eine Kollegiale Beratung durchführen	Strukturierend und lösungsorientiert	Phasenmodell „Kollegiale Beratung“ Phase 1 - 4 mit enger Zeitvorgabe. (5 - 15 Minuten)
2. Feedback/ Resonanzrunde	Feedback der Runde von Beraterinnen und Beratern zur spontanen Fallschilderung	Anteil nehmen, spiegeln, unterstützen, entlasten	Was löst die Fallerzählung bei mir aus? (Gedanken, Gefühle, Assoziationen, Bilder)
3. Brainstorming	Lösungsideen für den Fall sammeln	lösungsorientiert Handlungsspielraum erweitern	Was könnte man in einer solchen Situation alles tun?
4. Ein erster Schritt	Anfang für einen Lösungsweg finden	lösungsorientiert Weg aus der Sackgasse	Was könnte der nächste (kleine) Schritt für die Fallgeberin/den Fallgeber sein?

### Überblick 2:

#### Methoden für Fortgeschrittene: „Wenn es schwierig wird ...“

Für Fortgeschrittene, die die Schrittfolge der „Kollegialen Beratung“ mehrmals oder regelmäßig praktizieren, eignen sich methodische Varianten. Ist der Fall besonders komplex und/oder emotional schwierig, können Elemente aus der Supervision oder z. B. der systemischen Beratung besonders hilfreich sein. In jedem Fall beginnt die „Kollegiale Beratung“ zunächst mit der Fallschilderung und dem Beratungsanliegen. Nach oder evtl. vor Infophase oder Phantasiephase können z. B. eine Aufstellung der Organisationsstruktur oder des „inneren Teams“ klärend und erhellend sein. Statt der Phase „Rat & Tat“ können „Rollenspiel“ oder ein „Actstorming“ dem Fallgeber oder der Fallgeberin ganz konkrete Hilfestellung zur Lösung ihres Falls geben. Voraussetzung für die Anwendung solcher Methoden ist, dass die Moderatorin oder der Moderator diese Methoden selbst als teilnehmende Person erlebt und in einer Fortbildung gelernt hat, z. B. als Supervision oder in der systemischen Beratung.



Deshalb werden die folgenden Methoden nur zu Anregung aufgeführt und nicht detailliert beschrieben:

Methoden	Ziel	Beratungsfokus	Leitfrage
Inneres Team	unterschiedliche innere Stimmen der Fallgeberin/ des Fallgebers verdeutlichen	Perspektive verändern, Entscheidungshilfe, strukturierend	Welche „Stimme“ der Fallgeberin/des Fallgebers „sagt“ was zur Schlüsselfrage?
Organisationsaufstellung	sich mit unterschiedlichen Rollen im Fall identifizieren	Perspektive verändern, strukturierend	Was denken und fühlen die Beteiligten in der Situation?
Rollenspiel	zukünftige Situation vorbereiten	lösungsorientiert	Wie könnte die Fallgeberin/ der Fallgeber die zukünftige Situation bewältigen?
Actstorming	wörtliche Aussage für bevorstehendes Gespräch oder Verhandlung sammeln	lösungsorientiert	Wie könnte die Fallgeberin/ der Fallgeber in der Situation konkret argumentieren?

## Überblick 3:

Auswahl von Basis-Methodenbausteinen für die Bearbeitung der Schlüsselfrage.

Methoden	Ziel	Beratungsfokus	Leitfrage
Brainstorming	Lösungsideen für den Fallgeber sammeln	lösungsorientiert	Was könnte man in einer solchen Situation alles tun?
Kopfstand-Brainstorming	Ideen in die Gegenrichtung der Schlüsselfrage produzieren	lösungsorientiert	Wie könnte die Fallgeberin/der Fallgeber die Situation verschlimmern?
Ein erster kleiner Schritt	Den Anfang für einen Lösungsweg finden	lösungsorientiert und strukturierend	Was könnte der nächste Schritt für die Fallgeberin/den Fallgeber sein?
Gute Ratschläge	Empfehlungen für den weiteren Lösungsweg zusammentragen	lösungsorientiert	Welche Ratschläge habe ich für die Fallgeberin/den Fallgeber?
Resonanzrunde	Feedback in Bezug auf die Spontanerzählung	Anteil nehmend	Was löst der Fall bei mir an inneren Reaktionen aus?
Sharing	Bezug zu eigenen ähnlichen Erlebnissen	Anteil nehmend	An welche eigene Erfahrung erinnert mich der Fall?
Schlüsselfrage (er-)finden	Schlüsselfrage für den Fallgeber finden	strukturierend und die Perspektive verändernd	Was könnte die Schlüsselfrage der Fallgeberin/des Fallgebers sein?
Zwei wichtige Informationen	Die Information der Fallschilderung neu gewichten	strukturierend	Was sind für mich die beiden wichtigsten Informationen?
Kurze Kommentare	Stellungnahmen zum Geschehen abgeben	Anteil nehmend und lösungsorientiert	Was ist mir an dem Inhalt oder der Art der Fallschilderung aufgefallen?
Erfolgsmeldung	Faktoren beschreiben, die zum Erfolg geführt haben	lösungsorientiert	Wie hat die Fallgeberin/der Fallgeber ihren/seinen Erfolg wohl erreicht?

Quelle: Kim-Oliver Tietze: „Kollegiale Beratung“

### Quellen und weiterführende Literatur:

#### Karl-Heinz Geissler – Jochen Kade

„Einzelfallbezogene Praxisberatung für politische Bildner“

Abschlussbericht im Auftrag eines Projektes der Bundeszentrale für politische Bildung 1987

#### Kim-Oliver Tietze

„Kollegiale Beratung“

Rowohlt Taschenbuch Verlag 2003

#### Friedemann Schulz von Thun (Hrsg.)

„Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln“

Verlag: rororo, 3. Auflage, 2003, 256 Seiten

#### Schulz v. Thun

„Das innere Team in Aktion“

Rowohlt Taschenbuchverlag 2004

#### Hans-Werner Franz, Ralf Kopp

„Kollegiale Fallberatung“

Verlag: EHP, 2003, 230 Seiten

#### Karl Benien

„Beratung in Aktion“

Windmühleverlag, Hamburg 2005

#### Bernd Schmid, Thorsten Veith, Ingeborg Weidner

„Einführung in die kollegiale Beratung“.

Verlag: Carl-Auer-Systeme, 1. Auflage, 2010, 126 Seiten

#### Werner Neumann, Claudia Hartwich

Checkliste „Kollegiale Fallberatung“

Handlungshilfe für ehrenamtliche Referentinnen und Referenten in der Bildungsarbeit der IGM 1995

#### Petra Wlecklick

„Kollegiale Beratung in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit“

Forum Bildung 2007, IG Metall Vorstand



[www.besser-zukunft.de](http://www.besser-zukunft.de)

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

