



Wolfgang Schindler
Gerhard Spangler (Hg.)

Kollegiale Beratung

Online und offline im Heilsbronner Modell



Wolfgang Schindler/Gerhard Spangler (Hg.)

Kollegiale Beratung

Online und offline im Heilsbronner Modell

3., vollständig überarbeitete Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 16 Abbildungen und einer Tabelle

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

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,
Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,
V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Julien Eichinger/Adobe Stock

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-63415-9

Inhalt

Vorwort	7
Zur Einführung	9

Kollegiale Beratung

1 Kollegiale Beratung: Peer-to-Peer-Konzepte im Überblick	17
<i>Wolfgang Schindler</i>	
2 Das Heilsbronner Modell zur Kollegialen Beratung	30
<i>Gerhard Spangler</i>	
3 Kollegiale Beratung – Intervision: Psychoanalytisch fundierte Begleitung beruflicher Praxis	71
<i>Martin Schimkus</i>	
4 Peer-to-Peer – Professionalisierung des Beratungskonzepts	81
<i>Wolfgang Schindler</i>	
5 Gut beraten ohne Berater: Peer-to-Peer-Consulting	87
<i>Axel Gloger</i>	
6 Warum Kollegiale Beratung erfolgreich ist und wie sie in Unternehmen etabliert werden kann	94
<i>Stephan Scholer</i>	

Beratung Online

7 Wirksamkeit von Onlineberatung – grundlegende Befunde der Forschung	113
<i>Patricia Arnold</i>	

8 Reden ist Silber, Schreiben ist Gold: Wie Supervision textbasiert und zeitversetzt gelingt	126
<i>Brigitte Koch</i>	
9 Beratung online: textbasiert und asynchron	139
<i>Wolfgang Schindler</i>	
10 Kollegiale Beratung online – nachhaltig wirksam	164
<i>Beate Kamp</i>	
11 Synchron oder asynchron? Kollegiale Beratung online	177
<i>Natalie Huttenlocher-Drachsler</i>	
12 Kollegiale Beratung online als entlastende Ressource in der Transkulturellen Traumapädagogik	184
<i>Kornelia Schlegel</i>	
Autor:innen	193

Vorwort

Wie gelingt es, ein anspruchsvolles Berufsleben durchzuhalten? Auf diese zunächst so verständlich klingende Frage gibt es vermutlich verschiedene Antworten. Ganz wesentlich wird in diesem Zusammenhang eine qualifizierte Aus-, Fort- und Weiterbildung sein.

Überall dort, wo Menschen mit Menschen und für Menschen arbeiten, gehört in diesen Kontext aber auch die Unterstützung der Person und Persönlichkeit, der jeweiligen Mitarbeiter:innen. Unabdingbar für die Arbeit mit Menschen ist, dass sich die Mitarbeitenden als Personen und Persönlichkeiten geachtet, gefördert und begleitet wissen. Aufgabe von Arbeitgeber:innen und Personalentwickler:innen ist es daher, Formen und Angebote zu entwickeln, die dies garantieren und zum Ausdruck bringen.

Unter der Leitung von Prof. (emer.) Dr. Karl Foitzik, an der früheren Evangelischen Fachhochschule für Religionspädagogik und kirchlichen Bildungsarbeit in München, wurde das bereits ab 1985 erkannt und es wurden Angebote für Studierende zu den Themen Kollegiale Beratung und Supervision entwickelt und eingeführt. Im Bereich der Fort- und Weiterbildung im Religionspädagogischen Zentrum Heilsbronn (RPZ) wurden Kollegiale Beratung und Supervision ab etwa 1992 im Rahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung integriert.

Aus der Verbindung mit der staatlichen Lehrer:innenfortbildung haben sich diese Angebote zunächst bayernweit, dann auch weit über diese Grenzen hinaus verbreitet und sind heute unter dem Begriff »Heilsbronner Modell« in sehr vielen Arbeitsbereichen und Ländern sowie anderen Aus-, Fort und Weiterbildungskontexten angekommen.

Im Zusammenhang mit verantwortlicher und qualitativ hochwertiger Fort- und Weiterbildung darf auch das RPZ Heilsbronn als Katalysator dieser Entwicklung gelten. In verschiedenen Formaten (z. B. Seelsorge, als Teil verschiedener Fort- und Weiterbildungsangebote, als eigenständiges Angebot für verschiedene Arbeitsbereiche, wie etwa Lehrerkollegien) spielt die Kollegiale Beratung seither einen wichtigen Part. Vielen Mitarbeiter:innen erleichtert das,

ihre Aufgaben zu erfüllen und die persönliche Berufszufriedenheit zu steigern. Das wirkt sich nicht nur auf den beruflichen Bereich aus.

Das RPZ Heilsbronn war daher auch an der Gründung des heutigen »Institut für Kollegiale Beratung und Onlineberatung« beteiligt. Weitere Fortbildungsanbieter gehörten zu dieser Gründungs- und Entwicklungsphase, wie das Studienzentrum für evangelische Jugendarbeit in Josefstal, das Amt für evangelische Jugendarbeit in Nürnberg und das Centrum Mission EineWelt in Neuen-dettelsau. Auch diese Einrichtungen stellten personelle und finanzielle Projekt-mittel zur Verfügung – ein genuines Start-up aus der Zusammenarbeit großer kirchlicher Anbieter auf bayerischer und Bundesebene. Gerhard Spangler (RPZ) und Wolfgang Schindler (Studienzentrum Josefstal) propagierten die ersten Ideen und sind die treibenden Kräfte der anhaltenden Entwicklung – von der Projekt-phase bis zur Ausgründung als eigenständiges Institut.

In der dritten – überarbeiteten und umfangreich erweiterten – Auflage der Kollegialen Beratung nach dem Heilsbronner Modell wird jetzt das breite Spek-trum der Entwicklung deutlich und erfährt die Arbeit des Instituts für Kolle-giale Beratung und Onlineberatung ihre Würdigung.

Ich freue mich, dass das Institut seinen Sitz im RPZ Heilsbronn hat und so das RPZ auch unter der neuen Leitung durch Direktor Dr. Jürgen Belz anhaltend seinen Beitrag zur Professionalisierung der Arbeit mit dem Heilsbronner Modell und zur Digitalisierung kirchlicher Angebote leistet.

Klaus Buhl

Pfarrer i. R.; von 2001 bis 2021 Direktor des RPZ Heilsbronn

Zur Einführung

Nach einer gut zwanzigjährigen Inkubationszeit betrat zu Beginn des neuen Jahrtausends eine neue Mitbewerberin den Marktplatz publizierter Beratungsmodelle, die als Peer-to-Peer-Beratung konzipierte Kollegiale Beratung. Der Erfolg dieses Konzeptes mit Wurzeln in emanzipatorischen Aufbrüchen der 1980er Jahre spiegelt sich in der seither gewachsenen Verbreitung in der Personal- und Qualitätsentwicklung des Bildungsbereichs, der Sozialen Arbeit, der Pflege und im Gesundheitswesen.

Und, wie immer, hat der Erfolg viele Väter, in diesem Fall aber auch mehrere durchaus verschiedene und unterscheidbare Kinder und Mütter: Gemeinsames und Trennendes benennt daher der erste Beitrag hier im Buch: »Kollegiale Beratung: Peer-to-Peer-Konzepte im Überblick«. Skizziert wird die Abstammungsgeschichte einer gewachsenen Familie von Beratungsmodellen, die, zunächst überraschend, seit langem auch weit über den Non-Profit-Bereich hinaus Fuß gefasst hat. Exemplarisch schildert dies Axel Gloger in »Gut beraten ohne Berater: Peer-to-Peer-Consulting« – ein Plädoyer aus betriebswirtschaftlicher Management-Perspektive.

Dieser Titel benennt, warum Expert:innen mit therapeutischer und beraterischer, professionell und kostspielig erworbener Kompetenz in der Kollegialen Beratung für sich bestenfalls erst ansatzweise ein Geschäftsmodell entdecken. Solange sie nach einem freien Platz im Stuhlkreis der Kollegialen Beratungsgruppe suchen und überlegen, wie dieser »professioneller« gestaltet werden könne, finden sie nicht den Ort, an dem ihre Professionalität dringend für die Implementierung dieses partizipativen Beratungsmodells gebraucht wird: in den Institutionen.

Der Beitrag »Peer-to-Peer – Professionalisierung des Beratungskonzepts« will dabei Platzanweiser für beide Seiten sein: Expert:innen *und* Personalverantwortliche in Institutionen. Er lädt damit zugleich zum Fachdiskurs ein, zur professionellen Weiter- und Zusammenarbeit am Beratungsmodell im Rahmen des 2008 begründeten »Instituts für Kollegiale Beratung und Onlineberatung«, das sich der Weiterentwicklung des Heilsbronner Modells verbunden weiß.

Welche Konzepte beim Einzug in die Institutionen längst praktiziert werden, aber auch, welche Stolpersteine dabei umgangen werden sollten, schildert Stefan Scholer. Er berichtet über erfolgreiche, nicht immer mühelose Wege zur Implementation Kollegialer Beratung auf Leitungsebene in der Personalentwicklung der bayerischen Landeshauptstadt München: »Warum Kollegiale Beratung erfolgreich ist und wie sie in Unternehmen etabliert werden kann«. Sein dem zugrundeliegendes, kurz umrissenes *systemisches* Konzept muss dabei die gleichen Hürden überwinden wie das hier im Buch schwerpunktmäßig entfaltete »Heilsbronner Modell«.

Dieses Modell hat seine Wurzeln im Konzept der sogenannten Balintgruppen, ein psychoanalytisch fundiertes Verfahren, das zunächst in der Aus- und Fortbildung von Ärzt:innen entwickelt wurde. Balintgruppen bieten längst auch anderen Berufsgruppen Wege zum Verstehen und Gestalten des Miteinanders von Kolleg:innen und Klient:innen. Die Grundlagen solch psychoanalytisch fundierter Beratung beruflicher Praxis skizziert Martin Schimkus in »Kollegiale Beratung – Intervention: Psychoanalytisch fundierte Begleitung beruflicher Praxis« und beschreibt damit zugleich eine unverzichtbare Wurzel des Heilsbronner Modells der Kollegialen Beratung.

Es basiert auf Michael Balints Grundannahme, dass die Schilderung eines Falles in der Gegenwart der Fallberatungsgruppe zur Reinszenierung der emotionalen Situation im berichteten Fall führt, sich im aktuellen Erleben von Fallgeber:in wie Berater:innen spiegelt, in Worte gefasst präsent und damit der Bearbeitung und dem Verstehen in der Gruppe zugänglich wird.

Ist eine Selbsterfahrung dieser Art nur unter Leitung eines:einer ausgebildeten Therapeut:in möglich? Gerhard Spangler identifiziert solche Selbsterfahrung als eine der »Säulen« des Heilsbronner Modells. Er benennt aber auch die Grenzen dieser Arbeit in der Peer-to-Peer-Gruppe, in der anstelle eines:einer Therapeut:in eine Moderator:in die Gruppe gleichberechtigter Kolleg:innen anhand eines Leitfadens durch die zehn Schritte des Prozesses der Kollegialen Beratung führt.

Nahezu unverändert sind diese, den Prozess präzise strukturierenden Schritte des Leitfadens auch in der zweiten und nun dritten Auflage des gleichnamigen Buches (2012 und 2022) benannt und begründet. Die hier entfaltete Beschreibung und Anleitung zur Praxis »Das Heilsbronner Modell zur Kollegialen Beratung« hilft, zu verstehen, dass die Begrenzung auf die freie Aussprache als einzige Methode gerade auch dort einen maximalen Freiraum für den Wechsel der Perspektive auf einen Fall eröffnet, wo das eigentliche Ziel der Suche noch im Ungewissen verborgen ist.

Bereits vor der zweite Auflage 2012 wurde das Handlungsmodell in den virtuellen Raum hinein erweitert: Als »Kollegiale Beratung online« verloren

die limitierenden Faktoren »Ort« und »Zeit« an Bedeutung. Textbasiert und asynchron konnten nun Beratungsprozesse mit weiterhin praxisrelevanten, als unterstützend erlebten Resultaten stattfinden – zum Erstaunen vieler damals oft noch internet-skeptischer Praktiker:innen. Die Konzeption und die Gestaltung des dafür ab 2005 eröffneten Online-Beratungs- und Tagungshauses »www.kokom.net« erläutert der Beitrag »Beratung online: textbasiert und asynchron«.

Deutlich wird auch, dass die – hier einzigartig vorhandene – Unterstützung des Beratungsprozesses durch die Onlineplattform vor allem dann die (in der Evaluation berichteten) hohen Zufriedenheitswerte der Beteiligten ermöglicht, wenn die im Detail vorgestellten »Tools« verstanden und angemessen genutzt werden. Ob online oder offline: Die Beratungsqualität steigt mit einer qualifizierenden Einführung und Einarbeitung.

»Grundlegende Befunde der Forschung zur Wirksamkeit von Onlineberatung« referiert aus wissenschaftlicher Perspektive Patricia Arnolds Beitrag und umreißt, um was es bei dem weiten Begriff »Onlineberatung« eigentlich geht, welche Formen man unterscheiden kann und vor allem welche Ergebnisse Evaluationen und andere Studien zur Wirkung von Onlineberatung ergeben. Ihr differenzierender Blick zeigt, dass die spezifischen Eigenarten computervermittelter Kommunikation möglichst optimal in das jeweilige Onlineberatungssetting eingebunden werden sollten. Das gilt für asynchrone, textbasierte Kommunikation ebenso wie für die aktuell, unter Pandemiebedingungen dominierenden Praxen mit synchroner, videobasierter Onlinekommunikation.

»Reden ist Silber, schreiben ist Gold: Wie Supervision textbasiert und zeitversetzt gelingt« illustriert und analysiert der Beitrag von Brigitte Koch auf Basis ihrer langjährigen Online-Supervisions- und -Coachingpraxis. Von dem dominanten Modell regelmäßiger Termine vor Ort und dazwischenliegendem Alltag unterscheidet diese sich bemerkenswert und wird zugleich Bestandteil dieses Alltags, mit wesentlichen Konsequenzen für die professionelle Praxis von Supervisor:innen. Die Autorin erzählt von einem Lern- und Entwicklungsprozess, einem Weg von der Erfahrung zum Lernen aus Erfahrung, der durch Verschriftlichung nachvollziehbar wird. Dieser Prozess hat seine eigene Zeit und seinen ganz eigenen, ungewöhnlich verlangsamten und entschleunigten Rhythmus.

Ihre Erfahrungen aus Online-Supervision und Online-Coaching passen fast nahtlos zur textbasierten, asynchronen Kollegialen Beratung online auf kokom.net; dort stehen außerdem auch Onlineräume für Coaching und Supervision zur Verfügung und ersparen Berater:innen den erheblichen technischen Aufwand, den eine vertrauliche, datensichere Onlineberatung erfordert.

»Synchron oder asynchron? Kollegiale Beratung online.« Wie bewerten Studierende Kollegiale Beratung als Online-Prozess im Rahmen einer Videokonfe-

renenz? Natalie Huttenlocher-Drachsler hat nach einer erstmaligen textbasierten Beratung mit fünf Kolleginnen einen weiteren Fall beraten, diesmal synchron via Zoom. Ihre Erfahrungen und vergleichenden Einschätzungen dieser für alle Beteiligten unvertrauten Fallberatungsprozesse diskutiert sie in einem Zoom-Meeting, publiziert sie als überarbeiteten Film im Netz und verschriftlicht sie hier im Buch. Diese Reflexion verdeutlicht, dass Beratung via Zoom nicht identisch mit dem Setting analog vor Ort ist und dass medienspezifische Eigenarten Beachtung und Gestaltung verlangen, wie sie für die gut erforschte textbasierte Onlinekommunikation schon lange selbstverständlich sind.

Was bleibt, wenn eine Kollegiale Beratung abgeschlossen ist, wenn es keine Möglichkeit gibt, diese Beratungsform als regelmäßige berufliche Hygienemaßnahme zu etablieren? Nur ein »Gut, dass wir darüber gesprochen haben«, wie bisweilen von Fachfremden gemutmaßt wird? Beate Kamps »Dokumentation eines Fallberatungsprozesses« gibt Einblick in eine Fallberatung, die sie als Fallgeberin riskierte und von der sie unter Wahrung der Vertraulichkeit berichtet. Der Blick auf diesen Prozess, fünf Jahre später, bestätigt mit ihrer damaligen Einsicht, dass die Lösung in der ratsuchenden Person selbst liegt, ein Beratungsergebnis mit nachhaltiger Wirkung: »So suche ich selbst stets nach den Lösungen, die die Menschen, mit denen ich im Berufsalltag spreche, bereits mitbringen.« Kollegiale Beratung, wie Gerhard Spangler postuliert, lehrt das Zuhören Schritt für Schritt und den Respekt für das Gegenüber, das dies als Wertschätzung erfährt.

Kornelia Schlegel identifiziert »Kollegiale Beratung online als entlastende Ressource in der Transkulturellen Traumapädagogik« und schildert damit die von ihr sorgfältig geplante und implementierte Praxis, mit der Mitarbeitende in diesem Handlungsfeld unterstützt und begleitet werden. Ihr Beitrag illustriert anschaulich die Bedeutung einer didaktisch gestalteten, reflektierten Einbindung der auf kokom.net verfügbaren Optionen für die Kollegiale Beratung online im Heilsbronner Modell. Sie zeigt, wie hier den Nutzer:innen der Beratungsplattform ein hohes Maß an Selbstbestimmung im Umgang mit Beratung bereitgestellt wird und so als Mittel zum Empowerment gewertet werden kann – bedeutsam bei der Entwicklung einer traumasensiblen Organisationskultur, die Prozesse unterstützen will, die »zur Selbstbemächtigung der Kolleg:innen beitragen«.

Deutlich wird auch in diesem Beitrag, wie sehr solche Prozesse einen gestalteten, stabilen und unterstützenden Rahmen brauchen, damit sich das Potenzial Kollegialer Beratung entfalten kann. Inspirierend für uns als Herausgeber war die Fülle an Handlungsfeldern, in denen das gelingt, analog im klassischen Setting vor Ort, face-to-face und eben auch als ebenbürtiger Onlineprozess, dessen Potenzial im asynchronen Setting gut erforscht ist – eine Aufgabe, die für die synchrone Variante noch entwickelt und evaluiert werden muss.

Als professionelle Methode der Peer-to-Peer-Beratung für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen ist Kollegiale Beratung unschlagbar kostengünstig, wenngleich nicht kostenlos. Einführung und Begleitung als Instrumente der Personalentwicklung brauchen unter den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen fachlich qualifizierte Berater:innen, die auch in der Rolle als Facilitator:innen und Manager:innen von Institutionen benötigt und engagiert werden können.

Wie bisher bietet das Buch auch in seiner dritten, vollständig überarbeiteten Auflage weiterhin das notwendige Wissen für alle, die in Studium und Beruf das Potenzial Kollegialer Beratung und Unterstützung für sich und andere professionell nutzen wollen. Denn Kollegiale Beratung ist nur auf den ersten Blick ganz einfach. Für alle, die genauer schauen wollen und können, haben wir im Institut für Kollegiale Beratung und Onlineberatung unsere bisherigen Texte für die neue Auflage gründlich überarbeitet und konnten eine Vielzahl von Autor:innen neu dazugewinnen, deren Beiträge die Anwendung, Fundierung und Vertiefung der Kollegialen Beratung mit dem Heilsbronner Modell bereichern – online und offline.

Danksagung

Natürlich sind auch wir zu Dank verpflichtet oder, besser gesagt, Dank ist uns ein Anliegen, denn nicht nur wir als Herausgeber sind Beteiligte an der vorliegenden dritten Auflage der »Kollegialen Beratung«. Sie ist das Resultat aus der Mitarbeit, den Anregungen, der Kritik und der Unterstützung, die wir in all den Jahren bekommen, verstanden und aufgenommen haben.

Besonderer Dank gilt den hier im Band beteiligten Autor:innen mit ihren Beiträgen aus unterschiedenen Perspektiven. Wir sind mit ihnen in vielfältiger Weise seit längerem im Institut für Kollegiale Beratung und Onlineberatung, aber auch darüber hinaus verbunden – eine unverzichtbare Bereicherung dieser Arbeit.

An der Entwicklung und Durchführung von Fortbildungen, Trainings und Einführungen ins Heilsbronner Modell haben von Anfang an mitgewirkt: Günter Höcht (Training, Organisation, Beratung) sowie Bernhard Eckmann als Communitymanager der einstigen Online-Plattform von »Jugend ans Netz«, aus der wir kokom.net weiterentwickelt haben, Michael Seitz mit seiner Verbindung zur weltweiten Partnerschaftsarbeit der Evang.-Luth. Kirche in Bayern – MissionEineWelt, unsere weiteren Kolleg:innen im kokom.net-Team Stephan D. Richter, Steffi Schilling, Gisela Prechtel, Bernd Baran und der leider viel zu früh verstorbene Uwe Morgenroth sowie Gaby Bruhns als Personalreferentin

im Amt für Jugendarbeit und Martin Schmitz sowie alle Kolleg:innen, die mit uns das Institut für Kollegiale Beratung und Onlineberatung gegründet haben.

Zu danken ist auch Johannes Opp, Klaus Buhl und Dr. Jürgen Belz, den Direktoren des Religionspädagogischen Zentrums Heilsbronn, den Kolleg:innen mit ihren speziellen Arbeitsbereichen, Melanie Eschenbacher, deren Assistenz nicht minder wichtig war, dem Studienzentrum für evangelische Jugendarbeit in Josefstal als Projektpartner mit seinem damals einzigartigen Arbeitsschwerpunkt Computermedienpädagogik, der Evang.-Luth. Kirche in Bayern und Ottokar Schulz von der Arbeitsgemeinschaft der Evang. Jugend in Deutschland für die Anschubfinanzierung und langjährige finanzielle Förderung, Förderer:innen und an der Umsetzung beteiligt waren Prof. Dr. Karl Foitzik an der FH für Religionspädagogik und kirchliche Bildungsarbeit sowie die Kolleginnen Regine Räder (Supervisorin), Evelyn Drechsel (Supervisorin) und Karin Spangler (Psychodramaleiterin) und die Studierenden als wichtige Ratgeber:innen und Tester:innen; Stephan D. Richter setzt diese Arbeit an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg (EVHN) fort und Kolleg:innen in der Interessengemeinschaft Supervision bereicherten Austausch und Erprobung; Martin Backhouse ermöglichte im mabase-Verlag das erste Buch zum Heilsbronner Modell. An der Hochschule München integrierte Prof. Dr. Patricia Arnold Kollegiale Beratung online in den berufsbegleitenden Studiengang BASAonline; die Studierenden stellen Jahr für Jahr differenzierte Rückmeldungen und Evaluationsdaten zur Verfügung.

Tim Lück programmierte für uns mit Postnuke die Plattform-Version 1.0, Thomas Schindler gelang die Neuprogrammierung mit dem oOS-CMS, Carsten Dittmann der grundlegende Relaunch und die Mobilversion 4.0; Christine Wittig, Mathias Zunterer und Nicki Messerschmidt von der LINK-M sorg(t)en von Beginn an für das sichere Webhosting.

Dass dieses Online-Beratungs- und Tagungshaus dauerhaft seine Betriebskosten bezahlen kann, verdankt es denjenigen User:innen und Institutionen, die für ihre kokom.net-Accounts und -Etagen im Haus bezahlen, Mitglied im Trägerverein sind oder spenden.

Besonderer Dank gebührt unseren Ehefrauen Karin Spangler und Lisa Braun-Schindler für nachhaltige Begleitung, aufrichtiges Lob, Text- und Designkritik, Duldung und Unterstützung. Ebenso danken wir den beiden Lektorinnen von Vandenhoeck & Ruprecht, Jana Harle und Merle Tiaden, für die zahlreichen Präzisierungen und die sorgfältigen und anregenden Korrekturvorschläge.

Gerhard Spangler und Wolfgang Schindler,
Heilsbronn und Josefstal, im August 2022

KOLLEGIALE BERATUNG

1 Kollegiale Beratung: Peer-to-Peer-Konzepte im Überblick¹

Wolfgang Schindler

Synonyme: Kollegiale Fallberatung, Intervention, Kollegiale Supervision

Englisch: Peer-to-Peer Counseling

Kollegiale Beratung ist eine niederschwellig konzipierte, lösungsorientierte Methode der Personal- und Qualitätsentwicklung für beruflich Handelnde in der Bildungsarbeit, Sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen, aber auch in Unternehmen. Der Beratungsprozess zielt auf Wege zur Lösung eines dargestellten Falles im Rahmen einer kleinen Gruppe von gleichberechtigten Kolleg:innen. Er verläuft nach einer mit den Gruppenmitgliedern vereinbarten Struktur, oft Leitfaden genannt, interaktiv in verteilten Rollen: Fallgeber:in, Moderator:in und Berater:innen. Auf externe professionelle Beratungsexpertise wird verzichtet.

Kollegiale Beratung wird einerseits als bewährtes Verfahren in der Qualitäts- und Personalentwicklung, im Profit- wie auch im Non-Profit-Bereich, vielfach empfohlen, scheint andererseits aber dennoch mit dem Image einer weniger professionellen Methode behaftet. Ursachen dürften die vergleichsweise geringen Kosten sein, die eine Minderwertigkeit suggerieren und so nur für wenig- oder nichtbezahlte Gruppen von Mitarbeitenden und in der Ausbildung als adäquat erscheinen könnten. Aus Sicht teuer erworbener Beratungsexpertise wie Coaching oder Supervision scheint Kollegiale Beratung als Peer-to-Peer-Konzept kein relevantes Erwerbsfeld.

Zugleich verbergen sich, wie nachfolgend aufgezeigt wird, hinter der »Kollegialen Beratung« und den gemeinsamen Merkmalen aller Konzepte unterschiedliche methodische Empfehlungen, die aus verschiedenen Theoriebezügen (vor allem psychoanalytisch bzw. systemisch) resultieren. Diese werden aber in

1 Dieser überarbeitete Beitrag wurde erstmals publiziert als: Schindler, W. (2020): Kollegiale Beratung – Grundlagen, Modelle, Perspektiven. www.socialnet.de/lexikon/Kollegiale-Beratung (Zugriff am 26.07.2022).

den zahlreichen Leitfäden und Praxisanleitungen kaum benannt oder reflektiert; dieser Beitrag vergleicht sie anschaulich. Für Praktiker:innen liegt es auch nahe, die Unterschiede der Leitfäden als willkürlich zu interpretieren und modifiziert umzusetzen.

Konsens besteht in der Fokussierung auf die Lösung beruflicher Problemlagen und den Grenzen der Indikation unter institutionellen wie therapeutischen Aspekten. Als Perspektiven werden sowohl die Bedeutung einer institutionellen Einbindung erläutert wie auch das Angebot, das notwendige Management solcher Beratung als Facilitating (engl. *faciliate* = erleichtern/fördern) zu honorieren.

Seit 2005 ist Kollegiale Beratung auch als spezielle Variante der Onlineberatung möglich, realisiert durch textbasierte, asynchrone Kommunikation, die – trotz der seit 2020 immer stärker genutzten Videokonferenzplattformen (wie Skype und Zoom) – aus kommunikationstheoretischen Gründen weiterhin bevorzugt angeboten wird.

Bedeutung und Entwicklung des Begriffs

Kollegiale Beratung ist zunächst ein Alltagssprachlicher Begriff für informelle unterstützende Gespräche im beruflichen Kontext, in Arbeitspausen, dialogisch oder in Kleingruppen. Das Potenzial solcher Peer-to-Peer-Beratungen lässt sich systematisch nutzen, wenn sie in einem organisierten Rahmen mit definierten Regeln, Orten und Zeiten und in einer Gruppe, die kollegiale Fachlichkeit zusammenbringt, stattfinden und dabei auf eine:n – kostspielige:n – externe:n Berater:in verzichten (siehe »Gemeinsame konzeptionelle Merkmale«).

Das wurde in unternehmerischen Kontexten schon Ende der 1960er Jahre in den USA praktiziert, sogar als profitables Geschäftsmodell: In der gemanagten Peer-to-Peer-Gruppe (kurz: P2P) ist jeder mal »Kund:in«, mal »Berater:in«. »Weil niemand in der Wertschöpfungskette steht [...] [,] ist P2P günstig« (Gloger 2013, S. 76), aber nicht kostenlos, denn Arbeitszeit und Reisespesen bleiben zu finanzieren. Im Unterschied zur selbstorganisierten Selbsthilfegruppe muss zusätzlich auch das Beratungsunternehmen für dessen Managementleistung bezahlt werden – eine Win-win-Situation zu Ungunsten der eingesparten professionellen Expertise.

In einer Managementzeitschrift konstatiert Bergel (2003) unter dem Titel »Coaching durch Kollegen«, Kollegiale Beratung erlebe »zurzeit so was wie eine Renaissance [...] [,] statt der angestrebten Suche nach neuesten Ideen und Werkzeugen zur Problemlösung [erfolge] also eine Rückbesinnung auf die Ressource Mitarbeiter.«

Aus der Perspektive einer Personalentwicklungsabteilung in einer großstädtischen Behörde sieht deren Leiter Kollegiale Beratung als »Zukunftsformat«, das »die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter in mehrfacher Hinsicht fördert« und das – zumindest im Vergleich zum Coaching – zu Unrecht ein Nischendasein führe; von einem Marktdurchbruch könne nicht gesprochen werden (Scholer 2013, S. 504).

Nischendasein, kleine Schwester der Supervision? Dieses Image haftet dem Konzept hartnäckig an, obwohl es im Bildungs- und Sozialwesen u. a. vielfach Eingang in die Ausbildungs- und Fort- und Weiterbildungspraxis gefunden hat. Zum einen dürfte das ökonomische Gründe haben:

Supervisor:innen und Coach:innen praktizieren und liquidieren für ihre Expertise im Kontext berufsständischer Organisationen, haben dort ihre Zertifikate für spezifische Beratungsmethoden selbst meist kostspielig erworben und sind dadurch profiliert. Ein Berufsprofil »Kollegiale Berater:in« hat aber in einem P2P-Konzept logischerweise keinen Platz und scheint daher auch als Geschäftsmodell untauglich und unattraktiv zu sein (mehr dazu im Abschnitt »Perspektiven«).

Zum anderen gibt es deswegen keine – mit der Therapie- und Beratungsszene vergleichbare – Professionalisierung, ebenso wenig wie einen eigenständigen wissenschaftlichen Theoriediskurs über Kollegialen Beratung: Als Praxis-theorie etwa bezeichnet Foitzik, Professor an der damaligen Fachhochschule für Religionspädagogik und kirchliche Bildungsarbeit, das später so genannte »Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung« (Foitzik 2005).

Spangler, der Autor dieses Modells, charakterisiert die Kollegiale Beratung als ein »leicht umsetzbares Instrument« der Personalentwicklung, es sei »geprägt von Erfahrungen [...] eigener Supervisionspraxis, mit Balintgruppen und ähnlichen Formen der Reflexion beruflicher Tätigkeit« (Spangler 2005, S. 32).

Auch das »als Praxisanleitung konzipiert[e]« Handbuch von Tietze (2010a, S. 7) verzichtet auf eine theoretische Fundierung; er konstatiert in seiner Dissertation über »Wirkungen kollegialer Beratung« nüchtern: »Das theoretische Fundament ist bisher schmal« (Tietze 2010b, S. 11). Kollegialer Beratung zugrunde liegende psychologische und soziale Prozesse untersucht er so unter dem Titel »einfach aus der Ferne, komplex aus der Nähe« (Tietze 2019).

Aus systemischer Perspektive definieren Schmid et al. (2010, S. 13 bzw. S. 66) Kollegiale Beratung schlicht als nutzenreiche »Lern- und Arbeitsform« mit deutlich benannten Theoriebezügen.

Wurzeln in unterschiedlichen Beratungskonzepten

Mit sogenannten Balintgruppen ist eine der psychoanalytischen Wurzeln der Kollegialen Beratung benannt: In einer kleinen Gruppe von Ärzt:innen, unter Leitung eines:einer Analytiker:in, werden Fälle aus deren Praxis besprochen und das Beziehungsgeschehen zwischen Fallgeber:in und dessen bzw. deren Klient:innen untersucht. Die dabei entstehende Dynamik der Beratungsgruppe wird als Spiegelung der berichteten Beziehung, als Übertragungsgeschehen und als szenische Neuaufgabe des Berichteten verstanden, das dadurch der Analyse in der Gegenwart der Beratungsgruppe zur Verfügung steht und der Fallgeber:in hilft, unbewusste Anteile in der Ärzt:in-Patient:in-Beziehung zu verstehen (Balint 1975).

Auf »gegenseitige Supervision und Beratung« zielte der von Gudjons publizierte »Leitfaden« in der »praxisnahen Lehrerfortbildung«. Unter Begleitung von Psycholog:innen berichten und reflektieren Lehrer:innen in Ausbildung und Praxis schwierige Fälle in ihrer Praxis (Gudjons 1977). Denn damals »wuchsen [...] die Belastungen im Alltag: Die Gesellschaft erwartete von Lehrkräften[, auszubügeln,] was die Familie nicht mehr leistete« (Gudjons 2020, S. 21).

»Kollegiale Supervision« wurde von »informellen Lehrergruppen mit Erfolg durchgeführt [...] und in den letzten Jahren auch in der studentischen Ausbildung für (Sozial-)Pädagogen und Psychologen«. Mit der Entwicklung eines in sechs »Schritte« gegliederten Leitfadens für die Moderation der Gruppen durch ein Gruppenmitglied anstelle eines:einer Leiter:in will sie »einen innovativen Akzent« innerhalb der beruflichen Fortbildung setzen (Rotering-Steinberg 1990, S. 430).

Im Begriff der »kollegialen Supervision«, wie Rotering-Steinberg das von ihr entwickelte Modell nennt (oder auch »Praxisberatung«), wird mit Supervision als berufsbezogenem Beratungsverfahren eine weitere Wurzel der Kollegialen Beratung sichtbar, insbesondere als Gruppen- oder als Teamsupervision, die ihrerseits wiederum auf unterschiedlichen therapeutischen und pädagogischen Konzepten basiert, wie psychoanalytische Gruppentherapie, Konstruktivismus, Themenzentrierte Interaktion oder Systemische Beratung.

Es liegt nahe, hier einen entscheidenden Impuls für die spätere Praxis Kollegialer Beratung zu sehen.

Gemeinsame konzeptionelle Merkmale

Trotz aller Unterschiedlichkeit der in der Folge entwickelten Leitfäden und Modelle verbinden diese gemeinsame Merkmale:

Beratung wird für berufliche Zwecke organisiert und ist lösungsorientiert. Sie findet immer in der Gruppe statt, die den Prozess hält und als Resonanzkörper und Quelle fachlichen, kollegialen Wissens dient.

Es gibt drei klare Rollen, die in jedem Prozess neu übernommen werden können: Leitung/Moderation, Fallgeber:in und Berater:innen, jedoch keine externe Beratungsexpertise mit Leitungsaufgabe. Vertraut wird auf die versammelte Kompetenz der Kolleg:innen und deren Bereitschaft, aktiv und ohne zu bewerten zuzuhören. Die Beratungsgruppe bietet einen geschützten vertraulichen Raum, der von gegenseitiger Wertschätzung und Kollegialität geprägt ist. Spangler widmet diesem Aspekt der Gruppenkultur sogar einen explizit definierten zehnten Schritt im Leitfaden (Spangler 2012, S. 59).

Kollegiale Beratung ist für Fallgeber:in wie Berater:innen immer auch Selbsterfahrung: Differenziertere Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, eigener und fremder Gefühle, Impulse, Reaktionen, Phantasien und unbewusster Anteile in einer Problemsituation, verborgene Erwartungen, Ziele und Motive können bewusst werden. Denn eine realitätsgerechtere Einschätzung des eigenen Verhaltens und der eigenen Möglichkeiten im beruflichen Kontext ist Voraussetzung für die Entwicklung eines umfangreichen Verhaltensrepertoires zur Lösung schwieriger Fälle im beruflichen Handeln.

Für Fallgeber:in, aber auch Berater:innen werde ein Wechsel der Perspektive in der Fallwahrnehmung sichtbar (Scholer 2014), was zu einer oft unerwarteten Veränderung in vermeintlich aussichtslosen Fällen führen kann. Westphal erklärt diesen Perspektivenwechsel und die damit zugänglich werdenden alternativen Handlungsoptionen als Ergebnis eines konstruktivistisch verstandenen Prozesses (2016, S. 39).

Prozesse Kollegialer Beratung finden immer in der Gruppe statt. Sie dienen vorrangig der Klärung eines vorgestellten Falles aus der beruflichen Arbeit mit dem Ziel der Bewältigung und Veränderung des Alltagslebens in einer Institution. Dazu können psychologische, soziologische und pädagogische Ansätze in die Analyse und zur Bearbeitung aufgenommen werden.

Im Verlauf der Beratung leisten die Gruppenmitglieder im Rahmen ihrer Fachlichkeit dazu ihre Beiträge als Kollegiale Berater:innen. Der Beratungsprozess wird von einem Gruppenmitglied moderiert, auf Grundlage eines Leitfadens, der den Beratungsprozess in einzelnen, allen in der Gruppe vorab bekannten Schritten steuert. Die Moderation ist somit Wächterin für dessen

Einhaltung, interveniert bedarfsweise und sorgt dafür, dass jedes Gruppenmitglied angemessenen Raum hat.

Die Einsatzszenarien für Kollegiale Beratung reichen von informellen, selbst-organisierten Gruppen über curricular verankerte Bausteine in Ausbildung und Fortbildung bis hin zur Integration in Personal- und Qualitätsentwicklungsprogramme großer Arbeitgeber:innen im Profit- und Non-Profit-Bereich, die sich dem Ideal einer lernenden Organisation und nachhaltigem Lernen verpflichtet fühlen.

»Organisationen, die auf reflektierte Führungskräfte setzen, haben damit eine äußerst wirksame Methode in der Hand. [...] Konsequenter angewandt und von einer hinreichenden Zahl von Führungskräften praktiziert, kann sie daher auch eine neue Lern-, Führungs- und Unterstützungskultur im Unternehmen einleiten.« (Scholer 2014, S. 4)

Unterschiedliche Leitfäden – ein Vergleich

Auf dem Markt publizierter Konzeptionen Kollegialer Beratung finden sich zumindest vier häufig zitierte Autor:innen, deren Konzepte sich, neben den benannten Gemeinsamkeiten, in der Gestaltung der vorgelegten Leitfäden deutlich unterscheiden – was aus den dahinterstehenden Theoriebezügen resultiert. Eine vergleichende Darstellung und Diskussion fehlen. Praktiker:innen dürften wohl am ehesten anhand ohnehin favorisierter Beratungssubkulturen (systemisch, analytisch etc.) ihre Auswahl treffen, falls das Modell nicht bereits institutionell vorgegeben ist.

Westphal konstatiert beim Vergleich verschiedener Modelle,

»dass in Veröffentlichungen zu Kollegialer Beratung das Funktionieren der jeweils vorgestellten Ablaufstruktur grundsätzlich aus der Erfahrung heraus und vor dem Hintergrund der gewählten Theoriebezüge begründet wird. Es handelt sich dabei um eine Begründung ›in sich‹.« (Westphal 2016, S. 33)

Äußerlich unterscheiden sich die Leitfäden in der Anzahl der zu absolvierenden Schritte (6, 7, 8, 10), weniger dagegen in der aufzuwendenden Zeit für eine Gruppensitzung (mindestens 60, maximal 90 Minuten), wie der folgende tabellarische Überblick verbreiteter Leitfäden zeigt.

Tab. 1: Tabellarischer Überblick verbreiteter Leitfäden der Kollegialen Fallberatung
(Akteur:innen im jeweiligen Schritt: alle Beteiligten, Fallgeber:in, Moderator:in,
Berater:innen, Interviewer:in)

Schritt Nr.	Tietze (2003)		Spangler (2005)		Schmid et al. (2010)		Scholer (2014)	
	Aufgabe	wer	Aufgabe	wer	Aufgabe	wer	Aufgabe	wer
		Min.		Min.		Min.		Min.
1	Casting	a	Rollen verteilen	a	Rollen und Zeit	a		
		5/45		10		5		
2	Spontanbericht & Rückfragen	F	Fall schildern	F	Anliegen schildern	F	Fall schildern	F
		10		10		10		5
3	Schlüsselfrage	a	Nachfragen	B	Interview	I	Befragung	a
		15		5		20		15
4	Methodenwahl	a, M	Einfälle, Assoziationen	B	Hypothesen bilden	I, B	Hypothesenbildung	B
		5		10		15		20
5			Rückmeldung	F	Priorisieren	F	Stellungnahme dazu	F
				5		5		5
6	Beratung	B, M	Lösungsvorschläge	B			Lösungsoptionen	B
		10		10				25
7			Rückmeldung	F			Lösungsfeedback	F
5				10				
8			Austausch, Planung	a	Brainstorming	B	Austausch	a
10				15		10		
9			Abschlussrunde, Sharing	B, M	Bewertung	F		
				10		10		
10	Abschluss, Rückmeldung	F	Rückblickfeedback	a	Prozessreflexion	a		
		15		10		5		
	6 Schritte		10 Schritte		8 Schritte		7 Schritte	
Min.	60/75		85		85		90	

Teilweise werden optional zusätzliche Rollen wie Beobachter:in und Protokollant:in genannt.

Den formalen Abweichungen entsprechen konzeptionelle Unterschiede, die erhebliche Auswirkung auf den Prozess der Gruppe und dessen Moderation haben: Tietze etwa stellt der Gruppe im vierten Schritt die Aufgabe, selbst die Wahl der passenden Beratungsmethode vorzunehmen und dann auch umzusetzen. Dies ver helfe »dem Beratungsprozess zu mehr Lebendigkeit, Kreativität und Abwechslung« (Tietze 2003, S. 91). Dazu bietet er zum Einstieg bereits zehn verschiedene Basismethoden wie Brainstorming, gute Ratschläge, Resonanzrunden, Sharing und Schlüsselfragen erfinden, die vielleicht »aus anderen Zusammenhängen bekannt« seien, sodass kaum Schwierigkeiten bei ihrer Anwendung zu erwarten wären, an (Tietze 2003, S. 116).

Von Spangler wird, in analytischer Tradition, die freie Aussprache als einzige Methode benannt und vorgegeben. Eine Entscheidungsfindung in der Gruppe ist daher nicht erforderlich. Die Moderation nach dieser feststehenden Methodenvorgabe wird dadurch erleichtert. Auch alle weiteren Schritte sind festgelegt, die Beratung beginnt »erst, wenn wirklich alle mit der Entwicklung einverstanden sind« (Spangler 2005, S. 48).

Scholer und Schmid, beide dem systemischen Ansatz verbunden, empfehlen für Interview und Befragung der Fallgeber:in im dritten Schritt intervenierendes »systemisches Fragen«, eine Technik aus diesem Beratungskonzept, die ggf. erst erlernt werden muss, wodurch sich das methodische Anforderungsniveau an die Beratenden erhöht. Schmid listet als Anregung neun solcher Frageoptionen auf, die sich im systemischen Setting kollegialer Beratung bewährt haben, z. B. zirkuläre Fragen oder Skalierungsfragen (Schmid et al. 2010, S. 59 ff.). Scholer widmet dem systemischen Fragen in der Kollegialen Beratung sein 2018 erschienenes Buch.

Dem psychoanalytischen Theoriebezug nach Balint folgend motiviert Spangler in Schritt vier zum freien Assoziieren, zum (Mit-)Teilen von spontanen Einfällen; Schmidt und Scholer sehen hier »Hypothesenbildung« vor. Nach Tietze wird im vierten Schritt der:die Fallgeber:in zur Formulierung einer möglichst präzisen Schlüsselfrage aufgefordert. Das verengt den Raum möglicher Lösungen, die aus dem Prozess der Beratung entstehen könnten. Es kann aber auch helfen, die Komplexität zu reduzieren, was als entlastend empfunden werden kann.

Spangler dagegen konstatiert, dass sich bereits durch den Fallbericht – im Sinne einer szenischen Neuauflage des Falles – die Stimmung in der Gruppe verändert und diversifiziert. In seinem Schritt vier wird dem Raum gegeben, zum Verbalisieren aufgefordert, auch wenn der Zusammenhang zur Fallschilderung nicht gesehen wird. Denn darin könnten sich zunächst unbewusste Aspekte der Beziehungsdynamik im berichteten Fall ausdrücken. Die gesuchte Lösung könne

daher eine ganz andere werden als eingangs genannt. Metaphorisch formuliert: Die Suche nach einem nachts verlorenen Schlüssel kann erfolglos bleiben, wenn nur dort gesucht wird, wo die Straßenlaterne Licht spendet.

Fazit: Die Anzahl der Schritte und der jeweils zu leistenden Aufgaben in den Leitfäden ist keineswegs willkürlich und sollte nicht willkürlich verkürzt, erweitert oder vermischt werden, da sie der aufs praktische Handeln heruntergebrochene Ausdruck dahinterstehender Theoriekonzepte sind.

Grenzen der Indikation

Konsens besteht in allen genannten Modellen darüber, dass Kollegiale Beratung zur Bearbeitung gruppeninterner Spannungen und Probleme nicht möglich ist. Im Profit-Bereich muss ausgeschlossen werden, dass »Konkurrenten an einem Tisch« (Gloger 2013, S. 76) sitzen – selbst wenn dieser ein Stuhlkreis wäre. Ob Teilnehmende aus unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Institution gemeinsam in einer Fallberatungsgruppe arbeiten können, muss, wenn überhaupt, zu Beginn bzw. institutionell abgeklärt werden. Gruppen, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Teams, aus zunächst Fremden oder aus Einzelkämpfer:innen zusammensetzen, können unbeschwerter arbeiten als Kolleg:innen aus dem gleichen Team, die sich bemühen, bei der Fallarbeit etwaige Beziehungs- oder Machtfragen auszuklammern.

Der Fokus aller Kollegialen Beratung zielt allein auf die Lösung beruflicher Problemstellungen. Weder die Dynamik der Beratungsgruppe an sich wird thematisiert, noch werden aufscheinende psychische Problemstellungen und zwischenmenschliche Konflikte vertieft, geschweige denn therapeutisch aufgegriffen. Freilich kann die Gruppenerfahrung ein Impuls sein, solche Fragestellungen mit geeigneter Fachexpertise in Supervision, Coaching oder Therapie in Angriff zu nehmen.

Perspektiven

Beratung in einem Peer-to-Peer-Konzept wie die Kollegiale Beratung, explizit ohne externe professionelle Expertise, kann dazu verleiten, diese als weniger professionell zu bewerten. So sinniert beispielsweise eine Bildungsmanagerin, »das Potential der kollegialen Beratung [werde] immer noch unterschätzt. Vielleicht gelingt die Aufwertung, wenn wir es professioneller machen. Zum Beispiel mit Fragetechniken aus der systemischen Beratung« (Wagenpfeil 2019).