

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Umschlagentwurf: Gerd Struwe
– unter Verwendung seines ›Automatischen Zeichners‹ –

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Druck und Verarbeitung: DD AG, Frensdorf

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,
recording or by any information storage and retrieval system, without permission
in writing from the publisher.

ISBN 3-89797-023-6

Inhalt

Vorbemerkung der Herausgeber	7
Grußworte (Hans-Günter Rolff, Dirk Stölting, Klaus Stricker)	
I. TEIL: GRUNDLAGEN	15
1. Kollegiale Fallberatung – Was ist das eigentlich? Grundlagen, Herkunft, Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens (Thomas Rimmasch)	17
2. Die Methodik der Kollegialen Fallberatung (Ralf Kopp / Lukas Vonesch)	53
3. Kollegiale Beratung und Supervision in der Professionalisierung von Beratern – Die Frage nachhaltiger Lernprozesse und der Entwicklung von Lernkultur oder: the medium is the message (Thorsten Veith)	93
II. TEIL: PRAKTISCHE EINSATZMÖGLICHKEITEN UND VARIANTEN	
4. Kollegiale Fallberatung als Bestandteil überbetrieblicher Beratungs- und Qualifizierungsprozesse (Hans-Werner Franz)	113
5. Kollegiale Fallberatung zur Unterstützung der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (Eva Heinold-Krug)	119
6. Kollegiale Fallberatung als didaktisches Verfahren in Seminaren für Führungskräfte und Manager – Unterstützung der Praxis- und Transferorientierung (Boris Billing)	131
7. Kollegiale Fallberatung als Instrument des organisationalen Lernens in einer Beraterorganisation (Klaus Galler)	143

8. Kollegiale Fallberatung oder Reflecting-Team (Claudia Weinmann)	151
9. KFB <i>plus</i> – Erweiterte Kollegiale Fallberatung im Beratungsprozess (Peter Höher)	155
TEIL 3: HILFEN UND HANDREICHUNGEN	
10. Workshop zur Einführung in das Verfahren einer Kollegialen Fallberatung (Thomas Rimmasch)	169
11. »Crashkurs« Kollegiale Fallberatung (Ralf Kopp / Lukas Vonesch)	171
12. Rollenbeschreibungen und Regieanweisungen (Ralf Kopp / Lukas Vonesch)	181
13. 10 Goldene Regeln der Kollegialen Fallberatung (Ralf Kopp / Lukas Vonesch)	191
Zertifizierte Schulung	194
Autorenverzeichnis	195

Vorbemerkung

Erfahrung ist nicht etwas, was uns begegnet.
Sie ist, was wir aus dem, was uns begegnet, machen.
Aldous Huxley

Wir sind bei unserer Arbeit im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung immer wieder dem Phänomen begegnet, dass entgegen allen modischen Schlagworten, die eine stärkere Berücksichtigung des Know-hows des Experten »Mitarbeiter« in Optimierungs-, Modernisierungs- und Innovationsprozessen implizieren, methodisch aufwändige beratergetriebene Problemlösungen den organisationellen Alltags dominieren. Wenn der Ruf der Praktiker nach stärkerer Berücksichtigung ihres Erfahrungswissens jedoch ungehört verhallt, bleibt die Ernüchterung über den geringen Erkenntniszuwachs bzw. über die mangelnde Brauchbarkeit dessen, was die teuren Berater als ihrer Weisheit letzten Schluss präsentieren, selten aus. Angesichts von Resultaten, die das Gefühl hinterlassen, das hätte man selbst besser gewusst, wächst verständlicherweise unter Führungskräften im mittleren und gehobenen Management das Unbehagen an fehlenden leicht einsetzbaren Methoden und Instrumenten, die eigenen Wissensressourcen bedarfsgerecht zu mobilisieren und zu bündeln.

Die Kollegiale Fallberatung ist keine Methode wie jede andere! Ihr hoher praktischer Nutzen, ihre vielseitige Anwendbarkeit, ihre leichte Verständlichkeit und ihre schnelle Verfügbarkeit sind uns immer wieder von Managern, Personalentwicklern, Organisationsentwicklern und Prozessbegleitern, aber auch von Trainern und Coaches bestätigt worden. Die überraschend hohe Resonanz auf einen Zeitschriftenaufsatz, in dem wir die Methode vorstellten, und das sehr gute Abschneiden in einem neutralen Ranking¹ sowie die Begeisterung, die sie auslöst, hat uns zu einer systematischeren Darstellung bewogen, in der das Spektrum der verschiedenen Formen, Einsatzmöglichkeiten und Vorgehensweisen beschrieben wird.

Die Kollegiale Fallberatung ist eine Form gegenseitiger beruflicher Beratung in einem von Kollegen selbst geleiteten Beratungsprozess. Die Kollegiale Fallberatung eignet sich hervorragend zur problemorientierten Wis-

sensintegration und mobilisiert Know-how in verschiedensten Praxisgemeinschaften (innerhalb und zwischen Teams, Funktionsgruppen, Abteilungen, Arbeitskreisen, Netzwerken, Erfahrungsrunden). Auch im Bereich der Problemlösung und zur Bearbeitung von Konflikt-, Spannungs- und Belastungssituationen ist diese Methode einsetzbar. Sie unterstützt das Nachdenken in schwierigen Leitungs- und Entscheidungssituationen und trägt so zu erfolgreichen persönlichen Entwicklungsprozessen bei.

Im Kern handelt es sich bei der Kollegialen Fallberatung schlicht um eine strukturierte Form der Fallbesprechung im Rahmen einer Sitzung, eines Meetings, Seminars oder Erfahrungsaustauschs, bei denen die Anwesenden verschiedene Rollen (Fallgeber, Berater, Prozessbeobachter, Moderator) übernehmen. Anhand von einigen knappen Leitfragen und Beobachtungsvorgaben an die Rollenträger können Fälle in einem Zeitrahmen von ca. 30 bis 90 Minuten ertragreich bearbeitet werden. Im Sinne eines Prozesscoachings können »follow-ups« durchgeführt werden, in denen das Beraterteam ein Monitoring der vereinbarten Problemlösungsschritte durchführt und die Lösungsschritte modifiziert bzw. vorantreibt. In der Methode ist ein Reflexionsschritt zur Bewertung der Zufriedenheit mit der Problemlösung, mit dem persönlichen Beitrag dazu und mit der Zusammenarbeit des Teams vorgesehen, so dass sich die Qualität der Ergebnisse mit zunehmender Routinisierung des Einsatzes von kollegialen Fallberatungen noch deutlich erhöht.

Wir haben die Kollegiale Fallberatung für den interessierten Leser inhaltlich so aufbereitet und mit Materialien versehen, dass nach der Lektüre alle Voraussetzungen gegeben scheinen, beim nächsten Meeting den »Selbstversuch« zu wagen. Doch ist Vorsicht angebracht! 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 mag es ratsam sein, auf Einweisung und Unterstützung durch einen erfahrenen Trainer nicht zu verzichten. Er wird mit Ihnen sofort an geeigneten Fällen (!) aus Ihrer Praxis arbeiten und Sie zum vielfältigen und sicheren Einsatz der Methode befähigen, aber auch die Grenzen der Methode und die zur Selbstanwendung ungeeigneten Fälle aufzeigen. Für Fragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an die Sozialforschungsstelle Dortmund unter tusk@sfs-dortmund.

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im **ersten Teil** werden die **Grundlagen** der Kollegialen Fallberatung vermittelt. So geht der Beitrag von Rimmasch auf

die Grundlagen, die Herkunft und Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens ein. Der Beitrag kann als Einführung gelesen werden, beantwortet häufig gestellte grundsätzliche Fragen und gibt gleichzeitig einen guten Überblick über die aktuelle Literatur zum Thema. Daran anschließend erfolgt durch Kopp/Vonesch eine ausführliche Darstellung der Methode, die, ergänzt durch eine Vielzahl von Materialien, sehr nah an die Details der Durchführung der Kollegialen Fallberatung heranführt. Der Beitrag von Veith akzentuiert dagegen stärker theoretische Hintergrundüberlegungen zum Verhältnis von Lernkultur und Kollegialer Fallberatung in der Erwachsenen- und Weiterbildung.

Im **zweiten Teil** erfolgt die Darstellung von **Variationen der Methode im Kontext von praktischen Beispielen**. So stellt Franz die Kollegiale Fallberatung als Bestandteil überbetrieblicher Beratungs- und Qualifizierungsprozesse dar und zeigt nebenbei, wie hier auch die *six thinking hats* nach de Bono zum integrierten Einsatz kommen können. Heinold-Krug erläutert Verwendungsmöglichkeiten zur Unterstützung der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und zeichnet einen konkreten Fall nach. Billing zeigt, wie die Kollegiale Fallberatung als didaktisches Verfahren in Change-Management-Seminaren für Führungskräfte und Manager bspw. von BMW, Daimler/Chrysler oder Sony eingesetzt wird. Galler beschreibt faszinierende weitere Einsatzmöglichkeiten der Kollegialen Fallberatung bspw. als Instrument der Beraterweiterbildung im Rahmen eines Meetings von ca. 100 TeilnehmerInnen, als Instrument für Projekt-Reviews oder als Instrument zur Ausbildung junger Consultants. Diese Einsatzmöglichkeiten lassen sich hervorragend auch in die betriebliche Praxis anderer Organisationen übertragen. Einen an der von Galler beschriebenen Großgruppenintervention eher bescheidenen Rahmen bildet die Skizze von Weinmann, in der die Kollegiale Fallberatung im Rahmen eines Seminars als »nur« 30-minütige Sequenz eines Reflecting-Teams beschrieben wird. Höher schließlich beschreibt mit KFB *plus* eine erweiterte Form der Anwendung dieser Methode im Rahmen eines Beratungsprozesses.

Insgesamt sind den Variationen der Einsatzmöglichkeiten kaum Grenzen gesetzt. Auch wenn wir in der »Aneignungsphase« der Methode dafür plädieren, sich an den Standards zu orientieren, so kann zu einem späteren Zeitpunkt davon abgewichen werden. So haben wir erlebt, wie eine besonders schlanke Variante der Kollegialen Fallberatung im Rahmen eines knapp 30-minütigen Zwiegesprächs (Fallgeber und ein Berater), welches sich zwar an der Grundstruktur orientierte, ansonsten aber vieles außer Acht ließ, durchaus beeindruckende Ergebnisse zustande brachte.

Im **dritten Teil** haben wir **Materialien** zusammengetragen, die die Praxis bzw. Durchführung der Kollegialen Fallberatung erleichtern. Dazu gehören bspw. die Rollenbeschreibungen und Regieanweisungen, integrierte Übersichten, 10 goldene Regeln, Crashkurs etc.

Wir danken **Hans-Günter Rolff** (Leiter des Instituts für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund), **Dirk Stölting** (Management Training Dresdner Bank Essen) und **Klaus Stricker** (Human Resource Manager Bosch Sicherheitssysteme GmbH Düsseldorf; Arbeitskreis Human Resources Management) für Ihre Grußworte zum vorliegenden Band. Sie stehen mit ihren fundierten Erfahrungen mit der Kollegialen Fallberatung für drei zentrale Bereiche erfolgreicher Anwendung der Methode: Schulentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung und Kollegiale Netzwerke.

Wir wünschen allen, die neugierig geworden sind und sich einer Lektüre des Buches widmen, ertragreiche Lesestunden und viel Spaß beim Vermehren der Erkenntnisse.

Hans Werner Franz und Ralf Kopp

Anmerkung

- 1 Der Aufsatz von Galler/Kopp/Vonesch »Kollegiale Fallberatung in der organisationalen Praxis« erschien in der Zeitschrift Personal 2001, H. 2, 90–96. Das Ranking erfolgte durch www.mwonline.de

Grußworte

Kollegiale Fallberatung in der Schulentwicklung

Der Wandel wird in der postmodernen Gesellschaft zur Regel und erfordert auch vom Bildungssystem kontinuierliche Veränderungsbereitschaft.

Die Möglichkeiten, heutige wie zukünftige gesellschaftliche und technologische Wandlungen im System Schule konstruktiv zu integrieren, liegen im interdisziplinären Umgang mit Wissen im Rahmen eines schulischen Qualitätsmanagements. Unabdingbar für diese Entwicklungen zur selbstständigen, lernenden Organisation Schule sind die Bereitschaft und die Befähigung ihrer Mitarbeiter zu metakognitiven Reflexionsprozessen sowie zur Selbstveränderung. Die im Umgang mit Veränderungen stetig auftretenden Verunsicherungen und Widerstände bedürfen jedoch eines externen wie internen Unterstützungsnetzwerks. Zum produktiven Umgang mit diesen Differenzen hat sich neben der Schulentwicklung die kollegial organisierte selbstreflektorische Beratung als effektiv und effizient erwiesen.

Die Kollegiale Fallberatung ist ein Verfahren zur Reflexion und Klärung sowohl struktureller als auch personenbezogener Problemstellungen, die unumgängliche Bestandteile von Veränderungsprozessen sind. Im Rahmen der kollegialen Beratung wird der Synergieeffekt der Gruppe genutzt, um die individuelle Wahrnehmung einer Person durch die Sichtweisen anderer zu ergänzen. Dieses Vorgehen ermöglicht eine umfassende Diagnostik der Situation und verhilft, personen- und institutionsangemessene Lösungen einzuleiten.

In der Kollegialen Fallberatung wird kein zusätzliches fachliches Wissen vermittelt, sondern basierend auf dem vorhandenen Wissen werden Schwierigkeiten, die sich aus den Interaktionen und Dynamiken im Arbeitsfeld ergeben, diagnostiziert, reflektiert, geklärt und Lösungen zugeführt.

Das Verfahren ist bestens geeignet, sowohl Prozesse organisationaler Gestaltung als auch personaler Entwicklung im Schulleitungs- wie im Kollegiumsteam zu initiieren und zu unterstützen.

*Prof. Dr. Hans-Günter Rolff
(Leiter des Instituts für Schulentwicklungsforschung
der Universität Dortmund)*

Kollegiale Fallberatung in Netzwerken

Gerade in Zeiten krisenhafter Entwicklungen bzw. knapper finanzieller und zeitlicher Ressourcen kann das Management zur Problemlösung weniger denn je auf teure Berater zurückgreifen und wird auf die Mobilisierungsfähigkeit eigener Ressourcen zurückgeworfen. Zudem erfordert die sprunghaft gestiegene Wissensintensität bei der Entwicklung von Innovationen die immer schnellere Mobilisierung des Erfahrungswissens von Mitarbeitern und Praktikern sogar über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus. Effiziente und schnörkellose Instrumente und *tools*, die einen Beitrag zur praxisbezogenen Wissensintegration leisten und deren Aufwand nicht zu groß ist, um in der Hektik des betrieblichen Alltags Verwendung zu finden, sind Mangelware. Die »Kollegiale Fallberatung« ist ein solch seltenes Instrument.

Im Rahmen des bundesweiten Arbeitskreises »Human Resources Management« für PersonalentwicklerInnen aller Branchen, der durch die Herausgeber dieses Buches organisiert wird, wird die Kollegiale Fallberatung regelmäßig als Instrument des Wissenstransfers zwischen Organisationen mit großem Gewinn eingesetzt und trägt so zur individuellen und kollektiven Horizonterweiterung für Problemlösung und Konfliktbewältigung bei. Besonders beeindruckend ist die schnelle Erlernbarkeit und Einsetzbarkeit der Methode und der breite Nutzen im betrieblichen Kontext. Aus diesem Grunde wünsche ich der Verbreitung der Methode viel Erfolg.

Klaus Stricker
(Human Resource Manager
Bosch Sicherheitssysteme GmbH Düsseldorf)

Kollegiale Fallberatung im Führungskräfte training

»Die interessante und sehr praxisnahe Bearbeitung aller eingebrachten Fälle lieferte Lösungsansätze für die eigene Tätigkeit und für das eigene Verhalten. Ich habe wichtige Impulse zur Entwicklung meines Lernprogramms aufgenommen.«

Diese Rückmeldung eines Seminarteilnehmers spiegelt unsere Erfahrungen mit dem Einsatz dieses modernen Instruments. Die Methode der »Kollegialen Fallberatung« setzen wir auf Grund der hohen Akzeptanz bei unseren Führungskräften und der vielseitigen Lösungsansätze in einigen Führungskräfte trainings aktiv ein. Bei der Erarbeitung der Lösungsansätze ist die hohe Identifikation mit den eingebrachten Fällen und das große Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte ständig spürbar.

Dirk Stölting
(Leiter Managementtraining/Veränderungsprozesse
Dresdner Bank AG Region Ruhr und Westfalen)