

## 2. Die Kollegiale Coaching Konferenz®

Wie in Kapitel 1 dargelegt, gibt es verschiedene Formen und Settings von Coaching. Auf Einzelpersonen bezogen gibt es die Möglichkeit, sich durch einen Coach beraten zu lassen. Ebenso kann aber auch eine Gruppe in einem zeitlich und methodisch strukturierten Prozess das Coaching einer Einzelperson übernehmen.

■ Die Kollegiale Coaching Konferenz® (KCK) ist eine zeitlich und methodisch strukturierte Form des systemisch-lösungsorientierten kollegialen Coachings einer Einzelperson durch eine Gruppe.

Am Ende dieses Kapitels werden die Leserinnen und Leser die Struktur und den Ablauf der Kollegialen Coaching Konferenz® in unterschiedlichen Varianten kennen gelernt haben. Sie wissen, für wen und in welchen Situationen die Kollegiale Coaching Konferenz® eine geeignete Form des Coachings darstellt. Sie kennen die Voraussetzungen, wie sie die Methode der Kollegialen Coaching Konferenz® erlernen und einsetzen können.

### 2.1 Formen

**Grundmodell** Das Grundmodell der Kollegialen Coaching Konferenz® beschreibt das generelle methodische Konzept, das auch allen nachfolgend geschilderten Varianten zu Grunde liegt. Das Konzept umfasst die Definition unterschiedlicher Rollen, die von den Gruppenmitgliedern abwechselnd eingenommen werden, die Phasen und die Zeitstruktur des kollegialen Coachingprozesses sowie die Gesprächsführungstechniken. Wie stets im Coaching ist es auch das wesentliche Ziel des kollegialen Coachings, Lösungen für berufliche Anliegen zu erarbeiten, wobei hier auf die unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder zurückgegriffen wird.

■ Bei der Kollegialen Coaching Konferenz® handelt es sich immer um eine selbstgesteuerte Gruppe von Fach- und Führungskräften,

deren Mitglieder in vergleichbarer Funktion sind und abwechselnd das kollegiale Coaching durch die Gruppe in Anspruch nehmen.

Mit dem kollegialen Coaching lassen sich darüber hinaus wichtige weitere Ziele erreichen, wenn die Gruppe – wie dies in der Praxis die Regel ist – über einen längeren Zeitraum zusammenbleibt. So wirkt die offene und vertrauensvolle Kommunikation in der Gruppe stützend in der Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen beruflichen Situation. Es baut sich ein unterstützendes Netzwerk zum Umgang mit beruflichen Fragestellungen auf. Die Einübung der Gesprächsführungstechniken entfaltet bei den Gruppenmitgliedern eine wertschätzende, lösungsorientierte Kommunikation, die in vielen beruflichen Situationen nützlich, ja sogar zunehmend notwendig ist. Durch eine konsequente Zeit- und Methodendisziplin erhöht sich die persönliche Kompetenz zur Steuerung von Gesprächen unterschiedlicher Art.

**Netzwerk**

Die regelmäßige Teilnahme an Kollegialen Coaching Konferenzen<sup>®</sup> steigert die Problemlöse- und Coaching-Kompetenzen bei den Gruppenmitgliedern und stärkt ihre Motivation und konstruktive Kommunikation im beruflichen Alltag.

Das erweiterte Grundmodell öffnet das methodische Konzept für weitere Gesprächsführungs- und Interventionstechniken. Sie erlauben erfahrenen Gruppen einen vielgestaltigeren Coachingprozess, indem sie methodisch noch kreativer auf die Anliegen des jeweiligen Klienten eingehen können. Nach den vorliegenden Erfahrungen entwickeln diejenigen Gruppen, die sich bereits einige Jahre der Kollegialen Coaching Konferenz<sup>®</sup> bedienen, ohnehin eigenständige Kulturen. Die Anwendung ergänzender Gesprächsführungs- und Interventionstechniken ermöglicht ihnen eine flexible Anpassung an die jeweiligen Entwicklungen in der Gruppe unter Wahrung des Grundmodells. Sie beugen dem Risiko vor, dass nach längerer Zeit methodische Langeweile entsteht, und sorgen für eine kontinuierliche Entfaltung der Gesprächsführungs- und Coaching-Kompetenzen bei den Gruppenmitgliedern.

**Erweitertes Grundmodell**

- Virtuelle KCK** Das bisher erwähnte Modell setzt voraus, dass sich die Mitglieder einer Gruppe zu einer bestimmten Zeit an einem Ort treffen. Die heute verfügbaren elektronischen Werkzeuge und Kommunikationsmöglichkeiten lassen es jedoch zu, sich unabhängig vom Ort und – je nach methodischer Ausprägung – auch unabhängig von der Gleichzeitigkeit kollegial zu coachen. Deshalb wurde in der Führungsakademie Baden-Württemberg auch eine virtuelle Form der Kollegialen Coaching Konferenz® entwickelt und erfolgreich erprobt (siehe Kapitel 4).
- Coaching-Zirkel** Eine Kollegiale Coaching Konferenz® kann auch in der Form eines Coaching-Zirkels durchgeführt werden. Unter einem Coaching-Zirkel ist das Coaching einer Einzelperson durch einen professionellen Coach unter Einbeziehung einer Gruppe von Personen zu verstehen, die sich in vergleichbaren Funktionen ohne gegenseitige Abhängigkeiten befinden. Der Coach und die Gruppe können dabei das methodische Konzept der Kollegialen Coaching Konferenz® anwenden. Je nach Situation kann der professionelle Coach unterschiedliche Rollen einnehmen. Er kann die Gruppe darin anleiten, den Coachingprozess insbesondere mit denjenigen Interventionstechniken zu steuern, die die Potenziale der Gruppe für kreative Lösungen nutzen. Er kann die Gruppe ferner dabei unterstützen, ihre spezifische systemisch-lösungsorientierte Gruppenkultur der Kollegialen Coaching Konferenz® zu entwickeln und hierfür neue, ergänzende Gesprächsführungs- und Interventionstechniken zu erlernen.
- KCK mit Expertenberatung** Coaching beinhaltet nach der hier vertretenen Auffassung keine fachliche Beratung. Der Coach ist für eine professionelle Gestaltung des Coachingprozesses verantwortlich, damit die Klienten im Coaching „ihre“ Lösung für ihr Anliegen finden. Die Klienten sind grundsätzlich die Experten für ihren beruflichen Kontext. Es treten aber regelmäßig auch Situationen auf, in denen insbesondere die generalistisch arbeitenden Führungskräfte auf eine fachliche Expertise zurückgreifen möchten oder auch angewiesen sind, um die unter fachlichen Gesichtspunkten bestehenden Lösungsmöglichkeiten für ein konkretes Anliegen zuverlässig zu finden, daraus die für sie angemessenen Handlungsalternativen zu

entwickeln und schließlich die für sie unter qualitativen und persönlichen Aspekten stimmige Lösung auszuwählen.

- ▶ Beispiele für eine sinnvolle Integration von fachlicher Expertise in eine Kollegiale Coaching Konferenz® sind:
  - Eine Führungskraft könnte für ein Anliegen aus dem Personalbereich die rechtlichen Optionen analysieren wollen.
  - Ein Bürgermeister würde gerne planerische, technische und organisatorische Vorgehensweisen kennen lernen, um die gemeindliche Flächennutzungsplanung in einer die Ressourcen optimal schonenden Weise umsetzen zu können.
  - Ein Theologe mag unterschiedliche theologische Ansätze diskutieren wollen, um seine Haltung in einer konkreten Frage seiner Amtsführung als Dekan zu klären.

Die Kombination eines Coachingprozesses mit einer Expertenberatung kann in unterschiedlicher Weise im Sinne einer Komplementärberatung erfolgen<sup>24</sup>. Als Komplementärberatung können der Coachingprozess und die Expertenberatung parallel verlaufen oder die Expertenberatung als gesonderte Einheiten in einen umfassenden Coachingprozess eingebunden werden.

- ▶ Komplementärberatungen kommen z. B. in folgenden Situationen in Betracht:
  - Der Coach steuert einen Prozess, der für neu ins Amt berufene Führungskräfte einen Coachingprozess mit Elementen des Mentoring oder des Trainings verbindet.
  - Genauso kann auch umgekehrt der Fall eintreten, dass die Klienten nach einer Beratung durch fachliche Experten den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Hier ist es angezeigt, die Lösungssuche in einen Coachingprozess einzubinden. In dem Coachingprozess können komplexe Zusammenhänge sortiert und unter Beachtung der fachlichen Expertise die für die Klienten richtigen Ziele und Umsetzungsschritte bestimmt werden.

---

<sup>24</sup> Königswieser, R. und Königswieser, U., 2009

- Bei bestimmten fachlichen Anliegen kann es zweckmäßig sein, einen Input eines (z. B. juristischen, betriebswirtschaftlichen, theologischen oder medizinischen) Experten als eigenständiges Prozesselement nach der Situationsbeschreibung oder nach der ersten Beraterkonferenz (siehe unten) einzufügen. Dabei ist es wichtig, dass die Rolle des Coaches, des Fachexperten bzw. des Mentors personell getrennt sind.

Eine besonders integrative Form ist die Berücksichtigung von Elementen der Expertenberatung in der Kollegialen Coaching Konferenz®. Dabei gelingt es, die fachliche Beratung als ein Element in einer Kollegialen Coaching Konferenz® zu berücksichtigen und in jeder Phase die Hoheit der Klienten über die Bestimmung ihrer Ziele zu achten. Hierzu wird der Kreis der kollegial Beratenden um einen oder mehrere Experten erweitert, die je nach Bedarf und gesteuert durch einen Coach ihre Expertise in unterschiedlichen methodischen Settings einbringen.

### 2.2 Zielgruppen

**Führungskräfte** Die Kollegiale Coaching Konferenz® ist als eine motivierende Form der wechselseitigen und selbstgesteuerten Unterstützung besonders geeignet für Menschen in Führungsverantwortung. Führungskräfte suchen häufig fachlich und menschlich erfahrene Gesprächspartner in einer vergleichbaren Funktion, mit denen sie komplexe, schwierige und gelegentlich delikate oder auch einfach ihre eigene Entwicklung betreffende Fragen in einer vertraulichen Umgebung besprechen können. In der immer wieder beklagten Einsamkeit der Führungskraft verfügt diese in ihrem beruflichen Alltag zumeist nur selten über den Zugriff auf einen kollegialen Kreis, in dem sie in dauerhaftem vertrauensvollem Zusammenwirken wechselseitig ihre Anliegen in einem zeitlich und methodisch strukturierten Prozess bearbeiten und sich auf gleicher Augenhöhe gegenseitig professionell kollegial begleiten können. Genau für diesen Bedarf wurde die Kollegiale Coaching Konferenz® entwickelt. Die vielen heute existierenden, unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen

belegen, dass die Methode der Kollegialen Coaching Konferenz<sup>®</sup> gut funktioniert und den beteiligten Führungskräften eine nachhaltige Perspektive für ein motivierendes, lösungsorientiertes, Kompetenzen bildendes und nicht zuletzt preiswertes lebenslanges Lernen bietet.

Aber auch viele Experten befinden sich in einer Situation, die mit der Lage von Führungskräften vergleichbar ist. In der Wissensgesellschaft wächst ständig die Anforderung, wissensbasierte Lösungen in Gruppen und Teams zu erarbeiten, Wissensprozesse zu organisieren und die vorhandene Expertise in fachliche und gesellschaftliche Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen. Dabei stehen die jeweiligen Experten nicht per se für die „richtige“ Lösung; diese ergibt sich oft genug erst aus dem Zusammenwirken vieler Faktoren und komplexer Wechselwirkungen fachlicher und sozialer Art. Hierfür bedarf es insbesondere einer gut entwickelten Beratungskompetenz. Auch die Fachkräfte suchen daher zunehmend nach kollegialer Unterstützung, um ihre berufliche Tätigkeit effektiv und effizient zu gestalten und ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen in einer für sie stimmigen Vorgehensweise zu entwickeln und einzusetzen. Auch Fachkräfte nutzen daher erfolgreich die Kollegiale Coaching Konferenz<sup>®</sup> als eine methodisch und zeitlich strukturierte Methode, ihre Ziele zu formulieren und deren Umsetzung zu erreichen.

Fachkräfte

## 2.3 Zusammensetzung

Bei der Zusammensetzung von kollegialen Coachinggruppen sind unterschiedliche Kriterien zu beachten. Hierbei kann zunächst zwischen homogenen und heterogenen Gruppen unterschieden werden.

! Von Homogenität der Gruppe einer Kollegialen Coaching Konferenz<sup>®</sup> wird gesprochen, wenn alle Teilnehmenden beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt sind, der gleichen Berufsgruppe angehören oder die gleiche Funktion innehaben.

Dies ist der Fall, wenn sich die Führungskräfte einer Ebene oder die Projekt- oder Teamleiter derselben Organisation, die

Homogene  
Gruppe

in unterschiedlichen Einheiten arbeiten, zu einer Kollegialen Coaching Konferenz® zusammenschließen.

► Beispiele:

- Amtsleiter/innen einer Stadtverwaltung oder eines Landratsamts
- Referatsleiter/innen eines Regierungspräsidiums oder eines Ministeriums
- Abteilungsleiter/innen eines größeren Unternehmens
- Dekan/innen einer Landeskirche/Dekane einer Diözese
- Schulleiter/innen einer Region
- Führungsnachwuchskräfte einer Organisation.

Die Kollegiale Coaching Konferenz® für Personen der gleichen Profession umfasst Menschen mit der identischen beruflichen Ausbildung oder einer vergleichbaren beruflichen Tätigkeit. Die Inanspruchnahme von Coaching bietet die Möglichkeit, von den berufsspezifischen Erfahrungen der anderen zu lernen und gemeinsam Ideen zu kreieren, die eine optimale Aufgabenerledigung ermöglichen.

► Beispiele:

- Fachexperten der Fachverwaltungen im öffentlichen Dienst
- Fachexperten von Fachabteilungen privater Unternehmen
- Personen in beratenden Berufen
- Personen in selbständigen Tätigkeiten

Auch bei Personen mit gleichen Funktionen, die aber in verschiedenen Organisationen arbeiten, spielt der Erfahrungsaustausch in der Kollegialen Coaching Konferenz® eine wichtige Rolle. Dieser kann die Teilnehmenden dabei unterstützen, die eigene professionelle Position weiter zu entwickeln und ihre Funktion effektiv und effizient wahrzunehmen. Die Teilnehmenden können die gleichen oder auch unterschiedliche Berufe haben. Sie sind als Funktionsträger häufig in Netzwerken organisiert. Sie vertreten entweder den gleichen Berufsstand oder die Interessen ihrer Funktion.

► Beispiele:

- Inhaber oder Geschäftsführer unterschiedlicher Unternehmen
- Personen, die in Netzwerken organisiert sind (Funktionäre und Verbandsvertreter, Frauen in Führungsfunktionen)
- Personengruppen, die in einem Verbund auf eine bestimmte Funktion vorbereitet werden (Coaching-Pool, Prozessbegleiter-Pool, Moderatoren-Pool, Fachgruppe von Personal- und Organisationsentwicklern)
- Personen, die sich für bestimmte Aufgaben professionalisieren

Von der homogenen Gruppe ist die heterogene Gruppe zu unterscheiden.

■ Als heterogen wird eine Gruppe der Kollegialen Coaching Konferenz® bezeichnet, wenn sie sich aus Personen unterschiedlicher Arbeitskontexte zusammensetzt, die die Funktion, die Rolle oder die Situation verbindet.

In heterogenen Gruppen treffen sich also Personen aus unterschiedlichen Arbeitskontexten und Berufen.

**Heterogene Gruppe**

► Beispiel: Die Mitglieder einer Gruppe kommen aus der Verwaltung, der Wirtschaft, der Politik, der Kirche und der Kultur, der Wissenschaft.

Heterogene Gruppen finden sich häufig auf der Grundlage persönlicher Beziehungen, die im beruflichen oder privaten Kontext gebildet wurden. Aber auch die Begegnung in Netzwerken oder bei Qualifizierungen, die Führung und/oder Coaching zum Thema haben, führt zur Initiierung von gemischten kollegialen Coachinggruppen.

Homogene und heterogene Gruppen haben jeweils spezifische Chancen und Risiken. Homogene Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass die Teilnehmenden eine gemeinsame Feldkompetenz verbindet. Das bedeutet, dass sie über vertiefte Kenntnisse in einem bestimmten Arbeitskontext oder Fachthema verfügen. Dies kann sich vorteilhaft auf die Ergebnisse des kollegialen Coachings auswirken. In einer zu großen Nähe liegt aber zugleich das Risiko, dass neue oder alterna-

tive Perspektiven aus anderen Arbeitskontexten oder Fachgebieten fehlen, die zu einem Perspektivwechsel anregen. Dieses Risiko taucht bei heterogenen Gruppen dagegen selten auf. Hier können die unterschiedlichen Herkünfte und beruflichen Hintergründe der Mitglieder neue Anstöße geben. Zuwenig Einblick in den Arbeitskontext der übrigen Mitglieder kann allerdings entfremden oder zu beliebigen Lösungen führen.

Es ist durchaus hilfreich, wenn die Teilnehmenden einer Kollegialen Coaching Konferenz® aus unterschiedlichen beruflichen Zusammenhängen kommen, da im Coaching die Vielfalt von Perspektiven für eine breite Auffächerung von Lösungsideen genutzt wird.

In den zertifizierten Ausbildungslehrgängen der Führungsakademie Baden-Württemberg gehört die regelmäßige Teilnahme an Kollegialen Coaching Konferenzen® zum Pflichtprogramm. Sie unterstützt den Lernprozess, dient der gemeinsamen Reflexion und ermöglicht ein Feedback zu den Themen des Qualifizierungsprogramms, entwickelt die Kompetenz, sich beraten zu lassen und andere zu beraten, und ist eine Plattform zur Erprobung und Integration der erlernten Inhalte. Auch Teilnehmende, die nur einzelne Seminarmodule belegen, interessieren sich deshalb oft für die Teilnahme an Kollegialen Coaching Konferenzen®. Die Führungsakademie Baden-Württemberg führt aus diesem Grunde ein Verzeichnis von Gruppen, die sich zu Kollegialen Coaching Konferenzen® treffen, und vermittelt entsprechende Kontakte. Die Beständigkeit dieser kollegialen Coachinggruppen ist nach allen vorliegenden Erfahrungen sehr hoch.

### Freiwilligkeit und Unabhängigkeit

Die Teilnahme an einer Kollegialen Coaching Konferenz® sollte grundsätzlich freiwillig sein. Nur dann ist gewährleistet, dass die notwendige Offenheit für eine vertrauensvolle Beratung eigener Anliegen besteht. Deshalb dürfen die teilnehmenden Personen auch nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Dies würde dazu führen, dass die Einflüsse der hierarchischen Beziehung den Coachingprozess überlagern. Bei einer Kollegialen Coaching Konferenz®, die aus den Mitgliedern eines Teams gebildet werden soll, wür-

den erfahrungsgemäß die Beziehungen im Team häufig Gegenstand des kollegialen Coachings sein. In diesem Fall wären die Methoden des Teamcoachings sinnvoller und daher vorzuziehen.

Kollegiale Coaching Konferenzen® finden idealtypisch in einer Gruppe von 6–8 anwesenden Personen statt. Eine Mindestanzahl ist schon wegen der verschiedenen Rollen geboten, die in einer Kollegialen Coaching Konferenz® eingenommen werden. Darüber hinaus sollen im Interesse des jeweiligen Klienten möglichst viele unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden können. Andererseits besteht die Erwartung, dass möglichst viele Teilnehmende ihre Anliegen beraten können. Je nach der vereinbarten Dauer der Kollegialen Coaching Konferenz® können aber höchstens 3–4 Durchgänge gemacht werden. Außerdem verzögern zu viele Teilnehmende den Ablauf einer Kollegialen Coaching Konferenz®. 6–8 Personen stellen daher einen guten Kompromiss dar. Selbst bei sehr erfahrenen Teilnehmenden sind weniger als 4–5 Personen aus den genannten Gründen nicht sinnvoll. Da aber nicht jeder Teilnehmende einer regelmäßig tagenden Kollegialen Coaching Konferenz® immer ein dringendes Anliegen mitbringen wird, ist es auch nicht notwendig, dass in jedem Treffen einer Kollegialen Coaching Konferenz® jedes Mitglied ein Anliegen vorbringen muss. Daher sollte eine Gruppe durchaus mehr als 4–5 Mitglieder haben. Realistisch betrachtet werden auch nicht immer alle Mitglieder bei jedem Treffen einer Kollegialen Coaching Konferenz® anwesend sein können – auch wenn die Kontinuität der Zusammensetzung mit Rücksicht auf den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und auf eine nachhaltige gegenseitige Begleitung wichtig ist. Die Gruppengröße sollte daher so gewählt werden, dass tatsächlich 6–8 Mitglieder an den Sitzungen anwesend sind.

**Gruppengröße**

## 2.4 Struktur und Ablauf

Der nachfolgende Abschnitt beschreibt die Funktionsweise der Kollegialen Coaching Konferenz®. Die gewählte Struktur und der standardisierte Ablauf einer Kollegialen Coaching Konferenz® ermöglichen es, einen Coachingprozess ohne pro-