

Bernd Schmid  
Thorsten Veith  
Ingeborg Weidner

# **Einführung in die kollegiale Beratung**

Carl-Auer



**Bernd Schmid / Thorsten Veith / Ingeborg Weidner**

# **Einführung in die kollegiale Beratung**

**2010**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rothaus
Prof. Dr. Bernhard Blanke	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Ulrich Clement	Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Jörg Fengler	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Heiko Kleve	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Dr. Roswita Königswieser	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Tom Levold	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Kurt Ludewig	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2010  
ISBN 978-3-89670-731-4  
© 2010 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Häusserstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

- 1 Einleitung ... 7**
- 2 Die Methode der kollegialen Beratung ... 13**
  - 2.1 Kollegiale Beratung als Arbeitsform ... 13
    - 2.1.1 Formen kollegialer Beratung ... 18
    - 2.1.2 Die Rollen ... 34
    - 2.1.3 Der Prozess ... 37
    - 2.1.4 Anlässe und Kontexte ... 50
    - 2.1.5 Vorgehensweisen und Instrumente ... 53
  - 2.2 Kollegiale Beratung als Lernform ... 66
- 3 Kollegiale Beratung in Organisationen:  
Einführung und Praxis, Kooperation am Arbeitsplatz ... 69**
  - 3.1 Ökonomie ... 70
  - 3.2 Wissen managen und kooperieren ... 74
  - 3.3 Arbeitsplatznahe Lernsysteme ... 76
  - 3.4 Praktische Erfahrungswerte und Anforderungen  
bei der Einführung ... 78
    - 3.4.1 Erfolgsfaktoren für arbeitsplatznahe  
Lernsysteme ... 78
  - 3.5 Kollegiale Beratung als Instrument der  
organisationalen Lernkulturentwicklung – Das  
Modell der Lernschleifen ... 90
    - 3.5.1 Lernen am Beispiel: Fragmentarisches und  
exemplarisches Lernen ... 92
    - 3.5.2 Lernen in Steuerung/Verbesserung der  
Selbststeuerung:  
Steuerung und Verantwortung ... 94

- 3.5.3 Lernen im Prozess: Dialogkultur in Organisationen ... 96
- 3.5.4 Kollegiale Beratung als Integrationsmodell für Arbeiten und Lernen ... 98
  
- 4 Kollegiale Formen von Beratung und Supervision ... 100**
  - 4.1 Das vielfältige Verständnis der Begriffe „Beratung“ und „Supervision“ und das Modell der kollegialen Variante ... 100
  - 4.2 Ursprünge sowie Entstehungs- und Verwendungskontexte kollegialer Beratungsformen ... 102
    - Begriffe und Formen ... 102
    - Kontexte der Entstehung ... 105
  
- 5 Lernkultur – Annäherung an den Begriff ... 111**
  - 5.1 Dimensionen von Lern- und Arbeitskultur ... 115
  
- Literatur ... 118**
- Über die Autoren ... 125**

## 1 Einleitung

Vor ca. 20 Jahren versuchten wir, am *Institut für systemische Beratung (ISB)* in Wiesloch eine Gruppe zu formen, in der sich unter didaktischer Anleitung Bildungsfachleute aus verschiedenen Unternehmen in kollegialem Austausch gegenseitig ihre Kompetenzen zugänglich machen sollten. Es war wohl zu früh dafür. Dieselben Kollegen, die gerne Zeit und andere Ressourcen dafür einsetzten, um eher fern ihrem Umfeld „in die Schule“ zu gehen, waren für selbst organisiertes, arbeitsplatznahes Lernen noch nicht zu gewinnen. Das Lernglück wurde eher jenseits der eigenen Horizonte gesucht, wenn auch die „Umsetzung“ in eigene Welten schwierig war. Doch das Rad der Geschichte hat sich weitergedreht. Die Berufswelt hat sich weiter ausdifferenziert, und die Anforderungen an direkte Anwendung von Gelerntem sind gestiegen. Nicht allein Wissen und Anregung sind gefragt, sondern rollen- und feldspezifisches Können. Anwendungsorientiertes Aufbereiten des eigenen Wissens für andere sowie persönliche Überzeugungskraft im gemeinsamen Lernen und in der Zusammenarbeit werden immer wichtiger. Auch die Nachfrage nach Bildung und die Vorstellungen anspruchsvoller Praktiker von Lernen haben sich geändert.

Unverbundene Belehrungen aus wechselnden Perspektiven einzelner Fachrichtungen befriedigen immer weniger. Die gesellschaftliche Wirklichkeit verlangt die Integration von Wissen und Erfahrungen aus vielen Disziplinen. Beides soll situationsspezifisch auf konkrete Fragestellungen zugeschnitten werden. Interdisziplinär kann dabei nicht additiv heißen – aus den unverbundenen Perspektiven der jeweiligen Fachrichtungen –, sondern muss integrativ und auf die Bewältigung von Aufgaben bezogen sein. Die Lehre vieler Fachinstitutionen

und Hochschulen stellt sich darauf nur sehr unzureichend ein. Ansprüche dieser Art werden leicht als „verwertungshörig“ und „unwissenschaftlich“ verunglimpft. Dass auch unangemessene Vereinfachungs- und Rezeptwünsche vorkommen, sei unbestritten, doch gibt es auch differenzierte Formen, sich solchen berechtigten Wünschen zu stellen. Das verlangt nach Lernprozessgestaltung, die der ganzheitlichen Verantwortung von Praktikern und ihren Wünschen nach effizientem, persönlichkeitspezifischem und umsetzungsgerechtem Lernen gerecht wird. Kein Bildungsprogramm kann heute per Lehre das ganze für die professionelle Kompetenzbildung erforderliche Spektrum abdecken. Vielmehr muss damit Ernst gemacht werden, Bildungsveranstaltungen vorrangig als Foren für selbst gestaltetes beispielhaftes Lernen zu verstehen. Die Teilnehmer kommen häufig aus vielfältigen Grundberufen, sind in verschiedenen Branchen, Organisationstypen in vielerlei Rollen, Funktionen und Verantwortungen tätig. Auch bezüglich Alter, Geschlecht, Lernstil, Lebensorientierung usw. bieten sie eine Vielfalt, die ein einheitliches Lehrprogramm niemals adressieren kann. Dasselbe gilt auch für die meisten organisationsinternen und -übergreifenden Teams. Die Kunst muss darin bestehen, eine Lernkultur zu initiieren und zu pflegen, in der die Teilnehmer motiviert und in die Lage versetzt werden, sich ihr Wissen gegenseitig kompetent zur Verfügung zu stellen. Lernerfolg besteht eben auch im Lernenlernen, darin, immer lernfähiger zu werden, vorhandene Kompetenzen für eigenes Lernen zu nutzen und Lernen sich selbst wie auch anderen Beteiligten zur Freude zu machen.

So plausibel und naheliegend kollegiales Lernen anmutet, so sehr hängt sein Erfolg von sorgfältig aufgebauter und gepflegter Lernkultur ab. Jeder, der schon selbst gesteuertes Lernen initiiert hat, weiß, dass dies ohne sorgfältige Steuerung nur zufällig gelingt. Ohne gezielte Maßnahmen und geeignete Regeln am Anfang finden sich z. B. eher Partner, die ohnehin gut zu recht kommen. Andere, denen eher wenig gelingt und die am

meisten Unterstützung bräuchten, fallen leicht aus dem kollektionalen Austausch heraus. Setzt man z. B. auf Anfangsbegeisterung, fasst aber im Aufbau einer Lern- und Kooperationskultur nicht nach und etabliert nicht Verbindlichkeit, fehlt leicht die für bleibende Effekte kritische Masse an neuer Erfahrung. Die daraus erwachsenden Enttäuschungen, Defizite, Versäumnisse und Konflikte verbrauchen dann oft ein Vielfaches mehr an Kraft, als man für richtigen Kulturaufbau gebraucht hätte. Was dann noch zu retten ist, bleibt fraglich.

Im Laufe der Jahre wurden kollegiale Beratung und die Entwicklung von dafür hilfreichen Kompetenzen Schwerpunkte unserer Didaktik. In der Folge bildete sich ein Professionellennetzwerk, und es entstanden – parallel und nachfolgend zu den Curricula – kollegiale Lerngruppen, die oft noch Jahre gemeinsam weiterlernen und im Berufsfeld konkret miteinander arbeiten. Hohes Engagement und Verbindlichkeit, sowie die Qualität der Beiträge in diesen Lernzirkeln sind Früchte einer systematisch etablierten Kultur gemeinsamen Lernens.

Sorgfältig gestaltetes, selbst gesteuertes kooperatives Lernen ist bezüglich seiner Anwendung in vielen Bereichen auch schlicht effizienter und effektiver als die traditionelle Lernstrategie (angeleitetes Lernen, Frontalunterricht, strikte Lernerfolgskontrolle ...). Angesichts der Umsetzungsdefizite überall ist dies ein positives Argument. Außerdem dient es der Berufs- und Lebenszufriedenheit und der Gesundheit. Nach Antonovsky (1997) sind Menschen umso weniger krankheitsanfällig, je besser sie ihre Welt verstehen, je wirksamer sie sich fühlen und je mehr Sinn ihr Wirken ergibt. Da dies alles heute auch von Spiegelungen in relevanten Bezugsgruppen abhängig ist, dient gemeinsames Lernen auch der Professionskulturopflege in solchen Gemeinschaften.

Organisationen achten heute ohnehin auf kernaufgabennahes Engagement ihrer Mitarbeiter und stellen gleichzeitig höhere Ansprüche an Prozesse und Kooperationen. Dafür wird zunehmend eine arbeitsplatznahe Qualifizierung für an-

gemessen gehalten, zumal aus Ersparnisgründen weniger externe Weiterbildungen in Anspruch genommen werden sollen. So waren wir gefordert, unsere Erfahrungen in Sachen kollegialen Lernens als didaktische Konzepte, als methodisches Vorgehen, als Arbeitsfiguren und Hilfsmittel multiplizierbar aufzubereiten und zur Eigennutzung zur Verfügung zu stellen. Dies geschieht durch programmatische Aufbereitung der vorhandenen Erfahrung und als methodisches Starter-Set für die Einführung in eine selbstverantwortete professionelle Lernkultur am Arbeitsplatz.

Kollegiales Lernen in einer Organisation einzuführen, der eine solche Lernkultur nicht vertraut ist funktioniert nur, wenn einige Prinzipien beachtet und auf den ersten Blick leicht zu übersehende Gestaltungsgesichtspunkte verstanden und ernst genommen werden.

Kollegiales Lernen ist neben Portfolioarbeit und Spiegelung ein Trojanisches Pferd für die Einführung intelligenter, arbeitsplatznaher Lernsysteme. Trojanische Pferde müssen brauchbar und unverdächtig erscheinen. Dies ist gegeben. Jeder erkennt anhand erlebter Kostproben in kollegialer Beratung, Portfolioarbeit und Spiegelung schnell eigene gute Lernerfahrungen und Lebenstauglichkeit.

Darin liegt aber auch gleichzeitig die Gefahr, denn es kann der Eindruck entstehen, den Nutzen kollegialer Beratung könne man auch ohne eine sorgfältige Einführung und Implementierung haben. Doch scheitern unzureichend begleitete Versuche oft z. B. schon daran, dass zu wenig Zeit- und Fokuszdisziplin realisiert wird. Dann desintegrieren Prozesse leicht und verlieren an inhaltlicher Dichte.

Aus unserer Erfahrung ist es im Sinne des langfristigen Einsatzes und Erfolgs wichtig, gerade in der Startphase genügend Raum und Zeit zu geben. So kann sich alles gut aufeinander einspielen. Wird diese anfängliche Arbeitsphase außerdem professionell begleitet, steigt die Chance auf nachhaltigen Erfolg. Fehlentwicklungen werden gleich korrigiert und methodische

## 1 Einleitung

Fragen in der Situation geklärt. So vieles ist möglich, wenn man die wenigen erfolgsrelevanten Erfahrungen berücksichtigt und die verfügbaren Arbeitsmittel klug einsetzt.

Kollegiale Beratung ist eine strukturierte, lösungs- und ressourcenorientierte Lern- und Arbeitsform, die Nutzen in dreifacher Hinsicht gleichzeitig bieten kann:

- Sie bietet Sofortnutzen durch konkrete, situative Problemlösungsstrategien und Praxislösungen vor Ort.
- Es entsteht eine Lern- und Arbeitskultur für alle: Es werden Inhalte gelernt und gleichzeitig wird eine Kultur des Miteinander- und Voneinanderlernens entwickelt.
- Sie macht unter Kollegen in der Organisation oder in Netzwerken anschlussfähig und hilft, Organisation effektiv zu gestalten.

Dieses Buch führt in die kollegiale Beratung ein und bietet vielerlei Hilfestellungen für die Etablierung einer kollegialen Lernkultur in Organisationen.

Der Aufbau des Buches folgt den Prinzipien der Einführung von kollegialer Beratung in Organisationen: veranschaulichen, konkrete Gestaltungsgesichtspunkte und Vorgehensweisen erläutern, Erfahrungen und Vorgehen bei der Einführung von kollegialer Beratung als Programm in Organisationen aufzeigen und schließlich Hintergründe verschiedener Art weiterführend diskutieren.

In Kapitel 2, „Die Methode der kollegialen Beratung“, werden anhand einiger Arbeitsformen der Variantenreichtum und die Lebendigkeit kollegialen Lernens verständlich gemacht. Die erläuterten Arbeitsblätter können für die Anleitung zu kollegialem Lernen direkt als „Regieanweisungen“ genutzt werden. Dann werden die im Lernprozess hilfreichen Rollen und die Prozessgestaltung erläutert und die Aufmerksamkeit auf erfolgsentscheidende Faktoren gelenkt. Schließlich werden Anlässe und Kontexte unterschieden.

In Kapitel 3, „Kollegiale Beratung in Organisationen“, wird der Stellenwert kollegialer Beratung für Lernen und Zusammenarbeit in Organisationen erläutert, und es wird dargelegt, worauf bei einer Einführung zu achten ist. Die Einführung kollegialer Beratung ist ein plausibler Anfang für organisationale Lernkulturentwicklung. Hierfür werden einige Konzepte und Erfahrungen weiterführend diskutiert.

Schließlich wird in Kapitel 4 kollegiale Beratung aus bildungswissenschaftlicher Perspektive diskutiert.

Einige übergreifende Überlegungen zu Lernkultur und zur Integration von Lernen und Arbeiten als Zukunftsperspektive runden in Kapitel 5 die Darstellungen ab.



Der größte Teil unserer professionellen Kompetenz entsteht beim Arbeiten und in der Beziehung zu anderen. Das Konzept der kollegialen Beratung erhebt diesen Umstand zur Methode, mit der Kollegen sich gegenseitig unterstützen und ihr Know-how jeweils passgenau zur Verfügung stellen. Systematisch aufgebaut und genutzt, steigert kollegiale Beratung die Zufriedenheit der Mitarbeiter und verbessert die Effizienz des Unternehmens.

Das Buch führt auf kompakte Weise in die kollegiale Beratung ein. Von den Grundlagen der Methode über den Aufbau einer kollegialen Lernkultur bis zum nachhaltigen Verankern in Organisationen beschreiben die Autoren alle Prozessschritte und Komponenten. Zahlreiche Fallbeispiele, leicht umsetzbare Beratungsübungen, Methodenvorschläge und Checklisten garantieren den direkten Transfer in die Praxis.

*„Mit dieser Einführung in die kollegiale Beratung bieten die erfahrenen Autoren sowohl einen fundierten Überblick über das Thema als auch zahlreiche praktische Handlungsempfehlungen für die Etablierung einer kollegialen Lernkultur in Organisationen. Mit Hilfe von strukturierten Anleitungen und konkreten Beispielen werden Prozessgestaltung und Rollen in der kollegialen Beratung übersichtlich und verständlich erläutert. Eine lohnenswerte Anschaffung für Coaches, Führungskräfte und Personalentwickler.“*

Christopher Rauen, Coaching-Report

ISBN 978-3-89670-731-4



9 783896 707314