


# Kollegiale Fallberatung (KFB) als Methode zur Aktivierung von implizitem Wissen



## 3. Tagung des Forschungsnetzwerks Implizites Wissen (FORIM) Budapest, 24./25. Februar 2011

# Inhaltsübersicht



Vorstellung  
Selektives Wissensmanagement  
Die kollegiale Fallberatung  
Herkunft  
Methode  
Anwendung

## Sozialforschungsstelle Dortmund; ZWE der TU Dortmund



### Sozialforschungsstelle Dortmund

- ZWE der TU Dortmund
- Gestaltung von Innovationsprozessen
- Wissensmanagement in Netzwerken
- 45 wiss. MitarbeiterInnen (Gesamt: 91)
  
- **OE/PE und Netzwerke**
- Dienstleistungen im gesell. Wandel
- Arbeit und Bildung in Europa
- Arbeitspolitik und Gesundheit
- Dienstleistungen i. gesell.
- Nachhaltige Org.- u. Technikgestaltung

### Forschung

- Erfolgreiches Netzwerkmanagement
- Wissensmanagement in Netzwerken
- Innovationsmanagement

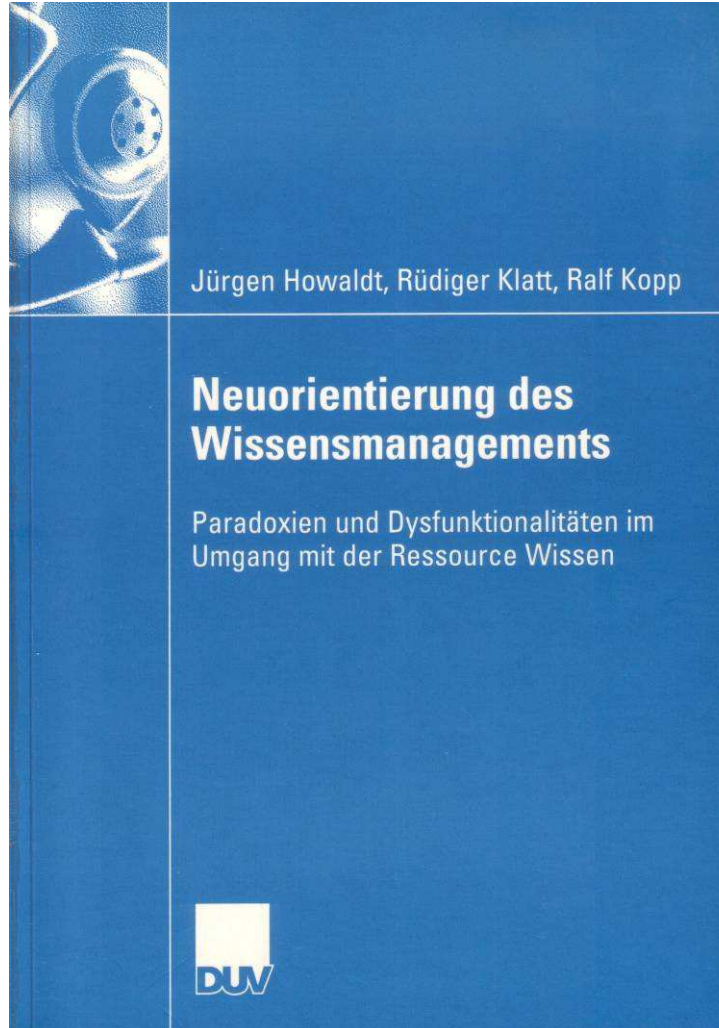
### Gestaltung, Beratung, Training

#### Projekte zum WM

Crosscompany Knowledge management  
Wink  
Dynaklim  
integro

[www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)





## Vier Irrtümer gängiger Wissensmanagementkonzepte

### 1. Wissen ist keine „knappe“ Ressource

*Notwendig ist die Entwicklung von Selektionsmechanismen zur Konzentration auf das für die Organisation/das Netzwerk relevante Wissen*

### 2. Die zeitaufwendige Sammlung, Aufbereitung und Speicherung von Wissen steht häufig im Mittelpunkt v. Wissensmanagementkonzepten

*Wichtiger ist jedoch die Organisation von Kontexten, die den Wissensfluss zwischen den Wissensträgern ermöglichen*

## Vier Irrtümer gängiger Wissensmanagementkonzepte

### 3. Viele Wissensmanagementkonzepte zielen auf die Explizierung des impliziten Expertenwissens

*Die Nutzung des impliziten Wissens (nicht dessen Verwandlung in explizites Wissen) ist eine wichtige Herausforderung für das Wissensmanagement*

### 4. „Umfassendes“ Wissen führt nicht zu einem mehr an Kreativität und Innovationskraft

*Die Orientierung auf die möglichst umfassende und systematische Sammlung von Wissen kann zu einem Innovations- und Kreativitätshemmnis werden*

## Exzessives versus selektives Wissensmanagement

Kennzeichen	Exzessives Wissensmanagement	Selektives Wissensmanagement
Wissen ist ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lösung</li> <li>• Eine knappe Ressource</li> <li>• Normale Ressource</li> <li>• Gut (viel hilft viel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Problem</li> <li>• Keine knappe Ressource</li> <li>• Besondere Ressource</li> <li>• nicht per se gut (Weniger ist mehr)</li> </ul>
Umgangsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung der Vorräte</li> <li>• Nichtwissen bekämpfen</li> <li>• Informationstechnik als Wissensträger</li> <li>• Implizites Wissen explizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Selektionspotenz</li> <li>• Nichtwissen produktiv machen</li> <li>• Personen als Wissensträger</li> <li>• Implizites Wissen implizit lassen und Personen mobilisieren</li> </ul>



## Methoden des selektiven Wissensmanagements

Methoden	Funktion
Scanning	Übersicht, Orientierung, Selektion, Öffnung von Operationsräumen
Yellow Pages/Kompetenzmatrix	Lokalisierung von Kernkompetenzen/Fachwissen, Aufbau von Verzeichniswissen
Reflexives Monitoring	Vertrauensaufbau, Prüfung Qualität/Anschlussfähigkeit der Wissensquellen/Wissensbenchmarking
Short Communication	Reduktion von Explizierungs-, Kodifizierungs-, Dokumentationsaufwänden
Focussing	Klärung prioritärer Handlungsfelder; Wissen, was man nicht wissen will; Wissensabwehr
Transaktives Prototyping	Kopplung von Kernkompetenzen/Fachwissen/implizitem Wissen <b>ohne</b> wechselseitige Lernprozesse
Kollegiale Fallberatung	Kopplung von Kernkompetenzen/Fachwissen/implizitem Wissen <b>durch</b> wechselseitige Lernprozesse
Team Syntegrity	Integration impliziten Wissens, Konsens auf Basis größten gemeinsamen Nenners
Clearing	Entlastung, Entsorgung, kreative Ignoranz/Wissensabwehr, Entlernen, Vergessen
Networking/Communities of Practice and of Learning	Vermehrung der Wissensquellen, Erhöhung der Anpassungsflexibilität, Unsicherheitsabsorption, Kooperation als Lerninstrument
Lernlaboratorium als spezifische Form des Networking	Transdisziplinäre, -organisationale, -institutionale Wissensgenerierung

Quelle: Howaldt, Jürgen; Kklatt, Rüdiger; Kopp, Ralf (2004): Neuorientierung des Wissensmanagements, S. 95

## Grundidee und Definition

### Grundidee:

Menschen aus ähnlichen Arbeitsfeldern können einander bei beruflichen Problemen qualifiziert beraten.

### Definition:

KFB ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer (Fallgeber) von den übrigen Teilnehmern (Berater) in verteilten Rollen nach feststehendem Ablauf beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln.

## Erfahrungen

Herkunft Lehrsupervision

Weiterentwicklung/Pragmatisierung für betriebliche Zwecke

-> Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

-> Management Zentrum St. Gallen (MZSG)

Einsatz in vielen KMUs

Einsatz im Beraternetzwerk

Einsatz auf Tagungen

Weiterentwicklung zum Innovationscoaching

-> integro ([www.innovationsarbeit.de](http://www.innovationsarbeit.de))

-> Qualifizierungmodule -> KIC



## Merkmale

- KFB findet in Gruppen von 5 – 10 Personen statt
- Ein professioneller Berater ist nicht anwesend.
- KFB durchläuft in 90 Min. verschieden lange Phasen (Zeitdruck) mit unterschiedlichen Funktionen (Systematik)
- TeilnehmerInnen nehmen verschiedene Aufgaben (Rollen) ein
- Prinzip der Kollegialität:
  - ✓ Zusammensetzung der Gruppe
  - ✓ Einlassen auf den Fallgeber
  - ✓ Offenheit des Fallgebers
  - ✓ Wechselseitige Hilfsbereitschaft
  - ✓ Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder
  - ✓ Umkehrbarkeit der Beratungsbeziehung

## Rollen

- Fallgeber/-in: Offenheit bezüglich aktueller Situation, an Lösung interessiert
- Moderator/-in: Gruppenleitung, methodische Problemlösung, konstruktive Zusammenarbeit
- Berater/-innen: nehmen Berater/-innenrolle ein, stellen sich auf Sichtweise des/der Fallgebers/-in ein
- Prozessbeobachter/-in: Prozessreflexion als Abschluss
- Schreiber/-in: Ergebnisse sichern

## Ablauf (1)

1.  
10  
Min.

**Situation,  
Fallbeschrei-  
bung**

FallgeberIn beschreibt Situation, „Bild“  
und äußert Spannungsfeld, Ziele,  
Eindrücke, Gefühle, Erwartungen  
BeraterInnen stellen Verständnisfragen

2.  
15  
Min.

**Analyse,  
Hypothesen**

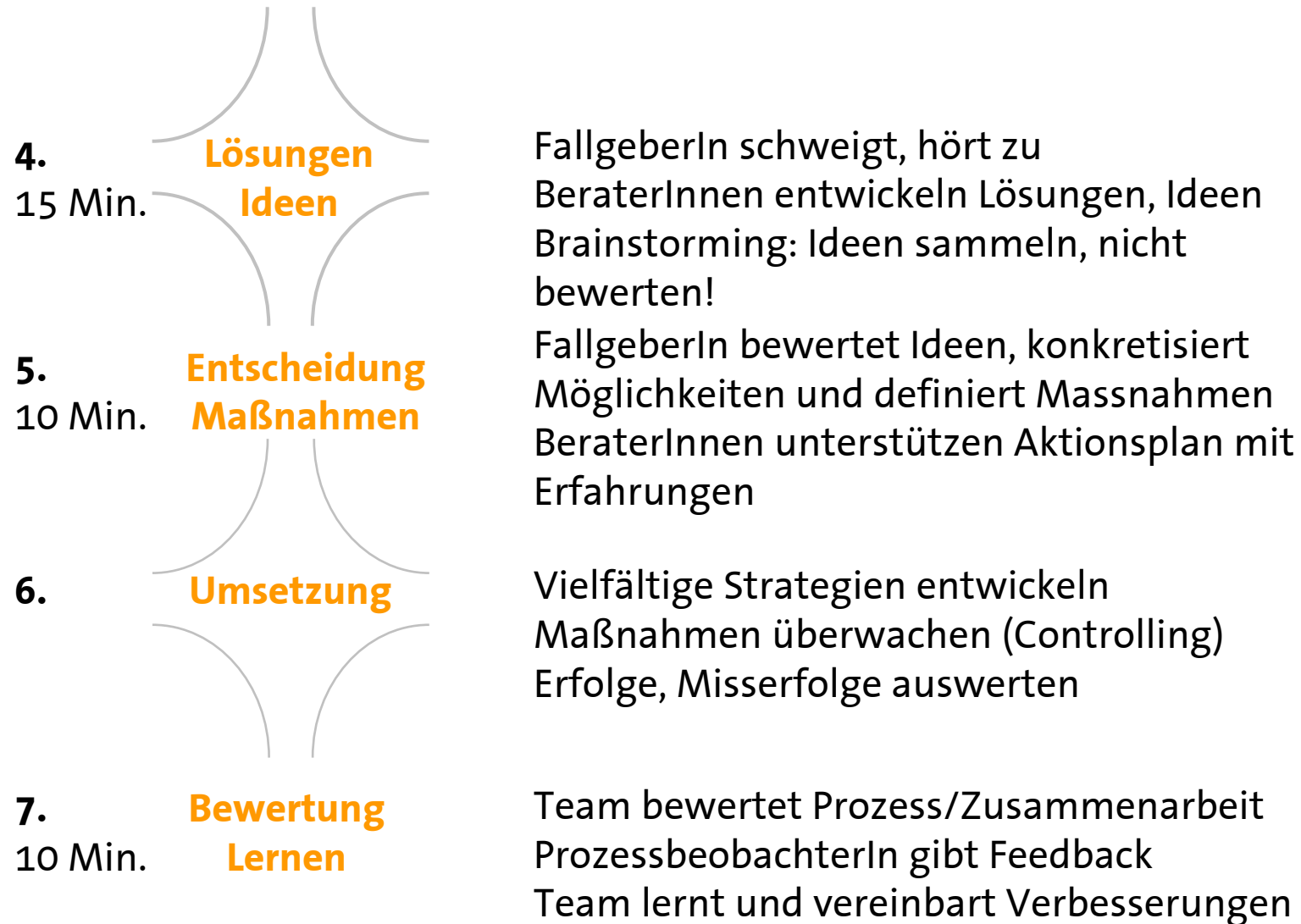
FallgeberIn schweigt, hört zu  
Berater formulieren Analysen, Ursachen,  
Vermutungen, Eindrücke,  
Zusammenhänge, Anteile FallgeberIn

3.  
5 Min.

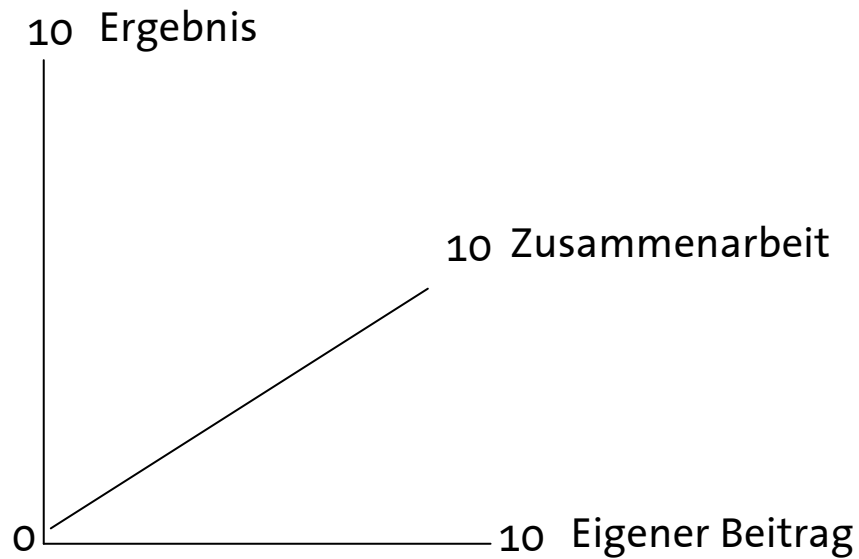
**Ziel,  
Schlüssel-  
thema**

FallgeberIn formuliert Erkenntnisse und  
Schlüsselthema:  
**„Wie kann ich erreichen, dass ...“**  
BeraterInnen konkretisieren,  
problematisieren

## Ablauf (2)



# Selbstbewertung



- Reihenfolge der Bewertung: 1) Fallgeber, 2) Berater, 3) Moderator
- Abschließend Feedback des Prozessbeobachters
- ggf. Vereinbarung eines follow-ups



## Einsatzfelder

- Umgang mit veränderten Verhaltensweisen
- Bewältigung neuer Aufgaben
- Integration neuer Mitarbeiter
- Verbesserung der eigenen Arbeitsweise
- Probleme mit/zwischen Mitarbeitern
- Schwierigkeiten mit Kunden
- Schwierigkeiten im Projekt
- Gestörte Arbeitsabläufe
- Schwierigkeiten mit Vorgesetzten
- Bewältigung von Veränderungen

## Nutzen

- Ausbau von Schlüsselkompetenzen
  - ✓ Soziale Kompetenzen
  - ✓ Beratungs- und Coachings-Kompetenzen
  - ✓ Methodenkompetenzen
- Nutzen für Gruppenmitglieder
  - ✓ Entlastung durch Mitstreiter
  - ✓ Fachlicher Austausch
  - ✓ Teamentwicklung
  - ✓ Persönlichkeitsentwicklung/Reflexionsfähigkeit
  - ✓ Wissensmanagement-, transfer
  - ✓ Bessere Handlungsplanung
- Nutzen für Organisation
  - ✓ Qualifizierte Mitarbeiter
  - ✓ Vernetzung
  - ✓ Verbesserung der Zusammenarbeit
  - ✓ Lernkultur/Anpassungsflexibilität
  - ✓ Kostengünstige Personalentwicklung

## Fallauswahl

### Geeignete Fälle:

- Sie sollten nicht zu komplex sein.
- Sie sollten sich auf konkreten beruflichen Anlass beziehen.
- Außer dem Fallgeber ist niemand in dem Problem involviert.
- Der Fallgeber bereitet seinen Fall vor (Visualisierung) oder bringt eine Spontanschilderung ein.
- Es sollte eine individuelle, personenbezogene Perspektive eingenommen werden.

### Ungeeignete Fälle:

- Dilemmata
- KFB ist kein Ersatz für OE, professionelle Beratung, Coaching, Teambesprechung etc.
- Die kollegiale Beratungsgruppe ist kein Entscheidungsgremium.
- Alle TeilnehmerInnen sind vom gleichen Problem betroffen
- Zwischen den TeilnehmerInnen gibt es Konflikte und Spannungen.

## Die Fallbeschreibung

- Je nach Problemtyp (rationales Problem oder persönliches Entwicklungsproblem) Akzentuierung der Darstellung auf sachlicher oder emotionaler Ebene.
- Welche Akteure?
- Was wurde versucht?
- Welche Dynamik?
- Wie stellt sich das Problem jetzt dar?
- Welche Punkte werden als offen betrachtet?
- Keine Rechtfertigungen!!!

## Zehn goldene Regeln

1. Achten Sie darauf, dass die Infrastruktur stimmt.
2. Achten Sie auf die Qualität der Fallbeschreibung.
3. Vertrauen in das Beratungsteam ist wichtig.
4. Achten Sie auf Rollentrennung.
5. Belehren Sie den Fallgeber nicht.
6. Seien Sie offen für neue Sichtweisen.
7. Eilen Sie dem Beratungsprozess nicht voraus.
8. Achten Sie auf Zeitdisziplin.
9. Vereinbaren Sie konkrete Maßnahmen.
10. Entwickeln Sie die Fallberatungsqualität weiter.



**Danke für Ihre Aufmerksamkeit...  
...und Ihre Fragen sowie Kommentare!**

