

Lizenzfreies Foto: <https://pixabay.com/de/illustrations/team-stern-h%c3%a4nde-silhouette-puzzle-3826549/>, abgerufen am 09.05.2023

# Kollegiale Beratung bei InKonstellation

## Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach  
beim Trainingsinstitut InKonstellation  
von Oktober 2022 bis Juni 2023 in Frankfurt

Carolin Kremer-Ebenau, Mai 2023

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Selbst- und Prozessreflexion als Element der Qualitätssicherung des Coachings .....	4
3. Formate der prozessbezogenen Reflexion .....	5
a) Selbsterfahrungsgruppen.....	6
b) Tandem.....	6
c) Supervision .....	7
d) Kollegiale Beratung .....	8
4. Kollegiale Beratung als Bestandteil der Coaching-Ausbildung bei InKonstellation.....	13
5. Fazit.....	17
<b>6. Anhang.....</b>	<b>19</b>
a) Vergleich verschiedener Formate der prozessbezogenen Reflexion von Coaching.....	19
b) Umfrage der Verfasserin nach einer kollegialen Beratung beim Übungsabend am 17.05.2023.....	20
7. Quellenangaben.....	22
a) Literaturverzeichnis.....	22
b) Online-Quellen.....	22
8. Eidesstattliche Erklärung.....	24

# 1. Einleitung

Eine kollegiale (Fall-)Beratung<sup>1</sup> habe ich zum ersten Mal bei einem virtuellen Übungsabend Ende Oktober 2022, zwei Wochen nach meinem ersten Ausbildungsmodul bei InKonstellation, miterlebt. Im zweiten Teil des Übungsabends konnte man zwischen der Beobachtung eines Live-Coachings und der Mitwirkung an einer kollegialen Beratung wählen<sup>2</sup>. Da sich sehr viele Teilnehmer für das Live-Coaching interessierten, entschied ich mich für die kollegiale Beratung. Eine Teilnehmerin, die ihre Coach-Ausbildung bei InKonstellation einige Monate zuvor abgeschlossen hatte, berichtete von einer bereits durchgeführten Coaching-Session und erhoffte sich von der kollegialen Beratung Impulse für die Gestaltung der Folge-Sitzung. Ich fand den gut strukturierten Prozess außerordentlich spannend und freute mich, sogar als Coaching-Anfängerin etwas beitragen zu können.

Im Rahmen unserer Ausbildung wurde die kollegiale Beratung im vorletzten Modul „Anwendungen“ behandelt und stieß in unserer Ausbildungsgruppe auf gemischte Resonanz. Im Skript wird auf dieses Reflexions-Format relativ kurz eingegangen.<sup>3</sup> Mit dieser Abschlussarbeit möchte ich die kollegiale Beratung daher gern ausführlicher vorstellen und eine Lanze für eine rege Nutzung dieses Lehr- und Lernformats während und nach der Coaching-Ausbildung bei InKonstellation brechen.

Zunächst ordne ich die kollegiale Beratung als Qualitätssicherungs-Maßnahme ein und grenze sie von anderen Formaten wie z.B. der Supervision ab. Dann stelle ich den Prozess vor, wie er im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation zur Anwendung kommt, und erörtere einige Aspekte der praktischen Durchführung, wobei meine eigenen Erfahrungen sowie das Feedback der Teilnehmer an einer kollegialen Beratung bei einem weiteren Übungsabend im Mai 2023<sup>4</sup> mit einfließen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit nicht gegendert.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird ausschließlich der Begriff ‚kollegiale Beratung‘ verwendet.

<sup>2</sup> Diese Aufteilung in einen fachlich-methodischen Impuls mit Übungen zu Beginn sowie Live-Coaching und/oder kollegiale Beratung im zweiten Teil eines Übungsabends ist konzeptionell vorgesehen, wird nach meiner bisherigen Erfahrung aber nicht immer umgesetzt. Voraussetzung für den zweiten Teil ist natürlich immer auch, dass es unter den Teilnehmenden Coachees bzw. Fallgeber mit einem entsprechenden Anliegen gibt.

<sup>3</sup> InKonstellation, 2022, S. 133, leider ohne Durchführungsanleitung. Die Aufnahme zumindest einer entsprechenden Flipchart-Darstellung wäre für künftige Ausbildungsteilnehmer m.E. hilfreich.

<sup>4</sup> Siehe dazu die Auswertung in Anhang unter 6.b)

## 2. Selbst- und Prozessreflexion als Element der Qualitätssicherung des Coachings

„Zum professionellen Handeln eines Coachs gehört neben seiner qualifizierten Beratungsleistung unmittelbar am Klienten auch die Sicherung und Entwicklung der Qualität seiner Dienstleistung und Organisation [...]. Deshalb überprüft jeder Coach kontinuierlich die Qualität und Unabhängigkeit seiner Arbeit [...].“<sup>5</sup>

Für das Coaching werden im Wesentlichen drei „Qualitätsdimensionen“ unterschieden<sup>6</sup>:

1. Strukturqualität: das, was Coach, Coachee und Organisation als Voraussetzungen mitbringen;
2. Ergebnisqualität: z.B. Zielerreichung, Zufriedenheit, erhöhte Kompetenz zur Problembewältigung;
3. Prozessqualität: das, was in Coachinggesprächen passiert.

Andreas Bergknapp zufolge<sup>7</sup> ist die Selbst- und Prozessreflexion ein wesentliches Merkmal professioneller Arbeit. Ein Coach solle daher in regelmäßigen Abständen in geeigneten Formaten sich selbst und die von ihm begleiteten Coachingprozesse beobachten. Als Instrumente der Qualitätssicherung im Bereich der Prozessqualität empfiehlt der Deutsche Bundesverband für Coaching e.V. (DBVC), der sich in besonderem Maße um die Etablierung von Qualitätsstandards für Coaches in Deutschland bemüht, u.a. Supervision und „fachlichen Rat“.<sup>8</sup>

Ein Coachingprozess stellt eine fortlaufende Reflexionsherausforderung für den Coach dar<sup>9</sup>: Er muss zum einen die Beobachtungen des Coachees reflektieren, zum anderen aber auch seine eigenen Beobachtungen. Darüber hinaus muss er das Beratungssystem (die Beziehungsdynamik zwischen dem Coachee und ihm selbst) reflektieren. Die „Selbsterkundung der Psychodynamik“<sup>10</sup> des Coaches stellt dabei eine wichtige Voraussetzung für die Aufrechterhaltung seiner Reflexionsfähigkeit dar, damit irrationale Glaubenssätze, Antreiber oder innere Teammitglieder nicht seine Reflexion im Dienst des Coachees behindern.

---

<sup>5</sup> DBVC, 2019, S. 124

<sup>6</sup> Siegfried Greif, Verbesserung der Qualität und Wirksamkeit im Coaching, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 460

<sup>7</sup> Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 47f.

<sup>8</sup> DBVC, 2019, S. 126

<sup>9</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 82ff.

<sup>10</sup> Ebd., S. 85

Ein Coach hat während eines und nach einem Coachingprozess mehrere Reflexionsmöglichkeiten<sup>11</sup>:

- Dokumentation (Stichpunkte während und/ oder Gedächtnisprotokoll im Anschluss eines Coachings);
- Befragung des Coachees am Ende einer Sitzung oder durch Versand eines Fragebogens im Nachgang;
- prozessbezogene Beratung durch Berufskollegen;
- Weiterbildung.

### 3. Formate der prozessbezogenen Reflexion

Dem renommierten Lernforscher Manfred Spitzer zufolge lohnt es sich, sich mit anderen Menschen mündlich auszutauschen.<sup>12</sup> In der Literatur sind die folgenden Formate zur prozessbezogenen Reflexion, d.h. zur Reflexion der Arbeit eines Coaches mit einem Coachee, durch Berufskollegen zu finden<sup>13</sup>:

- Supervision (einzeln oder in der Gruppe);
- Kollegiale Beratung (auch: Kollegiale Reflexion in Peergruppen<sup>14</sup>, kollegiale Supervision, Intervision, Peer-Group-Supervision, Tandem-Intervision, Koping-Gruppen, Coaching durch Kollegen<sup>15</sup>);
- Tandem;
- Selbsterfahrungsgruppen.

Mentoring - ein Beratungsprozess, in dem ein erfahrener Coach einen anderen, in der Regel unerfahreneren Coach gezielt begleitet<sup>16</sup> - legt demgegenüber den Fokus auf die

---

<sup>11</sup> Ebd., S. 86ff.

<sup>12</sup> „Wenn wir miteinander sprechen, senden und empfangen wir permanent Emotionen. Diese wirken wie ein Verstärker: Sie signalisieren dem Gehirn, dass etwas wichtig ist und gespeichert werden sollte. Wichtig für diesen Prozess sind Mimik, Stimmlage und Gestik, weil sie den Gefühlen Ausdruck verleihen. Chatten ist daher weitaus uneffektiver: Studien zeigen, dass Menschen sich im Nachhinein besser an einen Film erinnern, wenn sie über ihn reden, als wenn sie über ihn chatten.“, zitiert aus: Klöckner, 2012. Hinz zufolge können wir uns 30% von dem merken, was wir hören und sehen, sowie bereits 80% dessen, was wir selbst sagen oder tun. Wenn wir das Gelernte aber mit anderen Menschen strukturiert reflektieren, können wir uns bis 100% merken; Hinz, o. J., leider ohne weiteren Quellennachweis.

<sup>13</sup> Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 48f.

<sup>14</sup> Vgl. Migge, 2014, S. 72. Dort werden als weitere Ausprägungen einer kollegialen Reflexion das ‚Sharingteam‘ sowie das ‚Expertenteam‘ vorgestellt.

<sup>15</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 96

<sup>16</sup> Hinz, o. J., S. 1

(Weiter-)Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen des Coaches<sup>17</sup> und wird daher im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

Wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der hier und nachstehend erwähnten Reflexions-Formate sind im Anhang in einer Tabelle dargestellt.<sup>18</sup>

### a) Selbsterfahrungsgruppen

In Selbsterfahrungsgruppen liegt der Schwerpunkt auf der Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Einstellungen, Haltungen und Werte, Erlebnis- und Verhaltensweisen, sowie deren Bedeutung und Folgen auf zwischenmenschliche Beziehungen und die Prozesse in Gruppen.<sup>19</sup> Sie ermöglichen, eigene Themen und ‚blinde Flecken‘ zu erkennen und zu bearbeiten. Damit wird die Wahrscheinlichkeit verringert, dass der Coach mit Themen konfrontiert wird, die er für sich selbst noch nicht bearbeitet hat und bei denen er aus diesem Grunde für einen Coachee nicht mehr hilfreich ist.<sup>20</sup> Demgegenüber steht allerdings die Gefahr, dass seelische Probleme des Coaches aufgedeckt werden<sup>21</sup>, mit denen dieser nicht allein umgehen kann und die – bei Selbsterfahrungsübungen im Rahmen einer Coachingausbildung – auch Rückwirkungen auf die Dynamik der Gruppe haben können.

### b) Tandem

Das Format des Tandems bezieht sich darauf, dass zwei Coaches gemeinsam coachen. Dabei besteht eine Reflexionsmöglichkeit ‚on the job‘ und natürlich bei der gemeinsamen Nachbesprechung eines Coachings. Tandem-Coaching wird insbesondere für die Durchführung von Teamcoachings, Führungskräfteentwicklungen oder organisationsinternen Workshops empfohlen.<sup>22</sup>

Ein m.E. dem Tandem verwandtes Format ist das sogenannte ‚Reflecting Team‘, das von dem Sozialpsychiater Tom Andersen in den 1980er Jahren entwickelt wurde.<sup>23</sup> Beim

---

<sup>17</sup> Urschel/ Küffner, 2022, S. 4

<sup>18</sup> Anhang 6.a)

<sup>19</sup> Wikipedia, Selbsterfahrung

<sup>20</sup> Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 49; vgl. auch Retzbach, 2018

<sup>21</sup> Retzbach, 2018

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Zum Reflecting Team vgl. InKonstellation, 2022, S. 132f. Andreas Bergknapp ordnet hingegen das Reflecting Team der (Live-)Supervision zu, siehe Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 95. Die Schilderung des Ablaufs folgt weitgehend o.V., Reflecting Team, 2008ff., S. 1-7

Reflecting Team wird ein Coaching-Gespräch durch drei bis vier andere Coaches entweder durch einen Einwegspiegel aus einem Nachbarräum verfolgt (klassisches Setting) oder indem diese sich mit im Raum befinden, wobei sie nicht im Blickfeld von Coach und insbesondere Coachee sitzen sollten.<sup>24</sup> Das Reflecting Team hört den Überlegungen, Entwürfen und Deutungen des Coachees zunächst sorgfältig zu ohne einzugreifen. Am Ende des Coachings-Gesprächs oder aber auch auf Aufforderung des Coaches einmal oder mehrfach während des Coachings tauscht sich das Reflecting Team untereinander wertschätzend über seine Wahrnehmungen, Beobachtungen und Fragen aus (sog. ‚Metalog‘, also ein Gespräch über das Gespräch), wobei nunmehr Coach und Coachee nur zuhören. Bei der Reflexion der Gedanken geht es um die Vielfalt möglicher Sichtweisen, nicht um die beste Idee oder Lösungsvorschläge. Anschließend sprechen Coach und Coachee über ihre Einfälle zu den Reflexionen und setzen ggf. das Coaching-Gespräch fort. Der Coachee entscheidet dabei, ob und ggf. welche der genannten Hypothesen und Vorschläge für ihn hilfreich und stimmig sind.

Die unterschiedlichen Blickwinkel, Beobachtungen und Hypothesen können Denk- und Handlungsräume sowohl für den Coachee als auch für den Coach öffnen.<sup>25</sup>

Unterbrechungen des Coachings-Gesprächs können jedoch von Coachee und/oder Coach als störend empfunden werden. Für privat bezahlte Coachings dürfte der mit dem Reflecting Team verbundene Aufwand im Regelfall zu hoch sein. Das Format eignet sich jedoch sehr für den Einsatz im Rahmen einer Coaching-Ausbildung, weil Feedbacktechnik und die Qualität des Lehrens und Lernens deutlich verbessert werden können.<sup>26</sup>

### c) Supervision

Unter Supervision (lateinisch für ‚Über-Blick‘ bzw. ‚Von-oben-Betrachtung‘) wird eine Form der Begleitung verstanden, „die zur Reflexion des eigenen Handelns und der Wirkung dieses Handelns anregen sowie die Qualität professioneller Beziehungsarbeit steigern und die psychische Gesundheit des Coaches sichern soll“.<sup>27</sup> Eine Supervision wird stets

---

<sup>24</sup> Voraussetzung für die Arbeit mit einem Reflecting Team ist daher das Einverständnis des Coachees, den Prozess beobachten und direkt beeinflussen zu lassen.

<sup>25</sup> „Wer zuhört, nimmt nur am inneren Dialog teil und hat dadurch die Möglichkeit, die Reflexionen der anderen mit Abstand zu erleben. Der Zuhörende befindet sich in einer weniger bedrohlichen Situation. Indem dieser Position des Überdenkens und Erwägens von neuen Aspekten, ohne dafür direkt Rede und Antwort stehen zu müssen, Raum gegeben wird, erweitern sich z.B. für Ratsuchende die Möglichkeiten, „neue Ideen des Wahrnehmens, Erkennens und Handelns“ (Andersen) - und damit Veränderung - zuzulassen.“, o.V., Reflecting Team, 2008ff., S. 3

<sup>26</sup> Ebd., S. 1

<sup>27</sup> ICF, o. J.

durch einen außenstehenden Supervisor durchgeführt.<sup>28</sup> Eine Supervision kann im 1:1-Setting (Einzelsupervision, ‚Coaching für den Coach‘) oder aber als strukturierte Gruppensupervision unter Leitung eines Supervisors erfolgen. Bei der Supervision können die Kontextbedingungen des Coachings, die Dynamik der Beziehung zum Coachee, der Prozess sowie die eigenen Verstrickungen darin reflektiert werden. Während die Einzelsupervision exklusiv ist und sich ausschließlich auf die Themen des Coaches fokussiert, bietet die Gruppensupervision eine größere Vielfalt an Perspektiven, zumal auch das sogenannte ‚Spiegelungsphänomen‘ auftreten kann.<sup>29</sup> Bei der Gruppensupervision hat der Coach zudem die Chance, mittelbar auch durch die Bearbeitung der Themen der anderen Coaches zu lernen, weil die Themen häufig strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen.<sup>30</sup>

#### d) Kollegiale Beratung

Bei der kollegialen Beratung handelt es sich in der Definition von Kim-Oliver Tietze<sup>31</sup> um ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kollegen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Sie entwickelte sich aus der Supervision, um erfahrenen Supervisionsteilnehmern zu ermöglichen, sich auch ohne Supervisor gegenseitig beratend zu unterstützen.<sup>32</sup> Als optimale Gruppengröße gilt eine Anzahl von fünf bis zehn freiwillig

---

<sup>28</sup> Der Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) hat umfangreiche und differenzierte Qualitätskriterien für Supervisoren entwickelt. Das DGSv-Supervisorenverzeichnis (<https://www.dgsv.de/berater-scout/>) bietet eine hilfreiche Orientierung. Auch wenn z.B. Schreyögg (siehe Schreyögg, 2023) Coaching und Supervision voneinander abzugrenzen versucht, scheint mir persönlich ein solcher Unterschied zunehmend zu verschwinden. Der Begriff des ‚Supervisors‘ wird in dieser Arbeit daher als ‚Super-Coach‘ verstanden, der gegenüber dem supervidierten Coach über wesentlich mehr relevante Berufserfahrung als Coach verfügt.

<sup>29</sup> Auf den Coach wirken Berichte, Erlebnisse, Begebenheiten von Coachees ein, die ihn durchaus auch berühren können. Darüber hinaus werden aber auch unbewusste Inhalte, nicht Ausgesprochenes sowie verdrängte oder verleugnete Themen aufgenommen und in der Beziehung zwischen Coach und Coachee wirksam, ebenso unbewusste Konflikte des Coaches selbst. Treten nun in der Fallsupervision ähnliche Phänomene zwischen Supervisor und Supervisand (also dem Coach) auf wie in der Beziehung zwischen Coachee und Coach, wiederholen sich also in der Supervision die Beziehungsmuster des Coachings samt dazugehöriger Affekte, so wird das ‚Spiegelung‘ genannt. Gelingt es in der Supervision, die unbewussten Anteile des Supervisanden bewusst zu machen, wird er sich und in der Folge dann auch der Coachee des eingebrachten Falles weiterentwickeln. In der Gruppensupervision werden von den Teilnehmern unterschiedliche unbewusste Aspekte wahrgenommen und gespiegelt. Vgl. ISVOE, 2009-2022. Siehe ausführlich auch Kutter, 1994.

<sup>30</sup> Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 49

<sup>31</sup> Tietze, Methode, 2002-2019

<sup>32</sup> Wikipedia, Kollegiale Beratung



teilnehmenden Personen, die Vertrauen und guter Wille miteinander verbindet.<sup>33</sup> Die kollegiale Beratung ist inzwischen über den therapeutischen Kontext hinaus eine anerkannte Methode des Voneinander-Lernens u.a. in der betrieblichen Personalentwicklung<sup>34</sup> und setzt sich auch im Coaching-Umfeld als Ergänzung oder Alternative zur Supervision zunehmend durch<sup>35</sup>.

Zielsetzung im Coaching-Kontext ist<sup>36</sup>:

- eine Erhöhung der Professionalität des Coaches durch Reflexion der eigenen emotionalen und kognitiven Prozesse sowie der daraus resultierenden Handlungen;
- eine Erweiterung der eigenen Herangehensweise, auch durch den Austausch über ‚best practices‘;
- eine psychische Entlastung des Coaches durch das Erzählen des Falls sowie die Anteilnahme und das Verständnis der Peers;

---

<sup>33</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 97. Der Aspekt der Freiwilligkeit der Teilnahme wird u.a. von Tietze herausgestrichen: „Die Mitwirkung an kollegialer Beratung sollte freiwillig sein, um Reflexionsbereitschaft sowie förderliche Verbundenheit in der Gruppe zu begünstigen. Und Konkurrenz, Spannungen und Hierarchien vertragen sich nicht mit kreativen, konstruktiv-kritischen Beratungsdialogen, die zu neuen Einsichten führen sollen.“, zitiert aus: Tietze, Merkmale. Migge formuliert zugespitzt: „Ein solcher Interventionskreis sollte vertrauensvoll und ehrlich sein. Es ist auch unbedingt erforderlich, dass über das übliche Rollenkorsett hinausgeschaut und -gefühlt werden darf. Das braucht Vertrauen und guten Willen von allen. Denn wenn Profis in ihrer Rollenkonserve beisammensitzen und so tun, als wären sie alle tolle, superkluge Erfolgsmenschen, kommt dabei etwas ganz Falsches heraus!“, zitiert aus Migge, 2014, S. 71

<sup>34</sup> Neumann, 2017, S. 18. Tietze stellt fest: „Attraktiv für Organisationen, in denen kollegiale Beratung praktiziert wird, ist, dass das Instrument zu einer Steigerung der Qualität der Arbeit, zu qualifizierteren Mitarbeitenden und in der Folge zu besseren Arbeitsleistungen führen kann. Sie stellt eine (vergleichsweise) kostengünstige Form der Personalentwicklung dar und hilft zugleich, eine besondere Kultur der wechselseitigen Unterstützung zu entwickeln.“, zitiert aus: Tietze, Argumente, 2002-2019. Eine hilfreiche Beschreibung eines „kollegialen Coachings“ unter Kollegen, die in ähnlicher Funktion tätig sind, hierarchisch nicht voneinander abhängen und die nicht in einer Konkurrenzsituation zueinander stehen, findet sich bei Levin, Kollegiales Coaching. Tipps zur Vermeidung häufiger Fehler bei der Durchführung finden sich bei Jansen, 1998 - 2023.

<sup>35</sup> Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 49. Auch in den Bereichen Schule und soziale Arbeit gewinnt die kollegiale Fallberatung zunehmend an Bedeutung, vgl. z.B. das ‚Heilsbronner Modell‘, siehe IKOB, 2023. Tietze begründet dies wie folgt: „Kollegiale Beratung ist sehr geeignet für Berufstätige, deren beruflicher Alltag regelmäßig geprägt von Situationen ist, die sich durch problematisch erlebte Begegnungen und Interaktionen, Entscheidungsdilemmata, Zielwidersprüche und Rollenkonflikte auszeichnen. Solche Situationen erfordern sorgsames Überlegen und durchdachtes Handeln. Das strukturierte und mehrperspektivische Beratungsvorgehen bei kollegialer Beratung steigert die Qualität dieser Reflexionen und ihrer Ergebnisse.“, zitiert aus: Tietze, Anwendungsfelder, 2002-19

<sup>36</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 97. Kurz und knapp formuliert Wolter: „Ziel ist es herauszufinden, wie er [der Coach, Anmerkung der Verfasserin] noch anders hätte intervenieren können oder warum ihn ein Fall gefordert oder belastet hat.“, zitiert aus: Wolter, 2020,

- der Aufbau eines Netzwerkes, das z.B. auch für kurzfristiges bilaterales Coaching ‚in Notfällen‘ genutzt werden kann.

Der wesentliche Unterschied zur (Gruppen-)Supervision besteht darin, dass es keine professionelle Leitung im engeren Sinne gibt. Die Moderatorenrolle wird vielmehr aus der Gruppe der Teilnehmer temporär besetzt (daher auch der Begriff ‚Intervision‘<sup>37</sup>).

Methodisch orientiert sich die kollegiale Beratung an der Arbeitsweise der Gruppensupervision<sup>38</sup>. Wie auch dort werden vielfach mehrere Fälle im Rahmen einer Sitzung durchgesprochen.

Tietze empfiehlt für die kollegiale Beratung generell eine feste Struktur mit sechs Phasen, wofür er insgesamt etwa eine dreiviertel bis ganze Stunde pro Durchgang veranschlagt<sup>39</sup>:

1. Casting: Die Gruppe einigt sich auf einen Moderator, der durch die weiteren Phasen führt. Fallerzähler<sup>40</sup> kann jeder werden, der für ein Schlüsselthema oder eine schwierige Situation neue Perspektiven oder Lösungsideen erhalten möchte. Die übrigen Teilnehmer nehmen die Rollen kollegialer Berater<sup>41</sup> ein. Einer von ihnen wird zum ‚Sekretär‘ (Protokollant) für die Beratungsphase (Phase 5).
2. Spontanerzählung: Der Fallerzähler gibt die Informationen, die aus seiner subjektiven Perspektive notwendig sind, um den Fall einigermaßen zu verstehen. Der Moderator stellt klärende und fokussierende Fragen. Am Ende der Zeit (Tietze zufolge ca. 10 Minuten) lässt der Moderator noch zwei bis drei Verständnisfragen der kollegialen Berater zu.
3. Schlüsselfrage: Der Fallerzähler beschreibt das gewünschte Ziel der kollegialen Beratung. Sofern er sich mit einer Formulierung schwertut, kann die Gruppe eine Schleife vollziehen, indem sie in einer ersten Beratungsphase Schlüsselfragen als Vorschläge ‚(er-)findet‘.

---

<sup>37</sup> InKonstellation, 2022, S. 133

<sup>38</sup> Zum Ablauf einer Gruppensupervision siehe z.B. Rappe-Giesecke, 1994, S. 9f. und 18ff.

<sup>39</sup> Tietze, Methode, 2002-2019

<sup>40</sup> Ich vermute, dass Tietze die Bezeichnung ‚Fallerzähler‘ bewusst eingeführt hat, um damit auf den narrativen Ansatz Bezug zu nehmen. Denn die kollegiale Beratung kann – ebenso wie im Übrigen auch das Reflecting Team – durch die Spiegelung dessen, wie die Fallerzählung nach außen wirkt, auch dazu dienen, etwaige Glaubenssätze (Erlebnisnetzwerke, Bedeutungsmuster) des Fallgebers zu dekonstruieren und dem Fallerzähler eine neue Sicht der Dinge oder zumindest eine neue Interpretationsmöglichkeit zu vermitteln. Persönlich bevorzuge ich jedoch die m.E. neutralere Bezeichnung ‚Fallgeber‘. Zum narrativen Ansatz siehe InKonstellation, 2022, S. 88f.

<sup>41</sup> Um dem Eindruck nicht Vorschub zu leisten, dass es bei der Generierung von Lösungsideen in diesem Format um Ratschläge im Sinne des von Sonja Radatz so bezeichneten „Experten-/Ratschlagstils“ (Radatz, 2006, S. 99) geht, bevorzuge ich persönlich die Verwendung des Begriffs ‚Peers‘.

4. Methodenwahl: Der Moderator leitet die Auswahl eines Beratungsmoduls an, das zur Bearbeitung der Schlüsselfrage in der gewünschten Zielrichtung herangezogen werden soll.<sup>42</sup> Sowohl Fall Erzähler als auch die kollegialen Berater können eine Methode vorschlagen, entschieden wird in der Gruppe. Vor Beginn der Durchführung erläutert der Moderator kurz das methodische Vorgehen.
5. Beratung: Die kollegialen beraten den Fall Erzähler zu seiner Schlüsselfrage nach den Prinzipien der ausgewählten Beratungsmethode. Der Sekretär schreibt mit, sodass der Fall Erzähler sich auf die Inhalte konzentrieren kann. Der Fall Erzähler hört in dieser Phase nur zu und lässt die Ideen der kollegialen Berater auf sich wirken. Der Moderator achtet darauf, dass die kollegialen Berater nur einen Beitrag pro Wortmeldung abgeben und die Beiträge nicht zu schnell hintereinander erfolgen. Tietze veranschlagt die Dauer dieser Phase auf ca. 10 Minuten.
6. Abschluss: Der Fall Erzähler wird vom Moderator gefragt, welche Ideen der kollegialen Berater er bedenkenswert und in Bezug auf seine Schlüsselfrage hilfreich findet. Er nimmt zu diesen Ideen Stellung und bedankt sich abschließend für die Unterstützung durch die kollegialen Berater.

Demgegenüber schlägt Eric Lippmann folgende Phasen vor<sup>43</sup>:

1. Erste Problemnennung
2. Situationsanalyse
3. Zielformulierung
4. Problemdefinition
5. Analyse des Lösungsspielraums
6. Entwicklung von alternativen Lösungen
7. Bewertung der Lösungsalternativen und Entscheidung
8. Planung von Maßnahmen und Realisierung
9. Kontrolle und Evaluation.

Die bisherige wissenschaftliche Forschung zu kollegialer Beratung konnte Tietze zufolge einige personenbezogene Wirkungen einer längerfristigen Teilnahme an kollegialer Beratung empirisch belegen.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Beispiele für mögliche Methoden sind: Actstorming, offene Fragen, Hypothesenentwicklung, Erfindung von Überraschungen, Umdeuten, die zweite Seite der Medaille, Identifikation (Perspektivwechsel), Kreuzverhör, inneres Team sowie Metaphern und Analogien. Siehe Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 101

<sup>43</sup> Ebd., S. 98f.

<sup>44</sup> Tietze, Argumente, 2002-2019

- Fall Erzähler können durch die gemeinsame Reflexion und Lösungssuche passende neue und zielführendere Handlungs- und Sichtweisen sowie Haltungen für schwierige berufliche Situationen entwickeln. Dies stärkt auch ihre allgemeinen Kompetenzen zur Problemlösung und somit ihre Professionalität.
- Bereits im Lauf des Prozesses stellen sich vielfach klärende und erleichternde Einsichten und Momente ein, vor allem am Ende einer kollegialen Beratung überwiegt oftmals eine neue Zuversicht. Die kollegiale Beratung trägt somit zur Minderung beruflicher Beanspruchung und zur psychischen Entlastung der Fall Erzähler bei.
- Kollegiale Beratung durch als anteilnehmend, unterstützend und wohlwollend wahrgenommene Peers stärkt die Gewissheit, sich bei herausfordernden beruflichen Situationen auf kollegialen Rückhalt verlassen zu können.
- Alle Beteiligten können relevante berufliche Kompetenzen (weiter-) entwickeln, indem sie von Fällen und von verschiedenen Lösungsansätzen der anderen Teilnehmer erfahren.
- Die aktive Beteiligung an kollegialer Beratung fördert beraterische und kommunikative Kompetenzen.

Dessen ungeachtet sollte die kollegiale Beratung von angehenden und auch erfahrenen Coaches nicht als einziges Reflexions- und Lernformat genutzt werden<sup>45</sup>: „Wichtig ist [...], dass ein Coach sich als lebenslang lernenden Menschen sieht, der sich mit neuen Ideen, Methoden, Verfahren immer wieder selbst infrage stellt und stets die Möglichkeit hat, selbst in die Rolle als Klient zu schlüpfen.“<sup>46</sup>

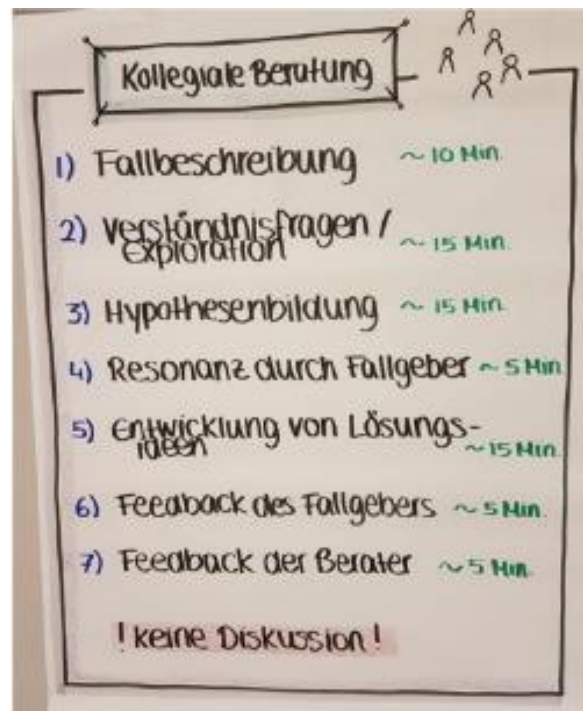
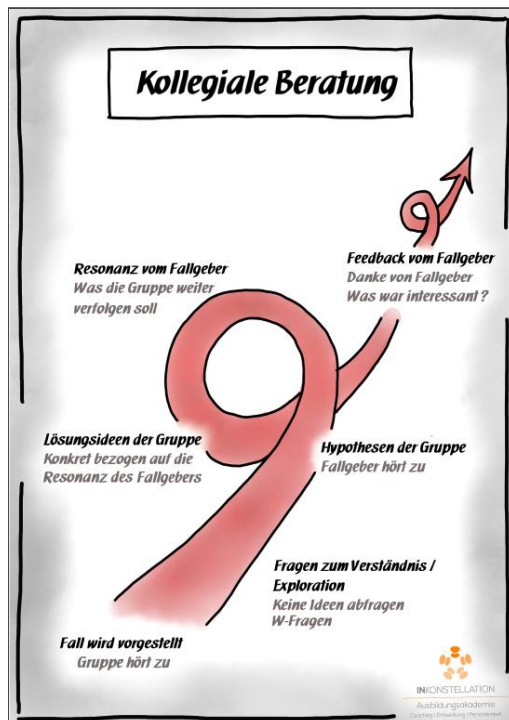
---

<sup>45</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 102f.

<sup>46</sup> Zitiert aus: Migge, 2014, S. 75

## 4. Kollegiale Beratung als Bestandteil der Coaching-Ausbildung bei InKonstellation

Im Modul „Anwendungen“ unserer Ausbildungsgruppe im April 2023 wurde die kollegiale Beratung zur Reflexion bereits durchgeführter oder noch anstehender Coaching-Gespräche anhand der nachstehenden beiden Flipcharts eingeführt:



In der ersten Darstellung wird der iterative Prozess deutlich. Im Unterschied zur zuvor geschilderten Struktur bei Tietze wird, wie der zweiten Darstellung zu entnehmen ist, die „Beratungsphase“ in drei Teilphasen untergliedert: Zunächst äußern die Peers Hypothesen (3), der Fallgeber gibt sodann Feedback, welche zwei bis drei Hypothesen für ihn besonders relevant erscheinen (4), woraufhin die Peers bezogen auf die vom Fallgeber ausgewählten Hypothesen dann konkrete Lösungsideen entwickeln (5). Der Feedbackgeber entscheidet, ob und ggf. welche Lösungsideen für ihn hilfreich sind. Diese von InKonstellation vorgesehene Unterteilung der „Beratungsphase“ entspricht nach meinem Dafürhalten in hohem Maße der hypnosystemischen Haltung<sup>47</sup> und schärft

<sup>47</sup> „Ich stimme ihm [Milton Erickson, Anmerkung der Verfasserin] aber darin völlig zu, dass man letztlich gar nicht umhin kommt, eigene Hypothesen zu bilden. Dies tut jeder Mensch ständig, ganz spontan und unwillkürlich [...]. [...] Wichtig ist es nur, sich nicht in seine eigenen Hypothesen zu verlieben. [...] Aus meiner Sicht sollte man die eigenen Hypothesen eher ebenfalls als Ressourcen ansehen und im Dienste der KundInnen nutzen. [...] Der Wert der Hypothesen liegt also nicht in ihrer Richtigkeit, sondern in ihrer Funktion als Hilfen bei eigenständigen Such- und Finde-Prozessen. [...] Die so angebotenen Hypothesen können beste Hilfen werden, wenn sie verbunden werden mit großer Achtung vor den Rückmeldungen, welche sie im Erlebnisprozess der KundInnen auslösen. Denn entscheidend ist ja nicht die

gleichzeitig das ‚konstruktivistische Bewusstsein‘ aller Beteiligten, dass nämlich „mit jeder Sichtweise, die wir einbringen, unsere höchst subjektiven Einstellungen zutage kommen“.<sup>48</sup> Durch diese Vorgabe wird der Prozess der kollegialen Beratung bei InKonstellation gegenüber Tietze aber auch vereinfacht, indem die Entscheidung für eine bestimmte Methode zur Durchführung entfällt. Dies erscheint bei kollegialer Beratung mit angehenden und frisch zertifizierten Coaches, wie sie seitens InKonstellation angeboten wird, sinnvoll, da eine „grundlegende Methodenkompetenz“<sup>49</sup> der Teilnehmer nicht bei allen gleichermaßen vorausgesetzt werden kann.

Anders als bei Tietze und Lippmann sieht der Ablauf einer kollegialen Beratung bei InKonstellation nicht explizit eine Schlüsselfrage bzw. Zielformulierung vor. Bei der Durchführung in unserer Ausbildungsgruppe wurde aber sehr deutlich, dass seitens des Moderators in den ersten beiden Phasen (Fallbeschreibung und Verständnisfragen) unbedingt sichergestellt werden muss, dass der Fallgeber sein Anliegen an die Peers genau definiert.<sup>50</sup> Dies trägt wesentlich zur Verbesserung der Qualität der Ergebnisse bei. Andernfalls besteht nämlich die Gefahr, dass die Hypothesenbildung am Problem des Fallgebers vorbeigeht. Außerdem leistet bereits die Zielformulierung einen Beitrag zu mehr Klarheit beim Fallgeber.<sup>51</sup>

Im Gegensatz zu Tietze, aber wohl im Einklang mit Lippmann, sieht der Ablauf der kollegialen Beratung bei InKonstellation ein abschließendes Feedback der Peers vor. Im Anwendungsmodul unserer Gruppe wurde dieser Prozess-Schritt nicht näher erläutert. Ich gehe aber davon aus, dass es sich dabei um eine mehr oder weniger strukturierte Reflexion und Evaluation der kollegialen Beratung selbst handelt, um auch auf dieser Meta-Ebene eine Lernerfahrung zu ermöglichen.<sup>52</sup>

---

Hypothese, sondern die autonome Antwort auf sie durch den Kunden [...]. Nimmt man die gerade beschriebene Anbieter-Haltung ein, können sogar manchmal sogenannte „Ratschläge“ [...] wieder konstruktiv angeboten werden [...].“ Gunther Schmidt, Vorwort zu Radatz, 2006, S. 20f. ‚KundIn‘ kann im Kontext der kollegialen Beratung durch ‚Coach‘ ersetzt werden.

<sup>48</sup> Radatz, 2006, S. 37f.

<sup>49</sup> Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 100

<sup>50</sup> „Die Entwicklung der Lösungen wird um so einfacher, je klarer das Ziel zuvor definiert wird.“, zitiert aus: Jansen, 1998 – 2023

<sup>51</sup> Darin unterscheidet sich die kollegiale Beratung m.E. nicht von einem Coaching-Prozess.

<sup>52</sup> Lippmann schlägt dazu u.a. folgende Statements vor: „Die heutige Sitzung erlebte ich als produktiv/unproduktiv, weil...“, „Einige meiner Lernergebnisse aus der Sitzung heute, die ich in meiner Arbeit umsetzen will, sind...“, zitiert aus Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 102

Wer bei den beiden obigen Darstellungen genau hinsieht, wird feststellen, dass die Zeitangaben teilweise etwas voneinander abweichen<sup>53</sup>. Akademieleiter Timo Schläge äußerte auf Nachfrage dazu gegenüber der Verfasserin mündlich<sup>54</sup>, dass seitens InKonstellation keine feste Vorgabe bestehe und er eine solche auch nicht für notwendig erachte. Grundsätzlich erscheint empfehlenswert, die einzelnen Phasen „kurz und knackig“ zu halten. Das Format schließt ebenso wie beim Reflecting Team eine Diskussion zwischen Fallgeber und Peers aus. Die Gefahr eines ‚Ausuferns‘ ist gleichwohl vor allem bei Fallbeschreibung und Exploration sowie bei Hypothesenbildung und der Generierung von Lösungsideen gegeben.<sup>55</sup> Bei Fallbeschreibung und Exploration könnte der Moderator Fallgeber und Peers erforderlichenfalls daran erinnern, dass gemäß der Überzeugung von Steve de Shazer und anderen Systemikern die Lösung nicht zwangsläufig mit dem Problem direkt zusammenhängt.<sup>56</sup> Die Peers müssen somit nicht alles wissen. Verständnisfragen sollten seitens der Peers bzw. des Moderators daher nur insoweit gestellt werden, als sie für die Identifizierung des Kernproblems des Fallgebers sowie für das Verständnis der Schlüsselfrage zwingend erforderlich erscheinen.<sup>57</sup> Bei der Hypothesenbildung ist ebenfalls darauf zu achten, dass diese sich tatsächlich nur auf die Schlüsselfrage und nicht auf das Problem oder die Probleme des Coachee beziehen (außer dies wäre die Schlüsselfrage des Fallgebers). Ebenso sollten Lösungsideen nur für

---

<sup>53</sup> Auch bei den von mir besuchten Übungsabenden mit kollegialer Beratung (im Oktober 2022 und März 2023) wurden von der Dozentin (Hannah Berger) für die Verständnisfragen/ Exploration nur 10 Min. veranschlagt.

<sup>54</sup> am Rande des 5. Ausbildungsmoduls am 05.02.2023

<sup>55</sup> „Die Attraktivität der eingebrachten Fälle, kann dazu führen, dass sich die Berater sehr mit dem Fall identifizieren und ungefragt eigene ähnliche Erlebnisse erläutern oder ihren Wissenshunger stillen möchten. Achten Sie als Moderator und Berater immer auf die essentielle Kernfrage in der Beratung: Wofür ist diese Frage oder der Beitrag hilfreich?“, zitiert aus: Jansen, 1998 – 2023. Bei De Jong/ Berg, 2014, S. 418 und S. 425, finden sich ein paar hilfreiche Tipps für die Fallbeschreibung sowie Beispielfragen für den Moderator.

<sup>56</sup> de Shazer/ Dolan, 2022, S. 24. Andreas Bergknapp, Professionelle Weiterentwicklung als Coach, in: Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 48, argumentiert in Bezug auf die Gruppensupervision ähnlich: „Ein Verzicht auf diese Phase [*gemeint ist die Nachfragephase, Anmerkung der Verfasserin*] hat meist den Effekt, dass der Fantasieraum offener ist und die Gruppe kreativer arbeiten kann. Denn wenn die anderen möglichst viel über das Problem wissen, besteht die Gefahr, dass die Gruppe sich immer mehr der Problemsicht des Falleinbringers annähert.“

<sup>57</sup> Daher sollten nach der von unserer Dozentin im 7. Modul (Petra Kempel) am 29.04.2023 geäußerten Auffassung 5-10 Minuten für die Exploration im Normalfall nicht überschritten werden. Etwas anders scheinen das De Jong/ Berg zu sehen: „Das heißt, es sollten viele Fragen gestellt werden, bevor irgendwelche Vorschläge gemacht werden.“, zitiert aus: De Jong/ Berg, 2014, S. 420. Ähnlich argumentierte auch der Lehrcoach des Übungsabends am 17.05.2023 (Peter Schönfelder). Auf keinen Fall sollten Fragen gestellt werden, die den Fallgeber in Rechtfertigungsdruck bringen („Warum hast Du...?“). Hilfreich für die Hypothesenbildung können demgegenüber Fragen danach sein, welche Erkenntnisse der Coach aus dem bisherigen Prozess gewonnen hat und welche Vorgehensweisen/ Methoden er im Coaching-Prozess eingesetzt hat.



die vom Fallgeber ausgewählten Hypothesen angeboten werden. Zu viele Hypothesen und Lösungsideen können einen Fallgeber unter Umständen auch überfordern.

Auch wenn InKonstellation das „Casting“ nicht explizit als eigenen Prozess-Schritt vorsieht, sollten vor Beginn des Prozesses die Rollen eines Moderators sowie eines Protokollanten verteilt werden. Der Moderator übernimmt die Prozessverantwortung, ihm obliegt häufig, aber nicht zwingend, auch das Zeitmanagement. Wesentlich erscheint mir, dass der Moderator sicherstellt, dass allen Beteiligten die wesentlichen Regeln der kollegialen Beratung bekannt sind<sup>58</sup>, indem er z.B. am Anfang kurz den Gesamt-Ablauf skizziert und im weiteren Verlauf jede Phase noch einmal kurz erläutert.<sup>59</sup> Darüber hinaus sollte er m.E. eingreifen, wenn die Peers zu sehr in ihren Beobachtungen ‚verstrickt‘ sind<sup>60</sup> oder Lösungsideen in ‚Ratschläge‘ ausarten<sup>61</sup>. Der Protokollant hält alle Hypothesen und Lösungsideen z.B. auf einem Flipchart fest und ermöglicht dem Fallgeber auf diese Weise, sich ganz und gar auf das Zuhören und seine Reflektion konzentrieren zu können.<sup>62</sup>

Das räumliche Setting wird bei InKonstellation bei der kollegialen Beratung ähnlich wie beim Reflecting Team gestaltet: Während der Hypothesenbildung und der Entwicklung von Lösungsideen sollte kein Blickkontakt zwischen Fallgeber und den Peers (einschließlich des Protokollanten) bestehen. Kollegiale Beratung kann, wie in den Online-Kursen sowie bei den virtuellen Übungsabenden praktiziert, auch online erfolgen.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> So auch Migge, 2014, S. 72

<sup>59</sup> Lippmann und Tietze bezeichnen beide eine „ausreichende Supervisionserfahrung“ als wichtige Bedingung für das Gelingen einer kollegialen Beratung, siehe Andreas Bergknapp, Methoden der Reflexion, in Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 97. Sofern dieses Format also unter Beteiligung von Coaches in Ausbildung durchgeführt wird, erscheint eine gute Anleitung durch den Moderator essentiell. Bei erfahreneren Gruppen ist die Besetzung von festen Rollen nicht zwingend, ebd., S. 98

<sup>60</sup> Damit ist gemeint, dass Gruppenkonflikte eine konstruktive Fallarbeit be- oder verhindern können, vgl. ebd., S. 97

<sup>61</sup> Wenn diese Haltung aus dem Coaching auch in der kollegialen Beratung zur Anwendung kommt, ergibt sich m.E. eine hervorragende Lerngelegenheit für die Peers, diese zu trainieren. „Wenn der Moderator und die Berater für sich beanspruchen zu wissen, wie die Dinge „wirklich sind“, kann das zu belehrenden und besserwiserischen Beiträgen führen. Besserwisserei und Belehrungen verhindern jedoch gute Ergebnisse! Denn der Fallgeber wird dadurch in seiner Kompetenz und Erfahrung abgewertet. [...] Besonders der Moderator fungiert als „Anwalt“ für wertschätzendes und lösungsorientiertes Vorgehen und sollte wertende Beiträge oder belehrende Ratschläge unterbinden.“, zitiert aus: Jansen, 1998 - 2023

<sup>62</sup> „Wichtig bei der Visualisierung ist, dass das Gehörte nicht verfremdet wird. Konzentrieren Sie sich auf Schlüsselsätze, Kernaussagen, Bilder oder Metaphern. Daneben bedeutet für den Fallgeber der Schritt der visuellen Darstellung nicht selten Klärung und Konzentration seines Anliegens. Es wirft den „Scheinwerfer“ meist effektiv auf die für ihn relevante Fragestellung. Außerdem sind die engagierten Berater häufig so in ihrem Element, dass die Beiträge zu dicht – ähnlich wie eine „Ballwurfmaschine beim Tennis“ – auf den Fallgeber einwirken. Das kann den Fallgeber „erschlagen“ oder überfordern. Die Visualisierung wirkt entschleunigend, da Schreiben mehr Zeit beansprucht und die Aufmerksamkeit gefördert wird.“, ebd.

<sup>63</sup> So z.B. auch Tietze, Merkmale. Eine Visualisierung kann dabei z.B. über Whiteboard oder Chat erfolgen.



## 5. Fazit

„Ich meine, dass jeder Coach Mitglied in einem Intervisionskreis sein sollte, um hier von seinen „Heldentaten“, dem „Alltagsgeschäft“ und seinem „Versagen“ in strukturierter Weise berichten können. Durch die kritischen Nachfragen und die Rückmeldungen seiner Kolleginnen und Kollegen sollte er die Möglichkeit haben, sich kontinuierlich zu hinterfragen und eigene Muster, Möglichkeiten, Beschränkungen immer wieder neu kennenzulernen.“<sup>64</sup> Diesem Diktum von Björn Migge möchte ich mich vollumfänglich anschließen. Denn: „Als Coach hört man nie auf zu lernen.“<sup>65</sup>

Der Charme der kollegialen Beratung liegt für angehende Coaches darin, dass sie gegenüber der Supervision ein „niedrigschwelliges“<sup>66</sup> Reflexionsformat darstellt, das dem Fallgeber neue Perspektiven eröffnet und Lösungsideen für sein Coaching anbietet. Anders als beim Reflecting Team und Tandem-Coaching muss der Coachee nicht einbezogen werden. Die kollegiale Beratung kann auch online durchgeführt werden und ist somit grundsätzlich kostengünstig. Von hoher Wichtigkeit sind – wie bei allen Reflexionsformaten – Freiwilligkeit, Vertrauen und guter Wille aller Teilnehmer.

Konzeptionell ermöglicht sie gegenüber einem informellen und/oder unstrukturierten Erfahrungsaustausch innerhalb einer Ausbildungsgruppe größere Lerneffekte und bietet den ‚kollegialen Beratern‘ Gelegenheit, auch außerhalb des eigenen Coachens die hypnosystemische Haltung zu trainieren. Um als Peer einen Beitrag leisten zu können, muss man nach meiner persönlichen Erfahrung kein bereits zertifizierter Coach mit umfangreicher Coachingenerfahrung sein. In der Literatur wird die kollegiale Beratung als Reflexionsformat gleichwohl eher „für erfahrene Coaches“<sup>67</sup> empfohlen, bei der „die (oder zumindest einige) Teilnehmer“<sup>68</sup> bereits über Supervisionserfahrung verfügen. Wie beschrieben kommt der Moderation eine hohe Bedeutung für die Ergebnis- und Prozessqualität einer kollegialen Beratung zu. Deswegen erscheint es sehr sinnvoll, dass die kollegiale Beratung bei InKonstellation in der Ausbildung und bei Übungsabenden durch einen Dozenten moderiert oder zumindest eingangs angeleitet wird. Bei selbstorganisierten kollegialen Beratungen der angehenden Coaches empfiehlt es sich, dass die Moderation nach Möglichkeit von einem vergleichsweise erfahrenen Gruppenmitglied übernommen wird.

---

<sup>64</sup> Migge, 2014, S. 71

<sup>65</sup> Wolter, 2020, S. 35

<sup>66</sup> Zitat unserer Dozentin beim 7. Ausbildungsmodul (Petra Kempel) am 29.04.2023

<sup>67</sup> So beispielsweise Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014, S. 102

<sup>68</sup> Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014, S. 49

Angehende Coaches, die das Format der kollegialen Beratung noch nicht kennen, wollen bei den Modulen und Übungsabenden nach meiner Beobachtung meist Coachings beobachten, gecoacht werden oder sogar vielleicht schon selber coachen und finden eine kollegiale Beratung demgegenüber eher ‚unspannend‘. Das ist nachvollziehbar, aber bedauerlich. Denn wie dargestellt ist ihre Wirksamkeit als prozessbezogene Qualitätssicherungsmaßnahme empirisch nachgewiesen – sofern über einen längeren Zeitraum daran teilgenommen wird. Um die Motivation der Teilnehmer zur Beteiligung an kollegialer Beratung zu stärken und sie möglicherweise zur Einrichtung entsprechender Gruppen während und nach ihrer Ausbildung anzuregen, könnten bei InKonstellation-Übungsabenden die vielschichtigen Lernerfahrungen hinsichtlich der Haltung und der Werkzeuge als Coach vor der Einteilung der Übungsgruppen m.E. noch stärker herausgearbeitet werden. Bei der Durchführung einer kollegialen Beratung bei einem der Ausbildungsmodule empfiehlt es sich die Gruppe zu teilen, damit sich alle Teilnehmer einbringen können, ohne dass die Durchführung zeitlich ‚ausufert‘. Motivationsfördernd könnte zudem wirken, die kollegiale Beratung und auch das Reflecting Team nicht erst gegen Ende der Ausbildung, sondern bereits bei einem der ersten Module einzuführen.

## 6. Anhang

### a) Vergleich verschiedener Formate der prozessbezogenen Reflexion von Coaching

	<b>Mentoring</b> (Weiter-)Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen des Coaches (Mentees)	<b>Supervision</b> Bearbeitung von Praxisanliegen des Coaches (Supervisanden)	<b>Kollegiale Beratung</b> Bearbeitung von Praxisanliegen des Coaches	<b>Reflecting Team</b> Unterstützung im Coachingprozess	<b>Tandem</b> wechselseitige Unterstützung im Coachingprozess	<b>Selbsterfahrungsgruppe</b> Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Einstellungen, Haltungen und Werte, Erlebnis- und Verhaltensweisen, sowie deren Bedeutung und Folgen auf zwischenmenschliche Beziehungen und die Prozesse in Gruppen.
<b>Zielsetzung</b>						
<b>Leitung</b>	Mentor (Coach mit mehr Berufserfahrung)	ausgebildeter Supervisor	Moderator (idealerweise ein Peer mit Erfahrung in der kollegialen Beratung)	Coach		u.U. Anleitung durch Therapeut oder Lehrcoach
<b>Weitere Teilnehmer</b>		bei der Gruppensupervision: mehrere Peers	mehrere Peers	Coachee bzw. mehrere Coachees sowie mehrere Peers	Coachee bzw. mehrere Coachees	mehrere Peers
<b>Durchführung</b>	informell	vorstrukturierter Ablauf mit klaren Regeln	vorstrukturierter Ablauf mit klaren Regeln	informell	informell	informell
<b>Reflexionsmöglichkeiten</b>	Selbst- und Prozessreflexion	Selbst- und Prozessreflexion	Selbst- und Prozessreflexion	Selbst- und Prozessreflexion 'on the job' und im Nachgang	Selbst- und Prozessreflexion 'on the job' und im Nachgang	ausschließlich Selbstreflexion
<b>Dauer</b>	langfristig angelegter Prozess	einmalig ebenso möglich wie institutionalisiert in gleichbleibender oder wechselnder Teilnehmerkonstellation	einmalig ebenso möglich wie institutionalisiert in gleichbleibender oder wechselnder Teilnehmerkonstellation	tendenziell einmalig	tendenziell einmalig	einmalig ebenso möglich wie institutionalisiert in gleichbleibender oder wechselnder Teilnehmerkonstellation
<b>Kosten</b>	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer; ggf. Honorar für den Supervisor bzw. die Supervisoren	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer; ggf. Honorar für den Moderator	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer	Reisekosten und Zeitaufwand der Teilnehmer
<b>Vorteile</b>	* Exklusivität * Zugang zu bewährtem Wissen * häufig auch Zugang zum Netzwerk des Mentors	* Zugang zu bewährtem Wissen * andere Hypothesen, Lösungsansätze und Vorschläge für weiteres/ künftiges Vorgehen (Methodenkompetenz) * bei der Einzelsupervision: Exklusivität * bei der Gruppensupervision: Perspektivenvielfalt; Verbesserung der Feedbacktechnik sowie Lernerfahrungen auch für die Peers	* niederschwelliges Format * keine Hierarchie * Perspektivenvielfalt * andere Hypothesen, Lösungsansätze und Vorschläge für weiteres/ künftiges Vorgehen (Methodenkompetenz) * entspricht dem hypnosystemischen Ansatz * Lernerfahrungen auch für die Peers	* Perspektivenvielfalt kann Denken und Handlungsräume sowohl für den Coach als auch für den Coachee öffnen * keine Hierarchie * entspricht dem hypnosystemischen Ansatz * Lernerfahrungen auch für die Peers	* Perspektivenerweiterung * keine Hierarchie	* Erkennung und Bearbeitung eigener Themen und 'blinder Flecken' * Verbesserung von Gespür, Feingefühl, Einfühlungs- und Mitschwingungsfähigkeit * Kennenlernen der Klientenrolle
<b>Zu beachten</b>	* es kann auf Dauer ein Abhängigkeitsverhältnis entstehen	* Supervisor und Peers lernen Fall nur 'aus zweiter Hand' kennen * wenn Teilnehmer in einem kontinuierlichen Arbeitszusammenhang stehen oder ein Team bilden, können andere Dynamiken einer konstruktiven Problemlösung entgegenstehen * bei Einzelsupervision: es kann auf Dauer ein Abhängigkeitsverhältnis entstehen	* Peers lernen Fall nur 'aus zweiter Hand' kennen * keine Diskussion zwischen Fallgeber und Peers * Struktur und Zeitmanagement (durch Moderator) sowie Visualisierung (durch Protokollant) kommt hohe Bedeutung zu * Coach (Fallgeber) fühlt sich u.U. wie auf 'heißem Stuhl' * wenn Teilnehmer in einem kontinuierlichen Arbeitszusammenhang stehen oder ein Team bilden, können andere Dynamiken einer konstruktiven Problemlösung entgegenstehen	* Einverständnis des/ der Coachee(s) erforderlich * Unterbrechung(en) des Coachings können von Coachee(s) und/ oder Coach als störend empfunden werden * keine Diskussion zwischen Fallgeber und Peers * Coach fühlt sich u.U. wie auf 'heißem Stuhl' * wenn Teilnehmer in einem kontinuierlichen Arbeitszusammenhang stehen oder ein Team bilden, können andere Dynamiken einer konstruktiven Problemlösung entgegenstehen * für privat bezahlte Coachings dürfen Aufwand und Kosten i.d.R. zu hoch sein	* Einverständnis des/ der Coachee(s) erforderlich * Coaches müssen gut aufeinander eingespielt sein * für privat bezahlte Coachings dürfen Kosten i.d.R. zu hoch sein; gut geeignet hingegen für die Durchführung von Teamcoachings, Führungskräfteentwicklungen oder organisationsinternen Workshops	* es können seelische Probleme des Coaches aufgedeckt werden, mit denen dieser nicht allein umgehen kann und die - bei Selbsterfahrungsübungen im Rahmen einer Coachingsausbildung - auch Rückwirkungen auf die Dynamik der Gruppe haben können

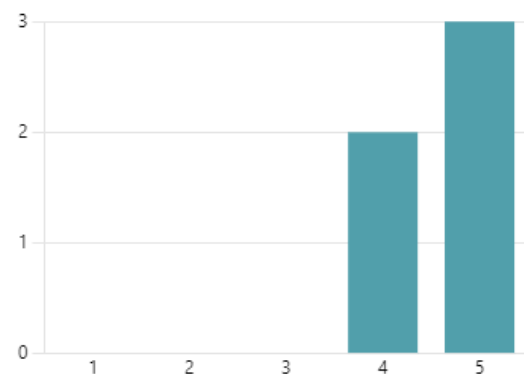
b) Umfrage der Verfasserin nach einer kollegialen Beratung beim  
Übungsabend am 17.05.2023

5 Antworten = 100% Rücklaufquote

1. Wie hilfreich fandest Du die kollegiale Fallberatung?

[Weitere Details](#)

**4.60**  
Durchschnittliche Bewertung



2. Was schätzt Du an der kollegialen Fallberatung?

5 Antworten

ID ↑	Name	Antworten
1	anonymous	die vielseitigen Hypothesen, unterschiedlichen Ansätze und vielseitigen Ideen und Lösungsvorschläge, das geballte Know-How zusammen zuführen
2	anonymous	Den Input von so vielen Menschen. Den Perspektivwechsel. Eine Lösung zu finden, wenn ich nicht weiter komme.
3	anonymous	Vielfalt! Der Impulse, Sichtweisen, Möglichkeiten...
4	anonymous	Befruchtung, neue Ideen, insbesondere wenn ich in einem konkreten Fall feststecke; Ist für mich fast wie Supervision
5	anonymous	Andere Perspektiven, Hypothesen, Lösungsansätze, Vorschläge für weiteres Vorgehen... Alles sehr bereichernd!

## 3. Was findest Du bei diesem Format schwierig?

## 5 Antworten

ID ↑	Name	Antworten
1	anonymous	den Fall durch eine kurze Wiedergabe des Fallgebers den Coach in eine Richtung zu führen, die an der eigentlichen Fragestellung des Falls vorbei geht.
2	anonymous	Die Fragerunde sollte wirklich sehr genau genommen werden und wirklich mit allen Sinnen gefragt werden, um die Hypothesen bzw. Lösungen so genau wie möglich gestalten zu können.
3	anonymous	Wenn die Visualisierung und Struktur fehlt => Whiteboard Hypothesen aufschreiben, Fokus Hypothesen markieren, Lösungsvorschläge zu Hypothesen mitschreiben.... Schwierig dabei kann sein, dass der Fallgeber auf Grund der Fülle und Geschwindigkeit der Impulse "überfordert" ist und Dinge hinten runter fallen...
4	anonymous	fällt mir nichts ein
5	anonymous	Man lernt den Fall nur aus zweiter Hand kennen, das macht es evtl schwer, ihn richtig einzuschätzen. Als Fallgeber sitzt man evtl. etwas auf dem heißen Stuhl und fühlt sich geprüft. Es braucht Vertrauen untereinander.

## 7. Quellenangaben

### a) Literaturverzeichnis

Alicia Ryba/ Daniel Pauw/ David Ginati/ Stephan Rietmann (Hrsg.), Professionell coachen, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2014 (zitiert als „Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 1, 2014“)

Alicia Ryba/ Daniel Pauw/ David Ginati/ Stephan Rietmann (Hrsg.), Professionell coachen - konkret, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2014 (zitiert als „Ryba/ Pauw/ Ginati/ Rietmann Bd. 2, 2014“)

Björn Migge, Handbuch coaching und Beratung, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 3., überarbeitet und stark erweiterte Auflage 2014 (zitiert als „Migge, 2014“)

Brigitte Wolter, Ich will Coach werden, Opladen/ Berlin/ Toronto: budrich Inspired, 2., durchgesehene Auflage 2020 (zitiert als „Wolter, 2020“)

InKonstellation, Skript „Systemische Coachinausbildung - InKonstellation“, Köln: InKonstellation, Dezember 2022 (zitiert als „InKonstellation, 2022“)

Peter De Jong und Insoo Kim Berg, Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, Dortmund: verlag modernes lernen Borgmann GmbH & Co. KG, 7., verbesserte und erweiterte Auflage 2014 (zitiert als „De Jong/ Berg, 2014“)

Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wien: Verlag Systemisches Management, 4. Auflage, 2006 (zitiert als „Radatz, 2006“)

Steve de Shazer und Yvonne Dolan, Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 8. Auflage, 2022 (zitiert als „de Shazer/ Dolan, 2022“)

### b) Online-Quellen

Annette Neumann, Unterstützung aus den eigenen Reihen, in: Personalwirtschaft 08\_2017, [http://team-leadership.org/Pix/Personalwirtschaft\\_08\\_17\\_kollegiale\\_Beratung.pdf](http://team-leadership.org/Pix/Personalwirtschaft_08_17_kollegiale_Beratung.pdf), abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Neumann, 2017“)

Annika Levin, Kollegiales Coaching: Persönliche Weiterentwicklung mithilfe deiner Kollegen, ohne Jahr, <https://www.methodo.it.de/kollegiales-coaching/>, abgerufen am 08.05.2023 (zitiert als „Levin, Kollegiales Coaching“)

Astrid Schreyögg, Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlte-aufsaeetze/101-die-differenzen-zwischen-supervision-und-coaching>, abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „Schreyögg, 2023“)

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession - Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC, 5. aktualisierte Ausgabe, 2019, <https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaching-kompendium> (zitiert als „DBVC, 2019“)

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching, DGSv-Supervisorenverzeichnis (<https://www.dgsv.de/berater-scout/>), o. J., abgerufen am 01.04.2023

Institut für Kollegiale Beratung und Onlineberatung e.V., Der Leitfaden, Heilsbronn, 12.01.2023, [https://www.kokom.net/p365354134\\_406.html](https://www.kokom.net/p365354134_406.html), abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „IKOB, 2023“)

International Coach Federation Deutschland e.V., Supervision für Coaches, <https://www.coachfederation.de/qualifizierung/supervision.html>, abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „ICF, o. J.“)

Jansen Beratung & Training International, Kollegiale Fallberatung – 7 Fehler, die Sie vermeiden können, Darmstadt, 1998 – 2023, <https://www.jbt.de/kollegiale-fallberatung-7-fehler-die-sie-vermeiden-koennen/>, abgerufen am 08.05.2023 (zitiert als „Jansen, 1998 – 2023“)

Joachim Retzbach, Selbsterfahrung: Viel Licht, viel Schatten, am 11.06.2018 veröffentlicht auf [www.spektrum.de](http://www.spektrum.de), Heidelberg, <https://www.spektrum.de/news/selbsterfahrung-viel-licht-viel-schatten/1569008>, abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Retzbach, 2018“)

Kim-Oliver Tietze, Anwendungsfelder und Zielgruppen der kollegialen Beratung, Hamburg, 2002-2019, <http://team-leadership.org/Ebene1/anwend.html>, abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Tietze, Anwendungsfelder, 2002-19“)

Kim-Oliver Tietze, Argumente für kollegiale Beratung, Hamburg, 2002-2019, <http://team-leadership.org/Ebene1/argument.html>, abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „Tietze, Argumente, 2002-2019“)

Kim-Oliver Tietze, Die Methode, Hamburg, 2002-2019, <http://team-leadership.org/Ebene1/methode.html>, abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Tietze, Methode, 2002-2019“)

Kim-Oliver Tietze: Merkmale und Charakter, Hamburg, o. J., <https://kollegiale-beratung.de/kernideen-und-merkmale-von-kollegialer-beratung.html>, abgerufen am 11.05.2023 (zitiert als „Tietze, Merkmale“)

Kornelia Rappe-Giesecke, Gruppensupervision und Balintgruppenarbeit, erschienen in: Harald Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2, Berlin: Spiess Verlag, 1994, S. 72-84 - vergriffen, [https://rappe-giesecke.com/media/dokumente/veroeffentlichungen/flyer\\_gruppensupervision\\_und\\_balintgruppenarbeit.pdf](https://rappe-giesecke.com/media/dokumente/veroeffentlichungen/flyer_gruppensupervision_und_balintgruppenarbeit.pdf), abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „Rappe-Giesecke, 1994“)

Lydia Klöckner, Tipps, die das Lernen leichter machen, Interview mit Manfred Spitzer, veröffentlicht in Zeit online am 28.11.2012, <https://www.learninginstitute.ch/pdfs/zeit-online-lernmythen-lernpsychologie-wie-lerne-ich.pdf>, abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „Klöckner, 2012“)

Maren Donata Urschel/ Ute Küffner, Coaching Supervision, Foliensatz vom November 2022, veröffentlicht auf der Homepage des International Coaching Federation Germany e.V., [https://www.coachfederation.de/fileadmin/user\\_upload/menzel/Was\\_ist\\_Coaching\\_SV\\_und\\_wie\\_kann\\_sie\\_mir\\_nu\\_tzen\\_-\\_fu\\_r\\_ICF\\_Webseite.pdf](https://www.coachfederation.de/fileadmin/user_upload/menzel/Was_ist_Coaching_SV_und_wie_kann_sie_mir_nu_tzen_-_fu_r_ICF_Webseite.pdf), abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Urschel/ Küffner, 2022“)

Margot Scherl, Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, Spiegelungsphänomene, Wien, 2009-2022, [https://www.isvoe.at/ISVOE\\_Supervision/Einblicke\\_Spiegelung.php](https://www.isvoe.at/ISVOE_Supervision/Einblicke_Spiegelung.php), abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „ISVOE, 2009-2022“)

Ohne Verfasserangabe: Reflecting Team, Auszug aus K. [wohl: Kersten] Reich (Hrsg.), Methodenpool, 2008ff., <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/reflectingteam.pdf>, abgerufen am 08.05.2023 (zitiert als „o.V., Reflecting Team, 2008ff.“)

Olaf Hinz, Effektive Personalentwicklung. Coaching - Mentoring - kollegiale Beratung: Wann passt was?, [https://www.coaching-magazin.de/artikel/hinz\\_olaf\\_-\\_coaching\\_mentoring\\_kollegiale\\_beratung.pdf](https://www.coaching-magazin.de/artikel/hinz_olaf_-_coaching_mentoring_kollegiale_beratung.pdf), abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Hinz, o. J.“)

Peter Kutter, Spiegelungen und Übertragungen in der Supervision, erschienen in: Harald Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2, Berlin: Spiess Verlag, 1994, S. 52-62 - vergriffen, <https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/ZEL/HORUS-Unterlagen/Supervision.pdf>, abgerufen am 02.04.2023 (zitiert als „Kutter, 1994“)

Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Kollegiale\\_Beratung](https://de.wikipedia.org/wiki/Kollegiale_Beratung), abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Wikipedia, Kollegiale Beratung“)

Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Selbsterfahrung#Selbsterfahrungsgruppe>, abgerufen am 01.04.2023 (zitiert als „Wikipedia, Selbsterfahrung“)

## 8. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Schifferstadt, den 12. Mai 2023

Carolin Wenner-Eberhard