

PraxisWissen SchulLeitung

Basiswissen und Arbeitshilfen zu den zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung

Bearbeitet von

Maja Dammann, Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, Torsten Klieme, Carmen Kloft, Manfred Schreiner

Loseblattwerk mit Aktualisierungen 2016. Loseblatt. Rund 700 S. Im Ordner

ISBN 978 3 556 01013 6

[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Schulen, Schulleitung > Schulleitung, Schulentwicklung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kollegiale Beratung – gegenseitig von Erfahrungen und Lösungsideen profitieren

HEINZ-JÜRGEN KRELL, CARMEN KLOFT

In der aktuellen Situation werden immer häufiger neue Aufgaben an Schulleitungen herangetragen. Die dabei auftretenden Probleme verlangen nach Lösungen und Erfolg versprechenden Umsetzungsstrategien. Deshalb werden Sie sich vielleicht fragen, was Sie durch den Einsatz kollegialer Beratung, d. h. einen zunächst zusätzlichen Zeitaufwand bei geringer werdendem Zeitbudget, gewinnen könnten.

Der Ansatz der kollegialen Beratung macht sich die Erfahrung zu nutze, die La Rochefoucauld einmal treffend formuliert hat: „Es ist leichter für andere weise zu sein, als für sich selbst“.

Bei der kollegialen Beratung bilden mehrere Schulleiterinnen und Schulleiter eine Gruppe, um gemeinsam an ihren oft vergleichbaren Aufgaben und Problemen zu arbeiten und um so besser Schwierigkeiten beseitigen bzw. Lösungen entwickeln zu können. Der folgende Artikel stellt verschiedene Organisationsformen kollegialer Beratung vor.

Inhaltsverzeichnis

- 1 **Basiswissen**
 - 1.1 Kollegiale Beratung zur Förderung der persönlichen Problemlösefähigkeit
 - 1.2 Kollegiales Team-Coaching (KTC)
 - 1.3 Intevision und Kollegialer Denkservice
 - 1.4 Kollegiale Beratung – auf die Haltung kommt es an!
- 2 **Weiterführende Literatur**
- 3 **Arbeitshilfen**
 - 3.1 Johari-Fenster (Nr. 53 21 01)
 - 3.2 Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses (Nr. 53 21 02)
 - 3.3 Ein Fallbeispiel zum kollegialen Team-Coaching (Nr. 53 21 03)
 - 3.4 Ablaufplan einer Intevision nach Hendriksen (2002) (Nr. 53 21 04)
 - 3.5 Kollegialer Denkservice nach Ender und Riesen (2001) (Nr. 53 21 05)
 - 3.6 Kerngedanken der TZI nach Osswald (2001) (Nr. 53 21 06)

1 Basiswissen

1.1 Kollegiale Beratung zur Förderung der persönlichen Problemlösefähigkeit

Wenn eine Gruppe von Schulleiterinnen und Schulleitern sich regelmäßig trifft, um in systematischer Form ihren Arbeitsalltag zu reflektieren, sich gegenseitig bei der Lösung auftretender Probleme zu beraten und sich so auf kollegialer Ebene zu unterstützen, dann spricht man von kollegialer Beratung. Der Nutzen liegt primär darin, für anstehende Probleme von anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern Ideen und Impulse zur Lösungsfindung zu er-

halten, auf die man so nicht selbst gekommen wäre. Dabei werden die Kompetenzen der gesamten Gruppe genutzt und eigene „blinde Flecken“ durch den Fremdblick aufgedeckt. Dieses Phänomen verdeutlicht das Johari-Fenster (zitiert nach Luft, 1993).



Arbeitshilfe 53 21 01: Johari-Fenster (zitiert nach Luft, 1993)

Es gibt neben der bekannten Supervision, die meist eines externen Supervisors bedarf, verschiedene Formen der kollegialen Beratung, die nach einer anfänglichen Anleitung von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern allein durchgeführt werden können. Diese Verfahren stärken die Problemlösekompetenz und haben eine präventive, eine intervenierende und/oder eine kurative Funktion, je nach Situation, in der sich der Einzelne befindet.

Unabhängig von der konkreten Organisationsform der kollegialen Beratung gelten folgende Grundsätze nach Ender und Strittmater (2001):

- Die beteiligten Personen sind bereit, ihre Anliegen und Problemstellungen klar formuliert in die Hände der Kolleginnen und Kollegen zu geben.
- Jeder Teilnehmer ist bereit, alle seine Überlegungen den anderen zur Verfügung zu stellen.
- Es geht vornehmlich um die Ideenvielfalt (wie beim Brainstorming), nicht um die vermeintliche Wahrheit.
- Alle erkennen an, dass die so gewonnenen Ergebnisse spekulativ und hypothetisch sind.
- Alle respektieren, dass die Ratsuchenden sich aus den gemeinsamen Überlegungen das heraussuchen, was für sie bedenkenswert, einleuchtend oder nützlich erscheint.

53.21 Kollegiale Beratung

In diesem Beitrag stellen wir drei Verfahren kollegialer Beratung vor:

1. das Kollegiale Team-Coaching (nach Rowold und Schley, 1998),
2. die Intervention (nach Hendriksen, 2002) und
3. den Kollegialen Denkservice (nach Ender & Riessen, 2001).

Während wir die beiden letzten Verfahren nur in Arbeitshilfen vorstellen, werden wir exemplarisch das kollegiale Team-Coaching genauer beschreiben.

Allen drei Verfahren ist gemeinsam, dass man

- seine Kolleginnen und Kollegen zunehmend besser kennen lernt und Vertrauen zueinander findet,
- aus der Erfahrung und der Kreativität der anderen lernt,
- sich selbst besser einschätzen lernt,
- seine eigenen Stärken und Schwächen erkennt und
- ein auf Veränderung zielendes Verhaltensrepertoire einübt.

1.2 Kollegiales Team-Coaching (KTC)

Diese Methode wurde von Rowold und Schley (1998) entwickelt. Sie versucht, den Erfahrungsschatz und die kreativen Potenziale aller Beteiligten zu nutzen und fördert das kontinuierliche Lernen, um den Beteiligten neue Strategien und Handlungsmöglichkeiten zu erschließen. Diese Methode ist dank ihrer klaren Struktur einfach zu erlernen. Im Folgenden orientieren wir uns an den Vorschlägen von Rowold und Schley (1998) sowie Philipp und Rademacher (2002).

Der Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses:

1. Auswahl des Problems und Verteilung der Rollen (etwa 15 Minuten)
2. Prozess der Konfliktberatung (etwa 75 Minuten)
 - 2.1 Vorstellen des Problems
 - 2.2 Konferenz der Coaches, Finden des Schlüsselthemas
 - 2.3 Sammeln von Ideen und Vorschlägen zur Problemlösung
 - 2.4 Entwickeln einer Lösungsstrategie, evtl. Durchspielen der Strategie
3. Prozessreflexion (etwa 15–30 Minuten)

Die Arbeitshilfe 53 21 02 enthält den Ablaufplan des KTC in ausführlicher Fassung, und in der Arbeitshilfe 53 21 03 wird die Anwendung des KTC anhand eines Fallbeispiels illustriert.



Arbeitshilfe 53 21 02: Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses



Arbeitshilfe 53 21 03: Ein Fallbeispiel zum kollegialen Team-Coaching

Zur Durchführung treffen sich die Gruppenmitglieder an einem Ort, an dem für alle eine angenehme Arbeitsatmosphäre gegeben ist. Der Zeitbedarf für eine Sitzung liegt idealtypisch bei etwa zwei Stunden.

Phase 1: Auswahl des Problems und Verteilung der Rollen

Zunächst stellen die einzelnen Mitglieder der Gruppe die Probleme oder Fragestellungen vor, die sie gerne durch ein KTC bearbeiten möchten. Einer der Fälle wird danach gemeinsam für diese Sitzung ausgewählt. Im zweiten Schritt werden die Spielregeln festgelegt oder erinnert. Bewährt haben sich hier: Ich-Aussagen, Redezeitbegrenzung und vertrauliche Behandlung des Gesagten.

Die Rollen beim KTC sind: Die Akteurin, die das Problem einbringt, und die Coaches, die sie beraten. Die Teilnehmer, die als Coaches fungieren, praktizieren aktives Zuhören, geschicktes Paraphrasieren und sollen Ideen zur Lösung des Problems liefern. Sie sind nicht für die Lösung des Problems verantwortlich.

Zur besseren Steuerung des Prozesses der Beratung sollte die Gruppe der Coaches folgende Aufgaben verteilen:

- Moderation
- Zeitwächter
- Visualisierung
- Prozessbeobachtung

Die Moderatorin leitet den Prozess und achtet auf die Einhaltung der Spielregeln. Durch strukturierendes Zusammenfassen, Beachten und Bearbeiten von Störungen sowie das Einbeziehen stillerer Teilnehmerinnen und Teilnehmer fördert sie den Prozess. Die Visualisierung ermöglicht ein zielgerichtetes Vorgehen, verhindert Wiederholung und dient als Gedächtnisstütze. Die Prozessbeobachterin ist die einzige, die sich nicht aktiv am Beratungsprozess beteiligen darf. Sie muss vielmehr die Interaktionen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beobachten und dabei überprüfen,

- ob wirklich offene Fragen gestellt werden,
- ob persönlich und konkret gesprochen wird und

- wie die Aufgaben der Moderation, der Visualisierung und des Zeitwächters wahrgenommen werden.

Am Schluss der Beratung moderiert sie die Prozessreflexion.

Phase 2.1: Vorstellen des Problems

Zunächst stellt die Akteurin das Problem vor. Sie hat dafür etwa 15 Minuten Zeit.

Eine allgemein zu beobachtende Schwierigkeit dabei ist, das eigene Anliegen klar zu fassen. Eine einfache, allein durchzuführende Form der Klärung stellt das „Haus des Anliegens“ dar (nach Philipp und Rademacher, 2002; siehe Arbeitshilfe 76 11 05).

Nach der Vorstellung des Falls versuchen die Coaches, durch öffnende Fragen zu Eindrücken, Assoziationen und Gefühlen der Akteurin weitere Klarheit zu erreichen. Es muss auf jeden Fall vermieden werden (Aufgabe der Moderatorin), dass in dieser Phase die Coaches schon eigene Interpretationen oder Lösungsvorschläge einbringen.

Phase 2.2: Konferenz der Coaches, Finden des Schlüsselthemas

In dieser Phase sammeln die Coaches ihre Eindrücke und lassen ihrer Fantasie zu Hypothesen (noch nicht zu Lösungen!) über das Problem, seine Struktur und Verflechtung mit anderen Aspekten der Organisation freien Lauf. Sie orientieren sich dabei an den Regeln des Brainstormings, das heißt, Bewertungen müssen unterbleiben. Die Akteurin hört nur zu. Sie darf nicht in die Konferenz eingreifen. Um dies der Akteurin zu erleichtern, empfiehlt es sich, dass die Akteurin aus dem Gesprächskreis der Konferenz herausgeht und die Coaches in der dritten Person von ihr reden.

Ziel dieser Phase ist es, das zugrunde liegende Thema, nach Rowold und Schley (2003) das *Schlüsselthema*, zu finden. Gerade hier zeigt sich der Vorteil der kollegialen Beratung, denn meist ist das Schlüsselthema vor allem der Akteurin selbst verborgen, ein „blinder Fleck“. Nicht selten zeigt sich plötzlich ein Problem hinter dem Problem.

Hat die Konferenz das fokussierende Schlüsselthema gefunden, wird es formuliert. Die Formulierung sollte

- zielbezogen,
- entwicklungsorientiert,
- ermutigend,
- herausfordernd,
- mit eigenen Möglichkeiten erreichbar
- einprägsam und
- im Präsens oder Futur ausgedrückt sein.

Damit wird der Fokus weg vom Problemraum hin zum Raum möglicher Lösungen gelenkt.

Phase 2.3: Sammeln von Ideen und Vorschlägen zur Problemlösung

In einer Art „Galerie“ werden alle Ideen und Lösungsvorschläge der Coaches vorgestellt. Die Akteurin hört wiederum nur zu, weil sonst – wie üblich – viele Vorschläge sofort bewertet oder gar abgewertet werden mit „Bei uns geht das aber nicht, weil ...“.

Phase 2.4: Entwickeln einer Lösungsstrategie

Nun muss die Akteurin gemeinsam mit den Coaches aus den Ideen und Vorschlägen eine Lösungsstrategie entwickeln. Sie soll sich jetzt sowohl zum Schlüsselthema als auch zu den einzelnen Vorschlägen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit äußern.

Die Coaches nehmen die Äußerungen der Akteurin auf und entwickeln gemeinsam mit ihr einen Strategieplan zur Zielerreichung. Handelt es sich bei der gefundenen Strategie um ein zu führendes Gespräch, bietet sich ein vorheriges Erproben im Rollenspiel an.

Phase 3: Prozessreflexion

Die Prozessreflexion umfasst zwei Teile. Zuerst geht es um den Beratungsprozess selbst. Dabei sind folgende Fragen hilfreich:

- Was fiel mir schwer, was fiel mir leicht?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Wie wurde moderiert, war die Visualisierung hilfreich?
- Gab es Konflikte und wenn ja, wie sind wir damit umgegangen?

Bei dieser Reflexion sollten zuerst die Akteurin, danach die Coaches und zum Schluss die Prozessbeobachterin ihre Beobachtungen und Einschätzungen darstellen. Diese bleiben wie bei einem Feedback unkommentiert.

Den Abschluss bildet die Meta-Reflexion aller Mitglieder anhand der Fragen:

- Was habe ich über uns als Gruppe erfahren?
- Was habe ich über Problemlösung, was über Beratung erfahren?

1.3 Intervision und Kollegialer Denkservice

Die zweite Methode der *kollegialen Beratung*, die wir vorstellen möchten, ist die Intervision. Sie ist vom Ablauf her dem KTC ähnlich, jedoch noch stärker – vor allem zeitlich – strukturiert (vgl. Ablaufplan

53.21 Kollegiale Beratung

in Arbeitshilfe 53 21 04). Die zeitliche Begrenzung der einzelnen Schritte und die klare strukturelle Gliederung verhindern ein „Verzetteln in Details“ und fördern die Kreativität.



Arbeitshilfe 53 21 04: Ablaufplan einer Intervention nach Hendriksen (2002)

Der *Kollegiale Denkservice*, die dritte Methode, ist ebenfalls zeitlich und inhaltlich stark strukturiert. Das Besondere der Methode ist, dass mehrere Problemstellungen von verschiedenen Gruppen zeitgleich bearbeitet werden können (vgl. Arbeitshilfe 53 21 05). So kann man sein Problem an eine Gruppe abgeben und erhält im Gegenzug das Problem einer anderen Person zur Bearbeitung. Nach der Bearbeitungsphase erhält man dann zur eigenen Fragestellung unterschiedliche Lösungsvorschläge zurück.

Im Gegensatz zu den beiden anderen vorgestellten Verfahren ist hier die Beratergruppe frei von einengenden Reaktionen (auch nonverbaler Art) der Fallgeberin beziehungsweise des Fallgebers. Dies kann die Kreativität beflügeln. Der Vorzug dieser Methode besteht in der Möglichkeit, von anderen möglichst viele und kreative Ideen zu erhalten, die ohne Einschränkungen gewonnen wurden. Im Anschluss daran muss allerdings noch die Umsetzung überlegt werden, die nicht in der Methode eingeschlossen ist.



Arbeitshilfe 53 21 05: Kollegialer Denkservice nach Ender und Riesen (2001)

1.4 Kollegiale Beratung – auf die Haltung kommt es an!

Bei der Einrichtung einer kollegialen Beratungsgruppe ist es hilfreich, zu Beginn der gemeinsamen Arbeit einige Verabredungen nicht nur zur methodischen Vorgehensweise, sondern auch bezüglich der Haltung und des Umgangs, den man miteinander pflegen möchte, zu treffen. Als Leitlinie hierzu bieten sich die an einem humanistischen Menschenbild orientierten Überlegungen von Ruth Cohn zur Themenzentrierten Interaktion (TZI) an.



Arbeitshilfe 53 21 06: Kerngedanken der TZI nach Osswald (2001)

Vor allem die Metareflexion der eigenen Erfahrungen und die wertschätzende Erkundung der Er-

fahrungen anderer machen die vorgestellten Verfahren der kollegialen Beratung zu ausgezeichneten Methoden, die eigene Problemlösekompetenz zu stärken und so zur Professionalisierung beizutragen.

2 Weiterführende Literatur

- Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart, Klett Cotta Verlag, 1981
- Ender, B. & Strittmatter, A.: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Wien, Studienverlag, 2001

Beide Autoren verfügen über eine reichhaltige Erfahrung in der Schulentwicklungsberatung und stellen in dem Werkstattheft zahlreiche praktische Instrumente vor, die bei der Personalentwicklung hilfreich sein können. Sie liefern keine „Rezepte“, sondern geben Anregungen und stellen nützliche Konzepte vor.

- Hendriksen, J.: Intervention. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim, Beltz Verlag, 2002
- Luft, J.: Einführung in die Gruppendynamik. Frankfurt, Fischer-Taschenbuch Verlag, 1993
- Osswald, E.: In der Balance liegt die Chance. Kriens, Brunner Verlag, 2001

Vor dem Hintergrund der Themenzentrierten Interaktion zeigt Osswald, wie Qualität in Schulen erbracht werden kann, wenn man die Anforderungen kennt. Es geht ihm um die Balance (das „und“) zwischen je zwei positiven Polen: Problemlösungen lehren und Probleme lösen lehren, Effizienz/Effektivität fördern und Demokratie praktizieren, Professionalität erreichen und Menschlichkeit leben.

- Philipp, E./Rademacher, H.: Konfliktmanagement im Kollegium. Weinheim, Beltz Verlag, 2002
- Rowold, G./Schley, W.: Kollegiales Team Coaching (KTC). Journal für Schulentwicklung, 4/1998, S. 70–78
- Rowold, G./Schley, W.: Die Situation als das eigentliche Thema der KTC-Reflexion. Journal für Schulentwicklung, 1/2003, S. 58–64

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Johari-Fenster (Nr. 53 21 01)
- 3.2 Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses (Nr. 53 21 02) → *abgedruckt*
- 3.3 Fallbeispiel zum kollegialen Team-Coaching (Nr. 53 21 03)
- 3.4 Ablaufplan einer Intervention nach Hendriksen, 2002 (Nr. 53 21 04) → *abgedruckt*

- 3.5 Kollegialer Denkservice nach Ender und Riesen, 2001 (Nr. 53 21 05)
- 3.6 Kerngedanken der TZI nach Osswald, 2001 (Nr. 53 21 06)

*Heinz-Jürgen Krell,
Schulleiter,
Eleonorenschule Darmstadt
U-J-Krell@t-online.de*

*Carmen Kloft,
Leiterin des Dezernats „Qualifizierung für Leitungsaufgaben in Schulen“,
Amt für Lehrerbildung, Abteilung Personalentwicklung,
Seeheim-Jugenheim, Hessen
c.kloft@afl.hessen.de*



Arbeitshilfe 53 21 02: Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses

Heinz-Jürgen Krell, Carmen Kloft, Kollegiale Beratung – gegenseitig von Erfahrungen und Lösungs-ideen profitieren, 53.21

Ablaufplan eines kollegialen Team-Coaching-Prozesses

Phase 1: Auswahl des Problems und Verteilung der Rollen (etwa 15 Minuten)

- 1.1 *Vorstellung der einzelnen Problemstellungen der Mitglieder und Einigung auf den zu bearbeitenden Fall*
- 1.2 *Verteilung der Rollen und Aufgaben:*
 - Akteurin: Person, deren Fall bearbeitet wird
 - Coaches als Berater
 - Moderation
 - Visualisierung
 - Zeitwächter
 - Prozessbeobachtung

Phase 2: Prozess der Konfliktberatung (etwa 75 Minuten)

- 2.1 *Vorstellen des Problems*
 - Akteurin stellt Fall vor und Berater stellen Rückfragen zum Verständnis
- 2.2 *Konferenz der Coaches, Finden des Schlüsselthemas*
 - Berater brainstormen über das Schlüsselthema
 - Akteurin hört nur zu

2.3 *Sammeln von Ideen und Vorschlägen zur Problemlösung*

- Berater stellen ihre Lösungsvorschläge vor
- Akteurin hört nur zu

2.4 *Entwickeln einer Lösungsstrategie, eventuell Durchspielen der Strategie*

- Akteurin nimmt zum gefundenen Schlüsselthema Stellung,
- äußert sich zu den Lösungsvorschlägen,
- entwickelt zusammen mit den Beratern aus den Ideen und Vorschlägen eine Lösungsstrategie und
- erprobt gegebenenfalls ein schwieriges Gespräch oder Ähnliches in einem Rollenspiel

Phase 3: Prozessreflexion (etwa 15–30 Minuten) – gemeinsame Reflexion des Gruppenprozesses und des -ergebnisses

Metareflexion über neue Erkenntnisse zur Gruppe und zur Beratung

Literatur:

- Rowold, G. & Schley, W. (1998): Kollegiales Team Coaching (KTC). Journal für Schulentwicklung, 4/98, S. 70–78
- Rowold, G. & Schley, W. (2003): Die Situation als das eigentliche Thema der KTC-Reflexion. Journal für Schulentwicklung, 1/03, S. 58–64

**Arbeitshilfe 53 21 04: Ablaufplan einer Intervention nach Hendriksen (2002)**

Heinz-Jürgen Krell, Carmen Kloft, *Kollegiale Beratung – gegenseitig von Erfahrungen und Lösungsideen profitieren*, 53.21

Ablaufplan einer Intervention nach Hendriksen (2002)

- 1. Einteilung in Gruppen** mit maximal acht Teilnehmern (3 Minuten)
Vorstellen der einzelnen Probleme der Teilnehmer und Auswahl des Problems (15 Minuten)
Rolleneinteilung (3 Minuten)
 - Eine Fallgeberin
 - Zwei Interviewerinnen
 - Eine Zeitnehmerin
 - Rest der Gruppe als Beobachter oder Berater (je nach Phase)
- 2. Die Fallgeberin stellt ihr Anliegen dar** (5 Minuten)
 Die Gruppe hört nur zu und stellt keine Fragen
- 3. Die zwei Interviewerinnen führen das Interview durch** (10 Minuten)
 Sie stellen ausschließlich Verständnisfragen zum Fall; dabei ist die Aufteilung in Person-Beziehung und System-Struktur möglich
- 4. Die Beratergruppe bildet Hypothesen zu möglichen Ursachen** (10 Minuten)
 - Bewertungen oder Lösungsvorschläge sind nicht erlaubt!
 - Die Hypothesen werden auf einem Flipchart visualisiert
 - Die Fallgeberin hört während dieser Phase nur zu
 - Sie befindet sich außerhalb des Kreises, stellt keine Fragen und gibt keinen Kommentar ab
- 5. Die Fallgeberin kommentiert die visualisierten Hypothesen**
 und kennzeichnet sie nach Bedeutung (10 Minuten) (mögliche Symbole: !, ?, ☺, ☹, ✓, Blitz usw.)
- 6. Die Beratergruppe schlägt Lösungsmöglichkeiten vor** (10 Minuten)
 - Keine Bewertung oder Diskussion!
 - Die Vorschläge werden auf dem Flipchart visualisiert
 - Die Fallgeberin hört wiederum nur zu
- 7. Die Fallgeberin kommentiert die Lösungsvorschläge**
 - Sie kennzeichnet nach Bedeutung (s. o. Symbole) und nennt eventuell einen ersten Schritt zur Bearbeitung (5 Minuten)
 - Die Gruppe hört nur zu und stellt allenfalls Verständnisfragen
- 8. Reflexion (10 Minuten)**
 Jeder reflektiert seinen Bezug zu Inhalt und Prozess

Wichtige Hinweise: Die angegebenen Zeiten sind Maximalzeiten und dürfen nicht überschritten werden! Wird die jeweils angegebene Maximalzeit unterschritten, verkürzt sich die gesamte Bearbeitungszeit.

Literatur:

Hendriksen, J.: *Intervision. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule*. Weinheim: Beltz Verlag, 2002