

# Kollegiale Problemlösung: Eine Methode für kollektiv vernetztes Lernen



Wie wäre es, wenn Sie bei der Bewältigung geschäftlicher Herausforderungen von den Erfahrungen und dem Wissen Ihrer Peergroup profitieren könnten? Darauf beruht der Ansatz der Kollegialen Problemlösung, mit dem sich auch schwierige Führungs- und Kommunikationssituationen schnell und effizient meistern lassen. Dieser Beitrag stellt drei praktische Umsetzungen der Methode für Fach- und Führungskräfte vor.

**S**ie stehen vor kritischen Entscheidungen in einem komplexen, mehrdeutigen Kontext? Ihnen stehen Gespräche mit schwierigen Mitarbeitenden oder Kunden bevor? Ihre gegenwärtige Einschätzung eines strategischen Vorhabens ist sehr ambivalent? Sie stecken gefühlt in einer Sackgasse? Dann probieren Sie doch mal die Methode der Kollegialen Problemlösung aus. Mit ihr lassen sich neue Aufgaben durch eine besonders effektive Herangehensweise bewältigen und komplexe Prozesse und Strukturen handhaben. Ebenso kann sie den Umgang mit schwierigem Verhalten von Mitarbeitenden erleichtern.

Der Kern der Methode lässt sich wie folgt beschreiben: Sie stellen im Kreis von ausgewählten Kolleginnen und Kollegen ihr konkretes Problem als Fall vor und erhalten Rat in einem strukturierten, zeitlich limitierten Beratungsprozess. Sie als Fallgeberin oder Fallgeber, aber auch alle anderen Beteiligten als Beratende gewinnen in diesem Austausch wichtige Impulse, neue Ideen und überraschende Lösungsansätze. Möglicherweise werden die eigenen Sichtweisen verändert, geklärt oder auch bestätigt.

Die Kollegiale Problemlösung wurde als praxisnahe und lösungsorientierte Herangehensweise zur wirkungsvollen Problembearbeitung entwickelt. Es geht vor allem darum, vorhandene spezifische Erfahrungen und Lösungsansätze einzelner Personen anderen im Unternehmen besser zugänglich zu machen. Durch diese Form des kollektiv vernetzten Lernens können Unternehmen besser und effektiver auf schnelle, zum Teil disruptive interne und externe Veränderungen reagieren.

## Die fünf Grundprinzipien

Der Psychologe und Organisationsberater Eric Lippmann (2013) weist für das Konzept der Kollegialen Problemlösung mehrere Prinzipien aus, die ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung sind:

*Prinzip der Peergroup:* Die Gruppe der Beratenden und Fallgeber setzt sich aus sechs bis neun Personen zusammen, die hierarchisch und organisatorisch auf einer ähnlichen Ebene agieren. Die Teilnehmenden können aus unterschiedlichen, aber auch aus demselben Unternehmen oder Konzern stammen. Wichtig ist, dass keine offenen oder verdeckten Integritäts- und Loyalitätskonflikte zwischen den Teilnehmenden existieren, die einen offenen Umgang miteinander in der Fallbearbeitung erschweren.

*Prinzip des professionellen Fokus:* Es sollten Fach- und Führungskräfte sowie Projektleitende ähnlicher Hierarchielevel zusammenkommen. So lässt sich auf Augenhöhe kommunizieren und leichter Vertrauen aufbauen. Unterschiede in der Ausbildung, Qualifikation, Fachexpertise oder im Tätigkeitsbereich sind dagegen ausdrücklich erwünscht, um trotz ähnlicher Positionen viele Perspektiven einzubringen. Der Fokus liegt auf der aktuellen professionellen Tätigkeit, was ein gemeinsames Interesse und geteiltes Erfahrungsspektrum im Austausch sicherstellt.

*Prinzip des Gebens und Nehmens:* Es gilt der Aspekt der Gleichrangigkeit und Gegenseitigkeit: Jede und jeder Teilnehmende nimmt etwas aus der Gruppe mit und gibt etwas hinein. Nicht nur der Fallgeber erhält neue Einsichten, Lösungsoptionen und Verhaltensmöglichkeiten, alle beteiligten Personen gewinnen etwas für ihren Kontext und ihre Aufgabenstellungen hinzu. Dies wird vor allem durch die wechselnden Rollen in mehreren hintereinander stattfindenden Beratungsrunden unterstützt.

*Prinzip des ziel- und lösungsorientierten Prozesses:* Jede und jeder Teilnehmende formuliert das eigene Interesse und die Erwartung an die Lösung konkreter Probleme im Führungsalltag. Alle haben die Bereitschaft, wertschätzend und wohlwollend ihre Lösungsperspektiven einzubringen und ihren Blick auf neue, auch ungewöhnliche Lösungsansätze zu richten.

*Prinzip der stringenten Struktur:* Die Basis der gemeinsamen Arbeit ist eine strikte, zuvor gemeinsam abgestimmte Struktur. Sie schafft den Rahmen für eine effiziente Zusammenarbeit und gibt die minimale und maximale Größe der Gruppe sowie den Zeitrahmen und zeitlichen Ablauf der Beratung vor. Darüber hinaus klärt sie die Rollen und Regeln der Zusammenarbeit.

## Der praktische Ablauf

Eine Kollegiale Problemlösung verläuft immer nach demselben Muster: Auf die Fallvorstellung folgt die Klärung der Verständnisfragen, das gemeinsame Beraten schließt mit einer Rückmeldung durch den Fallgeber ab. Je nach Vorgehen und Gruppengröße variiert der Zeiteinsatz pro Fall zwischen 30 und 60 Minuten, vorausgesetzt, bei den einzelnen Schritten wird die vorgegebene strikte Zeitdisziplin eingehalten. Die Teilnehmenden können sich für eine oder idealerweise mehrere Beratungen treffen, je nach Bedarf und den zeitlichen Möglichkeiten. Sehr wirkungsvoll sind regelmäßige Treffen, zum Beispiel alle zwei bis drei Monate. Der Erfahrung nach lernt eine Runde mit fester Gruppe und regelmäßigem Turnus von Beratung zu Beratung dazu – sowohl im Umgang mit der Methode an sich als auch bei der Lösungs- und Beratungskompetenz der Teilnehmenden. Dazu gehört außerdem ein respektvoller und wertschätzender Umgang untereinander: „Kluge“ Ratschläge, Herumnörgeln oder ausufernde Monologe sind ausdrücklich nicht erwünscht.

Am Anfang ist es hilfreich, wenn eine Person, die mit der Methode vertraut ist, die Beratung moderiert. Auf diese Weise wird der Prozess professionell unterstützt. Nach einigen Sitzungen ist die Gruppe dann in der Regel so eingespielt, dass selbstgesteuert und autonom gearbeitet werden kann. Die Stringenz in der Umsetzung ist anfangs für viele ungewohnt, insbesondere was das Einhalten der zeitlichen und methodischen Regeln betrifft. Viele Teilnehmende müssen sich oft auch erst mit der Konzentration vertraut machen, derer es bedarf, wenn sie sich in kurzen Abständen auf die unterschiedlichen Phasen wie Hinhören und Wahrnehmen, Fragen und Verstehen sowie schließlich wohlwollendes, individuell orientiertes Beraten fokussieren. Diskussionen in klassischen Meetings verlaufen in der Regel nach anderen Mustern.

### Prinzipieller Ablauf einer Kollegialen Problemlösung

#### 1. Fallvorstellung

Die Vorstellung des Falls; Erläuterung von Hintergründen, Randbedingungen und bereits erfolgten Lösungsversuchen; abschließend: Welche Frage sollen die Beratenden beantworten?

#### 2. Verständnisfragen

Nachfragen, um den Fall besser zu verstehen; Ausschluss von rhetorischen, bewertenden oder lösungsimplicierenden Fragen.

#### 3. Beratung

Die Beratenden teilen Impulse, Hypothesen, eigene Erfahrungen, Lösungsvorschläge, Rückmeldungen und Wahrnehmungen.

#### 4. Rückmeldung

Der Fallgeber schildert, was hilfreich, interessant und überraschend war und welche Punkte er konkret in seine weitere Arbeit einfließen lassen wird.

## „Es gilt der Aspekt der Gleichrangigkeit und Gegenseitigkeit: Jede und jeder Teilnehmende nimmt etwas aus der Gruppe mit und gibt etwas hinein.“

### Drei praktische Umsetzungen

In der Praxis sind mehrere Varianten einer konkreten Umsetzung der Kollegialen Problemlösung möglich. Sie unterscheiden sich vor allem in der Art und Weise der Beratung. Die erste Variante, die klassische Kollegiale Beratung, kommt dem üblichen Vorgehen der Problemlösung im betrieblichen Umfeld am nächsten. Die zweite Variante wirkt dagegen schon ungewöhnlicher, da der Fallgeber die Beratung nur aus der Beobachterperspektive wahrnimmt. Die dritte Variante unterscheidet sich von den ersten beiden nochmals durch sehr eingeschränkte Zeitanätze und eine konzentrierte One-on-one-Beratung. Die erste Variante lässt sich am ehesten an gewohnte Beratungsmuster anschließen, die letzte am wenigsten. Die Multiperspektivität und Lösungsvielfalt ist nach meiner Erfahrung bei der letzten Variante am höchsten und nimmt bis zur ersten durch die gruppenspezifischen Effekte ab.

#### 1. Umsetzung: Kollegiale Beratung

Die Kollegiale Beratung ist die *klassische* Methode der Kollegialen Problemlösung. Hierbei sitzt die Gruppe in einer U-Anordnung ohne Tische zusammen, der Fallgeber befindet sich am Stirnende. Zur Unterstützung und Illustration der Problemstellung ist ein Flipchart beige gestellt. Falls es keinen externen Moderator gibt, übernimmt eine Person aus der Gruppe diese Rolle. Der Moderator achtet auf die Einhaltung der Regeln und den Zeitablauf. *Schritt 1: Festlegung eines Fallgebers und Schilderung des Falls durch den Fallgeber (5– 10 Minuten).* Der Fallgeber definiert sein aktuelles und konkretes Anliegen. In der Fallvorstellung kann er sich an folgenden Punkten orientieren: Was ist seine Rolle,

und wie sah seine bisherige Vorgehensweise aus? Welche Hintergrundinformationen sind für das Verständnis des Kontextes relevant? Welche Lösungsversuche beziehungsweise -ideen gab es bereits?

Bei Bedarf lassen sich einzelne Punkte am Flipchart visualisieren. Zum Abschluss benennt der Fallgeber seine konkrete Frage an die Beratenden. Wichtig: Er schreibt diese für alle sichtbar auf das Flipchart. Die Teilnehmenden hören zu, unterbrechen nicht, sammeln ihre Gedanken und Ideen, notieren sich wichtige Punkte und bereits mögliche Verständnisfragen.

*Schritt 2: Klären von Verständnisfragen (10–15 Minuten).* Die Teilnehmenden können nun Verständnisfragen stellen. Wichtig ist hierbei, dass keine rhetorischen Fragen, bewertenden Interpretationen und vor allem keine voreiligen Lösungsvorschläge geäußert werden. Es geht ausschließlich um das bessere Verständnis des Falls. Diese Punkte dienen als Orientierung für mögliche Rückfragen: War das Problem klar umrissen? Waren es mehrere Probleme? Ging es mehr um inhaltliche, prozessartige oder führungstechnische Aspekte? Wurden Situationen geschildert, die auch aus der eigenen Führungspraxis bekannt sind? Welche Verhaltensweisen waren auffallend? Welche Besonderheiten und Ressourcen sind vorhanden oder nicht? Als Frageformen sind offene, geschlossene und zirkuläre Fragen möglich, aber auch solche, die Wissen abfragen oder die Emotionen des Fallgebers betreffen. Dabei sollten sich jedoch noch keine Diskussionen oder kommunikative Pingpongsituationen ergeben. Die Reihenfolge der Fragestellungen ist willkürlich, Unterbrechungen oder rhetorische Spitzen sind nicht erlaubt, auf das Einhalten der Zeit ist zu achten.

*Schritt 3: Beratung (20–25 Minuten).* In dieser Phase finden die eigentliche Beratung und der kollegiale Erfahrungsaustausch statt. Dabei wird die gesamte Gruppe in die Diskussion einbezogen, der Fallgeber kann direkt Stellung beziehen. Diskutiert wird nur das, was direkt mit dem Fall in Zusammenhang steht. Auch nonverbale Aspekte können angesprochen werden. Es sollte eine offene, jedoch keine langatmige und zähe Diskussion sein, jede und jeder sollte zu Wort kommen können.

*Schritt 4: Rückmeldung durch den Fallgeber (5–10 Minuten).* Abschließend gibt der Fallgeber seine Rückmeldung: Was hat ihn überrascht? Was war interessant, hilfreich und könnte in der weiteren Fallbearbeitung umgesetzt werden? Was hat ihn in seiner bisherigen Sicht bestätigt? Es findet in dieser Phase jedoch keine weitere Diskussion statt; die Beratenden hören dem Fallgeber nur zu.

Diese Form der Kollegialen Problemlösung hat den Vorteil, dass sie am ehesten an bekannte Formate anschließt, die auf Dialog und Austausch basieren. So ermöglicht sie es den Teilnehmenden, ihre eigene Perspektive zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Gleichwohl halten sich alle an einen vorgegebenen zeitlichen Rahmen und sind in wechselnden Rollen jeweils Zuhörende und aktiv Beteiligte. Dennoch besteht die Gefahr, dass klassische Diskussionsmuster zutage treten: dass etwa der Fallgeber anfängt, sich zu rechtfertigen, oder dass sich der Austausch im Kreis dreht. In der nachfolgend beschriebenen Umsetzung einer Kollegialen Problemlösung wird dieses Risiko durch eine modifizierte Beratungsform reduziert.

## 2. Umsetzung: Reflecting Team

Bei dieser Umsetzung wird der Beratungsteil dadurch modifiziert, dass der Fallgeber an diesem nicht aktiv teilnimmt. Der zeitliche Rahmen, die Phasen, das anfängliche Setting der Sitzordnung sowie die Unterstützung durch Flipchart und Moderation entsprechen der Umsetzung der Kollegialen Beratung.

Die Schritte 1 und 2 werden analog zur *Kollegialen Beratung* durchgeführt.

*Schritt 3: Beratung (20–25 Minuten).* Die Beratenden setzen sich zu einem geschlossenen Kreis zusammen, der Fallgeber sowie der Moderator bleiben außerhalb. Sie positionieren sich möglichst so, dass sie keinen Blickkontakt zu den Beratenden haben, jedoch deren Gespräch gut hören können. Die Beratenden diskutieren nun den Fall unter sich, würdigen wohlwollend das, was der Fallgeber schon geschafft hat, bilden Hypothesen, interpretieren und bewerten, sammeln Ideen und Impulse, welche weiteren Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten dem Fallgeber zur Verfügung stehen könnten. Dieser hört aus seiner Beobachterposition zu, vermeidet dabei aber Blickkontakt mit den Beratenden, mischt sich nicht in die Diskussion ein und macht sich aufmerksam Notizen.

*Schritt 4: Rückmeldung durch den Fallgeber (5–10 Minuten).* Abschließend wird aus dem Kreis wieder eine U-Form gebildet, der Fallgeber nimmt seine ursprüngliche Position ein und gibt Rückmeldung zu der eben gehörten Beratungsdiskussion. Der Vorteil dieses Settings der Kollegialen Problemlösung ist, dass der Fallgeber die Erfahrung macht, mögliche Lösungen seiner Fragestellung ausschließlich aus der Beobachterposition wahrzunehmen. Da er ohne Unterbrechungen seinen Fall schildern und anschließend Verständnisfragen beantworten konnte, ist die Diskussion des Beraterteams ohne seine Mitwirkung eine wertvolle Rückmeldung über seine kommunikative Wirkung. Weder der Fallgeber noch die Beratenden stehen unter Leistungs- oder Rechtfertigungsdruck. Die in Diskussionen üblichen gruppenspezifischen Prozesse und damit verbundene Effekte werden durch die Trennung ausgeschlossen. Der kreative Umgang mit Lösungsmöglichkeiten ist für den Fallgeber leichter; er kann Ideen annehmen oder auch nicht aufgreifen, ohne seine eigene Integrität oder die der Beratenden zu gefährden. Es besteht hier jedoch die Gefahr eines *Groupthink-Effektes*: Die Diskussion in der Beratendengruppe wird

möglicherweise von wenigen dominiert, die dadurch den Raum für Perspektiven eingrenzen.

### 3. Umsetzung: Peer Counseling

Eine noch stärker abgewandelte Form unterscheidet sich von den anderen Varianten in ihrer größeren zeitlichen und methodischen Stringenz der Durchführung sowie in der stark modifizierten Beratungsform. Das Format der *Peer Counseling* habe ich mit Kolleginnen und Kollegen als eigene Umsetzung der Kollegialen Problemlösung entwickelt. Sein Ziel ist ein noch stärkerer Fokus auf die Effektivität und Effizienz des Prozesses zur Lösungsfindung. Vor dem Hintergrund hoher zeitlicher Anspannung vieler Führungskräfte kommt dies dem häufig vorgebrachten Wunsch entgegen, produktiver zu agieren.

Die Phasen des Prozesses bleiben grundsätzlich erhalten, werden jedoch zeitlich verkürzt. Zudem wird stärker reglementiert, wer wann und wie lange das Wort hat. Die Sitzanordnung ist wieder die einer U-Form mit dem Fallgeber an der Stirnseite; sie wird über die gesamte Dauer des Prozesses nicht verändert. Bei dieser praktischen Umsetzung ist ein Moderator besonders wichtig, um die vereinbarten Regeln und den korrekten Zeitablauf sicherzustellen.

*Schritt 1: Festlegung eines Fallgebers und Schilderung des Falls durch den Fallgeber (maximal drei Minuten).*

Der Fallgeber bringt auch hier in einer sehr knappen Vorstellung seinen Fall ein: Was ist seine Rolle, und sah seine bisherige Vorgehensweise aus? Welche Hintergrundinformationen sind für das Verständnis des Kontextes relevant? Welche Lösungsversuche beziehungsweise -ideen gab es bereits?

Zum Abschluss schreibt er für alle sichtbar seine Frage auf das Flipchart. Die Teilnehmenden hören konzentriert zu, unterbrechen nicht, sammeln ihre Gedanken und Ideen, notieren sich wichtige Punkte und mögliche Verständnisfragen.

*Schritt 2: Klären von Verständnisfragen (maximal zwei Minuten pro Teilnehmer).* Die Beratenden können nun Verständnisfragen stellen, müssen sich

dabei aber jeweils an eine zeitliche Limitierung von maximal zwei Minuten für ihre Fragen und Antworten halten. Da die Zeit sehr knapp ist, sollten sich sowohl der Fragesteller als auch der antwortende Fallgeber fokussieren und kurzfassen. Der Moderator achtet auf die Einhaltung der Zeitvorgabe und übergibt das Fragerecht nach Ablauf der Zeit an den nächsten Beratenden, der nun auch maximal zwei Minuten Zeit für seine Fragen an den Fallgeber hat. Die Reihe der Fragesteller setzt sich im Uhrzeigersinn fort. Bei einer Gruppe von acht Teilnehmenden und sieben Beratenden müssen für diesen Teil somit insgesamt 14 Minuten veranschlagt werden.

Auch hier gilt: Zulässig sind weder rhetorische Fragen noch bewertende Interpretationen und vor allem keine voreiligen Lösungsvorschläge. Es geht ausschließlich um das Fallverständnis. Bei der Formulierung ihrer Rückfragen können die Beratenden etwa berücksichtigen: War das Problem klar umrissen? Wurden mehrere Probleme aufgeworfen? Ging es mehr um inhaltliche, prozessartige oder sozial-emotionale Fragestellungen? Wurden Situationen geschildert, die auch aus der eigenen Führungspraxis bekannt sind? Welche Verhaltensweisen waren auffallend? Welche Besonderheiten und Ressourcen sind vorhanden und welche nicht? Als Frageformen sind offene, geschlossene und zirkuläre Fragen möglich, aber auch solche, die Wissen abfragen oder die Emotionen des Fallgebers betreffen.

*Schritt 3: Beratung (maximal zwei Minuten pro Teilnehmer).* Jede und jeder Beratende hat nun maximal zwei Minuten Zeit für die Beratung, die sie oder er direkt und ausschließlich an den ausschließlich zuhörenden Fallgeber richtet. Die Beratung ist wohlwollend und fokussiert, sie kann Thesen beinhalten, Erfahrungen und neue Lösungsoptionen. Oder sie beschränkt sich auf Rückmeldungen zur persönlichen Wirkung des Fallgebers. Die Art der Beratung unterliegt ausschließlich dem Ermessen des Beratenden.

Der Moderator achtet wieder auf die exakte Zeiteinhaltung und übergibt nach Ablauf im Uhrzeigersinn an den nächsten Berater. Wichtig ist: Es findet keine Interaktion unter den Beratenden statt, auf die Aussagen von Vorrednern darf nicht Bezug genommen werden, etwa um ihnen zuzustimmen. Es findet also eine einseitig gerichtete Kommunikation vom Beratenden zum Fallgeber statt, der nicht reagiert, sondern nur aufmerksam zuhört und mitschreibt.

*Schritt 4: Rückmeldung durch den Fallgeber (maximal drei Minuten).* Der Fallgeber formuliert nun seine Rückmeldung zu den eben gehörten Beratungen: Was war wichtig? Welche Ideen und Vorschläge waren interessant und hilfreich? Was wird der Fallgeber (neu) ausprobieren oder überdenken? Es findet jedoch wiederum keine Diskussion statt; es bleibt bei einer ausschließlichen Rückmeldung an die Beratendenrunde.

Die zeitlich und strukturell sehr restriktive Vorgehensweise in diesem Setting lädt alle Beteiligten dazu ein, konzentriert und fokussiert zu agieren. Der Vorteil liegt vor allem darin, während des gesamten Prozesses typische und übliche Reaktionen oder Reflexe der Interaktion in Gruppen durch eine klar festgelegte Struktur mit kurzen, abwechselnden Phasen des Zuhörens und Sprechens zu ersetzen. Die Gefahr von Kreisdiskussionen oder Groupthink, die in den beiden zuvor geschilderten Varianten auftreten können, wird minimiert. Der Fallgeber erhält in kürzester Zeit eine Art *beraterische Druckbetankung* aus unterschiedlichsten Perspektiven. Die Beratenden konzentrieren sich ganz auf den Fallgeber und auf mögliche Lösungen seines Problems.

In der Praxis entwickeln sich hier häufig völlig neue Lösungsansätze, die Rückmeldungen sind nicht nur für den Fallgeber interessant. Dank des geringen Zeitaufwands von circa 30 Minuten je Beratung lässt sich an einem einzigen Vor- oder Nachmittag für alle Teilnehmenden der Gruppe eine Kollegiale Problemlösung durchführen. Eine erstmalige Umsetzung dieser Methode in einer

Organisation ist jedoch nur unter Anleitung eines externen Moderators möglich, da sich die Methode insbesondere im Hinblick auf Vorgehen und Zeit ansonsten kaum korrekt umsetzen lässt.

## Vorteile für Teilnehmende, Unternehmen und Organisationen

Die vorgestellten Varianten der Kollegialen Problemlösung haben enorme Vorzüge gegenüber anderen Methoden wie etwa klassischen Fachberatungen, Coachings oder Schulungen.

Die Fallgeber und Beratenden teilen *Good-Practice-Beispiele* und konkrete Lösungen zu typischen Herausforderungen im Führungsalltag. Gleichzeitig wird die Professionalität im Umgang mit der Wahrnehmung und Reflexion anderer geschult. Für Fallgeber und Beratende eröffnen sich neue Lösungsperspektiven, und diese ermöglichen eine emotionale Entlastung der Teilnehmenden durch die Erkenntnis, dass andere ähnlich gelagerte Probleme haben. So entsteht eine Atmosphäre helfender Empathie.

Auch das Unternehmen oder die Organisation profitiert von dieser Form der Problemlösung. Sie ist ein konkreter Ansatz zum Etablieren und Fördern einer lernenden Organisation. Der Organisations- und Koordinationsaufwand sowie die Kosten sind gering. Ein großer Gewinn sind die mit einer regelmäßigen Beratung verbundene Verbesserung der Zusammenarbeit und der Vertrauensaufbau. Nach meiner Erfahrung lässt sich die häufig beklagte Silomentalität in Unternehmen und Organisationen so deutlich reduzieren.

## Grenzen der Kollegialen Problemlösung

Die Kollegiale Problemlösung ist ein effektiver und effizienter Ansatz, um schnell konkrete Lösungsansätze durch das Teilen von Erfahrungen und Wissen

zu generieren. Allerdings hat die Methode auch ihre Grenzen. Mit der kollegialen Vorgehensweise können grundsätzlich keine Konflikte innerhalb der Gruppe bearbeitet werden. Machtkämpfe und andere spannungsgeladene Konfliktsituationen lassen sich nicht kollegial lösen. Auch können in dieser Konstellation keine anderen Fälle in der Gruppe konstruktiv bearbeitet werden.

Liegen innerhalb der Gruppe Abhängigkeiten vor, etwa durch Führungs- oder Kunden- beziehungsweise Lieferantenbeziehungen, entstehen Integritätskonflikte. In einer solchen Situation ist kein offener, vertrauensvoller Prozess und Erfahrungsaustausch mehr möglich. Wenn alle Teilnehmenden in dasselbe *Problemsystem* involviert sind, etwa im Falle eines Verkaufs oder einer Umstrukturierung des Unternehmens, und es vorrangig um damit zusammenhängende Fälle geht, ist die Kollegiale Problemlösung ungeeignet. In dem Fall fehlt den Teilnehmenden meist der notwendige Abstand, da alle irgendwie involviert sind.

## Fazit

Für zeitgemäßes Management sind neben der Kundenzentrierung vor allem Selbstorganisation, schnelle Entscheidungsfindung, Perspektivwechsel, Feedback und Lernspiralen wichtig und wesentlich. Alle drei vorgestellten Varianten der Kollegialen Problemlösung zahlen auf diese Grundsätze ein, das strukturierte Vorgehen schafft den Rahmen dafür. Das mit den Formaten verbundene Entdecken und Wahrnehmen subjektiver Perspektiven auf spezifische Problemstellungen im Führungsalltag stärkt das Verständnis für entscheidungsrelevante Wirkungszusammenhänge.

Ganz gleich, welche der drei beschriebenen Varianten Ihnen für Ihren Fall geeignet erscheint: Unter dem Gesichtspunkt einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung für das Teilen von Wissen, das Gewinnen schneller und konkreter Lösungen sowie die Erweiterung des praktischen Handlungsrepertoires

sind alle drei geeignet. Neben bekannten Herangehensweisen wie Fachberatung (beinhaltet oft kaum Soft Facts), Coaching (häufig teuer), Schulungen und Seminaren (oftmals wenig spezifisch) ist die Kollegiale Problemlösung ein praktikables Tool für Projektleiter, Fach- und Führungskräfte im anspruchsvollen Geschäftsalltag.

### LITERATUR:

**Ewert, H. & Karmann, M. (2020).** Kollegiale Beratung mit Reflecting Teams. In A. Rohm (Hrsg.), *Change-Tools*. Bonn: managerSeminare.

**Lippmann, E. D. (2013).** *Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3. Aufl.). Berlin und Heidelberg: Springer.

**Reich, K. (2008).** Reflecting Team. *Universität zu Köln*. Verfügbar unter: [methodenpool.uni-koeln.de/download/reflectingteam.pdf](http://methodenpool.uni-koeln.de/download/reflectingteam.pdf)

**Roterberg-Steinberg, S. (2001).** Kollegiale Supervision im Selbst-Training: Rückblick nach zwei Jahrzehnten und Vorausschau. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32(4), 379–392.

**Selvini-Palazzoli, M. & Stopfel, U. (Hrsg.). (1995).** *Hinter den Kulissen der Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

**Thiel, H.-U. (1994).** Professionelle und kollegiale Supervision – Begründung und Praxis ihrer Kombination. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

**Tietze, K.-O. (2010).** *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

**Zornek, W. (2021).** *Agile Strategieumsetzung: Wirkungsvoll führen durch aktives Selbstmanagement*. Freiburg: Haufe Verlag.

### DER AUTOR:

#### Walter Zornek

Dipl.-Ing. Univ., M. A. Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Autor, Facilitator und Berater für Strategie und Führung, Hamburg.

[wzornek@strategic-lead.de](mailto:wzornek@strategic-lead.de)

