

# Kollegiale Beratung live - Hortpädagoginnen<sup>1</sup> im Gespräch.

Josefin Barthold und Janine Hohlstamm

Das Bewusstsein für die zentrale Bedeutung des distanzierten, nachdenkenden und prüfenden Betrachtens pädagogischen Handelns ist in den letzten Jahren in pädagogischer Theorie sowie Praxis gestiegen. Pädagogische Reflexion meint:

- das distanzierte, nachdenkende Betrachten und Verstehen der komplexen, pädagogischen Wirklichkeit,
- die zeitlich nachgeordnete Überprüfung des pädagogischen Handlungsprozesses sowie die Überlegung von Korrektur- und Anschlussmaßnahmen,
- die Überdenkung der pädagogischen Beziehungen sowie deren Kontextfaktoren,
- und die Chance zur Weiterentwicklung, Perspektiverweiterung und Professionalisierung der Pädagoginnen (vgl. Giesecke 1997, S. 43f.; 70f; Prange / Strobel-Eisele 2006, S. 195).

In den verschiedenen Feldern der Pädagogik kann die zunehmende Schaffung institutioneller Reflexionsangebote, sowie die Professionalisierung pädagogischer Reflexion verzeichnet werden. Mit Hilfe von Expertinnen (zumeist Psychologinnen oder speziell geschulte Fachleute) und verschiedener Formen (Supervision, Coaching, Mentoring etc.) werden der pädagogische Alltag und die Aspekte pädagogischen Handelns abwägend durchdacht und Konsequenzen für die praktische Tätigkeit fruchtbar gemacht.

Für eine institutionell angebundene, systematische Reflexion z.B. in Form von regelmäßiger Supervision oder Coaching, sind erhebliche Ressourcen notwendig, so dass aktuell weder der Kita- noch der Hortbereich von dieser Entwicklung profitieren, da die notwendigen Mittel nicht zur Verfügung gestellt werden (können).

Die Kollegiale Beratung stellt hier, als leicht erlern- und umsetzbares

Gruppenreflexionsverfahren, ein realisierbares Konzept bereit. Die Besonderheit liegt darin, dass sich die Mitglieder einer Beratungsgruppe wechselseitig zu beruflichen Fragen - auf kollegialer Ebene - beraten. Die Gruppe geht dabei eigenständig, aber nach einer einfachen und klaren Struktur vor. Die kollegiale Ebene ist das zentrale Merkmal der Methode und begründet sich einmal im gemeinsamen beruflichen Hintergrund, der als Wissens- und Erfahrungspotenzial zur Verfügung steht und zum anderen in der Gleichrangigkeit der Teilnehmenden während des Beratungsprozesses. Jeweils für eine Kollegiale Beratung werden Rollen u.a. die der Moderatorin, der Protokollantin, der Fallgeberin und der Beraterinnen zugewiesen.<sup>2</sup>

Die Kollegiale Beratung (im folgenden KB genannt) hat sich in den letzten Jahren erfolgreich in sehr unterschiedlichen Arbeitsfeldern und beruflichen Zusammenhängen etabliert und in ihrer konzeptionellen Vielfalt enorm erweitert.<sup>3</sup>

Ziel der Methode ist es, konkrete Praxisprobleme gemeinsam im Dialog zu analysieren und zu reflektieren. Schrittweise werden die Spezifika und Eigenheiten eines eingebrachten Praxisproblems (Falles), herausgearbeitet. Im Verlauf der KB wird der weitere Kontext der Situation beleuchtet, um einen differenzierten Einblick zu erhalten, neue Perspektiven zu gewinnen und ein erweitertes Situationsverständnis zu entwickeln. Auf dieser Basis werden

---

<sup>1</sup> Im Bemühen um eine gendersensible Sprache und gute Lesbarkeit haben wir uns entschieden, im vorliegenden Text nur die weibliche Form zu nutzen, die männliche Form wird gleichermaßen mitgedacht.

<sup>2</sup> Ausführlich im vorliegenden Text ab „Kollegiale Beratung live“.

<sup>3</sup> Unter den Bezeichnungen Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) (vgl. Schlee 2004), Kollegiale Supervision (vgl. Roterling-Steinberg 2005), Kooperative Beratung (vgl. Mutzeck 2014) und ressourcenorientierte Teamarbeit (vgl. Herwig-Lempp 2016) können Variationen der Kollegialen Beratung (vgl. Tietze 2013) gefunden werden. Mit Intervision wird ein Konzept beschrieben, dass der Teambearbeitung zugerechnet werden kann, aber auch zentrale Momente der Supervision integriert (vgl. Hendriksen 2000).

anschließend gemeinsam durchdachte und angemessene Lösungsvorschläge und Handlungsalternativen entwickelt.

Im Folgenden wird der Ablauf eines Workshops mit Hortpädagoginnen geschildert, der im Rahmen der Fachtagung „Hort(er)leben“ im Oktober 2016 an der TU- Chemnitz von den Autorinnen durchgeführt wurde.<sup>4</sup>

### **Wenn Hortpädagoginnen ins Gespräch kommen ...**

Ziel des Workshops war es, die teilnehmenden Fachkräfte mit dem Verfahren der Kollegialen Beratung bekannt zu machen. Die KB wird in der Literatur mit vielen positiven Aspekten in Verbindung gebracht (ausführlich siehe Schmid / Veith / Weider 2013, S. 11f.; Tietze 2013; Mutzeck 2014, S. 140). Genannt werden unter anderem:

- das besonders praxisnahe, ressourcen- und lösungsorientierte Vorgehen, welches die Teilnehmenden bei ihren realen Herausforderungen abholt. In einem gemeinsamen Arbeitsprozess werden Gestaltungsspielräume und Handlungsoptionen ausgelotet, was positive Auswirkungen auf das Selbstwirksamkeitserleben der Fachkräfte zeigt.
- die angeleitete und orientierende Gesprächsgestaltung soll destruktive und ineffektive Gesprächsverläufe verhindern und die Entstehung eines fachlich-kollegialen Austausches mit Fokus auf die inhaltliche Problembearbeitung und Entwicklung qualitativer, kreativer Lösungsvorschläge fördern.
- weiterhin werden förderliche Lern- und Trainingseffekte des Verfahrens auf die Gesprächs- und Teamkultur, sowie die Persönlichkeitsentwicklung und das professionelle (Selbst)Verständnis reklamiert.
- zudem erleben die Beteiligten die KB als entlastend und den Rückhalt durch die Beratungsgruppe bei der Problembearbeitung als bestärkend.<sup>5</sup>

Um einige der genannten Effekte im Workshop erleb- und nachvollziehbar zu machen, wurde die Veranstaltung wie folgt geplant:

- Intro: Begrüßung und Kurzvorstellung der Teilnehmerinnen,
- Einführung in die KB und Darstellung des Ablaufmodells,
- anschließend praktische Umsetzung in Übungsgruppen,
- Abschluss: gemeinsamer Austausch über die gemachten Erfahrungen und Klärung von kritischen und offenen Fragen.

Der Workshop wurde von 22 Fachkräften besucht. Entsprechend unseres Konzepts eröffneten wir mit der Begrüßung, inhaltlichen Einleitung und der Kurzvorstellung. Bereits in den ersten Minuten entspann sich eine so anregende, lebhafte und fachlich aufschlussreiche Diskussion unter den Teilnehmerinnen, die wir nicht unterbrechen wollten, sondern stichpunktartig protokollierten. Zu deutlich war der Eindruck, dass hier etwas zum Ausdruck kam, was im Kreise Fremder und doch Gleicher Gehör und Verständnis fand. In einem ungefilterten Dialog wurden die Themen- und Problemfelder zum Ausdruck gebracht, die für die Erzieherinnen von zentraler Relevanz waren. Nach circa einer Stunde ebte der Erfahrungsaustausch ab und wir konnten nach einer kurzen Pause zum eigentlichen Seminarthema bzw. -plan zurückkehren.

Im Folgenden werden die genannten Diskussionspunkte zusammengefasst:

- Wird der Hort als reine Betreuungsinstitution von den *Eltern* wahrgenommen, wirkt dies auf das Engagement der Eltern zurück. Außerdem nimmt mit der Zunahme der Selbstständigkeit der Kinder, der Kontakt zum Elternhaus ab. Die Erzieherinnen

---

<sup>4</sup> Die hier vorliegenden Ausführungen basieren auf den Mitschriften und Gedächtnisprotokollen der Autorinnen.

<sup>5</sup> Ausführlich beschreiben Schmid / Veith / Weider 2013, S. 11f., Tietze 2013 sowie Mutzeck 2014, S.140 die Vorteile der KB.

fragten sich: „Wie bekomme ich die Eltern in den Hort? Wie gelingt es, dass sich Eltern im Hort engagieren?“

- Weiterhin wurde von der Belastung durch „top-down“ eingeführte *Qualitätsmaßnahmen*, berichtet, deren Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wurden. Besonders die Maßgaben zur Beobachtung und Dokumentation wurden als Überforderung und Zumutung empfunden, da die Passung und Übertragbarkeit dieser auf den Hortbereich überhaupt nicht vorhanden sei.
- Von verschiedenen Seiten (u.a. Eltern, Träger, Schule, Politik etc.) werden *widersprüchliche Erwartungen* an den Hort gerichtet (z.B. Hausaufgabenbetreuer, Wegbegleiter, Animator, Nachhilfelehrer, Hilfslehrer etc.). Gleichzeitig wird die pädagogische Arbeit im Hort von außen abqualifiziert, was in der Frage: „Was machen die eigentlich den ganzen Nachmittag? Die Kinder spielen doch alleine“, ihren Ausdruck findet.
- Die Fachkräfte diskutierten zudem, was denn ihre *eigentliche - originäre - Aufgabe* im Kontext der Schulkindbetreuung sei. Welche *Aufgabe, zentrale Funktion und Expertise* hat der Hort eigentlich?
- Zudem registrierten die Pädagoginnen eine *Zunahme der Anforderungen, der Vereinnahmung* und des *Leistungsdruckes* bei Kindern, bezogen auf die (schulischen) Anforderungen und in Verbindung mit einer Überfrachtung des Kinderalltages z.B. durch Angebote und Freizeitaktivitäten. Die (entwicklungs-)psychologisch bedeutsame *freie Zeit* nehme immer weiter ab und müsse von den Erzieherinnen mühsam etabliert und gegen schulische und elterliche Vereinnahmung verteidigt werden.
- In der *Kooperation* mit der Grundschule sehen viele Erzieherinnen eine anstrengende Herausforderung. Von Zusammenarbeit auf Augenhöhe könne keine Rede sein, sondern die Schule entscheide, der Hort folge.

Trotz der emotional geführten Diskussion war das gesamte Gespräch durch eine positive Einstellung zur eigenen Tätigkeit, sowie durch die besondere Verbundenheit mit den Kindern und deren Eltern gekennzeichnet. Resignation und Frustration traten gegenüber dem Gestaltungswillen und „Kampfgeist“ der Fachkräfte zurück. Zudem wurde deutlich, dass die Konzentration auf Betreuungsaspekte, nicht dem Selbstverständnis der Erzieherinnen entspricht. Es ist ein Anliegen der Pädagoginnen die Kinder in ihrer Persönlichkeit, Lebenswirklichkeit und Weltinterpretation wahrzunehmen. Dazu greifen diese durch vielfältige, kreative Projekte und Initiativen Aspekte des kindlichen Erlebens und Alltags auf. In einem herausfordernden Balanceakt leiten sie Bildungsanlässe aus dem Lebensalltag der Kinder ab, versuchen positive Lernerfahrungen zu generieren, aber auch genügend Freiraum zu lassen. Daneben stehen sie den Kindern als Bezugspersonen zur Verfügung, die im Anschluss an die Schule die Ersten sind, die Freud und Leid des Schulalltags der Kinder aufgreifen. Für die Fachkräfte geht es also um die täglich neue, konkrete, individuell zugeschnittene und ausgeglichene Umsetzung der Trias: Betreuung, Erziehung und Bildung. Dabei wird der Mangel an Unterstützung u.a. durch spezifische Weiterbildungen und Schulungen, sowie Material für den Hortbereich, die fehlende inhaltliche und konzeptionelle Orientierung sowie „Stimmlosigkeit“ gegenüber den verschiedenen Institutionen und Entscheidungsträgern bedauert und findet in dem Gefühl Ausdruck: „alleine zu stehen“.

### **Kollegiale Beratung live**

Im Anschluss an das impulsive Workshopintro griffen wir die Seminarkonzeption wieder auf und erarbeiteten gemeinsam mit den Fachkräften die Grundlagen der Kollegialen Beratung. Für die praktische Erprobung wurde die Gesamtgruppe in zwei Übungsgruppen aufgeteilt, die jeweils von einer Dozentin begleitet wurden. Nach einer kurzen, gruppeninternen Orientierungs- und Findungsphase wurden die einzelnen Schritte der KB umgesetzt.

In der Fachliteratur sind sehr unterschiedliche Ablaufschemata entwickelt worden. Wir folgen hier einem eigenen, an der Fachliteratur orientierten und in der Praxis bewährten Konzept.

### *1. Schritt: Einstieg*

Im ersten Schritt werden die organisatorischen Fragen (u.a. der zeitliche Rahmen) geklärt und die Rollen festgelegt. In der KB übernimmt jede Teilnehmerin für den Ablauf der Sitzung eine spezifische Rolle, die mit fixierten Erwartungen und Aufgaben verknüpft ist. Die Basisrollen sind:

- die Fallgeberin,
- die Moderatorin und
- die Beraterinnen.
- Optional sind weitere Rollen u.a. die Protokollantin und die Beobachterin.

Während *die Fallgeberin* ihren Fall, d.h. ein bedenkenswertes Ereignis aus ihrer (beruflichen) Praxis in nachvollziehbarer Weise den Gruppenmitgliedern schildert und für weitergehende Fragen zur Verfügung steht, ist die Rolle der *Moderatorin* im Dienst des Verfahrens zu stehen. Neben dem konkreten Ablauf der KB, darf sie das Ziel nicht aus den Augen verlieren und muss die Gruppe notfalls orientieren. Sie achtet auf die Einhaltung der Kommunikationsregeln, auf Rollenkonformität, den korrekten Durchlauf der einzelnen Arbeitsphasen und moderiert die Übergänge zwischen diesen. Die *Protokollantin* hält wesentliches der einzelnen Arbeitsphasen schriftlich fest. Die Moderatorin ebenso wie die Protokollantin versuchen - neben ihren spezifischen Aufgaben – wie die *Beraterinnen*, den Fall in einem strukturierten Arbeitsprozess im kommunikativen Austausch gemeinsam zu durchdenken, verschiedene Perspektiven anzubieten und letztlich Handlungsalternativen und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Im Anschluss an die Rollenvergabe präsentieren die KB-mitglieder ihre Anliegen und ein Fall (z.B. per Mehrheitsentscheid oder nach dem Kriterium der Wichtigkeit oder Dringlichkeit) wird ausgewählt.

### *Umsetzung im Workshop:*

Bei der Fallpräsentation herrschte eine große Offenheit und fast jede Teilnehmerin konnte und wollte ein Praxisproblem vorstellen. Alle vorgetragenen Fälle beschäftigten sich mit Problemlagen der Kinder (u.a. Schulangst, erwartungswidrigem Verhalten, Transitionsproblemen, Umgang mit Lernstörungen oder gruppendynamischen Prozessen in den Kindergruppen). In beiden Übungsgruppen wurde unabhängig voneinander die Gelegenheit genutzt, einen Fall von erwartungswidrigem Verhalten zu bearbeiten (per Mehrheitsentscheid in den Gruppen gewählt).

Im Folgenden wird der allgemeine Ablauf der KB wiedergegeben. Auf die detaillierte Darstellung der Fallbearbeitung wird in diesem Rahmen verzichtet.

### *2. Schritt: Darstellung des Falles (5-15 Minuten)<sup>6</sup>*

*Die Falldarstellerin* schildert ihren Fall gut nachvollziehbar, so ausführlich wie nötig und so knapp wie möglich. *Die Beraterinnen* hören aufmerksam zu, machen sich eventuell Notizen, unterbrechen die Ausführungen aber nicht. Nachfragen sind währenddessen nicht erlaubt. Die *Moderatorin* überprüft die Einhaltung der Regeln, Zeit etc. und die *Protokollantin* notiert die wesentlichsten Punkte der Schilderung.

### *3. Schritt: Nachfragen der Beraterinnen (10 Minuten)*

*Die Beraterinnen* versuchen im Folgenden die Situation tiefer und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, dazu richten sie Fragen an die Fallgeberin. Ratschläge, Bewertungen sowie Kommentare und kritische Anmerkungen (z.B. Warum hast du nicht ...; Hättest du nicht besser ...; Meiner Meinung nach wäre ... besser gewesen...) erhalten keinen Raum und werden von der *Moderatorin* unterbunden. Die *Fallgeberin* versucht die Fragen

---

<sup>6</sup> Die Zeitangaben sind orientierender Natur.

kurz und bündig zu beantworten. Rechtfertigungen und Erklärungen sowie umfassende Darstellungen erhalten keinen Raum. Die *Moderatorin* behält die Kommunikationsregeln im Blick und greift bei Verstößen ein. Die *Protokollantin* führt die Aufzeichnungen.

#### *4. Schritt: Formulieren des Anliegens (2 Minuten)*

Die *Fallgeberin* versucht in diesem Schritt ein konkretes Anliegen oder eine Frage zu formulieren, für die sie eine Lösung oder Antwort durch die KB erwartet. Anschließend distanziert sie sich aus dem Sichtfeld der Teilnehmerinnen, bleibt aber in Hörweite. Die *Moderatorin* achtet darauf, dass ein konkretes Anliegen formuliert wird. Die *Protokollantin* notiert dieses.

#### *5. Schritt: Austausch und Hypothesenbildung (10-15 Min)*

Die *Beraterinnen* setzen sich intensiv mit dem Fall auseinander, indem sie Hypothesen entwickeln, die verschiedenen Perspektiven auf das Geschehen ausloten, Zusammenhänge konstruieren, Bedingungen und Wechselwirkungen rekonstruieren und auf vorhandenes Wissen zurückgreifen. Ziel ist ein umfassendes, multiperspektivisches Verständnis zu entwickeln. Rückfragen an die *Fallgeberin* sind nicht erwünscht, lassen sich aber manchmal nicht vermeiden, so dass sie nur im Einzelfall und äußerst kurz gehalten, erlaubt sind. Lösungsvorschläge hingegen sind in dieser Arbeitsphase deplatziert. Dieser Prozess kann durch verschiedene, kreative Arbeits- und Problemlösetechniken bereichert und intensiviert werden. Auch wenn die *Protokollantin* wesentliches notiert, nimmt sie, genau wie die *Moderatorin* aktiv an diesem Auseinandersetzungsprozess teil. Am Ende der Arbeitsphase werden die wesentlichsten Erkenntnisse durch die *Moderatorin* zusammengefasst. Die *Fallgeberin* hört zu und kann sich ebenfalls Notizen machen.

#### *6. Schritt: Formulierung von Lösungsvorschlägen und Handlungsalternativen (10-15 Minuten)*

Auf der Basis des vorherigen Arbeitsschrittes und unter Maßgabe des Anliegens der *Fallgeberin* versuchen die *Beraterinnen* Lösungen zu entwickeln. Alle Vorschläge werden notiert. Diese müssen nicht begründet und umfangreich erklärt werden. Die Ideen bleiben vorerst unkommentiert, werden weder be- noch gewertet. Die *Moderatorin* weist alle Bewertungsversuche zurück. Die *Protokollantin* notiert alle Vorschläge. Die *Fallgeberin* nimmt die Vorschläge wahr.

#### *7. Schritt: Stellungnahme (5 Minuten)*

Die *Fallgeberin* wendet sich wieder der Gruppe zu und reflektiert das Gehörte. Sie geht besonders auf für sie neue oder alternative Aspekte ein. Weder bewertet sie die Vorschläge der *Beraterinnen*, noch rechtfertigt sie sich oder ihr bisheriges Vorgehen. In diesem Schritt können konkrete Festlegungen getroffen, Handlungsschritte fixiert und weitere Termine bestimmt werden. Anschließend kommentiert die *Fallgeberin* das gesamte Geschehen und nimmt nochmals Bezug auf das eingangs formulierte Anliegen. Mit diesem Schritt endet die Fallbearbeitung.

Die *Moderatorin* leitet abschließend zur Kurzreflektion der KB an. Die *Beraterinnen* haben die Möglichkeit zur Arbeits- und Vorgehensweise Stellung zu nehmen, allerdings nicht mehr zum Fall an sich.

#### *Umsetzung im Workshop:*

Im Workshop nutzten wir diesen Schritt zur gemeinsamen Auswertung. Dabei wurde die Methode insgesamt als interessant, leicht erlernbar, unterstützend, effektiv, gewinnbringend und prinzipiell gut in den Hortalltag integrierbar charakterisiert. Gleichzeitig wurden Bedenken bzgl. einer regelmäßigen Durchführung geäußert und angemerkt, dass noch längst nicht in allen Einrichtungen die Bedeutung von Reflexion und Teamarbeit bewusst sei.

## Aus Fällen lernen - der Hort und seine Aufgaben

Den Workshop rekapitulierend, lässt sich feststellen, dass die aktuell ungeklärte Aufgaben- und Rollenbestimmung des Hortes im Gesamtkomplex des Aufwachsens von Kindern in öffentlicher Verantwortung direkte Auswirkungen auf die Tätigkeit der Pädagoginnen hat. So zeigt sich, dass die Erwartungen an den Hortbereich bzw. die Fachkräfte äußerst heterogen, teils ambivalent sind. Da ungeklärt ist, welche Aspekte und Aufgaben der Hort im Bereich der öffentlichen Schulkindbetreuung übernehmen soll und welche Ressourcen und Kompetenzen Einrichtungen wie Fachkräfte für diese benötigen, führt dies u.a. zu Unsicherheiten und Konfusionen. Dies kann durch die in der KB fallspezifischen, offen gebliebenen Fragen illustriert werden:

- *Diagnostik und systematische Verortung:* Wie wird problematisches Verhalten eingeordnet oder diagnostiziert? Woher kommt das Verhalten? Was sind mögliche Ursachen oder Auslöser? Welche theoretischen Konzepte gibt es? Welche Handlungsorientierung bieten diese?
- *Konstruktion und Beschreibung des Verhaltens:* Wann ist Verhalten auffällig? Was ist normal? Welche Kriterien stehen für die Einschätzung zur Verfügung?
- *Interpretation und Intervention:* Was bedeutet das gezeigte Verhalten? Welche Konsequenzen hat es? Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden und zu welchem Ziel? Wie sieht ein pädagogisch verantwortungsvoller Umgang aus? Was sind die notwendigen und möglichen Interventionsmaßnahmen? Was können und sollen Hortpädagoginnen tun?
- *Kooperationen:* Welche weiteren sozialen oder medizinischen Dienste können oder müssen hinzugezogen werden? Welche Möglichkeiten der Unterstützung und Beratung für die Eltern gibt es? Wie kann die Kooperation mit der Schule aussehen? Welche Rolle hat der Hort hier einzunehmen?

In beiden Übungsgruppen wurde zum Ausdruck gebracht, dass es in den Einrichtungen selbst, kaum Unterstützungsstrukturen oder Orientierung beim Umgang mit erwartungswidrigem Verhalten von Kindern gibt. Zudem wurde bedauert, dass keine Weiterbildungsangebote, Qualifizierungsmöglichkeiten oder hortspezifische Fachliteratur zur vertieften Auseinandersetzung zur Verfügung stünden. Auch diese Punkte stehen symptomatisch für die aktuelle Lage der Horte.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Reflexions- und Beratungsverfahren, wie die Kollegiale Beratung, zwar geeignet sind um Fragen und Herausforderungen des beruflichen Alltags aufzugreifen, im kollegialen Miteinander zu durchdenken und Handlungsoptionen zu diskutieren. Allerdings sie sind nur *ein Aspekt* des pädagogisch-professionellen Handelns, welches unter geeigneten, strukturellen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, auf der Basis eines klaren Aufgabenprofils und pädagogischen (Selbst-)Verständnisses erfolgen muss. Ohne diese Grundlagen wirkt Kollegiale Beratung nur bedingt nachhaltig, kaum professionalisierend, sondern hat hauptsächlich eine kathartische Funktion.

## Literatur

- Giesecke, H.: Pädagogik als Beruf. Grundformen pädagogischen Handelns. Weinheim: Juventa, 1997.
- Hendriksen, J.: Intervision. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim: Beltz, 2002.
- Herwig-Lempp, J.: Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2016.
- Mutzeck, W.: Kooperative Beratung. Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität. Weinheim: Beltz, 2014.
- Prange, K. / Strobel-Eisele, G.: Formen päd. Handelns. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer Verl. 2006.
- Rotering-Steinberg, S.: Anleitungen zur Kollegialen Supervision und Qualitätszirkelarbeit sowie zum Kollegialen Coaching. Tübingen: DGVT, 2005.
- Schlee, J. : Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe; ein Arbeitsbuch. Stuttgart: Kohlhammer, 2004.
- Schmid, B. / Veith, T. / Weidner, I.: Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2013.

Tietze, K. O.: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verl. 2013.