

Die Kollegiale Fallberatung

Eine Handreichung
für Anwender/innen



2021/22

Inhalt

Einleitende Bemerkungen

Praxisleitfaden für Anwender/innen Seite 1

Herausforderungen gemeinsam statt allein bewältigen

Kollegialer Austausch in der Praxis Seite 1

Die Methode

Niedrigschwellig und klar formuliert Seite 2

Die benötigten Materialien

Checkliste für die Fallberatung Seite 3

Das Setting

Rahmenbedingungen für eine
erfolgreiche Fallberatung Seite 4

Der Ablauf

Die einzelnen Phasen im Detail Seite 4

Praxistool kollegiale Fallberatung

Der Ablaufplan und BIQ-Bogen für
Praxisanwender/innen Seite 8

Abschließende Bemerkungen

Zugewinn an Perspektiven Seite 10

Einleitende Bemerkungen

Praxisleitfaden für Anwender/innen

Im Rahmen unseres rückenwind+-Projekts „Gesunde Führung und Führungskräfteentwicklung in Zeiten des Wandels“ haben wir viele Elemente unserer Führungskräftearbeit auf den Prüfstand gestellt. Dabei haben wir auch einige etablierte Methoden einer deutlichen Überarbeitung unterzogen. So zum Beispiel unsere Leitfäden, Methoden und Schulungen zur kollegialen Fallberatung. Diese haben dadurch eine deutliche Aufwertung erfahren und sich als regelmäßiger Bestandteil der Reflexion von Führungsarbeit in unserem Verband etabliert.

Gerne möchten wir Sie an unseren positiven Erfahrungen mit einem besonders niedrigschwelligen Format der kollegialen Fallberatung teilhaben lassen. Dementsprechend halten Sie mit dieser Broschüre einen Praxisleitfaden in der Hand, der Ihnen ohne Umschweife den Einsatz von kollegialer Fallberatung ermöglicht. Sie brauchen nur einige wenige Materialien und eine Handvoll Teilnehmender – und schon können Sie in ihre erste kollegiale Fallberatung einsteigen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg dabei.

Herausforderungen gemeinsam statt allein bewältigen

Kollegialer Austausch in der Praxis

Herausfordernde Situationen in der beruflichen Praxis lassen sich häufig effektiver durch gezielte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen bewältigen. Im Rahmen unseres rückenwind+-Projekts haben wir daher unser Verfahren der kollegialen Fallberatung weiterentwickelt und zahlreiche Führungskräfte zu Multiplikator/innen ausgebildet. Durch den strukturierten Ablauf in sie-

ben Phasen, bietet sich die vorgestellte Methode als niedrigschwelliges Handwerkszeug an, um herausfordernde Situationen im Berufsalltag gemeinsam zu bewältigen und neue Perspektiven zu gewinnen.

Gezielte Lösungssuche

Durch den Einsatz unserer methodengeleiteten kollegialen Fallberatung

werden Reflexionsprozesse angeregt, damit Führungskräfte gezielt nach Lösungen suchen können. Langfristig wird bei regelmäßigem Einsatz dieser Beratungsform der aktive Umgang mit Herausforderungen angeregt, die Solidarität zwischen Mitarbeitenden gestärkt und die innerbetriebliche Kommunikation verbessert.

Darüber hinaus trägt der zielgerichtete Austausch unter den Führungskräften zur Entlastung bei: Stress, Überforderungen und Belastungen

werden aktiv verringert und ein gesundes Arbeitsklima befördert.

In der vorliegenden Handreichung wird das Verfahren der kollegialen Fallberatung, wie es bei der AWO Region Hannover e.V. eingesetzt wird, Schritt für Schritt erläutert.

Ein gezielter Einsatz der Methode ist mit Hilfe der Checkliste und des Ablaufplans in dieser Handreichung auch ohne Vorkenntnisse möglich.

Die Methode

Niedrigschwellig und klar formuliert

Die Grundlage für die kollegiale Fallberatung, wie sie bei der AWO Region Hannover e.V. zum Einsatz kommt, bildet der methodische Ablaufplan. Diesen können alle Führungskräfte im Intranet herunterladen und nutzen. Er wurde auf Basis des bekannten *Heilsbronner Modells* entwickelt, das seit 1985 erfolgreich im beruflichen Alltag eingesetzt wird. Dieses methodische Grundgerüst zur Beratung in Gruppen kann berufsübergreifend eingesetzt werden.

Niedrigschwellig & kompakt

Bei der kollegialen Fallberatung der AWO Region Hannover e.V. handelt es sich um eine etwas kompaktere und um Inhalte des BIQ-Beobachtungsverfah-

rens ergänzte Abwandlung des *Heilsbronner Modells*. Dieses lässt sich in der beruflichen Praxis besonders niedrigschwellig anwenden.

Anhand des klar definierten und übersichtlichen Ablaufplans ist die Methode für alle Mitarbeitenden bei Bedarf auch ohne Schulung sofort nutzbar. Sie beinhaltet sieben aufeinanderfolgende Arbeitsschritte, die von der Gruppe gemeinsam durchlaufen werden. Zeitangaben, Arbeitsanweisungen, sowie differenzierte Rollen- und Regelvorgaben sind ebenfalls für jede Gesprächsetappe verzeichnet.

Die konsequente Einhaltung des Ablaufplans ist von zentraler Bedeutung für eine ergebnisorientierte Durchführung.

Die benötigten Materialien

Checkliste für die Fallberatung

Um einen reibungslosen Ablauf der kollegialen Fallberatung sicherzustellen, ist es sinnvoll den Prozess vorzubereiten. Anhand der vorliegenden Checkliste können Sie diese zentralen Vorbereitungsschritte strukturiert durchgehen.

- Stehen mir vier bis acht Teilnehmende für rund eine Stunde zur Verfügung?
- Ist ein ruhiger und störungsfreier Ort für den Austausch vorbereitet?
- Bietet der Raum ausreichend Platz, um mit der Personenzahl im Stuhlkreis zu sitzen?
- Habe ich eine Uhr zur Zeitmessung vor Ort?
- Sind hinreichend Materialien zum Anfertigen von Notizen vorhanden?
- Bietet sich jemand mit Vorerfahrung für die Moderation an?
- Hat der/die Moderator/in den Ablaufplan für die Fallberatung vorliegen?
- Bei Bedarf: Liegen genug BIQ-Beobachtungsbögen vor?
- Bei Bedarf: Habe ich ein Flipchart zum Festhalten des Zielsatzes zur Verfügung?

Das Setting

Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Fallberatung

Der Raum für die Durchführung sollte allen Teilnehmenden genügend Platz bieten. Von zentraler Bedeutung ist, dass alle Teilnehmenden einander anschauen können. Es bietet sich für das Verfahren daher ein Stuhlhalbkreis an. Moderierende/r und Falleinbringer/in sollten einander leicht zugewandt

sitzen. Alle teilnehmenden Personen sollten in der Lage sein, sich Notizen zu machen.

Da Tische zwischen den Teilnehmenden für die Gruppendynamik hinderlich sein können, bieten sich hier für Papiernotizen Klemmbretter (oder alternativ Tablets mit Stifteingabe) an.

Der Ablauf

Die einzelnen Phasen im Detail

Phase 1

Rollenverteilung

Zu Beginn der kollegialen Fallberatung erfolgt die Rollenverteilung. Unter den Teilnehmenden werden folgende Rollen verteilt:

- ▶ Falleinbringer/-in
- ▶ Moderator/-in
- ▶ Zeitnehmer/-in

Alle weiteren Teilnehmenden fungieren als Beraterinnen und Berater. Sofern die optionale BIQ-Beobachtung eingesetzt wird, erhalten diese jeweils einen BIQ-Beobachtungsbogen, um ihre Beobachtungen strukturiert notieren zu können.

Die Dauer dieser Phase ist mit drei Minuten veranschlagt.

Phase 2

Falldarstellung

Im Anschluss an die Rollenverteilung erfolgt die Falldarstellung. In dieser Phase sind ausschließlich Moderierende/r und Falleinbringende/r aktiv. Der/die Falleinbringende erläutert den Fall, der Gegenstand der Beratungssitzung sein soll.

Für diese Phase sind zehn Minuten veranschlagt.

Drei Minuten vor Ablauf der Zeit meldet der/die Zeitnehmende, dass sich die Phase dem Ende zuneigt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt fragt der/die Moderierende nach dem Kernproblem und bittet die/den Falleinbringer/in einen Zielsatz zu entwickeln. Beispielfragen hierfür können sein: „Was ist für dich der Kern des Problems?“ und „Was wäre heute ein gutes Ergebnis für dich?“ Der benannte Zielsatz wird (ggf. für alle sichtbar) notiert.

Phase 3

Rückfragen zur Falldarstellung

In dieser Phase dürfen die Beraterinnen und Berater Rückfragen zum dargestellten Fall stellen. Dabei ist es entscheidend, nur Verständnisfragen ohne Wertung, Kommentierung oder Ratschlag zu stellen. Entsprechend sollten „Warum“-, „Wieso“-, oder „Weshalb“-Fragen vermieden werden, da sie Rechtfertigungsdruck erzeugen können.

Die veranschlagte Zeit für diese Phase beträgt sieben Minuten.



Phase 4

Feedback

In der Feedbackphase zieht sich der/die Falldarstellende sichtbar aus der Gruppe zurück. In Stuhlkreisen rückt er/sie z.B. deutlich nach hinten aus der Runde heraus. Der/die Falleinbringende hört beim folgenden Gespräch ausschließlich zu und notiert sich die Inhalte, die ihm/ihr persönlich wesentlich erscheinen. Die Beratenden erläutern innerhalb von zehn Minuten ihre Wahrnehmung des Falls. Sie orientieren sich dabei u.a. an folgenden Leitfragen:

- ▶ *Was nehme ich besonders wahr?*
- ▶ *Was vermisse ich in der Darstellung?*
- ▶ *Welche Wirkung hat die Darstellung auf mich?*

Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Beratenden keine Wertungen, Solidaritätsbekundungen oder Lösungsvorschläge einbringen, sondern lediglich die eigene Wahrnehmung und Wirkung des Gehörten beschreiben. Der/die Moderator/in achtet auf die Einhaltung dieser Regel.

Phase 5

Reaktion

Der/die Falleinbringende kehrt mit den eigenen Notizen in die Gruppe zurück. Nun reagiert er/sie im Austausch mit dem/der Moderierenden auf das vorgebrachte Feedback. Dabei können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- ▶ *Welche Beobachtungen eröffnen mir neue Blickwinkel?*
- ▶ *Welche Beobachtungen bestärken oder irritieren mich?*
- ▶ *Welche Ideen sind mir beim Zuhören gekommen?*

Der zeitliche Rahmen für diese Phase beträgt fünf Minuten.



Phase 6

Kollegiale Beratung

Im Anschluss erfolgt das kollegiale Gespräch. Hierbei tauschen sich der/die Falleinbringende und die Beratenden offen über Lösungsmöglichkeiten zur Zielfrage aus. Der/die Moderierende strukturiert den Austausch, bündelt Aussagen und arbeitet Widersprüche heraus, um die Klarheit in der Diskussion zu erhöhen.

Die Dauer dieser Phase beträgt zehn Minuten.

Spätestens nach der Hälfte der Zeit ruft der/die Moderierende Kernfrage und Zielsatz wieder aktiv ins Bewusstsein der Gruppe.

Phase 7

Folgerungen

Zum Schluss fasst der/die Falleinbringende die persönlichen Ergebnisse für sich zusammen. Außerdem konfrontiert der/die Moderierende den/die Falleinbringende/n mit dem von ihm/ihr zuvor formulierten Zielsatz:

- ▶ *„Du wolltest heute folgendes erreichen... Was nimmst Du aus dem Gespräch in Bezug auf dein formuliertes Ziel mit?“*

Diese letzte Phase dauert maximal fünf Minuten.

Der/die Moderierende bedankt sich abschließend bei den Teilnehmenden und schließt die Runde.

Online-Beratung

Die kollegiale Fallberatung lässt sich mit geringen Anpassungen auch online mit gängiger Konferenzsoftware durchführen (z.B. in Zoom, MS-Teams etc.).

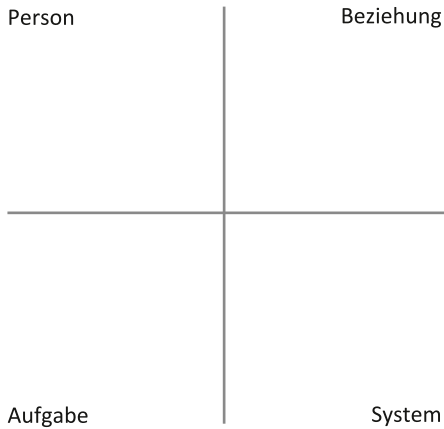
Praxistool: Kollegiale Fallberatung

Ablaufplan für Praxisanwender/innen

Dieser kompakte Ablaufplan wird von dem/der Moderierenden als Arbeitsgrundlage genutzt, um die kollegiale Beratung autonom anzuleiten. Alle Phasen und Abläufe sind hier übersichtlich dargestellt.

Phase	Aufgabe	Aktionen während der Phase	Dauer
1	Rollenverteilung	<p>Drei Rollen werden festgelegt und ggf. vorgestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Falleinbringer/in: Bringt den Fall in dieser Sitzung ein und wird von den Kolleginnen und Kollegen beraten ▶ Moderator/in: Sorgt aktiv für Einhaltung der Phasen, Regeln, Gesprächsanteile und leitet Phase 2 und 7 ▶ Zeitnehmer/in: Achtet auf Einhaltung der Zeitvorgaben je Phase <p><i>Die übrigen Teilnehmenden sind Berater/innen</i></p>	3 Minuten
2	Falldarstellung und Festlegung des Zielsatzes	<p><i>Nur Moderator/in und Falleinbringer/in sind in dieser Phase aktiv.</i></p> <p>Falleinbringer/in schildert den mitgebrachten Fall. Zeitnehmer/in erinnert drei Minuten vor Ablauf an Zeitvorgabe. Moderator/in führt am Ende mit Fragen auf Kernproblem und Zielsatz hin, z.B: „Was ist für dich der Kern des Problems?“ und „Was wäre heute ein gutes Ergebnis/Ziel für dich?“</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Der Zielsatz wird (ggf. gut sichtbar) notiert. 	5 - 10 Minuten
3	Rückfragen zur Falldarstellung	<p>Berater/innen stellen Rückfragen. Wichtig: Nur reine Verständnisfragen ohne Wertung, Kommentierung oder Ratschläge. „Warum- / Wieso- / Weshalb“- Fragen möglichst vermeiden (kein Rechtfertigungsdruck).</p>	7 Minuten

Phase	Aufgabe	Aktionen während der Phase	Dauer
4	Feedback	<p>Falleinbringer/in zieht sich aus Sichtfeld der Gruppe zurück (rückt z.B. deutlich aus dem Stuhlkreis hinaus), hört zu und macht sich Notizen.</p> <p>Berater/innen erläutern ihre Wahrnehmungen zum Fall anhand der Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Was nehme ich besonders wahr? ▶ Was vermisse ich in der Darstellung? ▶ Welche Wirkung hat die Darstellung auf mich? <p>Wichtig: Vermeiden von Vorschlägen / Bewertungen / Solidarisierungen.</p> <p>Moderator/in stellt o.g. Leitfragen vor, notiert sie ggf. auf dem Flipchart und moderiert: Fasst Aussagen der Berater/innen zusammen, bündelt Kernaussagen, benennt Gegensätze zwischen in den Beiträgen.</p>	10 Minuten
5	Reaktion	<p>Falleinbringer/in kehrt mit eigenen Notizen in die Gruppe zurück und reagiert auf das Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Beobachtungen eröffnen mir neue Blickwinkel? ▶ Welche Beobachtungen bestärken oder irritieren mich? ▶ Welche Ideen sind mir beim Zuhören gekommen? 	5 Minuten
6	Kollegiales Gespräch	<p>Falleinbringer/in und Berater/innen tauschen sich offen über Lösungsmöglichkeiten zur Zielfrage aus. Wichtig:</p> <p>Moderator/in bringt Zielfrage spätestens ab der Hälfte der Zeit wieder aktiv ins Bewusstsein.</p>	10 Minuten
7	Folgerungen	<p>Moderator/in konfrontiert Falleinbringer/in mit dem Zielsatz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ „Du wolltest heute ... erreichen. Was nimmst Du aus dem Gespräch diesbezüglich mit?“ <p>Falleinbringer/in fasst die persönlichen Ergebnisse zusammen.</p>	5 Minuten



Der BIQ-Bogen

Der BIQ-Bogen gliedert die Beobachtungen in die vier nebenstehenden Bereiche. Durch die so entstehende Strukturierung der Notizen wird eine differenzierte Rückmeldung der Berater/innen im Beratungsprozess erleichtert.

Abschließende Bemerkungen

Zugewinn an Perspektiven

Die hier vorgestellte Methode zur kollegialen Fallberatung bietet einen Baustein, um Problemlösungen und belastende Situationen strukturiert anzugehen. Ihre Vorteile liegen auf der Hand: Führungskräfte können sich eigenverantwortlich neue Perspektiven und Anregungen zur Lösung fordernder Situationen erarbeiten, Entlastung über das gemeinsame Gespräch erfahren und ein klar formuliertes Ergebnis aus dem kollegialen Austausch mitnehmen. Dabei ersetzt die kollegiale Beratung keine längerfristige Beratung im Rahmen eines Coachings oder einer Supervision. Sie liefert dafür allerdings sehr niedrigschwellig und einfach neue Perspektiven. Außerdem befördert sie eine Kultur des eigenverantwortlichen

internen Austauschs zu herausfordernden Situationen.

Nicht zuletzt aufgrund der damit einhergehenden Selbstwirksamkeitserfahrung haben wir diesen Bereich im Rahmen unseres rückenwind+-Projekts „Gesunde Führung und Führungskräfteentwicklung in Zeiten des Wandels“ stark aufgewertet. Das Interesse an Fortbildungen zur kollegialen Fallberatung und deren Anwendung bestärkt uns bei diesem Vorgehen.

Wir hoffen, dass Sie diesen kleinen Leitfaden für sich effektiv nutzen können und ihre Unternehmung ebenso von der skizzierten Methode profitiert, wie wir.

Verantwortlich für diese Broschüre:

Arbeiterwohlfahrt Region Hannover e.V.
Wilhelmstraße 7 / 30171 Hannover
Telefon: 0511 / 81140
Fax: 0511 / 8114-250
E-Mail: info@awo-hannover.de
www.awo-hannover.de

rückenwind⁺



Das Projekt „Gesunde Führung und Führungskräfteentwicklung in Zeiten des Wandels“ wird im Rahmen des „Rückenwind⁺“-Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.