

Kollegiale Beratung

Synonyme: Kollegiale Fallberatung, Intervision, Kollegiale Supervision

Englisch: Peer-to-Peer Counseling

Kollegiale Beratung ist eine niederschwellig konzipierte, lösungsorientierte Methode der Personal- und Qualitätsentwicklung, für beruflich Handelnde in der Bildungsarbeit, sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen, aber auch in Unternehmen. Der Beratungsprozess zielt auf Wege zur Lösung eines dargestellten Falles, im Rahmen einer kleinen Gruppe von gleichberechtigten KollegInnen. Er verläuft nach einer mit den Gruppenmitgliedern vereinbarten Struktur, oft Leitfaden genannt, interaktiv in verteilten Rollen: FallgeberIn, ModeratorIn und BeraterInnen. Auf externe professionelle Beratungsexpertise wird verzichtet.

Zusammenfassung

Kollegiale Beratung wird einerseits als bewährtes Verfahren in der Qualitäts- und Personalentwicklung, im Profit- wie auch im Non-Profit-Bereich, vielfach empfohlen, scheint andererseits aber dennoch mit dem Image einer weniger professionellen Methode behaftet. Ursachen dürften die vergleichsweise geringen Kosten sein, die eine Minderwertigkeit suggerieren und so nur für wenig- oder nichtbezahlte Gruppen von Mitarbeitenden und in der Ausbildung adäquat scheinen könnten. Aus Sicht teuer erworbener Beratungsexpertise wie Coaching oder Supervision scheint Kollegiale Beratung als Peer-to-Peer-Konzept kein relevantes Erwerbsfeld.

Zugleich verbergen sich, wie nachfolgend aufgezeigt wird, hinter ‚Kollegiale Beratung‘ und den gemeinsamen Merkmalen aller Konzepte unterschiedliche methodische Empfehlungen, die aus verschiedenen Theoriebezügen (vor allem psychoanalytisch bzw. systemisch) resultieren. Diese werden aber in den zahlreichen Leitfäden und Praxisanleitungen kaum benannt oder reflektiert; der Beitrag vergleicht diese anschaulich. Für PraktikerInnen liegt es denn auch nahe, die Unterschiede der Leitfäden als willkürlich zu interpretieren und modifiziert umzusetzen.

Konsens besteht in der Fokussierung auf die Lösung beruflicher Problemlagen und den Grenzen der Indikation, unter institutionellen wie therapeutischen Aspekten. Als Perspektiven werden sowohl die Bedeutung einer institutionellen Einbindung erläutert wie auch das Angebot, das notwendige Management solcher Beratung als Facilitating zu honorieren.

Seit 2005 ist Kollegiale Beratung auch als Online-Implementation im Internet als spezielle Variante der Online-Beratung möglich, realisiert durch textbasierte, asynchrone Kommunikation, die - trotz seit 2020 verbreiteter Videokonferenzplattformen (wie Skype und Zoom) - aus kommunikationstheoretischen Gründen weiterhin bevorzugt angeboten wird.

Bedeutung und Entwicklung des Begriffs

Kollegiale Beratung ist zunächst ein alltagssprachlicher Begriff für informelle unterstützende Gespräche im beruflichen Kontext, in Arbeitspausen, dialogisch oder in Kleingruppen. Das Potenzial solcher Peer-to-Peer Beratung lässt sich systematisch nutzen, wenn sie in einem organisierten Rahmen stattfindet, mit definierten Regeln, Orten und Zeiten, in einer Gruppe, die kollegiale Fachlichkeit zusammenbringt und dabei auf einen – kostspieligen – externen Berater verzichtet. (siehe „Gemeinsame konzeptionelle Merkmale“)

Das wurde in unternehmerischen Kontexten schon Ende der 1960er-Jahre in den USA praktiziert, sogar als profitables Geschäftsmodell: In der gemanagten Peer-to-Peer-Gruppe (kurz: P2P) ist jeder mal „Kunde“, mal „Berater“. „Weil niemand in der Wertschöpfungskette steht [...] ist P2P günstig“ (Gloger 2013, S. 76), aber nicht kostenlos, denn Arbeitszeit und Reisespesen bleiben zu finanzieren. Im Unterschied zur selbstorganisierten Selbsthilfegruppe muss zusätzlich auch das Beratungsunternehmen für dessen Managementleistung bezahlt werden – eine Win-win-Situation zu Ungunsten der eingesparten professionellen Expertise.

In einer Managementzeitschrift konstatiert Bergel (2003) unter dem Titel „Coaching durch Kollegen“, kollegiale Beratung erlebe „zurzeit so was wie eine Renaissance [...] statt der angestrebten Suche nach neuesten Ideen und Werkzeugen zur Problemlösung [erfolge] also eine Rückbesinnung auf die Ressource Mitarbeiter.“

Aus der Perspektive einer Personalentwicklungsabteilung in einer großstädtischen Behörde sieht deren Leiter kollegiale Beratung als „Zukunftsformat“, das „die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter in mehrfacher Hinsicht fördert“ und das – zumindest im Vergleich zu Coaching – zu Unrecht ein Nischendasein führe; von einem Marktdurchbruch könne nicht gesprochen werden (Scholer 2013).

Nischendasein, kleine Schwester der Supervision? Dieses Image haftet dem Konzept hartnäckig an, obwohl es im Bildungs- und Sozialwesen u.a. vielfach Eingang in die Ausbildungs- und Fort- und Weiterbildungspraxis gefunden hat. Zum einen dürfte das ökonomische Gründe haben:

SupervisorInnen und Coaches praktizieren und liquidieren für ihre Expertise im Kontext berufsständischer Organisationen, haben dort ihre Zertifikate für spezifische Beratungsmethoden selbst meist kostspielig erworben und sind dadurch profiliert. Ein Berufsprofil „Kollegiale/r Berater/in“ hat aber in einem P2P-Konzept logischerweise keinen Platz und scheint daher auch als Geschäftsmodell vermeintlich untauglich und unattraktiv (mehr dazu im Abschnitt „Perspektiven“).

Zum anderen gibt es deswegen keine – der Therapie- und Beratungsszene vergleichbare – Professionalisierung, ebenso wenig wie einen eigenständigen wissenschaftlichen Theoriediskurs über kollegialen Beratung: Als **Praxistheorie** etwa bezeichnet Foitzik, Professor an der damaligen Fachhochschule für Religionspädagogik

und kirchliche Bildungsarbeit, das später so genannte „Heilbronner Modell zur kollegialen Beratung“ (Foitzik 2005).

Spangler, der Autor dieses Modells, charakterisiert es als ein „leicht umsetzbares Instrument“ der Personalentwicklung, es sei „geprägt von Erfahrungen [...] eigener Supervisionspraxis, mit Balintgruppen und ähnlichen Formen der Reflexion beruflicher Tätigkeit“ (Spangler 2005, S. 32).

Auch das „als Praxisanleitung konzipiert[e]“ „Handbuch“ von Tietze (2010a, S. 7) verzichtet auf theoretische Fundierung; er konstatiert in seiner Dissertation über „Wirkungen kollegialer Beratung“ nüchtern: „Das theoretische Fundament ist bisher schmal“ (Tietze 2010b, S. 11). Kollegialer Beratung zugrunde liegende „komplexe psychologische und soziale Prozesse“ untersucht er so unter dem Titel „einfach aus der Ferne, komplex aus der Nähe“ (Tietze 2019).

Aus systemischer Perspektive definieren Schmid et al. (2010) kollegiale Beratung so denn schlicht als nutzenreiche „Lern- und Arbeitsform“, mit deutlich benannten Theoriebezügen.

Wurzeln in unterschiedlichen Beratungskonzepten

Mit sog. Balintgruppen ist eine der psychoanalytischen Wurzeln benannt: In einer kleinen Gruppe von ÄrztInnen, unter Leitung einer AnalytikerIn, werden Fälle aus deren Praxis besprochen und das Beziehungsgeschehen zwischen FallgeberIn und dessen KlientInnen untersucht. Die dabei entstehende Dynamik der Beratungsgruppe wird als Spiegelung der berichteten Beziehung, als Übertragungsgeschehen, als szenische Neuaufgabe des Berichteten verstanden, das dadurch der Analyse in der Gegenwart der Beratungsgruppe zur Verfügung steht und der FallgeberIn hilft, unbewusste Anteile in der Arzt-Patient-Beziehung zu verstehen (Balint 1975).

Auf „gegenseitige Supervision und Beratung“ zielte der von Gudjons publizierte „Leitfaden“ in der „praxisnahen Lehrerfortbildung“. Unter Begleitung einer PsychologIn berichten und reflektieren LehrerInnen in Ausbildung und Praxis schwierige Fälle in ihrer Praxis (Gudjons 1977). Denn damals „wuchsen [...] die Belastungen im Alltag: Die Gesellschaft erwartete von Lehrkräften [auszubügeln,] was die Familie nicht mehr leistete“ (Gudjons 2020).

„Kollegiale Supervision“ wurde von „informellen Lehrergruppen mit Erfolg durchgeführt [...] und in den letzten Jahren auch in der studentischen Ausbildung für (Sozial) Pädagogen und Psychologen“. Mit der Entwicklung eines in sechs „Schritte“ gegliederten Leitfadens für die Moderation der Gruppen durch ein Gruppenmitglied anstelle einer LeiterIn will sie „einen innovativen Akzent innerhalb der beruflichen Fortbildung setzen (Rotering-Steinberg 1990, S. 430).

Im Begriff der „kollegialen Supervision“, wie Rotering-Steinberg das von ihr entwickelte Modell nennt (oder auch „Praxisberatung“), wird mit **Supervision** als berufsbezogenem

Beratungsverfahren eine weitere Wurzel sichtbar, insbesondere als Gruppen- oder als Teamsupervision, die ihrerseits wiederum auf unterschiedlichen therapeutischen und pädagogischen Konzepten basiert, wie psychoanalytische Gruppentherapie, Konstruktivismus, themenzentrierte Interaktion oder systemische Beratung.

Es liegt nahe, hier einen entscheidenden Impuls für die spätere Praxis kollegialer Beratung zu sehen.

Gemeinsame konzeptionelle Merkmale

Trotz aller Unterschiedlichkeit der in der Folge entwickelten Leitfäden und Modelle verbinden diese gemeinsame Merkmale:

Beratung wird für berufliche Zwecke organisiert und ist lösungsorientiert. Sie findet immer in der Gruppe statt, die den Prozess hält und als Resonanzkörper und Quelle fachlichen, kollegialen Wissens dient.

Es gibt drei klare Rollen, die in jedem Prozess neu übernommen werden können: Leitung/Moderation, FallgeberIn und BeraterInnen, jedoch keine externe Beratungsexpertise mit Leitungsaufgabe. Vertraut wird auf die versammelte Kompetenz der KollegInnen und deren Bereitschaft, aktiv und ohne zu bewerten zuzuhören. Die Beratungsgruppe bietet einen geschützten vertraulichen Raum, der von gegenseitiger Wertschätzung und Kollegialität geprägt ist. Spangler widmet diesem Aspekt der Gruppenkultur sogar einen explizit definierten zehnten Schritt im Leitfaden (Spangler 2012, S. 59).

Kollegiale Beratung ist für FallgeberIn wie BeraterInnen immer auch Selbsterfahrung: differenziertere Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, eigener und fremder Gefühle, Impulse, Reaktionen, Phantasien und unbewusster Anteile in einer Problemsituation; verborgene Erwartungen, Ziele und Motive können bewusstwerden. Denn eine realitätsgerechtere Einschätzung des eigenen Verhaltens und der eigenen Möglichkeiten im beruflichen Kontext ist Voraussetzung für die Entwicklung eines umfangreichen Verhaltensrepertoires zur Lösung schwieriger Fälle im beruflichen Handeln.

Für FallgeberIn, aber auch BeraterInnen werde ein Wechsel der Perspektive in der Fallwahrnehmung sichtbar (Scholer 2014), was zu oft unerwarteter Veränderung in vermeintlich aussichtslosen Fällen führen kann. Westphal erklärt diesen Perspektivenwechsel und die damit zugänglich werdenden alternativen Handlungsoptionen als Ergebnis eines konstruktivistisch verstandenen Prozesses (2016, S. 39).

Prozesse kollegialer Beratung finden immer in der Gruppe statt. Sie dienen vorrangig der Klärung eines vorgestellten Falles aus der beruflichen Arbeit mit dem Ziel der Bewältigung und Veränderung des Alltagslebens in einer Institution. Dazu können

psychologische, soziologische und pädagogische Ansätze in die Analyse und zur Bearbeitung aufgenommen werden.

Im Verlauf der Beratung leisten die Gruppenmitglieder im Rahmen ihrer Fachlichkeit dazu ihre Beiträge als kollegiale BeraterInnen. Der Beratungsprozess wird von einem Gruppenmitglied moderiert, auf Grundlage eines Leitfadens, der den Beratungsprozess in einzelnen, allen in der Gruppe vorab bekannten Schritten steuert. Die Moderation ist somit Wächterin für dessen Einhaltung, interveniert bedarfsweise und sorgt dafür, dass jedes Gruppenmitglied angemessenen Raum hat.

Die Einsatzszenarien für kollegiale Beratung reichen von informellen, selbstorganisierten Gruppen über curricular verankerte Bausteine in Ausbildung und Fortbildung bis zur Integration in Personal- und Qualitätsentwicklungsprogramme großer Arbeitgeberinnen im Profit und Non-Profitbereich, die sich dem Ideal einer lernenden Organisation und nachhaltigem Lernen verpflichtet fühlen. „Organisationen, die auf reflektierte Führungskräfte setzen, haben damit eine äußerst wirksame Methode in der Hand. [...] Konsequenter angewandt und von einer hinreichenden Zahl von Führungskräften praktiziert, kann sie daher auch eine neue Lern-, Führungs- und Unterstützungskultur im Unternehmen einleiten“ (Scholer 2014).

Unterschiedliche Leitfäden – ein Überblick

Aus dem „Markt“ publizierter Konzeptionen kollegialer Beratung finden sich zumindest vier häufig zitierte AutorInnen, deren Konzepte sich, neben den benannten Gemeinsamkeiten, in der Gestaltung der vorgelegten Leitfäden deutlich unterscheiden – was aus den dahinterstehenden Theoriebezügen resultiert. Eine vergleichende Darstellung und Diskussion fehlt. PraktikerInnen dürften wohl am ehesten anhand ohnehin favorisierter Beratungssubkulturen (systemisch, analytisch, ...) ihre Auswahl treffen, falls das Modell nicht bereits institutionell vorgegeben ist.

Westphal konstatiert beim Vergleich verschiedener Modelle, „dass in Veröffentlichungen zu Kollegialer Beratung das Funktionieren der jeweils vorgestellten Ablaufstruktur grundsätzlich aus der Erfahrung heraus und vor dem Hintergrund der gewählten Theoriebezüge begründet wird. Es handelt sich dabei um eine Begründung ‚in sich‘“ (Westphal 2016).

Äußerlich unterscheiden sich die Leitfäden in der Anzahl der zu absolvierenden Schritte (6,7,8,10), weniger dagegen in der aufzuwendenden Zeit für eine Gruppensitzung (mindestens 60, maximal 90 Minuten), wie der nachfolgende Überblick verbreiteter Leitfäden zeigt.

Tabelle 1: Überblick verbreiteter Leitfäden

Schritt Nr.	Tietze (2003)		Spangler (2005)		Schmid et al. (2010)		Scholer (2014)	
	Aufgabe	wer Min.	Aufgabe	wer Min.	Aufgabe	wer Min.	Aufgabe	wer Min.
1	Casting	a 5/45	Rollen verteilen	a 10	Rollen und Zeit	a 5		
2	Spontanbericht & Rückfragen	F 10	Fall schildern	F 10	Anliegen schildern	F 10	Fall schildern	F 5
3	Schlüsselfrage	a 15	Nachfragen	B 5	Interview	I 20	Befragung	a 15
4	Methodenwahl	a, M 5	Einfälle, Assoziationen	B 10	Hypothesen bilden	I, B 15	Hypothesenbildung	B 20
5			Rückmeldung	F 5	Priorisieren	F 5	Stellungnahme dazu	F 5
6	Beratung	B, M 10	Lösungsvorschläge	B 10			Lösungsoptionen	B 25
7			Rückmeldung	F 5			Lösungsfeedback	F 10
8			Austausch, Planung	a 10	Brainstorming	B 15	Austausch	a 10
9			Abschlussrunde Sharing	B, M 10	Bewertung	F 10		
10	Abschluss, Rückmeldung	F 15	Rückblick-feedback	a 10	Prozess-reflexion	a 5		
—	6 Schritte		10 Schritte		8 Schritte		7 Schritte	
Min.	60 / 75		85		85		90	

Akteure im jeweiligen Schritt:

alle Beteiligten, **F**allgeberIn, **M**oderatorIn, **B**eraterInnen,

InterviewerIn (nur bei Schmid & et al. 2010)

Teilweise werden optional zusätzliche Rollen wie BeobachterIn und ProtokollantIn genannt.

Den formalen entsprechen konzeptionelle Unterschiede, die erhebliche Auswirkung auf den Prozess der Gruppe und dessen Moderation haben: Tietze etwa stellt der Gruppe im vierten Schritt die Aufgabe, selbst die Wahl der passenden Beratungsmethode

vorzunehmen und dann auch umzusetzen. Dies ver helfe „dem Beratungsprozess zu mehr Lebendigkeit, Kreativität und Abwechslung“ (Tietze 2003, S. 91). Dazu bietet er zum Einstieg bereits zehn verschiedene Basismethoden an, wie Brainstorming, Gute Ratschläge, Resonanzrunde, Sharing, Schlüsselfrage erfinden, die vielleicht „aus anderen Zusammenhängen bekannt“ seien, sodass kaum Schwierigkeiten bei ihrer Anwendung zu erwarten seien (Tietze 2003, S. 116).

Von Spangler wird, in analytischer Tradition, die freie Aussprache als einzige Methode benannt und vorgegeben. Eine Entscheidungsfindung in der Gruppe ist daher nicht erforderlich. Die Moderation nach dieser feststehenden Methodenvorgabe wird dadurch erleichtert. Auch alle weiteren Schritte sind festgelegt, die Beratung beginnt „erst, wenn wirklich alle mit der Entwicklung einverstanden sind“ Spangler 2005, S. 48).

Scholer und Schmid, beide dem systemischen Ansatz verbunden, empfehlen für Interview und Befragung der FallgeberIn im dritten Schritt intervenierende „systemisches Fragen“, eine Technik aus diesem Beratungskonzept, die ggf. erst erlernt werden muss, wodurch sich das methodische Anforderungsniveau an die Beratenden erhöht. Schmid listet als Anregung neun solcher Frageoptionen auf, die sich im systemischen Setting kollegialer Beratung bewährt haben, z.B. zirkuläre Fragen oder Skalierungsfragen (Schmid et al. 2010, S. 59 ff.). Scholer widmet dem systemischen Fragen in der kollegialen Beratung sein 2018 erschienenes Buch.

Dem psychoanalytischen Theoriebezug nach Balint folgend motiviert Spangler in Schritt vier zum freien Assoziieren, zum (Mit-) Teilen von spontanen Einfällen; Schmidt und Scholer sehen hier „Hypothesenbildung“ vor. Nach Tietze wird im vierten Schritt der/die FallgeberIn zur Formulierung einer möglichst präzisen Schlüsselfrage aufgefordert. Das verengt den Raum möglicher Lösungen, die aus dem Prozess der Beratung entstehen könnten. Es kann aber auch helfen die Komplexität zu reduzieren, was als entlastend empfunden werden kann.

Spangler dagegen konstatiert, dass sich bereits durch den Fallbericht [im Sinne einer szenischen Neuauflage des Falles] die Stimmung in der Gruppe verändert und diversifiziert. In seinem Schritt vier wird dem Raum gegeben, zum Verbalisieren aufgefordert, auch wenn der Zusammenhang zur Fallschilderung nicht gesehen wird. Denn darin könnten sich zunächst unbewusste Aspekte der Beziehungsdynamik im berichteten Fall ausdrücken. Die gesuchte Lösung könne daher eine ganz andere werden als eingangs genannt. Metaphorisch formuliert: Die Suche nach einem nachts verlorenen Schlüssel kann erfolglos bleiben, wenn nur dort gesucht wird, wo die Straßenlaterne Licht spendet.

Fazit: Die Anzahl der Schritte und der jeweils zu leistenden Aufgaben in den Leitfäden ist keineswegs willkürlich und sollte nicht willkürlich verkürzt, erweitert oder vermischt werden, da sie der aufs praktische Handeln heruntergebrochene Ausdruck dahinterstehender Theoriekonzepte sind.

Grenzen der Indikation

Konsens besteht in allen genannten Modellen darüber, dass kollegiale Beratung zur Bearbeitung gruppeninterner Spannungen und Probleme nicht möglich ist. Im Profit-Bereich muss ausgeschlossen werden, dass „keine Konkurrenten an einem Tisch“ (Gloger 2013) sitzen – selbst wenn dieser ein Stuhlkreis wäre. Ob Teilnehmende aus unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Institution gemeinsam in einer Fallberatungsgruppe arbeiten können, muss, wenn überhaupt, zu Beginn bzw. institutionell abgeklärt werden. Gruppen, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Teams, aus zunächst Fremden oder aus EinzelkämpferInnen zusammensetzen, können unbeschwerter arbeiten als KollegInnen aus dem gleichen Team, die sich bemühen, bei der Fallarbeit etwaige Beziehungs- oder Machtfragen auszuklammern.

Der Fokus aller kollegialen Beratung zielt allein auf die Lösung beruflicher Problemstellungen. Weder die Dynamik der Beratungsgruppe an sich wird thematisiert, noch werden aufscheinende psychische Problemstellungen und zwischenmenschliche Konflikte vertieft, geschweige denn therapeutisch aufgegriffen. Freilich kann die Gruppenerfahrung ein Impuls sein, solche Fragestellungen mit geeigneter Fachexpertise in Angriff zu nehmen, in Supervision, Coaching oder Therapie.

Perspektiven

Beratung in einem Peer-to-Peer-Konzept wie kollegiale Beratung, explizit ohne externe professionelle Expertise, kann dazu verleiten, dieses als weniger professionell zu bewerten. So sinniert beispielsweise eine Bildungsmanagerin, „das Potential der kollegialen Beratung [werde] immer noch unterschätzt. Vielleicht gelingt die Aufwertung, wenn wir es professioneller machen. Zum Beispiel mit Fragetechniken aus der systemischen Beratung“ (Wagenpfeil 2019)

Die Formulierung lässt vermuten, dass das Empowerment-Potenzial dieses Peer-to-Peer-Konzepts nicht gesehen wird. Prinzipiell sind alle KollegInnen, die von der FallgeberIn ausgewählt wurden, als BeraterIn geeignet, sogar wenn diese lediglich „nur“ Feldkompetenz aufweisen. Häufig wird in Rückmeldungen als entlastend und ermutigend beschrieben, dass gerade keine besonders qualifizierten Fragetechniken gefordert waren und dennoch überraschend gute Beratungserfolge erzielt wurden (Schindler 2020).

Sind in dem o.g. **wir** (bei Wagenpfeil) die Coaches gemeint, denen ein Weg in einen neuen Markt geöffnet werden soll? Das wäre ein Holzweg, denn kollegiale Beratung, in all ihren vielfältigen Varianten, ist professionell. Ein Marktpotenzial für Beratungsprofis liegt aber in der Gestaltung von Einführungskursen, im Kontext des jeweiligen Modells und ggf. auch im „Facilitating“, dem Unterstützen und Managen von kollegialer Beratung als Personalentwicklungspraxis in Institutionen. Dieses Potenzial scheint aber erst ansatzweise im Blick der VertreterInnen vermeintlich professionellerer Verfahren.

Institutionalisierte Unterstützung, so der Befund einer empirischen Untersuchung des – belegten – Nutzens von kollegialer Beratung für LeiterInnen von Kindertagesstätten, „muss durch mindestens eine Person vorangetrieben werden. Diese stellt die Möglichkeit der kollegialen Beratung im Kollegium nicht nur vor, sondern ist auch Ansprechpartner für etwaige Fragen. Für das Personal muss während der Arbeitszeit die Möglichkeit bestehen, das Angebot regelmäßig nutzen zu können“ (Brehm 2020). Damit ist ein „Schritt Null“ benannt, um den alle Leitfäden zu erweitern wären, solange diese nicht nur privat organisierte Selbsthilfegruppen adressieren.

Kollegiale Beratung Online

Digitale Technologien sind, schon lange vor der durch die Corona-Pandemie erzwungenen Digitalisierung der Kommunikation, in allen gesellschaftlichen Lebenswelten präsent. Auch die Wirksamkeit von Online-Beratung wird nur noch vereinzelt infrage gestellt. Arnold und Schindler (2018, S.303) konstatieren, „als offensichtliche Vorteile von Online-Beratungsangeboten werden generell die zeitlich und örtlich flexible Verfügbarkeit der Beratung, der niederschwellige Zugang und die Möglichkeit, als Ratsuchende*r anonym zu bleiben, gesehen. [...] Defizite durch Kanalreduktion [...] sind häufig gar keine Defizite, sondern verbessern im Gegenteil die Kommunikationssituation, da z.B. die Konzentration auf den Inhalt steigt und Kommunikation, reduziert auf die Textbotschaften, auch hierarchiefreier und gleichberechtigter ablaufen kann.“ Richter und Schindler (2018) verweisen darauf, dass textbasierte, asynchrone Beratung schon lange vor der Online-Kommunikation als ‚Briefseelsorge‘ erfolgreich praktiziert wurde.

So überrascht es – zumindest rückblickend – nicht, dass das Heilsbronner Modell auf einer (DSGVO-konformen) Online-Plattform (www.kollegiale-beratung.online) implementiert werden konnte, da es als methodische Grundlage einzig die ‚freie Aussprache‘ in schriftlicher Form verwendet, mit überzeugenden Evaluationsergebnissen, die jährlich seit 2011 erhoben werden (IKB 2020). Eine – anonymisierte – Prozessanalyse dokumentiert exemplarisch solch eine online realisierte Fallberatung in der Sozialen Arbeit (Kamp 2020).

Joardaan et al. (2016) stellen ein als „blended-coaching“ charakterisiertes Konzept kollegialer Beratung online vor, das ebenfalls textbasierte Onlinekommunikation verwendet. Zielgruppe sind explizit LehrerInnen im Schulkontext. Auch hier wird ein Ablaufschema benannt, das in drei Phasen mit neun Schritten gegliedert ist. Schritt 10 ist dann die Archivierung der Beratungskommunikation.

Damit wird ein weiteres Merkmal textbasierter, asynchroner Onlineberatung sichtbar: Der Beratungsverlauf, die Beiträge der Beteiligten, die eigene Fallbeschreibung und Auswahl akzeptabler Lösungswege sind jederzeit nachlesbar - ein Anliegen, das in der analogen Variante durch Installierung von ProtokollantInnen bzw. die Bestellung von ProzessbeobachterInnen (Schmid 2010, S.36) realisiert werden kann. Diese

Aufzeichnungen, die im Onlinesetting ohne zusätzlichen Aufwand ohnehin vorliegen, können auch Jahre später erneut die fachlich-emotionale Entwicklung fördern, wie es Kamp (2020) an einer sieben Jahre zurückliegenden Fallarbeit zeigt.

Als hinderlich für solche Online-Beratung in institutionellen Kontexten erweisen sich Verwaltungsrichtlinien, die solche Beratungsdialoge auf Plattformen, die nicht der Kontrolle der eigenen IT-Verantwortlichen unterliegen, erschweren oder verunmöglichen, während die Inanspruchnahme von Beratung bei externen, nicht weisungsgebunden Coaches oder SupervisorInnen – am sogenannten **dritten Ort** in der Regel möglich ist, ja sogar gefördert wird. Hier sind noch Adaptionsprozesse nötig, um Widersprüche zwischen analog und digital realisierter Beratung zu überwinden.

Quellenangaben

Arnold, Patricia und Wolfgang Schindler, 2018. Kollegiale Beratung online als Brücke zwischen Studium und Praxis der Sozialen Arbeit. In: Patricia Arnold, Cornelia Füssenhäuser und Hedwig Rosa Griesehop, Hrsg. *Profilierung Sozialer Arbeit online: Innovative Studienformate und Qualifizierungswege*. Wiesbaden: Springer VS., S. 301-321. ISBN 978-3-658-17088-2

Balint, Michael, 1975. *Der Arzt, sein Patient und die Krankheit*. Stuttgart: Klett

Bergel, Stefanie, 2004. „Kollegiale Beratung: Coaching durch Kollegen“. In: *managerSeminare* [online]. 15(81), S.38-46 [Zugriff am: 22.07.2020]. ISSN 0938-6211. Verfügbar unter: https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Kollegiale-Beratung-Coaching-durch-Kollegen,145016

Brehm, Daniela, 2020. *Kollegiale Fallberatung Online in der Praxis von Kindertagesstättenleiterinnen* [online]. Heilsbronn: Institut für kollegiale Beratung e.V. [Zugriff am: 05.08.2020]. Verfügbar unter: https://www.kokom.net/page_509.html#Praxis

Foitzik, Karl, 2005: Vorwort. In: Gerhard Spangler, Hrsg. *Kollegiale Beratung*. Nürnberg: mabase, S.12. ISBN 978-3-9809649-6-8

Gloger, Axel, 2013. Gut beraten ohne Berater: Peer-to-peer consulting. In: *managerSeminare* [online]. 24(182), S. 74-78 [Zugriff am: 22.07.2020]. ISSN 0938-6211. Verfügbar unter: https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Peer-to-Peer-Consulting-Gut-beraten-ohne-Berater,226697

Gudjons, Herbert, 1977. Fallbesprechungen in Lehrergruppen. In: *Westermanns Pädagogische Beiträge*. 29(9), S.373-379. ISSN 0043-3446
Gudjons, Herbert, 2020. Vom Halbtagsjobber zum Schulreformer. In: *didacta*. 27(2), S. 20 ff. ISSN 0945-5469

IKB – Institut für kollegiale Beratung, 2020. *Kollegiale Beratung Online* [online]. *Feedback & Evaluation*. Heilsbronn: Institut für kollegiale Beratung e.V. [Zugriff am 12.06.2020]. Verfügbar unter: https://www.kokom.net/page_461.html

Joordaan, Laura, Marcus Eckert und Torsten Tarnowski. 2016. Kollegiale Beratung als blended-coaching Instrument. In: *e-Beratungsjournal* [online]. *Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation*. 12(1), S. 1–13 [Zugriff am: 12.06.2020]. ISSN 1816-7632. Verfügbar unter: https://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0116/joordaan_eckert_tarnowski.pdf

- Kamp, Beate, 2020. *Kollegiale Beratung Online – nachhaltig wirksam Dokumentation eines Fallberatungsprozesses* [online]. Heilsbronn: Institut für kollegiale Beratung e.V. [Zugriff am: 05.08.2020]. Verfügbar unter: https://www.kokom.net/page_509.html#Praxis
- Patzek, Andreas und Stefan Scholer, 2018. *Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung*. Weinheim: Beltz Verlag. ISBN 978-3-407-36661-0
- Rotering-Steinberg, Sigrid, 1990. Ein Modell kollegialer Supervision. In: Harald Pühl, Hrsg. *Handbuch der Supervision*. Berlin: Ed. Marhold, S. 430
- Richter, Stephan und Wolfgang Schindler, 2018. Schreiben befreit: Asynchrones textbasiertes Onlinecoaching. In: Jutta Heller, Claas Triebel, Bernhard Hauser und Axel Koch, Hrsg. *Digitale Medien im Coaching*. Heidelberg: Springer, S.49 – 60. ISBN 978-3-662-54268-2
- Spangler, Gerhard, 2005. *Kollegiale Beratung*. Nürnberg: mabase. ISBN 978-3-9809649-6-8
- Spangler, Gerhard, 2012. *Kollegiale Beratung*. 2. Auflage. Nürnberg: mabase. ISBN 978-3-939171-31-7
- Schmid, Bernd, Thorsten Veith und Ingeborg Weidner, 2010. *Einführung in die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. ISBN 978-3-89670-731-4
- Schindler, Wolfgang, 2020. *Kollegiale Beratung Online: Feedback & Evaluation 2010-2020* [online]. Heilsbronn: Institut für kollegiale Beratung e.V. [Zugriff am 12.06.2020]. Verfügbar unter: https://www.kokom.net/page_461.html
- Scholer, Stefan, 2013. Neues Lernen durch Kollegiale Beratung – Selbstorganisation statt Fortbildungskonsum., In: Miriam Landes und Eberhard Steiner, Hrsg. *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer 2013, S. 481-504. ISBN 978-3-531-18077-9
- Scholer, Stefan, 2014. Kollegiale Beratung: Nachhaltig lernen und dabei die Perspektiven wechseln. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* [online]. 21(3), S. 30-36 [Zugriff am: 23.07.2020]. ISSN 1611-9207. Verfügbar unter: <https://www.psychologenverlag.de/Produkte/dCatID/179/pid/454/>
- Scholer, Stefan, 2017. *Kollegiale Beratung - Ein innovatives Personalentwicklungsinstrument für Verwaltungen* [online]. Iffeldorf: Andreas Patzek [Zugriff am: 12.06.2020]. Verfügbar unter: https://www.questicon.de/wp-content/uploads/2017/12/Artikel_Scholer_KollegialeBeratung.pdf
- Tietze, Kim-Oliver, 2010a. *Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. ISBN 978-3-499-61544-3
- Tietze, Kim-Oliver, 2010b. *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-17224-8
- Tietze, Kim-Oliver, 2019. Kollegiale Beratung – einfach aus der Ferne, komplex aus der Nähe. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* [online]. 26(4), S. 439–454 [Zugriff am: 22.07.2020] Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00622-x>
- Wagenpfeil, Anne, 2019. *Buchtipps: Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung – Patzek/Scholer* [online]. München: Anne Wagenpfeil, 26.06.2019 [Zugriff am: 12.06.2020] Verfügbar unter: <https://www.bildungsmanagement.guru/2019/06/26/buchtipps-systemisches-fragen-in-der-kollegialen-beratung-patzek-scholer/>
- Westphal Silke, 2016. *Gemeinsam lernen ohne Lehrplan - Kollegiale Beratung als Maßnahme der beruflichen Bildung* [online] [Masterarbeit]. Hagen: Fernuniversität Hagen [Zugriff am: 12.06.2020]. Verfügbar unter: https://ub-deposit.fernuni-hagen.de/rsc/viewer/mir_derivate_00000991/MA_Westphal_Gemeinsam_2016.pdf

Literaturhinweise

- Arnold, Patricia und Wolfgang Schindler, 2018. Kollegiale Beratung online als Brücke zwischen Studium und Praxis der Sozialen Arbeit. In: Patricia Arnold, Cornelia Füssenhäuser und

Hedwig Rosa Griesehop, Hrsg. *Profilierung Sozialer Arbeit online. Innovative Studienformate und Qualifizierungswege*. Wiesbaden: Springer VS, S. 301-321 ISBN 978-3-658-17088-2

Patzek, Andreas und Stefan Scholer, 2018. *Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung*. Weinheim: Beltz Verlag. ISBN 978-3-407-36661-0

Richter, Stephan und Wolfgang Schindler, 2018. Schreiben befreit: Asynchrones textbasiertes Onlinecoaching. In: Jutta Heller, Claas Triebel, Bernhard Hauser und Axel Koch, Hrsg. *Digitale Medien im Coaching*. Heidelberg: Springer, S.49 – 60. ISBN 978-3-662-54268-2

Schmid, Bernd, Thorsten Veith und Ingeborg Weidner, 2010. *Einführung in die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. ISBN 978-3-89670-731-4

Spangler, Gerhard, 2012. *Kollegiale Beratung*. 2. Auflage. Nürnberg: mabase. ISBN 978-3-939171-31-7

Tietze Kim-Oliver, 2010. *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. ISBN 978-3-499-61544-3

Informationen im Internet

www.kollegiale-beratung.online im Online-Beratungs- und Tagungshaus kokom.net

www.kollegiale-beratung.de Kollegiale Beratung nach K.-O.Tietze

www.kobeo-lehrer.de Kollegiale Beratung für Lehrerinnen und Lehrer