

Das Institut wurde 2008 als eingetragener gemeinnütziger Verein gegründet. Zweck des Instituts ist die Förderung der kollegialen Beratung als Instrument der Personalentwicklung in öffentlichen und privaten Einrichtungen und Organisationen.

Mehr Information finden Sie unter:  
[www.kollegiale-beratung.net](http://www.kollegiale-beratung.net)  
[www.kokom.net](http://www.kokom.net)  
Mail: [institut@kollegiale-beratung.net](mailto:institut@kollegiale-beratung.net)

2016 – 8. überarbeitete Auflage

Creative Commons Lizenz



Dieser Text von Gerhard Spangler ist mit einer Creative Commons Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Unported Lizenz ausgestattet.

Jede der Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die ausdrückliche Genehmigung von Gerhard Spangler dazu erhalten

## Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung

Das Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung ist über verschiedene Entwicklungsschritte in der Arbeit mit Studierenden und aus der Praxis berufstätiger Kolleginnen und Kollegen entstanden. Differenzierte berufliche Erfahrungen und Beratungsansätze haben letztlich zu diesem Modell geführt, mit dem seit 1985 in unterschiedlichen beruflichen Kontexten erfolgreich gearbeitet wird.

Der Leitfaden führt in zehn Schritten durch eine kollegiale Beratung. Es werden genaue Zeitangaben gemacht, Regeln sind zu beachten und präzise Arbeitsanweisungen erleichtern die Zusammenarbeit.

Drei klare Rollen (Leitung, Fallgeber und Berater) fördern die Zusammenarbeit. Dieses Modell lebt von der Einübung. Diese schafft Vertrautheit in der Gruppe und lässt die 10 Schritte als sinnvolle und entlastende Führung erleben.

Durch die gemeinsame Einübung entdeckt jeder und jede eigene Spielräume für mögliche Assoziationen, Phantasien u.ä.

Es ist wichtig, sich an die Reihenfolge der Schritte zu halten, um nicht gleich zu Beginn „Lösungen“ einzubringen, die nur vorgeifen.

Die Zeit über Lösungen nachzudenken ist bewusst an das Ende gestellt, um einer Lösung nahe zu kommen, die dem entspricht, der den Fall eingebracht hat.

Dazu gehört auch, dass das Erinnern eigener Beispiele („Das habe ich auch schon erlebt!“) am Ende steht, weil dies sonst eine „echte Lösung“ nur verhindern würde. Der eingebrachte Fall soll im Mittelpunkt stehen, so dass erst am Ende ähnliche individuelle Erfahrungen ausgesprochen werden. Diese Reihenfolge schafft größere Anteilnahme und Solidarität. Eine Gruppengröße von 5 - 7 Personen ist hilfreich. Alles, was in der Gruppe ausgesprochen wird, unterliegt der Verschwiegenheit, die von allen verbindlich vereinbart wird. Kollegiale Beratungsgruppen

sollten sich regelmäßig treffen. Ein Abstand von 14 Tagen erleichtert das Hineinfinden. Zu Beginn können 10 Treffen vereinbart werden. Nach einem auswertenden Gespräch lassen sich weitere Termine vereinbaren.

Einmalig ist, dass Sie das Heilsbronner Modell ebenso online mit guten Erfolgen nutzen können. Auch in dieser Form empfehlen wir regelmäßige Besuche im Online-Tagungsraum.

So kommt der eingangs erwähnte Langstreckenläufer wieder ins Bild, mit dem Versuch, die Einsamkeit zu überwinden. Allen beruflichen Langstreckenläufern und Langstreckenläuferinnen wünsche ich viel Erfolg und Spaß beim Training der kollegialen Beratung.

**Gerhard Spangler**  
*Supervision, Coaching, kollegiale Beratung*  
Institut für kollegiale Beratung e.V.

## ■ Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung



## ■ Anlässe und Ziele

- Langstreckenläufer müssen lernen mit ihrer Einsamkeit umzugehen. Ein Berufsleben braucht etwas von der Ausdauer eines Langstreckenläufers. Ob wir dabei einsam werden, hängt von uns ab. Jeder kennt im Berufsleben die Phasen, in denen Resignation vorherrscht, die Ideen ausgehen, die Probleme sich häufen. Hierzu gehören aber auch die erfreulichen Zeiten, in denen die Ideen sprühen.
- Viele Menschen arbeiten oftmals alleine mit anderen Menschen. Manche stehen vor Schulklassen, arbeiten in Kindergartengruppen und Horten, andere begegnen Menschen am Bankschalter oder an der Rezeption usw. Auch die Vorbereitung geschieht häufig allein.
- Aus dieser Situation heraus sollen etwa Prozesse der Projektarbeit initiiert und gesteuert werden. Teamarbeit beim Lernen und in verschiedensten beruflichen Kontexten erfordert die Steuerung differenzierter Kompetenzen, welche von verschiedenen Menschen eingebracht werden. Solche Ansätze fördern die soziale Beziehungsfähigkeit und ermöglichen auch umfangreichere dynamische Entwicklungen in Gruppen und besseres Lernen.

*Kollegiale Beratung geht auf diese Erfahrungen und Entwicklungen ein.*

Kollegiale Beratung ...

- fördert Kollegialität
- schafft Solidarität
- verhindert Einsamkeit
- bringt Entlastung
- klärt Probleme
- stützt und fördert vorhandene Kompetenzen
- fordert und fördert den fachlichen Diskurs

## ■ Kollegiale Beratung ist schwerpunktmäßig berufsbezogen

Die beruflichen Alltagsprobleme der Gruppenmitglieder liefern die Themen zur Arbeit in der Gruppe. Themen der kollegialen Beratung können Interaktions-, Beziehungs-, Persönlichkeits- und Institutionsprobleme sein, die das Berufsfeld eines Teilnehmers oder einer Teilnehmerin bestimmen.

## ■ Kollegiale Beratung geschieht in der Gruppe

Die Teilnahme an der kollegialen Beratung setzt eine aktuelle Tätigkeit voraus. Die Gruppe als Sozialform ermöglicht – gegenüber dem Einzelgespräch – stärkeren Rückhalt, größere Solidarität durch gemeinsame Betroffenheit und eine reichere Bandbreite in der Fallbearbeitung.

## ■ Kollegiale Beratung ist Fallbesprechung

Die berufsbezogenen Probleme werden nicht als ein für alle Teilnehmenden gleich formuliertes Thema bearbeitet, sondern durch das Berichten und Bearbeiten eines Falles, den ein Gruppenmitglied vorstellt.

Jede Sitzung nimmt ihren Ausgang von der subjektiven Betroffenheit eines Mitglieds, durch eine Situation aus dem beruflichen Alltagsgeschehen, die – als Fallbericht eingebracht – Thema und Interaktion der Gruppe bestimmen.

## ■ Zur kollegialen Beratung gehört die Selbsterfahrung

### Persönliche Betroffenheit

Gemeint ist damit einmal die persönliche Betroffenheit des Teilnehmers, der einen Fall vorträgt. Es geht also z.B. nicht um „Problemschüler an sich“, sondern um „Problemschüler für mich“. Zum anderen meint Selbsterfahrung auch die Ebene der Bearbeitung des Falles in der Gruppe, wobei der vom Berichtenden ausgelöste Gruppeninteraktionsprozess für ihn das zentrale Erfahrungsfeld wird. Jeder lernt also auch etwas über sich selbst, durch die Art und Weise, wie er in der Gruppe und wie die übrigen Teilnehmenden mit ihm und untereinander agieren.

### Bewältigung und Veränderung des Alltagslebens

Kollegiale Beratung in Gruppen soll der Bewältigung und Veränderung des Alltagslebens in einer Institution dienen. Dazu müssen psychologische, soziologische und pädagogische Ansätze in die Analyse und zur Bearbeitung aufgenommen werden. Im Verlauf der Beratung leisten die Gruppenmitglieder dazu ihre Beiträge.

Kollegiale Beratung vermeidet daher, Problemstellungen etwa nur als individuell-persönliche Unzulänglichkeit des einzelnen Gruppenmitgliedes zu sehen.

### Wahrnehmung und Vorerfahrungen

Ein Beispiel aus dem Schulbereich: Eine Klasse die den Unterricht einer neuen Lehrerin sabotiert, die Vorschläge der Lehrerin ablehnt und mit Disziplinlosigkeit beantwortet, nimmt die „Neue“ zunächst primär als Rollenträgerin und damit auch als institutionalisierte Autorität wahr. Diese Wahrnehmung ist an Vorerfahrungen der Schüler gebunden, sie drückt eine Beziehungsdefinition aus, deren latent konflikthafter Charakter u.U. mit der bisherigen Sozialisation durch die Institution Schule zusammenhängt. Wenn nun die Lehrerin dieses Schülerverhalten nur als persönliche Kränkung und Bedrohung erlebt und ausschließlich auf dem Hintergrund ihrer persönlichkeits-spezifischen Defizite deutet („Ich kann mich eben nicht durchsetzen“), so werden damit die komplexen Bedingungebenen in der Entstehung von Konflikten, Störungen und Schwierigkeiten bedenklich vernachlässigt.

## ■ Fazit

- Kollegiale Beratung zielt auf eine differenziertere Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, eigener und fremder Gefühle, Impulse, Reaktionen, Phantasien und der unbewussten Anteile in einer Problemsituation.
- Kollegiale Beratung will verborgene Erwartungen, Ziele, Beweggründe etc. bewusst machen.
- Eine realitätsgerechtere Einschätzung des eigenen Verhaltens und der eigenen Möglichkeiten ist Voraussetzung für die Entwicklung eines umfangreichen Verhaltensrepertoires, das einer Problemlösung in unterschiedlichen Fällen angemessen ist.

