Frankfurt University of Applied Sciences

Master-Arbeit

im Studiengang

Beratung in der Arbeitswelt - Coaching, Mediation, Supervision und Organisationsentwicklung

zur Erlangung des Grades eines

Master of Arts

vorgelegt von:

Leon Schwall

Vorname Nachname (ggf.: Geburtsname)

Thema

Künstliche Intelligenz als Reflexionswerkzeug für Beratende: Ein Vergleich von Large Language Models und Intervision

im Sommersemester 2025

am Fachbereich 4: Soziale Arbeit und Gesundheit
Frankfurt University of Applied Sciences

Erstprüfer*in:	**Prof. Dr. Ingmar Maurer**
Zweitprüfer*in:	**Anna Milan**

Straße, Hausnummer:	**Darmstädter Str. 14**
PLZ, Ort:	**63069, Offenbach am Main**
Matrikel-Nr.:	**1419784**

Abgabedatum:	**19.08.2025**

Abstract

This study examines the extent to which large language models (LLMs) are suitable as reflection tools in the context of reflective counseling. To this end, three intervision processes (n=13) were conducted as part of an experimental exploratory case study and systematically compared with four AI-supported reflection processes (two current LLMs – OpenAI o3 and Claude Opus 4 – using two differently elaborated prompts each). A case vignette based on everyday counseling practice served as a standardized stimulus, which was processed using the reflecting team method. Data analysis was performed using qualitative content analysis with supplementary evaluations.

The study reveals fundamental differences between human and AI-supported reflection processes. The findings indicate highly structured and condensed AI outputs with a focus on explicit topics. On the other hand, human reflections are characterized by emergent associative topic processing, in which implicit topics are explored, deeper levels of reflection are achieved, and systematic connections are made visible.

The results suggest that LLMs are particularly suitable for structuring preliminary reflections and efficient problem categorization, but that intervision remains superior when it comes to reflecting on implicit dynamics and complex system interrelationships. For professional use, it is recommended that AI be used as a complementary tool based on hybrid approaches. It is also shown that professional use requires specific competencies in the field of AI.

The study contributes to the discussion on the integration of AI into counseling practice and identifies concrete application scenarios and necessary qualification requirements for counselors. Due to the exploratory study design, limited prompt variants, a single-coder setting, and the difference between text-based AI interactions and spoken intervision, the statements are limited in their transferability and should be understood as hypothesis-generating.

Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht inwiefern Large Language Models (LLMs) als Reflexionswerkzeug im Kontext reflexiver Beratung geeignet sind. Dazu wurden im Rahmen einer experimentell-explorativ angelegten Fallstudie drei Intervisionsprozesse (n=13) durchgeführt und mit vier KI-gestützten Reflexionsprozessen (zwei aktuelle LLMs – OpenAI o3 und Claude Opus 4 – anhand je zwei unterschiedlich elaborierter Prompts) systematisch verglichen. Als standardisierter Stimulus diente eine an den Beratungsalltag angelehnte Fallvignette, die mit der Methode des Reflecting Team bearbeitet wurde. Die Datenanalyse erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse mit ergänzenden Auswertungen.

Die Untersuchung zeigt fundamentale Unterschiede zwischen menschlichen und KI-gestützten Reflexionsprozessen. Die Befunde deuten auf stark strukturierte und komprimierte KI-Ausgaben mit Fokus auf explizite Themen hin. Die Intervisionen zeichnen sich dagegen durch eine emergent-assoziative Themenbearbeitung aus, bei der implizite Themenbereiche exploriert, tiefere Reflexionsebenen erreicht und systematische Verknüpfungen sichtbar gemacht werden.

Aus den Ergebnissen wird abgeleitet, dass LLMs sich besonders für strukturierende Vorreflexionen und effiziente Problemkategorisierungen eignen, Intervisionen aber bei der Reflexion von impliziten Dynamiken und komplexen Systemzusammenhängen überlegen bleiben. Für einen professionellen Einsatz wird empfohlen KI als ergänzendes Werkzeug anhand hybrider Ansätze einzusetzen. Es wird zudem dargestellt, dass eine professionelle Nutzung spezifische Kompetenzen im Bereich KI voraussetzt.

Die Studie leistet einen Beitrag zur Diskussion über die Integration von KI in die Beratungspraxis und identifiziert konkrete Anwendungsszenarien sowie notwendige Qualifikationsanforderungen für Beratende. Die Aussagen sind aufgrund des explorativen Studiendesigns, begrenzter Prompt-Varianten, eines Ein-Coder-Settings und der Differenz zwischen textbasierten KI-Interaktionen und gesprochener Intervision in ihrer Übertragbarkeit eingeschränkt und als hypothesengenerierend zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I

Zusammenfassung II

Inhaltsverzeichnis III

Tabellenverzeichnis VII

1 Vorwort 1

2 Einleitung 2

3 Theoretischer Hintergrund 5

3.1 Beratungsverständnis 5

3.1.1 Reflexive Beratung 6

3.1.2 Erkenntnistheoretische Grundlagen 8

3.1.3 Qualitätssicherung in der Beratung 10

3.1.4 Zwischenfazit: Vergleichsrahmen 15

3.2 Künstlichen Intelligenz 16

3.2.1 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz 16

3.2.2 Funktionsweise von Large Language Models (LLMs) 18

3.2.3 Qualitätssicherung und -steuerung durch Prompt Engineering 19

3.2.4 Zwischenfazit: KI als Reflexionswerkzeug 24

3.3 Vergleichende Betrachtung: Intervision und LLMs 24

3.3.1 Dimensionaler Vergleich 25

3.3.2 Synthese und Implikationen für die empirische Untersuchung 27

4 Methodologie 29

4.1 Forschungskonzeption 29

4.1.1 Forschungsziel 29

4.1.2 Forschungsfragen 29

4.1.3 Methodologische Gesamtstrategie 30

4.1.4 Zeitlicher Rahmen der Untersuchung ... 31
4.2 Forschungsdesign ... 31
4.2.1 Sampling-Strategie ... 31
4.2.2 Datenerhebung ... 34
4.2.3 Datenaufbereitung ... 39
4.2.4 Datenanalyseverfahren ... 40
4.2.5 Forschungsethik ... 45
5 Analyse und Ergebnisdarstellung ... 46
5.1 Deskription der Stichprobe ... 46
5.2 Quantitative Analyse der Reflexionsprozesse ... 46
5.3 Qualitative Analyse der Reflexionsprozesse ... 49
5.3.1 Prozessgestaltung ... 49
5.3.2 Reflexionsinhalte ... 50
5.4 Vergleichende Darstellung der Ergebnisse ... 54
5.4.1 Quantitativer Vergleich ... 54
5.4.2 Qualitativer Vergleich der Prozessgestaltung ... 56
5.4.3 Qualitativer Vergleich der Reflexionsinhalte ... 56
6 Diskussion und Ausblick ... 59
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen ... 59
6.1.1 Beantwortung der zentralen Forschungsfrage ... 59
6.1.2 Beantwortung der weiterführenden Forschungsfragen ... 61
6.2 Theoretische Einordnung der Ergebnisse ... 63
6.3 Limitationen der Arbeit ... 66
6.4 Implikationen für die Praxis ... 67
6.5 Ausblick ... 68
7 Literaturverzeichnis ... 71
Anhang ... 76

Anhang 1: Fallvignette 76
Anhang 2: Ausformulierte Eingabeaufforderungen 79
Anhang 2.1: Elaborierter Prompt 79
Anhang 2.2: Minimaler Prompt 80
Anhang 3: Transkripte der Intervisionssitzungen 81
Anhang 3.1: Intervisionstranskript 1; 28.05.2025 81
Anhang 3.2: Intervisionstranskript 2; 10.06.2025 93
Anhang 3.3: Intervisionstranskript 3; 18.06.2025 104
Anhang 4: Protokolle der KI-Interaktionen 114
Anhang 4.1 Elaborierter Prompt ChatGPT (OpenAI o3); 23.07.2025 114
Anhang 4.2 Minimaler Prompt ChatGPT (OpenAI o3); 23.07.2025 118
Anhang 4.3 Elaborierter Prompt Claude (Opus 4); 23.07.2025 123
Anhang 4.4 Minimaler Prompt Claude (Opus 4); 23.07.2025 127
Anhang 5: Verteilungen der Codierungen in den Reflexionsprozessen 129
Anhang 5.1: Absolute Häufigkeiten der Codierungen nach Reflexionsprozessen und Kategorien 129
Anhang 5.2: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte (Hauptkategorie 1) über die Intervisionsprozesse 133
Anhang 5.3 Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte (Hauptkategorie 1) über die KI-gestützten Reflexionsprozesse 134
Anhang 5.4: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette (Hauptkategorie 1) über die Intervisionen 135
Anhang 5.5: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette (Hauptkategorie 1) über die KI-gestützten Reflexionen 136
Anhang 5.6: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe (Hauptkategorie 2) über die Intervisionen 137
Anhang 5.7: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe (Hauptkategorie 2) über die KI-gestützten Reflexionen 138

Anhang 5.8: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität (Hauptkategorie 3) über die Intervisionen 139

Anhang 5.9: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität (Hauptkategorie 3) über die KI-gestützten Reflexionen 139

Anhang 5.10: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster (Hauptkategorie 3) über die Intervisionen 140

Anhang 5.11: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster (Hauptkategorie 3) über die KI-gestützten Reflexionen 140

Anhang 6: Soziodemographische Merkmale der Intervisionsteilnehmenden 141

Anhang 6.1: Übersicht..... 141

Anhang 6.2: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 1) .. 142

Anhang 6.3: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 2) .. 143

Anhang 6.4: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 3) .. 144

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ablaufplan der Intervisionssitzungen *36*
Tabelle 2: Absolute Häufigkeiten der Codierungen nach Reflexionsprozessen und Kategorien *129*
Tabelle 3: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte über die Intervisionsprozesse *133*
Tabelle 4: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte über die KI-gestützten Reflexionsprozesse *134*
Tabelle 5: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette über die Intervisionen *135*
Tabelle 6: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette über die KI-gestützten Reflexionen *136*
Tabelle 7: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe über die Intervisionen *137*
Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe über die KI-gestützten Reflexionen *138*
Tabelle 9: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität über die Intervisionen *139*
Tabelle 10: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität über die KI-gestützten Reflexionen *139*
Tabelle 11: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster über die Intervisionen *140*
Tabelle 12: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster über die KI-gestützten Reflexionen *140*

1 Vorwort

Seit mehreren Jahrzehnten hat die digitale Revolution einen umfassenden Einfluss auf die Arbeits- und Lebenswelt. Die Entwicklungen als Digital Native zu durchleben, empfinde ich als außergewöhnliche Erfahrung und ich begegne den fortschreitenden technischen Neuerungen mit einer Mischung aus Neugier und kritischer Skepsis, letztere geprägt durch die Erfahrung, wie tiefgreifend digitale Medien und Werkzeuge unsere Gesellschaft und unser Zusammenleben verändern können. Zuletzt lies mich diese Neugier Large Language Models im Rahmen spielerischer Auseinandersetzungen erkunden und weckte mein Interesse, mich mit dem Werkzeug auch im beruflichen Kontext auseinanderzusetzen. Als angehender Berater begann ich die Werkzeuge zur Exploration themenspezifischer Methoden und Konzepte zu nutzen und verglich diese mit etablierten Praxisbüchern. Durch die ersten praktischen Erfahrungen entstand die Frage, inwiefern Large Language Models nicht nur zur spielerischen Ideenentwicklung, sondern auch als Werkzeug für professionelle Reflexionsprozesse eingesetzt werden könnte. Eine Überlegung, die schließlich zur vorliegenden Forschungsarbeit führte, die ich im Sommer 2025 verfasste.

Mein Dank gilt meinem Betreuer und Studiengangsleiter Prof. Dr. Ingmar Maurer, der mich nicht nur während der Erarbeitung der Masterthesis mit wertvollen Gedanken und Ratschlägen unterstützte, sondern auch zu meiner beruflichen Weiterentwicklung im Rahmen des gesamten Studiums einen wesentlichen Beitrag geleistet hat. Weiter danke ich den Intervisionsteilnehmenden, die die Umsetzung des Forschungsvorhabens ermöglicht haben. Ein besonderer Dank gilt meiner Familie und meiner Partnerin Franciska, deren bedingungslose Unterstützung mich dazu befähigt hat das Masterstudium anzutreten und diese Thesis zu verfassen.

Die Verfassung der Arbeit hat mein Verständnis sowohl für die inhaltlichen Themen als auch den Forschungsprozess erheblich erweitert. Es stellte eine besondere Herausforderung dar, meine Ansprüche an die Ergebnisqualität mit den begrenzten mir verfügbaren Ressourcen und den Möglichkeiten des experimentellen Designs in Einklang zu bringen. Trotz der damit verbundenen methodischen Limitationen erhoffe ich mir einen wertvollen Beitrag für die Beratungspraxis zu leisten. Wenn die in dieser Arbeit entwickelten Hypothesen und Erkenntnisse dazu beitragen, dass Beratende KI informierter und reflektierter einsetzen, wäre mein persönliches Ziel für die Untersuchung erreicht.

2 Einleitung

Künstliche Intelligenz (KI) hat in den vergangenen Jahren einen erheblichen Aufschwung erlebt und durchdringt mittlerweile nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen und beruflichen Lebens. Auch im Feld der Beratung findet KI, im speziellen Large Language Models (LLMs), zunehmend Anwendung, wobei der Fokus bisher primär auf der Vor- und Nachbereitung von Beratungssitzungen liegt (Rauen et al., 2024, S. 46). Auch spezialisierte Chatbots, die einen expliziten Beratungsauftrag durchführen, werden bereits eingesetzt (Mai & Rutschmann, 2023).

Ein bislang wenig erforschtes Anwendungsgebiet stellt der Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug für Beratende dar. Trotz der wachsenden Bedeutung von KI-Technologien existiert bislang keine systematische Untersuchung darüber, wie sich KI-gestützte von menschlichen Reflexionen unterscheiden und welche spezifischen Potenziale und Limitationen sie aufweisen– ein Bereich, der erhebliches Potenzial für die Demokratisierung und Professionalisierung der Beratungspraxis birgt. Reflexion gilt als zentrale Kompetenz und Qualitätssicherungsmaßnahme professioneller Beratung und wird durch verschiedene Formate, von der Dokumentation, über Intervision bis hin zu Supervision, realisiert. In der Praxis zeigt sich, dass strukturelle Rahmenbedingungen den Zugang erschweren können. Begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen oder fehlende Supervisionsmöglichkeiten sind mögliche Ursachen, die eine regelmäßige systematische Reflexion erschweren können. Damit öffnet sich ein Anwendungsfeld für KI-gestützte Reflexionsprozesse in Form einer niederschwelligen Ergänzung zu menschlichen Reflexionssettings. Die Erforschung der Thematik wird insofern als bedeutsam eingeschätzt, als dass ein unreflektierter Einsatz von KI-Technologien in sensiblen Bereichen wie der Beratung erhebliche Qualitäts- und Ethikrisiken bergen kann.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der systematischen Untersuchung von KI als Reflexionswerkzeug in der Beratung. Im Zentrum der Untersuchung steht folgende Forschungsfrage:

Worin liegen die qualitativen und strukturellen Unterschiede zwischen KI-gestützter Reflexion und der Reflexion im Rahmen menschlicher Intervision?

Davon abgeleitet werden fünf weiterführende Fragen erörtert:

- Welche Dimensionen und Indikatoren ermöglichen die Bewertung der Ausgabequalität von KI-gestützten Reflexionen?

- Inwiefern erweisen sich die eingesetzten Eingabetechniken als geeignet für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?
- Inwiefern eignet sich KI als niederschwelliges und effektives Reflexionswerkzeug?
- Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind für einen erfolgreichen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug erforderlich?
- Welche spezifischen Kompetenzen benötigen Beratende für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?

Die Untersuchung ist als experimentell-explorative Vergleichsstudie angelegt, die KI-gestützte Reflexionsprozesse systematisch mit von Menschen durchgeführten Intervisionen vergleicht. Dazu werden zum einen individuelle Prompting-Strategien entwickelt, um ausgewählte LLMs zu stimulieren. Zum anderen werden menschliche Intervisionsprozesse durchgeführt. Die Analyse der erhobenen Daten dient dem Vergleich der Ergebnisse und der Evaluation der Leistungsfähigkeit der eingesetzten LLMs. Ziel ist die Entwicklung fundierter Hypothesen entlang der Forschungsfragen, die als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben dienen können.

Die Arbeit baut sich wie folgt auf:

Kapitel 3 widmet sich der theoretischen Einordnung der beiden Kerngebiete. Zunächst wird das der Arbeit zugrundeliegende Beratungsverständnis und die damit verknüpften erkenntnistheoretischen Grundlagen dargestellt. Darauf folgt eine Auseinandersetzung mit etablierten Qualitätssicherungsmaßnahmen der Beratung. Anschließend werden die Grundlagen und die allgemeine Funktionsweise von KI vorgestellt. Davon wird die Auswahl von LLMs als eingesetztes KI-Modell abgeleitet und Prompt Engineering als zentrales Steuerungselement von LLMs vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einem theoretischen Vergleich von LLMs und Intervision.

Kapitel 4 beschreibt das methodische Vorgehen der Untersuchung im Detail. Dazu wird eingangs die Forschungskonzeption im Sinne einer übergeordneten methodologischen Einordnung dargestellt, bevor die Operationalisierung der Studie im Rahmen des Forschungsdesigns vorgestellt wird. Abschließend wird das Datenanalyseverfahren und dessen Darstellung vorgestellt und forschungsethische Aspekte erörtert.

Kapitel 5 dient der systematischen Analyse der erhobenen Daten und der Darstellung der Ergebnisse. Zunächst werden die quantitativ erhobenen Daten zu strukturellen Elementen der Reflexionsprozesse dargestellt, gefolgt von einer qualitativen Analyse der

Prozesse. Die vergleichende Darstellung arbeitet sowohl die quantitativen als auch qualitativen Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus und bietet die Grundlage für die Hypothesenbildung.

Kapitel 6 schließt die Arbeit inhaltlich ab, indem zunächst alle Forschungsfragen anhand von empirisch fundierten Hypothesen beantwortet werden. Die theoretische Einordnung verknüpft die Ergebnisse der Arbeit mit dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs zu Reflexion und KI in der Beratung. Nach einer kritischen Darstellung der Limitationen werden praktische Implikationen für den Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug formuliert. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf weiterführende Forschungsvorhaben und Entwicklungsperspektiven.

3 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die relevanten Grundlagen der Beratung sowie der Künstlichen Intelligenz beleuchtet. Ziel ist die Herleitung von Analogien zwischen Konzepten der reflexiven Beratung und Instrumenten der KI, die die Basis für einen Vergleich bilden.

Zunächst werden ein aktuelles Verständnis von reflexiver Beratung, die zugrundeliegenden erkenntnistheoretischen Überlegungen und Instrumente der Qualitätssicherung, insbesondere Intervision als Reflexionswerkzeug, dargestellt. Die theoretischen Grundlagen stellen zum einen das zugrundeliegende Beratungsverständnis in dieser Arbeit dar und zeigen zum anderen die Anforderungen an professionelle Reflexionsprozesse auf, anhand derer KI im Rahmen der Studie verglichen wird.

Anschließend werden die Funktion und Arbeitsweise von KI beschrieben, gefolgt von einer Vorstellung der Kategorie der Large Language Models, die im Rahmen der Studie genutzt werden. Die Erkenntnisse zur Funktionsweise werden im Rahmen des Forschungsdesigns genutzt, um methodisch fundierte Eingabeaufforderungen für die Untersuchung der Large Language Models zu entwickeln.

Anhand der gesammelten Erkenntnisse wird abschließend eine vergleichende Betrachtung zwischen Intervision und LLMs als Reflexionswerkzeug durchgeführt und Vergleichskriterien und -dimensionen identifiziert, die den konzeptionellen Rahmen für die empirische Untersuchung schaffen.

3.1 Beratungsverständnis

„Beratung ist eine vielgestaltige, sich ständig verändernde und durch viele interne und externe Einflussfaktoren bestimmte professionelle Hilfeform. Sie unterstützt in variantenreichen Formen bei der Bewältigung von Entscheidungsanforderungen, Problemen und Krisen und bei der Gestaltung individueller und sozialer Lebensstile und Lebensgeschichten“ (Nestmann et al., 2014, S. 599). Die verschiedenen Beratungsangebote werden durch den Kontext, die Zielgruppe, die theoretische Orientierung und die Haltung der beratenden Person beeinflusst (vgl. Warschburger, 2009, S. 19). Vorhandene Beratungsangebote unterscheiden sich entsprechend auf vielfältige Weise, sodass eine Ein- bzw. Abgrenzung notwendig ist, um Transparenz über das zugrundliegende Beratungsverständnis zu schaffen.

Im Rahmen dieser Arbeit richtet sich der Fokus explizit auf eine übergeordnete Abgrenzung des Beratungsbegriffs anhand der grundsätzlichen Arbeitsweise und den zugrundeliegenden Wirkprinzipien. Die Betrachtung der Metaperspektive dient der Identifikation von übergeordneten Prinzipien, die beratungsformübergreifend relevant sind und zu einem tieferen Verständnis der Wirkfaktoren beitragen. Auf eine Darstellung und Abgrenzung der mannigfaltigen Beratungsangebote wird entsprechend verzichtet.

Die theoretische Grundlage von Beratung wird in drei Schritten dargestellt: In Kapitel 3.1.1 wird eine grundlegende Unterscheidung zwischen reflexiven und transitiven Beratungsansätzen vorgenommen und reflexive Beratung als Untersuchungsgegenstand dargestellt. In Kapitel 3.1.2 wird die erkenntnistheoretische Basis des Beratungsverständnisses geschaffen. Abschließend werden in Kapitel 3.1.3 die wesentlichen Eckpfeiler der Qualitätssicherung dargestellt und mit Intervision ein konkretes Reflexionsinstrument als Vergleichsmaßstab eingeführt.

3.1.1 Reflexive Beratung

Die zwei gewählten Metakategorien zur Abgrenzung sind reflexive und transitive Beratung. In ihrer Essenz beschreibt reflexive Beratung einen Reflexionsprozess zur Erarbeitung individueller Lösungsstrategien, der von einer beratenden Person moderiert wird; transitive Beratung beschreibt die Vermittlung von individuell relevantem Expertenwissen (vgl. Jeschke, 2004, S. 13 f). Die Unterscheidung zwischen reflexiver und transitiver Beratung ist als analytische Dimension zu verstehen, in der Praxis können durchaus hybride Form auftreten, ein Beispiel für ein konzeptionell hybrides Modell stellt die Komplementärberatung dar (vgl. Königswieser et al., 2012; Königswieser et al., 2013). Die analytische Trennung dient primär der theoretischen Einordnung und sollte nicht als präskriptives Modell verstanden werden.

In dieser Arbeit wird reflexive Beratung fokussiert, da diese im Einklang mit aktuellen bildungspolitischen Entwicklungen und Überlegungen zu Beratung als Profession der Reflexivität steht. Seel benennt die „Realisierung von Reflexivität“ als Kernaufgabe professioneller Beratung, mit dem Ziel die Beratenen zu befähigen, mit der zunehmenden Eigenverantwortung umzugehen, indem situationsadäquate Entscheidungen getroffen und entsprechende Handlungsweisen im Alltag implementiert werden (vgl. Seel, 2014, S. 21 ff). Dies deckt sich mit den vom Rat der Europäischen Union (2018) identifizierten

Schlüsselkompetenzen in ihrer Empfehlung für lebenslanges Lernen: Metakognitive Fähigkeiten wie Problemlösung, kritisches Denken, Kooperation, Kreativität, informatisches Denken und Selbstregulation werden als aktuell und zukünftig relevant benannt, wohingegen die Wissensaneignung als notwendige, aber nicht ausreichende Grundlage für persönlichen und wirtschaftlichen Fortschritt und Erfolg identifiziert wird.

Eine Abgrenzung anhand des spezifischen Settings (arbeitsweltlich versus lebensweltlich) findet nicht statt, da davon ausgegangen wird, dass die thematischen Übergänge zwischen Arbeits- und Lebenswelt fließend sind (vgl. Maurer, 2013, S 197). Die Eingrenzung negiert nicht, dass spezialisierte Beratungsfelder wie Psychotherapie oder klinische Beratung spezifischen gesetzlichen Regelungen und Qualifikationsanforderungen unterliegen, sie stellt vielmehr die Prinzipien reflexiver Beratung und deren strukturell ähnliche Ansprüche an den Beratungsprozess in den Mittelpunkt.

Wie bereits deutlich wurde, gibt es eine Vielzahl an Einflussfaktoren auf die spezifischen Beratungsangebote, so auch innerhalb der Kategorie der reflexiven Beratungsformen. Weber (2013, S. 98 ff) identifiziert anhand verschiedener Beratungsbegriffe einige zentrale verbindende Elemente, die in dieser Arbeit als Grundlage für reflexive Beratung angenommen und wie folgt kategorisiert werden:

<u>Prozesshafte Elemente</u>

- Es wird eine temporäre Arbeitsbeziehung hergestellt.
- Beratung hat einen asymmetrischen und prozesshaften Charakter, in welchem unterschiedliche Rollen mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben und Erwartungen vorhanden sind.

<u>Methodische Elemente</u>

- Das Individuum ist Ausgangspunkt für die Beratung.
- Die Beratung orientiert sich am Anliegen der ratsuchenden Person.
- Es besteht ein grundsätzlicher Fokus auf das Problem beziehungsweise dessen Lösung.
- Der Methodenpluralismus wird betont, sodass innerhalb eines Beratungsfeldes verschiedene theoretische Ansätze und Richtungen vertreten werden können und die Beratung sich an den jeweiligen Aspekten dieser Richtungen orientiert.

<u>Reflexive Elemente</u>

- Die Beratung begrenzt sich nicht ausschließlich auf das Individuum, sondern integriert die Umwelt der ratsuchenden Person.

- Beratung stellt ein reflexives Verfahren dar, das der Förderung der Selbstwirksamkeit beziehungsweise der Selbstwirksamkeitserwartung dient.

Die drei Dimensionen bilden gemeinsam das operationale Fundament reflexiver Beratung und stellen gleichzeitig eine Differenzierungsmöglichkeit für die spätere vergleichende Analyse dar.

Damit die praktischen Prinzipien reflexiver Beratung eine erkenntnistheoretische Basis erhalten, werden im nächsten Kapitel die erkenntnistheoretischen Annahmen dargestellt.

3.1.2 Erkenntnistheoretische Grundlagen

Im vorigen Kapitel wurden die Vielschichtigkeit von Beratung skizziert und die in dieser Arbeit behandelte Form der Beratung sowie deren grundlegende Arbeitsweise dargestellt. In diesem Kapitel wird der Beratungsbegriff um eine erkenntnistheoretische Grundlage ergänzt, die zur Einordnung des Beratungsverständnisses beiträgt und zusätzlich den Rahmen für die Methodologie der Studie schafft.

3.1.2.1 Konstruktivismus in der Beratung

Der Konstruktivismus wird als erkenntnistheoretisches Fundament für reflexive Beratungsformen angenommen. Die Perspektive wurde maßgeblich durch Glasersfelds Konzept des radikalen Konstruktivismus geprägt und beschriebt das grundlegende Verständnis von Wissen und Wirklichkeit.

Glasersfeld (1996, S. 11) geht davon aus, „[…] daß alles Wissen, wie immer man es auch definieren mag, nur in den Köpfen von Menschen existiert, und daß das denkende Subjekt sein Wissen nur auf der Grundlage seiner Erfahrung konstruieren kann“.

Das bedeutet, dass Realität, im Sinne eines absolut gültigen menschlichen Wissens, als Fiktion angenommen wird, da menschliche Erkenntnisse immer subjektiv gefärbt sind (vgl. Glasersfeld, 1997, S. 47). Am Beispiel von Kants Postulat, dass Raum und Zeit zwingend zur menschlichen Vorstellung gehören aber nicht zwingend zur Welt, stellt Glasersfeld dar, dass Menschen nicht in der Lage sind zu überprüfen, ob ihre Vorstellungen mit einer objektiven Realität übereinstimmen (vgl. Glasersfeld, 1997, S. 47 f).

Anstatt Realität als Maßstab zu nutzen, unterscheidet Glasersfeld (ebd., S. 47) zwischen Realität und Wirklichkeit, er versteht „[…] unter ‚Wirklichkeit‘ ein Netzwerk von Begriffen, die sich in der bisherigen Erfahrung des Erlebenden als angemessen, brauchbar oder ‚viabel‘ erwiesen haben, und zwar dadurch, daß sie wiederholt zur erfolgreichen

Überwindung von Hindernissen oder zur begrifflichen ‚Assimilation von Erfahrungskomplexen gedient haben".

Die Wirklichkeitskonstruktion findet also durch die subjektive Wahrnehmung der Welt durch das Individuum statt, die durch die Integration individueller Vorerfahrungen und die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen geprägt wird. Große Überschneidungen dieser individuellen Perspektiven werden als intersubjektiv beschrieben und besitzen im Sinne des demokratischen Prinzips eine höhere Viabilität, womit sie eine zweckdienliche Annäherung an Objektivität bilden (vgl. ebd., S. 59 f).

Für den Beratungskontext ergeben sich zwei zentrale Implikationen:

1. Die Wirklichkeitskonstruktionen der Beratenen werden zum Ausgangspunkt der Beratung gemacht, da jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert.
2. Viabilität ist ein Qualitätskriterium, da Lösungen anhand der Brauchbarkeit und Umsetzbarkeit für die spezifische Wirklichkeit der Beratenen bewertet werden anstatt objektiver Standards.

Die konstruktivistische Grundhaltung prägt das Verhalten und Vorgehen im Rahmen reflexiver Beratung, da Beratende bei der Reflexion und Weiterentwicklung individueller Wirklichkeitskonstruktionen begleiten und eine gemeinsame Deutung stattfindet. Im Gegensatz zur Expertenberatung treten sie nicht als Experten für objektiv richtige Lösungen auf.

Während der Konstruktivismus die Konstruktion von Wirklichkeit erklärt, adressiert die Hermeneutik deren Interpretation und Verstehen. Dieser Verstehensprozess und die resultierenden Implikationen für einen methodischen Rahmen werden im folgenden Kapitel dargestellt.

3.1.2.2 Hermeneutische Prinzipien des Verstehens

Die Hermeneutik als Verstehenslehre ergänzt den Konstruktivismus um die methodische Dimension des Verstehens individueller Wirklichkeitskonstruktionen. Für die reflexive Beratung liefert sie das theoretische Fundament für den dialogischen Verstehensprozess zwischen Beratenden und Beratenen. Insbesondere Gadamers Überlegungen zum hermeneutischen Zirkel nach Heidegger und seiner Weiterentwicklung einer Hermeneutik des Verstehens stehen für diese Arbeit im Mittelpunkt (Vgl. Gadamer, 1999, S. 270 ff):

Am Beispiel des Textverstehens erklärt Gadamer, dass das Verstehen des Ganzen das Verstehen der einzelnen Teile voraussetzt, was in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis steht. Die Reflexion und Revision der eigenen Vorannahmen (Vorurteile) ist zentral, da jede neue Erkenntnis das Vorverständnis beeinflusst und eine neue bzw. aktualisierte Grundlage für kommende Einschätzungen darstellt. Diese Vertiefung des Verstehens wird aufgrund der kontinuierlichen Reflexion und Revision als zirkulär beschrieben.

Im Kontext der Beratung wird auch der Begriff einer Spiralbewegung verwendet, um zu verdeutlichen, dass es sich nicht um bloßes Kreisen handelt, sondern ein progressiver Prozess der Vertiefung stattfindet. Die dargestellten erkenntnistheoretischen Grundlagen haben direkte Implikationen für die Qualität von Beratungsprozessen. Wenn Wissen als subjektive Konstruktion der Realität angenommen wird, ist Verstehenstiefe ein zentrales Qualitätsmerkmal, da sie die Voraussetzung für viable Lösungsansätze im Sinne des Konstruktivismus darstellt. Das bedeutet, je tiefer Beratene ihre eigene Wirklichkeitskonstruktion verstehen, desto passgenauer können Lösungsansätze entwickelt werden. Qualitätssicherung muss damit Instrumente nutzen, die diese Prozesse unterstützt und kritisch reflektiert.

Diese hermeneutisch fundierte Perspektive auf Beratungsqualität bildet den Ausgangspunkt für die Betrachtung der Qualitätssicherung im Beratungskontext.

3.1.3 Qualitätssicherung in der Beratung

Beratung in Deutschland steht mangels einer gesetzlichen Fundierung unter einem hohen Legitimationsdruck, wodurch Qualitätssicherung eine Doppelfunktion erhält: Die Kontrolle der Beratungsqualität und die Legitimation und Entwicklung von Beratung als Profession. Während transitive Beratung anhand der korrekten Vermittlung von Expertenwissen gemessen werden kann, benötigt es für reflexive Beratung komplexere Instrumente, die den prozessualen, konstruktivistischen Charakter berücksichtigen. Diesem Legitimationsdruck wird mit einem Professionalisierungsschub begegnet (vgl. Nestmann et al., 2014, S. 599 ff). In Deutschland wird die Professionalisierung insbesondere von weiterbildenden akademischen Beratungsstudiengängen und Berufsverbänden[1] vorangetrieben, die Ausbildungsstandards, ethische Leitlinien und Qualitätsstandards für

[1] Zu den etablierten Verbänden gehören u.a. die International Coaching Federation Deutschland e.V. (ICF), der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv).

die jeweiligen Beratungsformen definieren. Die verschiedenen Leitfäden und Empfehlungen sind nicht einheitlich, weisen aber strukturelle und teils inhaltliche Parallelen auf, allen voran Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Beratungsqualität (vgl. DBVC, 2019; DGSv, 2023a, 2023b).

Stellvertretend werden hier die vereinsinternen Professionsstandards des DBVC gezeigt, die eine umfassende Liste von Instrumenten zur Qualitätssicherung enthalten (Steinke und Wolff, 2019):

1. Dokumentation
2. Supervision, fachlicher Rat
3. Weiterbildung, Teilnahme an Dialogforen, Symposien und Kongressen
4. Qualitätszirkel, Mitwirkung in Regionalgruppen und Fachausschüssen
5. Umgang mit Beschwerden und Unzufriedenheiten, Sachverständigenrat
6. Evaluation
7. Qualitätsentwicklungsprozess
8. Nachschau

Analysiert man die dargestellten Instrumente, können drei übergeordnete Kategorien der Qualitätssicherung erkannt werden:

- Reflexion der Beratungsprozesse (Punkt 1, 2, 4, 7 und 8)
- Aus- und Weiterbildung der Beratenden (Punkt 3)
- Evaluation der Beratungsprozesse (Punkt 5 und 6)

Die Dominanz der reflexiven Instrumente verdeutlicht deren Relevanz für die Qualitätssicherung reflexiver Beratung und lässt sich aus den erkenntnistheoretischen Grundlagen ableiten. Unter den reflexiven Instrumenten der Qualitätssicherung nimmt Intervision eine besondere Stelle ein, nicht zuletzt, da das Instrument in den unterschiedlichsten Berufsfeldern etabliert ist, um den steigenden Ansprüchen an die Reflexivität von Fach- und Führungskräften zu begegnen (vgl. Lippmann, 2020, S. 9 ff). Deren strukturelle Merkmale und Wirkprinzipien werden im folgenden Kapitel erörtert.

3.1.3.1 Intervision als Reflexionsinstrument

Intervision beschreibt ein reflexives Beratungsformat, dass in Form von wechselseitigem Austausch zwischen Fachpersonen zur zielgerichteten Reflexion und Qualitätssicherung ihrer beruflichen Arbeit, (in der Regel) ohne externe Moderation, durchgeführt wird (vgl. Lippmann, 2013, S. 12 f; Hendriksen, 2011, S. 23; Kühl und Schäfer, 2020,

S. 5 ff). Das Format ist davon geprägt, dass eine Gruppe von Gleichgestellten mit ähnlichem Tätigkeits- und / oder Erfahrungshintergrund freiwillig und ohne Bezahlung autark einen reflexiven Beratungsprozess strukturiert und durchführt (Vgl. Lippmann, 2013, S. 15 ff; Kühl und Schäfer, 2020, S. 5).

Für Intervision gibt es keinen standardisierten Ablauf, da die Struktur eigenverantwortlich durch die Teilnehmenden festgelegt wird, allerdings kann der Prozess anhand eines idealtypischen Verlaufs in sieben Phasen gegliedert werden (Vgl. Lippmann, 2013, S. 65 f):

1. Auswahl der moderierenden Person
2. Eingangsrunde
3. Themensammlung
4. Priorisierung der Themen
5. Themenbearbeitung
6. Auswertung
7. Organisatorisches

Einen nahezu identischen Beratungsprozess beschreibt das Format der Kollegialen Beratung (vgl. Tietze, 2016). Die Begriffe Intervision und Kollegiale Beratung werden in dieser Arbeit synonym verwendet, da die Unterschiede auf Detailebene im Kontext dieser Arbeit vernachlässigbar sind. Auf die von Hendriksen (2011) beschriebene begleitete Intervision wird hier nicht näher eingegangen, da sie in Deutschland kaum implementiert wurde und die sprachliche Genauigkeit negativ beeinflusst (Vgl. Lippmann 2013, S. 14). Intervision unterscheidet sich damit in zwei zentralen Punkten von vergleichbaren Formaten: Sie kommt ohne externe Moderation aus und stellt eine Beratung ohne Honorar dar.

Dem Format werden zahlreiche Potentiale zugesprochen, die sowohl auf individueller Ebene wie auch auf organisationaler Ebene von Vorteil sein können (Vgl. Lippmann 2013, S. 14 und Tietze 2021, S. 24 ff):

<u>Nutzen für die Individuen:</u>

- Erhöhung der Professionalität durch Reflexions- und Wahrnehmungserweiterungsprozesse
- Psychohygiene und emotionale Entlastung (u.a. durch Gruppenrückhalt)
- Fachlicher Austausch und Informationsaustausch

Nutzen im organisationalen Kontext:

- Entwicklung einer gemeinsamen Unterstützungs- / Führungskultur
- Organisationsübergreifendes Lernen
- Förderung des Empowerments der Mitarbeitenden
- Förderung von Lernprozessen und Qualitätssicherung / -steigerung der Arbeit
- Stärkung der Vernetzung und Zusammenarbeit
- Fundierte Entscheidungsfindung
- Zeitnahe Bearbeitung aktueller Fragestellungen bei geringem Organisationsaufwand
- Kostengünstige Personalentwicklung

Bei der Betrachtung der Effekte von Intervision ist zu beachten, dass die internationale Forschung fast ausschließlich positive Effekte beschreibt und ein Mangel an Studien, die Intervision kritisch beleuchten, festzustellen ist (Vgl. Staempfli & Fairtlough, 2018, S. 7 f). Weiter hängt die Effektivität von Intervision stark von Faktoren wie Verbindlichkeit, Gruppendynamik und Struktur ab und kann durch fehlende Teilnahme, mangelnde Motivation oder Konflikte innerhalb der Gruppe erheblich eingeschränkt werden (vgl. ebd., S. 11 ff). Insgesamt kann Intervision ein niederschwelliges und kostengünstiges Reflexionsinstrument mit einem hohen Nutzenpotenzial für Fachpersonal darstellen, wenn die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt werden. Sie verdeutlicht die Grundprinzipien kollegialer Reflexion, die in Form vielfältiger Methoden umgesetzt werden können. Eine Methode, die die implizite Mehrperspektivität der Intervision explizit operationalisiert, stellt das Reflecting Team dar. Wie die Methode die Generierung und Nutzung multipler Perspektiven systematisiert wird im Folgenden dargestellt.

3.1.3.2 Das Reflecting Team als Reflexionsmethode

Das Reflecting Team ist eine Methode, die von T. Andersen entwickelt und eingesetzt wurde, um neue Perspektiven, Erklärungs- und Lösungsansätze im Rahmen von systemischer Familientherapie zu entwickeln. Die Besonderheit der Methode ist, dass eine strukturelle Trennung zwischen den Klienten und den Beratenden hergestellt wird, sodass die Beratenden über die Klienten sprechen, anstatt sie direkt zu adressieren und sich dialogisch auszutauschen. Durch die ungerichtete Kommunikation ist es für die Klienten einfacher das Gesagte in Ruhe auf sich wirken zu lassen, ohne direkt Stellung zu beziehen oder sich zu rechtfertigen (vgl. von Schlippe und Schweitzer, 2007, S. 199 f). Die

Methode operationalisiert Mehrperspektivität, indem systematisch Perspektiven entwickelt und den Klienten in wertschätzender Form zur Verfügung gestellt werden.

Der Ablauf lässt sich vereinfacht in drei Phasen gliedern, wobei diese mehrfach iterativ durchlaufen werden können (vgl. ebd., S. 200 ff):

- Eine beratende Person interviewt die Klienten, um Informationen über deren Situation zu generieren, während das reflektierende Team zuhört.
- Das beratende Team reflektiert gemeinsam über die erhaltenen Informationen und formuliert Hypothesen, während die Klienten zuhören. In der Reflexion verbalisieren die Beratenden sowohl das eigene Verständnis des Gehörten als auch alternative Perspektiven zu den Beobachtungen, genannten Herausforderungen oder Lösungsvorschlägen.
- Die beratende Person bringt in Erfahrung, was die Klienten als relevant empfanden und welche Implikationen dies für die Zukunft hat.

Brownlee et al. fassen verschiedene Forschungsergebnisse im Hinblick auf Stärken und Herausforderungen der Methode wie folgt zusammen (vgl. Brownlee et al., 2009, S. 140 f):

Zu den Stärken des Reflecting Team gehören, dass eine kollaborative Atmosphäre begünstigt wird, in der sich Klienten respektiert und verstanden fühlen. Das ressourcenorientierte Vorgehen stärkt die Klienten und verschiedene Perspektiven werden eröffnet, aus denen die hilfreichsten Ideen durch die Klienten ausgesucht werden können.

Kritisch zu betrachten ist, dass die Reflexionen des Teams von den Klienten nicht immer als hilfreich empfunden werden, insbesondere, wenn Probleme nicht präzise adressiert werden oder die Klienten den Eindruck gewinnen, dass die Beratenden vom Thema abschweifen. Zudem kann der Einsatz eines Einwegspiegels (der ursprünglich verwendet wurde) Unbehagen oder Angst auslösen. Im Kontext der Familientherapie ist zudem das Machtgefälle zwischen den Beratenden und den Klienten zu benennen, dass sich negativ auf die Offenheit, in Form von nicht ausgeübter Kritik gegenüber den Beratenden, auswirken kann.

Die Methode wurde vielfach aufgegriffen und weiterentwickelt, darunter in den Bereichen Psychiatrie, Schule, Aus- und Fortbildung, Beratung, Therapie und Supervision (vgl. Hargens, 1998). Setting, Anzahl der Teilnehmenden und konkrete Regeln oder Bedingungen sind dabei flexibel anpassbar, sofern „die Idee des wertschätzenden Reflek-

tierens aus unterschiedlichen Positionen“ beibehalten wird (vgl. ebd., S. 18). Die Methode eignet sich damit sowohl für den Einsatz in Beratungsprozessen mit Klientinnen und Klienten als auch für kollegiale Reflexionsprozesse und kann entsprechend im Rahmen von Intervision eingesetzt werden. Für die vorliegende Forschungsarbeit ist die Methode besonders relevant, da sie Mehrperspektivität methodisch strukturiert, die Reflexionsprozesse in klar definierte Phasen gliedert und damit eine systematische Untersuchung vereinfacht.

3.1.4 Zwischenfazit: Vergleichsrahmen

Anhand der dargestellten Grundlagen reflexiver Beratung zeigen sich drei aufeinander aufbauende Dimensionen, die für den Vergleich mit KI-Systemen herangezogen werden: Die konstruktivistische Grundannahme individueller Wirklichkeitskonstruktion bildet das erkenntnistheoretische Fundament. Der hermeneutische Zirkel beschreibt den Verstehensprozess durch die iterative interpretative Annäherung an diese Wirklichkeiten. Und die methodische Umsetzung in Form des Reflecting Team im Rahmen von Intervision gewährleistet die systematische Integration multipler Sichtweisen. Diese drei Dimensionen – Konstruktion, Interpretation und Integration – bilden den Referenzrahmen für den theoriegeleiteten Vergleich von Large Language Models und Intervision.

Im nächsten Kapitel werden die Grundlagen Künstlicher Intelligenz, insbesondere von Large Language Models, dargestellt.

3.2 Künstlichen Intelligenz

Der Begriff Künstliche Intelligenz (KI) wurde während einer von John McCarthy organisierten Konferenz im Jahr 1956 geprägt (vgl. Konrad, 1998, S. 287). KI hat sich als interdisziplinäre Teildisziplin der Informatik etabliert und erlebt seit ca. 2010 einen neuen Aufschwung, der durch verbesserte Computersysteme und exponentiell wachsende Datenvolumina ermöglicht wurde (vgl. Lenz, 2024, S. 324).

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Hintergründe von KI erläutert, bevor die Kategorie der Large Language Models und deren Funktionsweise dargestellt werden. Ziel ist es, die wesentlichen Merkmale von KI-Systemen darzustellen, die auch für Beratungsprozesse relevant sind: die Fähigkeit zur dialogischen Interaktion, zur Erkennung relevanter Informationen und Muster und zur strukturierten Reflexion. Die Analyse schafft die Grundlage für den anschließenden Vergleich zwischen Beratungsprozessen und KI-Systemen.

3.2.1 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Die Definition von KI und deren Fokus verändern sich parallel zu den massiven Entwicklungsschritten der letzten Jahre. Aus der Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen, haben Bartneck et al. (2019, S. 7) insgesamt drei Definitionen untersucht und stellen fest, dass die Definitionen von den jeweiligen konzeptionellen Ansätzen der jeweiligen Verfassenden geprägt sind und zielorientiertes Handeln als zentrales verbindendes Element benannt. Um Ungenauigkeiten oder Bias aufgrund der Kontextualität der jeweiligen Definitionen zu vermeiden, wird die Definition der Expertengruppe der Europäischen Kommission genutzt, da sie das von Bartneck et al. erörterte grundlegende Element des zielorientierten Handelns beinhaltet und dieses um weitere Aspekte, die zu einer ganzheitlichen Betrachtung beitragen, ergänzt:

> *„Artificial intelligence (AI) refers to systems designed by humans that, given a complex goal, act in the physical or digital world by perceiving their environment, interpreting the collected structured or unstructured data, reasoning on the knowledge derived from this data and deciding the best action(s) to take (according to pre-defined parameters) to achieve the given goal. AI systems can also be designed to learn to adapt their behaviour by analysing how the environment is affected by their previous actions.*

As a scientific discipline, AI includes several approaches and techniques, such as machine learning (of which deep learning and reinforcement learning are specific examples), machine reasoning (which includes planning, scheduling, knowledge representation and reasoning, search, and optimization), and robotics (which includes control, perception, sensors and actuators, as well as the integration of all other techniques into cyber-physical systems) (High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2018, S. 7)*."*

Anhand der allgemeinen Definition von KI wird sichtbar, wie breit das Spektrum von Anwendungsfeldern und Ausgestaltungen sein kann. Entsprechend werden die zentralen Merkmale, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, fokussiert:

1. KI-Systeme operieren nach definierten Parametern, die ihre Entscheidungsfindung bestimmen. Adaptive Modelle sind in der Lage auf Umweltveränderungen zu reagieren, was für den Einsatz als Reflexionswerkzeug besonderes relevant ist, da dies als eine Form der Simulation von Reflexions- oder Lernfähigkeit interpretiert werden kann und das Potenzial eröffnet iterativ zu Arbeiten. Analog zur Abgrenzung der Beratungsformen steht die reflexive Nutzung der entsprechenden Systeme im Mittelpunkt der Betrachtung, um eine kompatible Gegenüberstellung zu ermöglichen.
2. KI kann in verschiedenen Formen vorliegen, von Softwareanwendungen bis hin zu Konstruktionen der Robotik. Parallel zu Beratungsprozessen wird der Einsatz und die Nutzung von verfügbaren und praktikablen Ressourcen fokussiert, womit die Niederschwelligkeit des Zugangs ein entscheidendes Kriterium wird. Niederschwelligkeit bezieht sich hier hauptsächlich auf die technischen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen von Beratenden, daher wird eine spezifische Form von Softwareanwendungen untersucht.

In dieser Arbeit wird der Fokus auf die Untersuchung einer Kategorie von Softwareanwendungen gerichtet, den Large Language Models, die eine dialogische Interaktion mit Nutzenden ermöglichen. Sie erscheinen im Kontext der strukturierten Reflexion aufgrund einiger Parallelen zu etablierten Beratungstechniken als vielversprechendes Werkzeug zur Unterstützung von Reflexionsprozessen. Zu den Parallelen zählen die Fähigkeiten Texte zu analysieren, multiple Perspektiven zu entwickeln, diese in einen Kontext einzubinden, eine strukturierte Analyse vorzunehmen und eine konsistente Interkation in Form eines Dialogs anzubieten. Die Einschätzung teilen Rauen et al. (2024, S.

46), die das LLM ChatGPT als „[…] sinnvoll und niederschwellig einsetzbare[s] KI-Programm[e] […]“ bezeichnen.

Im Folgenden wird näher auf die spezifischen Charakteristika und die Funktionsweise dieser Modelle eingegangen, um die vorherig dargestellten Elemente aus dem Beratungskontext für den abschließenden Vergleich zu vervollständigen.

3.2.2 Funktionsweise von Large Language Models (LLMs)

Large Language Models bilden eine Kategorie der softwarebasierten KI-Modelle, die auf das Gebiet des Natural Language Processing (NLP), spezialisiert sind. NLP ist ein Teilbereich der KI, der im Kern drei Forschungsgebiete miteinander vereint – Linguistik, maschinelles Lernen und Statistik (vgl. Grigoleit, 2019, S. 69). NLP befasst sich mit der Interaktion zwischen Mensch und Maschine durch natürliche Sprache, also die Sprache, die wir im Alltag verwenden (vgl. ebd.). Kelbert et al. (2023) vom Frauenhofer-Institut definieren LLMs wie folgt:

> *„Large Language Models (kurz: LLM und auf Deutsch: Große Sprachmodelle) sind leistungsstarke Modelle, die darauf ausgelegt sind, menschliche Sprache zu verstehen und zu generieren. Sie können Text analysieren und verstehen, kohärente Antworten generieren und sprachbezogene Aufgaben ausführen.“*

LLMs operationalisieren die zentralen KI-Prinzipien – Umgebungswahrnehmung, Dateninterpretation und zielorientierte Entscheidungsfindung – im Kontext textueller (und sprachlicher) Kommunikation. Die Funktionsweise weist strukturelle Ähnlichkeiten zu Beratungsprozessen auf, da Beratende die Äußerungen der Beratenen aufnehmen (Umgebungswahrnehmung), interpretieren (Dateninterpretation) und darauf basierend zielgerichtete Interventionen entwickeln (Entscheidungsfindung). Es ist zu bemerken, dass „verstehen“ im Kontext der Definition technisch zu interpretieren ist. Stark vereinfacht erkennen LLMs statistische Muster in Texten bzw. Sprachdaten und reproduzieren diese kontextabhängig. Das Ziel wird im Rahmen einer Eingabeaufforderung durch Nutzende formuliert und durch das Modell in vier Schritten bearbeitet (vgl. Siebert & Kelbert, 2024):

1. Tokenisierung (engl.: Tokenizer): Zunächst wird die Texteingabe in kleinere Teile (Tokens) zerlegt, zum Beispiel in einzelne Wörter, Morpheme oder Zeichen. Diese werden sowohl im Kontext aller möglichen Tokens berücksichtigt als auch im semantischen Gesamtkontext.
2. Einbettung (engl.: Embedding): Als nächstes findet eine Sortierung statt, die anhand von Ähnlichkeiten in der Semantik und der Position im Satz erfolgt.
3. Vorhersage (Wahrscheinlichkeitsrechnung): Mithilfe der vorherigen Analyse wird errechnet, welcher Token mit der höchsten Wahrscheinlichkeit folgen wird.
4. Dekodierung (Strategie zur Auswahl der Ausgabe): Abschließend wird anhand der errechneten Wahrscheinlichkeiten die Auswahl getroffen, welcher Token als nächstes ausgegeben wird. Dabei gibt es unterschiedliche Strategien zur Dekodierung und Auswahl der wahrscheinlichsten Token-Sequenzen.

Die spezifische Durchführung der vier Schritte beruht auf unterschiedlichen Architekturen (sprich dem Aufbau der KI) und Trainingsdaten, was dazu führt, dass die verschiedenen Modelle unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen. Um die hochkomplexen Systeme effektiv zu nutzen, sind entsprechende Kompetenzen notwendig (Ng et al., 2021). Hier kommt Prompt Engineering, der systematischen Formulierung von Eingabeaufforderungen, eine Schlüsselrolle zu, da diese die Schnittstelle zur Kommunikation mit den LLMs darstellen.

3.2.3 Qualitätssicherung und -steuerung durch Prompt Engineering

3.2.3.1 Prompt Engineering

Prompt Engineering ist die Disziplin, die sich mit den verschiedenen Techniken des Prompting (auf Deutsch: (Eingabe-)Aufforderung) auseinandersetzt, „[…]die darauf abzielen, die Ausgabe eines Sprachmodells zu steuern und zu verbessern (z.B. Halluzinationen[2] zu reduzieren), ohne die internen (trainierten) Gewichte des Modells zu verändern, d.h. die nur die Art und Weise bestimmen, wie wir Fragen an das Modell stellen“ (Siebert et al., 2024). Die Ursprünge des Begriffs Prompt Engineering sind nicht eindeutig identifizierbar, da es nicht möglich ist die Eigentumsrechte für die Kombination der beiden verwendeten Begriffe eindeutig zuzuordnen. Das Gebiet des Prompt Engine-

[2] Halluzinationen sind im Kontext von LLMs […] generierte Inhalte, die realistisch erscheinen, aber von den vorgegebenen Quelleninputs abweichen[.]“, sprich Fehlinformationen (Siebert, 2024).

ering erscheint im Gegensatz zu Trial-and-Error Ansätzen und dem individuellen Chatverhalten von Nutzenden als relevant, da es sich um eine systematische Auseinandersetzung mit der Formulierung von Eingabeaufforderungen handelt, die der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung dient. Sie ermöglicht zudem die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Vergleich zu anderen Werkzeugen. Prompt Engineering wird im Kontext des Vergleichs mit Beratung als Äquivalent zu professioneller Gesprächsführung interpretiert, da Prompts einen vergleichbar hohen Einfluss auf Struktur und Inhalt der Interaktion haben, wie die Operationalisierung von Gesprächstechniken. Zentrale Parallelen zeigen, dass Beratende bereits über konzeptionelle Grundlagen verfügen, um KI-Systeme erfolgreich einzusetzen:

- Gesprächsführung und die Strukturierung von Prompts steuern den Gesprächsverlauf
- Fragetechniken und Prompting Strategien zielen auf spezifische Erkenntnisse ab
- Methodische Kompetenzen und Prompt Engineering erfordern ein systematisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Prompting Strategien diskutiert und genutzt, um eine Prompting Strategie zu erarbeiten, die der Beantwortung der Forschungsfragen dient.

3.2.3.2 Prompting Strategien

Aufgrund der Popularität und dem zugesprochenen Potential von KI gibt es trotz des jungen Alters von LLMs eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen rund um das Thema Prompting und Prompt Engineering, die verschiedene Prompting Strategien vorstellen und untersuchen (Liu et al., 2021; Dang et al., 2022; Yao et al., 2023), Prompt Engineering als digitale Kompetenz diskutieren (Korzynski et al., 2023; Lo, 2023) und deren Potential einschätzen (Alkaissi et al., 2023; Chen et al., 2024). Zusätzlich werden Online in Foren, Kolumnen und sozialen Medien zahlreiche (Best-Practice) Beispiele zur Strukturierung von Prompts zur Verfügung gestellt. Auf diese wird mangels wissenschaftlicher Evidenz nicht näher eingegangen, die Ausnahme bildet ein Beitrag in den sozialen Medien von Greg Brockmann: Er teilte eine Vorlage zur Strukturierung von Prompts für das Modell ChatGPT-o1, der die Leistung des LLMs positiv beeinflussen soll. Als Mitbegründer und Vorsitzender des Unternehmens, dass das Modell ChatGPT

entwickelt hat, wird der Beitrag von Brockmann im Rahmen dieser Arbeit als Expertenwissen angenommen. Da die in dieser Arbeit eingesetzte Version von ChatGPT (OpenAI o3) eine direkte Weiterentwicklung des genannten Modells ist, wird der Beitrag bei der Erstellung der Prompting Strategien in Kapitel 4 berücksichtigt.

Um eine individuelle Prompting Strategie zu entwickeln, wird zunächst die Struktur anhand der einzelnen Elemente analysiert und allgemeine Implikationen abgeleitet. Diese Betrachtung wird um die Darstellung spezifischer kontextrelevanter Prompting Strategien ergänzt. Die zusammengeführten Ergebnisse werden zur Entwicklung der Prompting Strategie genutzt, die das Ziel verfolgt KI als Reflexionswerkzeug für Beratende einzusetzen.

Lu et al. haben in ihrer Untersuchung zur Interaktion von Endnutzenden mit KI herausgefunden, dass die Wortordnung der Eingabeaufforderung modellübergreifend einen Einfluss auf die Ausgabequalität hat, sich die geeignete Reihenfolge je Modell unterscheidet und der Einfluss der Wortordnung mit der Modellgröße sinkt (vgl. Lu et al., 2022). O'Connor und Andreas sind der Frage nachgegangen, wie Kontext durch LLMs erfasst wird, die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen legen nahe, dass die meisten Informationen in langen Kontexten durch „Inhaltsworte" gewonnen werden, also hauptsächlich Nomen und Verben (vgl. O'Connor und Andreas, 2021, S. 2). Sie bestätigen das Phänomen, dass die Wortreihenfolge einen Einfluss auf die Qualität der Ausgabe hat, stellen jedoch fest, dass die Struktur des gesamten Kontextes einen wesentlich höheren Einfluss auf die Ausgabequalität hat als die Syntax selbst oder sogar die Reihenfolge einzelner Sätze (vgl. ebd., S. 5 f). Der Einfluss der Wortreihenfolge wird von Guan et al. bestätigt und die praktischen Auswirkungen sogar als problematisch bezeichnet, da das Vertauschen semantisch identischer Teilsequenzen in ihrer Untersuchung zu erheblichen Änderungen in der Ausgabe geführt hat (vgl. Guan et al., 2025). Der Einfluss der Länge des Kontexts wurde ebenfalls untersucht, ein längerer Kontext hat empirisch betrachtet einen positiven Einfluss auf die Qualität der Ausgabe und das Vorhandensein von mehreren Aufgabenanweisungen zu einem konfliktären Verhalten der KI führen kann (vgl. Dang et al., 2022, S. 2).

Es hat sich zudem etabliert, dass Prompts anhand der Menge der verwendeten Trainingsbeispiele kategorisiert werden, wobei je nach Anzahl von zero-, one- oder few-shot learning gesprochen wird, wobei von zero-shot learning gesprochen wird, wenn LLMs ohne explizite Beispiele vor den Prompt-Instruktionen genutzt werden (vgl. ebd., S. 1).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der allgemeine Aufbau des Prompts einen relevanten Einfluss auf das Ergebnis hat. Eine kohärente Struktur, mit einem der Aufgabenanweisung angemessen langen Kontext, der keine widersprüchlichen Anweisungen enthält, scheint demnach eine vielversprechende Grundlage zur Erzeugung von relevanten Ergebnissen darzustellen. Diese Erkenntnis deckt sich weitgehend mit der von Brockmann vorgeschlagenen Struktur: Prompts werden anhand von vier Schritten kategorisiert: Ziel, Ausgabeformat, Warnungen beziehungsweise Hinweise und Kontext werden getrennt und in ebendieser Reihenfolge formuliert (vgl. Brockman 2025). Auffällig ist die Ergänzung des Prompts um Warnungen, die Vermeidung von Halluzinationen wird explizit benannt, um entsprechenden Fehlinformationen vorzubeugen.

Nachdem die grundsätzlichen Elemente der Arbeitsweise und der Einflussfaktoren dargestellt wurden, werden nun zwei Prompting Strategien vorgestellt, die aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung besonders relevant für diese Arbeit sind. Dabei handelt es sich um sogenannte Chain-of-Thought Prompts (CoT; zu Deutsch sinngemäß Denkweg) und Chain-of-Empathy Prompts (CoE; zu Deutsch sinngemäß Gefühlsweg), beide zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen maßgeblichen Einfluss auf Ziel, Inhalt und Denkweise bei der Erarbeitung von Ausgaben haben (Dang et al., 2022; Lee et al., 2024).

CoT-Prompts dienen dazu Texte schrittweise auf das Vorhandensein bestimmter Kriterien zu untersuchen und anhand dessen Aussagen über Strukturen und Muster zu generieren. Die Herangehensweise zeigt Parallelen zur systematischen Fallanalyse in Beratungsprozessen, in denen die Beteiligten ebenfalls schrittweise Situationen analysieren und Lösungsoptionen entwickeln. Chim et al. (2024) haben festgestellt, dass diese Strategie effektiv eingesetzt werden kann, um anhand von Onlinebeiträgen Evidenz bezüglich des Suizidrisikos der Verfassenden zu identifizieren. Bei der Analyse stellte sich heraus, dass folgende Faktoren einen positiven Einfluss auf die Leistung der Modelle hatten (vgl. ebd., S. 182 ff):

- Domänenspezifische Rollenzuweisungen (z.B. agiere als Suizidpräventionstherapeut)
- Strukturierte Prompts mit klar definierten psychologischen und sozialen Faktoren
- Nutzung von Zero-Shot-Prompts mit detaillierten Instruktionen
- Nutzung von Few-Shot-Prompts

Es wurde zudem festgestellt, dass Kombinationsstrategien die besten Ergebnisse lieferten (vgl. ebd.).

CoE-Prompting ist eine Strategie, die dazu eingesetzt wird, LLMs dazu zu bringen, über menschliche emotionale Zustände zu reflektieren. Der Ansatz ist für den Beratungskontext besonders relevant, da die empathische Komponente von Beratung simuliert wird. Insbesondere die Erkenntnisse von Lee et al. (2024) sind nennenswert, da vier verschiedene psychotherapeutische Ansätze (Kognitive Verhaltenstherapie, Dialektisch-Behaviouristische Therapie, Klientenzentrierte Therapie und Realitätstherapie) verwendet wurden, um Prompts zu erstellen, die die jeweiligen Spezifika der Ansätze berücksichtigen sollten. Konkret wurden zwei Argumentations- / Analysevorgaben ansatzübergreifend genutzt: Die Identifikation jedes Wortes, dass die Gefühle des Klienten repräsentiert und das Verstehen der individuellen / situativen Faktoren, die zu den Äußerungen in der Nachricht des Klienten geführt haben können (Lee et al. 2024, S. 3). Sie haben herausgefunden, dass Zero-Shot-Prompts durch die Vorgabe eines strukturierten Denkprozesses anhand der jeweiligen Ansätze in Verbindung mit klar vorgegebenen Antwortkategorien zu kontextbezogenen und vielfältigen Ergebnissen geführt haben, wobei Prompts, die an die kognitive Verhaltenstherapie angelehnt waren, die vielfältigsten Ergebnisse lieferten (vgl. ebd.). Der erfolgreiche Einsatz von verschiedenen psychotherapeutischen Ansätzen impliziert, dass KI-Systeme nicht nur als allgemeines Reflexionswerkzeug, sondern auch anhand der individuellen Arbeitsweisen und Präferenzen der Beratenden spezialisiert eingesetzt werden können.

Insgesamt wird deutlich, dass die verschiedenen Faktoren alle einen Einfluss auf die Qualität der Ausgabe haben, deren Relevanz sich aber unterscheidet. Die Struktur und die inhaltliche Gestaltung der Prompts scheinen den höchsten Einfluss auf die Ausgaben zu haben. Im Vergleich zur spezifischen Wortwahl und der Länge des Kontextes scheinen eine klare Definition der Parameter, ein kohärenter Aufbau und die Vermeidung von Widersprüchen in der Zielformulierung einen größeren Einfluss auf die Ergebnisse haben.

3.2.4 Zwischenfazit: KI als Reflexionswerkzeug

Die vorliegende Betrachtung zeigt, dass LLMs ein substanzielles Potenzial als Reflexionswerkzeug in der Beratung aufweisen. Die dialogische Schnittstelle, die Fähigkeit zur Analyse und Re-Kontextualisierung von Informationen und die Möglichkeit Antwortstrategien in Echtzeit anzupassen zeigen funktionale Parallelen zu professioneller Beratung. Dabei ist das zielorientierte und zugleich iterationsfähige Vorgehen zentral.

Weiter wurde deutlich, dass die Qualität der Ausgaben maßgeblich mit der der Eingaben korreliert. Empirisch fundierte Studien haben gezeigt, dass eine kohärente Struktur, explizite Rollendefinitionen und ein hinreichend umfangreicher, widerspruchsfreier Kontext die Qualität positiv beeinflussen und Feinheiten der Syntax einen geringeren Einfluss auf die Qualität haben. Es ist zu beachten, dass LLMs auf statistischer Mustererkennung basieren und damit das Risiko besteht, dass Falschausgaben (Halluzinationen) erzeugt werden. Diese lassen sich durch präventive Maßnahmen in Form von Warnungen im Rahmen der Prompts minimieren, aber nicht gänzlich ausschließen.

Nachdem eine Übersicht über die Funktionsweise von KI und LLMs im speziellen geschaffen wurde, findet im nächsten Kapitel eine vergleichende Bertachtung statt. In dieser theoretischen Gegenüberstellung wird herausgearbeitet, warum ein Vergleich angebracht erscheint und welche Implikationen für das Forschungsvorhaben entstehen.

3.3 Vergleichende Betrachtung: Intervision und LLMs

In den vorherigen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen reflexiver Beratung (Kapitel 3.1) und die Funktionsweise Künstlicher Intelligenz (Kapitel 3.2) separat dargestellt. In diesem Kapitel werden Intervision und LLMs systematisch verglichen, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Potentiale für die Nutzung von LLMs als Reflexionswerkzeug herauszustellen.

Die Gegenüberstellung erfolgt entlang der Dimensionen, die im Rahmen der Darstellung reflexiver Beratung (Kapitel 3.1) herausgearbeitet wurden: Konstruktion, Interpretation und Integration. Diese werden um eine vierte Dimension ergänzt – Zugänglichkeit. In Abgrenzung zur Integration werden bei der Zugänglichkeit die technischen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die zur Nutzung notwendig sind, fokussiert.

3.3.1 Dimensionaler Vergleich

3.3.1.1 Konstruktion

Die erste zu betrachtende Ebene ist die der Konstruktion. Sie ergibt sich aus den erkenntnistheoretischen Grundlagen und determiniert, aufgrund der grundlegenden Annahmen über die Wahrnehmung der Welt, alle anderen Ebenen.

Die Konstruktion der Wirklichkeit findet sowohl individuell als auch im Beratungskontext anhand der genuinen Lebenserfahrungen und den persönlichen Narrativen der Beteiligten statt. Durch den Austausch während des Beratungsprozesses entstehen gemeinsame Deutungen im Sinne einer Co-Konstruktion, die im Falle einer intersubjektiven Validierung eine höhere Viabilität besitzen. Im Gegensatz dazu nutzen LLMs statistische Mustererkennung und reproduzieren entsprechende sprachliche Muster zur Simulation von Wirklichkeitskonstruktionen, die impliziten und expliziten Parametern aus Trainingsdaten folgen, eine genuine Wirklichkeitskonstruktion findet nicht statt. Anstelle von Validität können Kohärenz und Relevanz als zwei Qualitätskriterien zur Bewertung von LLMs verstanden werden. Diese fundamentalen Unterschiede zwischen erfahrungsbasierter und musterorientierter Wirklichkeitskonstruktion stellen die Grundlage für die empirische Frage nach den qualitativen Unterschieden zwischen den Reflexionsformen dar.

3.3.1.2 Interpretation

Darauf aufbauend wird die zweite Ebene der Interpretation betrachtet. Der hermeneutische Ansatz erweitert den Konstruktivismus um ein Konzept, das darauf ausgerichtet ist, das Verstehen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen zu erklären. Anknüpfend an den vorigen Absatz ist eine parallele Dichotomie erkennbar. Menschliches Verstehen ist durch individuelle Vorerfahrungen geprägt und findet in einem iterativen Prozess statt, LLMs führen kontextbasierte Wahrscheinlichkeitsrechnungen durch. Die Interaktion mit Menschen und Maschinen unterscheidet sich damit erneut aufgrund ihrer Originalität. Für die Untersuchung ergibt sich daher die Notwendigkeit Qualitätsindikatoren zu entwickeln, die sowohl die strukturellen als auch die qualitativen Dimensionen der Prozesse erfassen können.

3.3.1.3 Integration

Die dritte Dimension der Integration beschreibt, wie die konstruierten Wirklichkeiten und deren Interpretationen in die konkreten Reflexionsprozesse überführt werden. Integration meint hier die praktische Umsetzung reflexiver Prinzipien auf der relationalen und der prozessualen Ebene.

Die relationale Ebene knüpft an die Überlegungen zur Beziehungsgestaltung an, der Fokus wird auf die Beziehungs- und Interaktionsdimensionen gerichtet. Während in Intervisionen authentische zwischenmenschliche Beziehungen mit echter Empathie und emotionaler Resonanz entstehen, simulieren LLMs empathische Reaktionen durch Textmustererkennung. Eine echte Empathie oder emotionale Unterstützung ist nicht vorhanden, auch wenn sie funktional erscheinen kann. Ebenso findet die Interaktion mit KI-Systemen unidirektional statt, das System kann zwar reagieren, ein echtes Lernen oder das Einbringen von eigenen Impulsen findet aber nicht satt.

Auch die ethische Dimension unterscheidet sich fundamental und hat eine Auswirkung auf die Beziehungsgestaltung. Eine Selbstreflexion durch die KI findet nicht statt, solang sie nicht explizit durch eine Eingabe dazu aufgefordert wird, Verantwortung kann somit nicht übernommen werden. Im Gegensatz dazu tragen Beratende eine persönliche und professionelle Verantwortung. Beratende treffen regelhaft selbstverpflichtende Schweigepflichtvereinbarungen, während die jeweiligen Anbieter Richtlinien zur Datenverarbeitung und -speicherung formulieren. Diese sind nicht individuell anpassbar und über die Verwendung der bereitgestellten Daten werden zwar einige Informationen zur Verfügung gestellt, es herrscht aber keine vollständige Transparenz seitens der Anbieter (vgl. Belcic & Stryker, 2024).

Die prozessuale Ebene integriert die methodischen Elemente aus 3.1.1 und die Strukturierungsmöglichkeiten des Prompt Engineering aus 3.2.2. Betrachtet man die strukturell methodischen Merkmale der beiden Systeme, so sind formale Ähnlichkeiten erkennbar. Beide Systeme folgen Prozessstrukturen, orientieren sich an definierten Zielen und können iterativ vorgehen. Zudem zeichnen sie sich durch Kontextbezogenheit, Perspektivenvielfalt, Reflexionsfähigkeit und die Integration multipler Methoden aus. Untersucht man die dynamisch qualitativen Merkmale der beiden Systeme, werden die Kontraste sichtbar. Reflexionsfähigkeit und Kreativität liegen rein methodisch auch bei Interaktionen mit LLMs vor, deren Qualität ist jedoch abhängig von Trainingsdaten und wirksamen Eingabeaufforderungen. Anknüpfend an Konstruktion und Interpretation ist jedoch

herauszustellen, dass Reflexionsfähigkeit und Kreativität im menschlichen Sinn nicht vorliegen, sondern eine musterorientierte Wahrscheinlichkeitsrechnung. Welchen Einfluss diese Unterscheidung auf das Erleben der Nutzenden hat, ist ungeklärt.

Auch die Qualität der Reflexion ist abhängig von den Trainingsdaten und der Qualität der Prompts. Oberflächlich ist hier eine Parallele bezüglich der Qualifikation der Beratenden zu erkennen. Die Erlangung spezifischer Kompetenzen ist sowohl für die Durchführung professioneller menschlicher Reflexionsprozesse notwendig als auch für den Einsatz von KI, wobei erstere primär durch die Ausbildung und die Erfahrung determiniert ist und zweitere das Erlangen spezifischen technischen Wissens über die eingesetzten Modelle und Prompt Engineering erfordert. Die Überschneidungen und Unterschiede müssen bei der praktischen Implementierung berücksichtigt werden.

3.3.1.4 Zugänglichkeit

Die operationale Ebene knüpft an die praktischen Rahmenbedingungen von etablierten Qualitätssicherungsinstrumenten und KI-Systemen an und hat einen wesentlichen Einfluss auf die alltägliche Praxis von Beratenden. Im Gegensatz zu menschlicher Beratung ist KI momentan rund um die Uhr verfügbar und nicht termingebunden. Ebenso ist die Zugangsschwelle zur Nutzung von KI-Systemen sehr gering, es werden lediglich ein digitales Endgerät, wie PC oder Smartphone, mit Internetzugang und basale Anwendungskenntnisse benötigt, um in Interaktion mit den KI-Systemen zu treten. Intervision dagegen setzt den Zugang zu einer geeigneten Gruppe von Personen mit einem ähnlichen Erfahrungs- und / oder Berufshintergrund voraus. Auch der Umfang der möglichen Nutzung von KI-Systemen unterscheidet sich von der Inanspruchnahme bzw. Organisation von Intervisionssitzungen und dem daran geknüpften Zeitinvestments der Teilnehmenden.

3.3.2 Synthese und Implikationen für die empirische Untersuchung

Die dimensionale Analyse verdeutlicht, dass LLMs und menschliche Intervision auf fundamental unterschiedlichen Grundlagen operieren, die zu großen Teilen auf die grundsätzlich verschiedene Seinsweise von Mensch und Maschine zurückzuführen ist. Die Unterschiede schließen die Nutzung als (Reflexions-)Werkzeug nicht aus, da die Gemeinsamkeiten und Potenziale auf der prozessualen Ebene die Nutzung von LLMs für spezifische Aufgaben nahelegen.

Die theoretische Gegenüberstellung erzeugt spezifische Untersuchungsbedarfe. Während die ontologischen Grundlagen klar konzeptionell definierbar sind, bleibt unklar wie sich diese auf die Qualität und praktische Nützlichkeit auswirken. Dies wirft die Frage nach messbaren Qualitätsindikatoren auf, die eine differenzierte und kritische Bewertung von KI als Reflexionswerkzeug ermöglichen. Dazu bilden die vier analysierten Dimensionen das theoretische Gerüst für die Entwicklung von Evaluationskriterien. Während Konstruktion und Interpretation vorrangig qualitative Bewertungsansätze erfordern, können Zugänglichkeit und Integration auch quantitativ bewertet werden. Davon lässt sich die Notwendigkeit einer praktischen Untersuchung unter kontrollierten Bedingungen ableiten, um die praktischen Auswirkungen der Unterschiede und Parallelen zu erforschen. Die Erkenntnisse sind zentral für die Konzeption der empirischen Untersuchung und der Analyse der Ergebnisse, die im nächsten Kapitel erarbeitet werden.

4 Methodologie

4.1 Forschungskonzeption

4.1.1 Forschungsziel

Die zunehmende Integration von KI in den Alltag und in professionelle Beratungskontexte wirft fundamentale Fragen bezüglich des professionellen Einsatzes des neuen Werkzeugs auf, nicht zuletzt der Qualität und Spezifik KI-gestützter Reflexionsprozesse. Die Arbeit untersucht die qualitativen und strukturellen Unterschiede zwischen KI-gestützten Reflexionsprozessen unter Verwendung von LLMs und menschlichen Reflexionsprozessen im Rahmen von Intervision. Ziel ist es Hypothesen bezüglich der Stärken, Schwächen und Anwendungskontexte der beiden Reflexionsformen zu bilden, um einen Beitrag zur Entwicklung eines empirisch fundierten Bewertungsrahmens zu leisten. Das Ziel wird durch die Analyse dreier Kerndimensionen operationalisiert: Erstens werden die quantitativen und strukturellen Merkmale der Reflexionsprozesse untersucht. Zweitens wird die Prozessgestaltung unter qualitativen Gesichtspunkten betrachtet. Und drittens werden inhaltliche Tiefe und Begründungsqualität der Reflexionsprozesse analysiert. Anhand der Kerndimensionen findet ein Vergleich der Reflexionsprozesse statt, der der Erörterung praktischer Implikationen für Beratende und notwendiger Kompetenzen dient.

Nicht Gegenstand der Untersuchung sind die technischen Spezifika von LLMs, datenschutzrechtliche Fragestellungen, dezidierte Kostenvergleiche und die Wirksamkeit der Reflexionsprozesse auf Beratungsprozesse. Die Studie fokussiert lediglich die Reflexionsprozesse selbst.

4.1.2 Forschungsfragen

Anhand des Forschungsziels und den inhärenten Dimensionen werden eine zentrale Forschungsfrage und mehrere Unterfragen formuliert:

- **Worin liegen die qualitativen und strukturellen Unterschiede zwischen KI-gestützter Reflexion und der Reflexion im Rahmen menschlicher Intervision?**

Davon abgeleitet werden folgende weiterführende Fragen erörtert:

- Welche Dimensionen und Indikatoren ermöglichen die Bewertung der Ausgabequalität von KI-gestützten Reflexionen?

- Inwiefern erweisen sich die eingesetzten Eingabetechniken als geeignet für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?
- Inwiefern eignet sich KI als niederschwelliges und effektives Reflexionswerkzeug?
- Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind für einen erfolgreichen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug erforderlich?
- Welche spezifischen Kompetenzen benötigen Beratende für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?

Der übergeordnete methodische Rahmen zur Beantwortung der Forschungsfragen wird im folgenden Kapitel erläutert, bevor in Kapitel 4.2 die methodischen Einzelheiten des Forschungsdesigns präsentiert werden.

4.1.3 Methodologische Gesamtstrategie

Die methodologische Gesamtstrategie dient dazu einen Überblick über den Forschungsprozess zu erhalten, einen theoretischen Rahmen herzustellen und damit das epistemologische Fundament zur Auswahl der Methoden zu schaffen.

Die wissenschaftstheoretische Basis des Forschungsvorhabens stellen konstruktivistische und hermeneutische Prinzipien dar. Entlang der konstruktivistischen Annahmen werden sowohl die menschlichen als auch die KI-generierten Reflexionen als Konstruktionen der Wirklichkeit verstanden. Daran anknüpfend wird der Sinngehalt der Daten durch interpretative Verfahren der Hermeneutik erschlossen. Dieser Ansatz wird bewusst in Anlehnung an das Beratungsverständnis gewählt, um die Reflexionsprozesse in ihrer eigenen Logik zu erfassen und eine Verzerrung durch andere methodische Zugänge zu vermeiden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird ein pragmatischer Mixed Methods Ansatz mit konstruktivistischen Elementen in Form einer experimentell explorativen Fallstudie gewählt, der qualitative und quantitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren kombiniert (vgl. Kelle, 2022, S. 163). Im Sinne einer explorativen Studie werden auf Basis der Forschungsfragen die verschiedenen Aspekte der Reflexionsprozesse betrachtet und Hypothesen abgeleitet (vgl. Döring, 2023, S. 152). Die Studie hat insofern einen experimentellen Charakter, als dass die Eingabeaufforderungen anhand experimenteller Manipulation verändert und die Effekte untersucht werden (vgl. Döring, 2023, S. 196). Die Erhebung und Analyse von quantitativen Daten dienen insbesondere Standardisierung,

um einen systematischen Vergleich zu ermöglichen und strukturelle Merkmale und die Breite der Ergebnisse darzustellen. Die qualitativen Elemente werden dagegen eingesetzt, um eine differenzierte und kontextbezogene Analyse der Reflexionsprozesse zu ermöglichen und die methodische Vielfalt und die inhaltliche Tiefe der Reflexionsprozesse abzubilden. Sie werden auf Hinweise und Muster zur Formulierung von Hypothesen untersucht (vgl. Breuer, 2010, S. 39). Diese methodische Verschränkung erlaubt eine explorative Integration der Erkenntnisperspektiven und eine experimentelle Untersuchung der unterschiedlichen Reflexionsformen.

Die Qualitätssicherung des Forschungsvorhabens orientiert sich an paradigmengerechten Kriterien. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit stellt das zentrale Kriterium der Qualitätssicherung in dieser Arbeit dar und wird durch Transparenz über den Forschungsprozess hergestellt (vgl. Mayring, 2010, S. 225). Die Triangulation der Ergebnisse dient der Beschreibung der Beobachtungen und unterstützt damit die Exploration der Ergebnisse (vgl. Kelle, 2022, S. 168).

4.1.4 Zeitlicher Rahmen der Untersuchung

Der Zeitraum ist durch den Prüfungszeitraum vorgegeben und erstreckt sich vom 02.04.2025 bis zum 19.08.2025.

Das Forschungsvorhaben ist anhand der drei übergeordneten Phasen gegliedert und für folgende Zeiträume angesetzt:

- Phase 1: Vorbereitung (02.04.25 – 25.05.25)
- Phase 2: Durchführung (26.05.25 – 08.06.2025)
- Phase 3: Auswertung (09.06.2025 – 19.08.2025)

Für den Fall, dass Teilnehmende für die Durchführung ausfallen oder keine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden rekrutiert wird, findet eine zweite Durchführungsphase im Anschluss an Phase 2 statt.

4.2 Forschungsdesign

4.2.1 Sampling-Strategie

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten folgt einer zweckdienlichen Sampling Strategie, die auf die experimentelle Exploration der unterschiedlichen Reflexionssysteme abzielt. Der Stichprobenumfang begrenzt sich zur Erhebung der menschlichen Reflexionsprozesse auf drei Intervisionssitzungen mit jeweils vier bis sechs Teilnehmenden. Auf

Ebene der KI-Systeme ist die Stichprobe auf zwei LLMs begrenzt, die anhand von je zwei Prompts zur Reflexion aufgefordert werden. Da es sich um eine explorative Studie handelt, wird die kleine Stichprobenzahl als ausreichend angenommen, um fundierte Hypothesen zu formulieren (vgl. Döring, 2023, S. 299).

Die Stichprobenart wird im Folgenden für Intervisionsgruppen und KI-Systeme separat dargestellt:

Intervisionsgruppen

Für die Untersuchung der von Menschen durchgeführten Reflexionsprozesse wird eine absichtsvolle Stichprobenziehung gewählt, um einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn bezüglich der Fragestellung zu erlangen (vgl. Schreier, 2010, S. 241). Die Größe der Intervisionssitzungen ermöglicht einerseits eine arbeitsfähige Gruppendynamik und bietet andererseits eine ausreichende Datenbasis für die explorative Hypothesenbildung. Mit einer Gesamtzahl von 12 bis 18 Teilnehmenden wird erwartet eine Variationsbreite zu erreichen, die unterschiedliche Reflexionsstile und -muster abbilden kann. Es werden Teilnehmende rekrutiert, die über ausreichend Reflexionsexpertise verfügen und damit methodisch anschlussfähig sind. Die Auswahl einer oberflächlich homogenen Stichprobe lässt eine Untersuchung der Prozesse im Detail zu (vgl. Schreier, 2010, S. 243). Es werden zwei Kriterien angelegt:

1. Eine abgeschlossene Beratungsausbildung (z.B. Coaching, Mediation oder Supervision) oder eine Zugehörigkeit zu einem etablierten Berufsverband.
2. Mindestens ein Jahr Beratungserfahrung.

Das erste Kriterium zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden, im Sinne der in Kapitel 3.1.3 benannten Aspekte, ein Verständnis von professioneller arbeitsweltlicher Beratung haben. Mit dem zweiten Kriterium soll sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden über genug Praxiserfahrung verfügen, um eine qualitativ hochwertige Intervisionssitzung zu ermöglichen.

Darüber hinaus werden folgende soziodemographische Daten erhoben, um Aussagen über die Gruppenzusammensetzung treffen zu können:

- Alter
- Geschlecht
- Beratungserfahrung in Jahren
- Subjektive Erfahrung mit der Methode „Reflecting Team“

Die Rekrutierung erfolgt über soziale Medien, Berufsverbände und persönliche Netzwerke des Autors. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt willkürlich im Sinne des Schneeballverfahrens, Interessierte und Teilnehmende werden darum gebeten die Studie im eigenen Netzwerk weiter zu bewerben (vgl. Akremi, 2014, S. 272).

KI-Systeme

Die KI-gestützte Reflexion erfolgt anhand von zwei unterschiedlichen LLMs, wobei jeweils zwei verschiedene Prompting Strategien zum Einsatz kommen. Es werden das Modell OpenAi o3 (auch bekannt als „ChatGPT“) des Unternehmens OpenAI und Claude Opus 4 des Unternehmens Anthropic eingesetzt, die jeweils aktuellen Versionen der Modelle (Stand Juni 2025). Im weiteren Verlauf werden die beiden Modelle aus Gründen der Lesbarkeit lediglich anhand des jeweiligen Modellnamens benannt. Es ist zu beachten, dass die namenhafte Benennung als Personifizierung interpretiert werden kann. Eine solche Interpretation ist explizit zu vermeiden, damit keine anthropomorphen Zuschreibungen entstehen und die Modelle weiterhin als technische Systeme verstanden werden.

ChatGPT wurde gewählt, da es zum einen das populärste LLM ist und OpenAI Marktführer im Sektor der LLMs ist, und zum anderen da die jeweils aktuelle Version von ChatGPT in der Regel die Bestenlisten verfügbarer LLMs anführt.

Claude bietet eine vergleichbare Leistungsfähigkeit und ist auf die Analyse und Generierung von langen Texten spezialisiert. Zudem werden die durch Nutzende zur Verfügung gestellten Daten nicht dazu verwendet, das Modell weiter zu trainieren (vgl. Belcic & Stryker, 2024). Der Fokus auf Datensicherheit, bei allgemein vergleichbarer Leistung, in Verbindung mit der Spezialisierung auf lange Datenkontexte sind Grund für die Auswahl als zweites untersuchtes Modell.

Die Wahl zweier verschiedener Modelle dient der Erörterung, welchen Einfluss die zugrundeliegenden Architekturen und Trainingsdaten auf die Ausgaben haben.

Beide Modelle werden mit demselben Input (Fallvignette und enthaltene Fragestellung) konfrontiert, um die Vergleichbarkeit und Kontrollierbarkeit sicherzustellen. Jedes Modell wird anhand zwei identischer Prompting Strategien getestet, die in Kapitel 4.2.2.2 beschrieben werden.

Aufgrund der geringen Stichprobengröße ist nicht zu erwarten, dass valide Antworten auf die Forschungsfragen gefunden werden. Vielmehr dienen die Ergebnisse der Formulierung von Hypothesen, die in weiterführenden Forschungsvorhaben überprüft werden können.

4.2.2 Datenerhebung

Zur Erhebung der Daten der menschlichen Reflexionsprozesse wird eine Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Erhebungsverfahren verwendet, um eine experimentelle Erhebungssituation zu schaffen, die dem Charakter einer Intervision nachempfunden ist und vergleichbare Daten generiert. Der Ablauf der Intervisionssitzungen orientiert sich an der Methode des Reflecting Team und folgt einem teilstrukturierten Gesprächsablauf mit offenen Reflexionsphasen. Der Impuls zur Reflexion wird durch eine standardisierte Fallvignette, die mit einer problemzentrierenden Fragestellung abschließt, gesetzt. Von den Sitzungen werden Aufzeichnungen angefertigt und anschließend transkribiert. Anhand der Transkriptionen findet sowohl die qualitative Analyse als auch die Quantifizierung der Daten statt. Die Einzelheiten bezüglich der Transkription werden in Kapitel 4.2.4 Datenaufbereitung dargestellt.

Dies wird um eine Erhebung der soziodemographischen Daten der Teilnehmenden mithilfe einer digitalen Umfrage ergänzt. Damit wird Transparenz bezüglich der Stichprobenauswahl geschaffen und die Reflexionsqualität kontextualisiert. Die Stichprobenbeschreibung kann gegebenenfalls als Interpretationsgrundlage für die Analyse dienen, um auffällige Muster einzuordnen und Limitationen der Studie transparent zu machen. Zudem wird die Vergleichbarkeit zu anderen Studien erhöht.

Die Erhebung der KI-gestützten Reflexionsprozesse erfolgt ebenfalls unter standardisierten Bedingungen, um die Vergleichbarkeit zu den Intervisionssitzungen zu gewährleisten: Beide LLM-Modelle erhalten standardisierte Prompts als Eingabe, mit dem Ziel eine Reflexion anhand der Struktur der Methode des Reflecting Team durchzuführen. Dazu wird die Fallvignette den KI-Systemen anhand zweier Promptingstrategien präsentiert – einer minimal strukturierten Variante und einer elaborierten Variante. Die Variation zielt darauf ab, Hypothesen über den Einfluss der Eingabe auf die Reflexionsqualität zu formulieren.

Die Interaktionen finden über die Webinterfaces[3] der beiden Anbieter statt, wobei für jede Erhebung eine neue Konversation begonnen wird, um Kontextübertragungen aus vorherigen Unterhaltungen auszuschließen.

Die Dokumentation umfasst neben dem Chatverlauf die Erhebung folgender Metadaten: Datum der Durchführung, Modellname und Prompting Strategie. Die vollständigen Chatverläufe werden im Anhang dokumentiert, um die Reproduzierbarkeit zu gewährleisten. Es werden keine personenbezogenen Daten eingespeist, womit eine Anonymisierung hinfällig ist. Bei technischen Ausfällen oder Systemfehlern wird das Prozedere von vorne gestartet.

4.2.2.1 Strukturierung der Intervisionen

Zur systematischen Datenerhebung werden experimentelle Bedingungen geschaffen, die eine explorative und vergleichende Untersuchung von menschlichen und KI-gestützten Reflexionsprozessen zulassen. Der idealtypische Ablauf einer Variante des Reflecting Teams, das sogenannte fokussierende Team, das eine konkrete Thematik oder Fragestellung fokussiert (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 202), wird als Grundstruktur genutzt und zur Standardisierung angepasst. Die zentralen Anpassungen betreffen:

- Die Verwendung einer einheitlichen Fallvignette anstatt individuellen Fällen,
- Den Verzicht auf die Phase zur Formulierung inhaltlicher Rückfragen,
- Die Reflexion des Falls in zwei Phasen: explorative Hypothesenbildung und lösungsorientierte Bearbeitung,
- Den Verzicht auf fallbezogene Rückmeldungen durch den Studienleiter und
- Die Übernahme einer Doppelrolle des Studienleiters als Falleinbringer und Moderator

Die Intervisionssitzungen werden per Videokonferenz durchgeführt, um die Ressourcen der Teilnehmenden zu schonen und nonverbale Kommunikation zumindest teilweise zu ermöglichen. Die Teilnehmenden erhalten vorab standardisierte Informationen zum Ablauf und zur Methode.

Die Sitzungen werden per Audio aufgezeichnet und transkribiert. Die Details zur Transkription werden in Kapitel 4.2.3 zur Datenaufbereitung dargestellt.

[3] Claude Opus 4: https://claude.ai
OpenAi o3: https://chatgpt.com

Die Doppelrolle des Studienleiters und der Verzicht auf zwei Phasen stellen zwei erhebliche Veränderungen für den Intervisionsprozess dar, die zum einen Vorteile für die Vergleichbarkeit hat und zum anderen Spannungen zum Forschungsparadigma erzeugt. Durch die Doppelrolle des Studienleiters entsteht ein für Intervision unübliches Machtverhältnis, die Moderation verhindert gruppengesteuerte Selbstorganisationsprozesse, wie Methodenwahl, Rollenverteilung und Themenauswahl. Um den Einfluss zu minimieren, werden klare Phasen und Zeitvorgaben genutzt (vgl. Tabelle 1), die die moderativen Interventionsmöglichkeiten des Studienleiters minimieren. Damit wird zum einen der Prozess kontrolliert und zum anderen größtmögliche Freiheit innerhalb der Reflexionsphasen ermöglicht. Die bewusste Abweichung von klassischen Settings wird in Kauf genommen, um vergleichbare Daten zu erzeugen. Der Verzicht auf die Phasen des dialogischen Austauschs mit dem Studienleiter widersprechen vordergründig dem konstruktivistisch-hermeneutischen Beratungsverständnis, da der natürliche und strukturell angelegte Verstehensprozess unterbrochen wird. Der Verzicht auf Rückmeldungen durch den Studienleiter dient dazu den Einfluss zu minimieren und eine Lenkung der Diskussion zu. Diese paradigmische Spannung wird bewusst in Kauf genommen, um Störvariablen zu kontrollieren.

Die experimentellen Bedingungen dienen der systematischen Exploration der Reflexionsprozesse zur Entwicklung von fundierten Hypothesen. Bei der Dateninterpretation muss berücksichtigt werden, dass die Anpassungen auf Kosten der Natürlichkeit der Intervisionssitzungen geht und Unterschiede zwischen Intervision und KI-Einsatz auf die Künstlichkeit der Situation zurückzuführen sein können. Entsprechend ist bei der Interpretation der Ergebnisse Vorsicht geboten. Die gewählte Vorgehensweise wird trotz der Spannungsfelder als pragmatischer Kompromiss zwischen methodischer Authentizität und Vergleichbarkeit der Systeme verstanden. Der folgende Ablaufplan operationalisiert die Entscheidungen:

Tabelle 1: Ablaufplan der Intervisionssitzungen

Phase	Veranschlagte Dauer
1. Begrüßung und Erklärung des Ablaufs	5 min
2. Fallschilderung	5 min
3. Reflexionsphase 1: Hypothesen / Impulse / Verständnis der Beratenden	10 min

4. Reflexionsphase 2: Alternative Perspektiven / Ursachenforschung / Lösungsvorschläge der Beratenden	20 min
5. Abschluss	5 min

4.2.2.2 Entwicklung von Prompting Strategien

Parallel zur Strukturierung der Intervisionen werden in diesem Kapitel Prompting Strategien entwickelt, die den Ablauf und das methodische Vorgehen der KI-Interaktionen strukturieren. Dazu werden zum einen die Erkenntnisse aus Kapitel 3.2.3.2 genutzt, um die grundlegende Struktur der Prompts zu bestimmen und zum anderen die in Tabelle 1 dargestellten Reflexionsphasen genutzt, um die inhaltliche Gestaltung der Prompts festzulegen. Die Vereinheitlichung der Reflexionsprozesse soll die spätere Vergleichbarkeit positiv beeinflussen.

Ein kohärenter Aufbau, ein der Aufgabenanweisung angemessen langer Kontext und Anweisungen, die keine Widersprüche enthalten, sind eine vielversprechende Grundlage, um relevante Ergebnisse zu erzeugen (vgl. Kapitel 3.2.3.2). Der Kontext wird in Form der Fallvignette hergestellt, sodass lediglich der allgemeine Aufbau und eine widerspruchsfreie Aufgabenanweisung formuliert werden. Dazu werden die Überlegungen zu CoT und CoE Prompts und die von Brockmann (2025) geteilte Blaupause, unter Beachtung der erörterten Grundlagen, zum Aufbau der Prompts kombiniert.

Um den Einfluss der Prompts auf die Ausgaben zu untersuchen, werden zwei verschiedene Prompts entwickelt. Ein elaborierter Prompt in Anlehnung an die in Kapitel 3.2.3.2 vorgestellten Strategien, der den Denkprozess und die Antwortkategorien vorgibt und ein Minimalprompt, der zugunsten von Flexibilität und Interpretationsspielraum die Detailtiefe reduziert. Die Formulierung von zwei Varianten dient dazu Hypothesen über die erwartete Qualität der Ergebnisse in Zusammenhang mit der Länge und Ausführlichkeit des Prompts zu formulieren. Die ausformulierten Prompts werden im Anhang aufgeführt (siehe Anhang 2).

4.2.2.3 Entwicklung der Fallvignette

Fallvignetten sind Stimuli, die in der Sozialforschung im Rahmen von Befragungen zur Beurteilung präsentiert werden (vgl. Schnurr, 2003, S. 393). Sie werden anhand ihrer enthaltenen Merkmale und Ausprägungen unterschieden und gemessen (vgl. Auspurg et

al., 2009, S. 61). Zwölf Dimensionen können trotz der hohen Komplexität reliabel beurteilt werden, die Dimensionszahl in Studien schwankt zwischen drei und einundzwanzig (vgl. ebd., S. 65, S. 80). Die Relevanz der Dimensionen ist dabei entscheidend für den Forschungskontext und eine plausible Merkmalskombination, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen (vgl. ebd., S. 65 ff). Die Auswahl der Dimensionen kann auf „theoretischen Überlegungen, vorherigen Untersuchungen oder […] Alltagsbeobachtungen" (vgl. ebd., S. 65) beruhen.

Die Entwicklung einer Fallvignette mit hoher Komplexität und Vielschichtigkeit soll die Beratungsrealität widerspiegeln und dient als identischer Stimulus für die untersuchten Reflexionsprozesse. Dies ermöglicht einen anspruchsvollen Test der Vergleichsgruppen und ermöglicht es zu beobachten welche Dimensionen erkannt, priorisiert, vernachlässigt und bearbeitet werden. Es ist davon auszugehen, dass bei einer hohen Komplexität einzelne Dimensionen nicht bearbeitet werden, auch wenn keine kognitive Überforderung stattfindet (vgl. ebd., S. 78).

Die thematische Ausrichtung der Fallvignette beruht auf Rauens Marktanalyse (vgl. Rauen, 2024, Abb. 10), die Konfliktmanagement als zweitwichtigstes Thema im Coaching, nach der Reflexion der Führungsrolle, identifiziert. Konfliktmanagement wurde gewählt, da es format- und ebenenübergreifend (Einzelpersonen, Teams, Organisationen) relevant ist.

Die Auswahl der Dimensionen fokussiert die Konstruktion einer schlüssigen, plausiblen und realitätsnahen Situation, mit der Beratende mit einer hohen Wahrscheinlichkeit konfrontiert werden. Insgesamt elf Dimensionen bieten ein umfassendes Bild von Ausgangssituation und Beratungsdilemma.

Die konstruierte Fallvignette (vgl. Anhang 1) ist gezielt auf die Forschungsfragen ausgerichtet, da das enthaltene Beratungsdilemma eine tiefgehende Reflexion erfordert und sowohl methodische als auch haltungsbezogene Aspekte inkludiert. Die Vignette wurde zudem als fiktives Szenario entwickelt, das typische Herausforderungen aus der Beratungspraxis aufgreift, aber keinen realen Fall abbildet. Damit wird zum einen ein für alle Teilnehmenden gleiches Ausgangsmaterial geschaffen, das nicht durch Vorwissen über den Fall beeinflusst werden kann und zum anderen werden die forschungsethischen und datenschutzrechtlichen Verpflichtungen des Studienleiters gewahrt.

4.2.3 Datenaufbereitung

Die Datenaufbereitung ist ein Zwischenschritt zwischen Datenerhebung und -analyse, der dazu dient eine möglichst „[…] exakte und angemessene Beschreibung des Gegenstands […]“ zu ermöglichen (Mayring, 2016, S. 85). Eine aussagekräftige Analyse der erhobenen Daten soll damit gewährleistet werden (vgl. Lück & Ladenfels, 2014, S. 397). Im Folgenden wird erörtert, welche Mittel zur Aufbereitung der Daten genutzt werden.

4.2.3.1 Transkription und Dokumentation

Zur Darstellung der durchgeführten Intervisionssitzungen wird die wörtliche Transkription genutzt. Die Transkription bietet die Möglichkeit Textstellen durch Markierungen zu kennzeichnen und Ausschnitte sowohl im Kontext als auch im Vergleich zu analysieren (vgl. Mayring, 2016, S. 89). Aus Kapazitätsgründen wird die von der Hochschule zur Verfügung gestellte Software Microsoft Teams (Version 25163.3001.3726.6503) genutzt, um die mit ebendieser Software aufgezeichneten Intervisionen zu transkribieren. Die Transkripte werden auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft und zur Verbesserung der Lesbarkeit bereinigt. Zur Bereinigung zählen die Entfernung der Zeitstempel, die Glättung durch die Entfernung von automatisch eingefügten Absätzen und die Entfernung von Verzögerungslauten.

Zur Segmentierung und Darstellung relevanter Passagen werden entsprechende Textstellen codiert, das zugrundeliegende Schema wird im folgenden Kapitel erläutert. Kommentare und Notizen werden nicht dokumentiert, um die Lesbarkeit positiv zu beeinflussen (vgl. ebd., S. 91 ff).

Zur Dokumentation der KI-Interaktionen werden die gesamten Chatverläufe kopiert und angehängt. Die erstellten Texte werden nicht verändert, sondern lediglich um die in Kapitel 4.2.2 benannten Metadaten ergänzt und parallel zu den Intervisionstranskripten codiert.

Die Absätze der Texte werden mit einer Nummerierung versehen, um die Bezugnahmen auf die Texte während der Analyse zu vereinfachen.

4.2.3.2 Segmentierung des Materials

Den letzten Schritt zur Vorbereitung der Analyse stellt die systematische Segmentierung des Materials dar, die einer strukturierten Bearbeitung des Materials dient. Das Verfahren orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und Kuckartz

(2018), die die Nachvollziehbarkeit und die intersubjektive Überprüfbarkeit des Vorgehens ermöglichen. Zur Segmentierung des Materials werden drei Analyseeinheiten dargestellt, die festlegen, welche spezifischen Bestandteile der Texte als Einheit aufgefasst werden (Vgl. Mayring, 2015, S. 61):

1. Als Kodiereinheit wird der kleinste auswertbare Textteil bezeichnet. In dieser Studie umfasst eine Kodiereinheit eine Sinneinheit, die eine geschlossene Aussage oder einen Gedanken enthält.
2. Die Kontexteinheit definiert den maximalen Textbereich, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Da nicht klar ist inwiefern sich die Struktur der menschlichen und KI-gestützten Reflexionsprozesse unterscheidet, werden Kontexteinheiten als thematisch zusammenhängende Sinnabschnitte definiert.
3. Die Auswertungseinheit beschreibt die Reihenfolge, in der die Textteile ausgewertet werden. Hier wird jede Intervisionssitzung beziehungsweise jede KI-Interaktion als separate Einheit behandelt. Zunächst werden die Intervisionssitzungen in chronologischer Reihenfolge ausgewertet und anschließend die KI-Interaktionen, zunächst nach Modell, dann nach Prompting-Strategie.

Die dreistufige Segmentierung erlaubt eine systematische, aber pragmatische Bearbeitung der Texte, die die Grundlage für die anschließende Analyse darstellt. Der Übergang von der formalen Segmentierung zur Analyse findet in Form der Codierung statt, bei der die einzelnen Einheiten anhand übergeordneter Kategorien zugeordnet werden (vgl. Kuckartz, 2018, S. 41 ff). Die Details zur Kategorienbildung werden im folgenden Kapitel dargestellt, da die Codierung bereits Teil der Analyse ist.

4.2.4 Datenanalyseverfahren

Zur Analyse der Daten wird die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gewählt (vgl. ebd., S. 97 ff). Kuckartz kategorisiert die ursprünglich sieben Phasen in fünf Hauptphasen, die in dieser Arbeit im Sinne einer pragmatischen Vorgehensweise zur Darstellung des Analyseverfahrens genutzt werden (vgl. ebd., S. 100 ff, S. 124 f):

1. Initiierende Textarbeit,
2. Kategorienbildung,
3. Codierung,
4. einfache und komplexe Analyse und
5. Darstellung der Ergebnisse.

Die inhaltliche Erarbeitung im Kontext des Forschungsvorhabens wird in den folgenden Unterkapiteln fokussiert, eine dezidierte Darstellung der einzelnen Phasen kann in der benannten Literatur nachgeschlagen werden.

4.2.4.1 Initiierende Textarbeit

Bei der initiierenden Textarbeit findet die erste Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten statt, sie dient dazu ein erstes Verstehen im Sinne der hermeneutischen Interpretation für die Inhalte der erhobenen Daten zu erzeugen. Dabei können bereits erste Auffälligkeiten markiert werden. Auch die Formulierung von Memos und Fallzusammenfassungen sind möglich, wobei auf letztere aus Kapazitätsgründen verzichtet wird.

4.2.4.2 Kategorienbildung

Die Bildung der Kategorien ist ein zentrales Element von Inhaltsanalysen, dass der Nachvollziehbarkeit und Intersubjektivität der Analyse dient (vgl. Mayring, 2015, S. 51). Zwei Vorgehensweisen haben sich etabliert, die Kategorienbildung kann sowohl vor der ersten Durchsicht des Materials theoriegeleitet und unabhängig vom Material (deduktive Kategorienbildung), als auch während beziehungsweise nach der initiierenden Textarbeit materialgeleitet in Form eines Verallgemeinerungsprozesses (induktive Kategorienbildung) stattfinden (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63 ff). Die Charakteristika des Forschungsvorhabens haben einen direkten Einfluss auf die Bildung der Kategorien, auch Mischformen sind möglich (vgl. ebd.). Bei der Bildung der Kategorien ist darauf zu achten, dass diese durch möglichst präzise Definitionen voneinander abgegrenzt werden und Überschneidungen vermieden werden, damit das Material nicht mehrfach, aber vollständig eingeordnet wird (vgl. ebd., S. 66 f).

Da in dieser Arbeit gezielte Fragen vorliegen und das Forschungsvorhaben einen experimentellen Charakter hat, findet sowohl eine deduktive Kategorienbildung anhand der theoretischen Grundlagen als auch eine induktive Kategorienbildung während der Bearbeitung der erhobenen Daten statt.

Die induktive Kategorienbildung erfolgt während der initiierenden Textarbeit und dient der Erfassung von Aspekten und Mustern, die nicht über die deduktiv gebildeten Kategorien abgebildet wurden. Die induktiv gebildeten Kategorien werden den deduktiven Kategorien ergänzend hinzugefügt.

Die deduktive Kategorienbildung orientiert sich maßgeblich an der zentralen Forschungsfrage. Um die qualitativen Aspekte der Reflexionsimpulse möglichst ganzheitlich zu erfassen, werden drei Kategorien plus Dimensionen gebildet. Eine vierte Kategorie dient der Darstellung aller Beiträge von Teilnehmenden, die zur Strukturierung des Prozesses beitragen. Im Folgenden werden die vier Kategorien dezidiert dargestellt:

Kategorie 1: Reflexionsinhalte

Die inhaltlichen Aspekte der Reflexion werden anhand von sechs Dimensionen erfasst.

1.1 Ressourcen: Codiert werden alle Einheiten, die vorhandene Stärken, Potenziale, Kompetenzen oder förderliche Bedingungen thematisieren.

1.2 Problemdefinitionen: Es werden alle Einheiten codiert, die als explizite Herausforderungen, Schwierigkeiten, Dilemmata, oder dysfunktionale Muster benannt werden.

1.3 Lösungsansätze: Es werden alle entwickelten Handlungsoptionen, Strategien und Interventionsvorschläge erfasst. Eine weitere Kategorisierung findet, zugunsten der Fokussierung des gesamten Reflexionsprozesses und dessen Tiefe, nicht statt.

1.4 Neutrale Thematisierungen: Es wird identifiziert, welche weiteren Aspekte und Themen in der Reflexion aufgegriffen wurden. In Abgrenzung zu 1.1 – 1.3 werden diese weder als konkretes Problem, als konkrete Ressource oder als Lösungsansatz identifiziert.

1.5 Informationslücken und offene Fragen: Erfasst werden explizit benannte fehlende Informationen, ungeklärte Aspekte und Fragen, die im Reflexionsprozess aufgeworfen aber nicht beantwortet werden. Dazu zählen sowohl sachliche Wissenslücken als auch Unklarheiten über Zusammenhänge, Motivationen und Rahmenbedingungen.

1.6 Thematische Bezüge zur Fallvignette: Es werden alle Einheiten erfasst, die einen thematischen Bezug zu einer der elf Dimensionen der Fallvignette aufweisen. Falls Kodiereinheiten mehreren Vignetten-Dimensionen zugeordnet werden können, wird die dominante Dimension gewählt, um Überschneidungen zu vermeiden. Eine zwölfte Dimension wurde induktiv gebildet und mit „Rolle der Führungskraft“ benannt.

Kategorie 2: Reflexionstiefe

Die Kategorie erfasst die qualitative Tiefe der Reflexion. Das vierstufige Modell wurde in Anlehnung an die Ergebnisse von Rivera (2017) gewählt.

2.1 Beschreibung: Es werden Aussagen erfasst, die eine reine Wiedergabe von Sachverhalten, Beobachtungen oder Aussagen enthalten.

2.2 Erklärung: Die Erfassung enthält alle Aussagen, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge benennen.

2.3 Exploration: Es werden alle Fragen und Aussagen codiert, die verschiedene Möglichkeiten Untersuchen, Annahmen hinterfragen oder Ambivalenzen oder Widersprüche aufzeigen.

2.4 Erweiterung: Integration multipler Perspektiven, Reflexion über komplexe Systemzusammenhänge, Metareflexion oder Transfer auf andere Kontexte.

Kategorie 3: Begründungsqualität

Die Kategorie erfasst die Evidenzqualität der Äußerungen anhand dreier pragmatischer Dimensionen. Auf eine vierte Kategorie, die analytische Herleitungen codiert wird verzichtet, um Überschneidungen zu Subkategorie 2.2 zu vermeiden.

3.1 Theoriegeleitet: Aussagen, die Bezug auf wissenschaftliche Theorien, etablierte Modelle, Forschungsergebnisse oder fachliche Standards nehmen.

3.2 Erfahrungsbasiert: Äußerungen, die auf eigenen oder stellvertretenden Praxiserfahrungen gründen.

3.3 Hypothetisch: Vermutungen, explorative Überlegungen oder spekulative Deutungen ohne Evidenz.

Kategorie 4: Strukturierung und Verlaufsmuster

Die Kategorie dient der Erhebung von Beiträgen, die den Reflexionsprozess inhaltlich, methodisch oder dialogisch strukturieren. Anhand von 4.3 ist eine Mehrfachcodierung zu erwarten, da die Analyse der Gesprächsform die Kategorien 4.1 und 4.2 inkludiert.

4.1 Prozesssteuerung: Codiert werden alle Einheiten, die den Ablauf des Reflexionsprozesses steuern oder moderieren.

4.2 Strukturierung: Alle Beiträge, die zur Strukturierung des Reflexionsinhalts beitragen, werden codiert.

4.3 Gesprächsform: Es werden sowohl Kodiereinheiten als auch zusammenhängende Kontexteinheiten codiert, die Hinweise auf übergeordnete Muster des Gesprächsablaufs enthalten. Eine weitere Ausdifferenzierung der Gesprächsmuster findet deduktiv nicht statt, sondern wird im Rahmen der Analyse erörtert.

4.2.4.3 Codierung

Mithilfe der erarbeiteten Kategorien wird der Text erneut bearbeitet und all jene Textstellen markiert, die einer der Kategorien zugeordnet werden können. Dabei kann es zu Überschneidungen kommen, wenn eine Kodiereinheit Aussagen bezüglich mehrerer Kategorien enthält (vgl. Kuckartz, 2018, S. 43). Da die Kategorien dazu dienen verschieden Aspekte derselben Reflexionsimpulse zu betrachten, findet eine Mehrfachcodierung statt. Im Gegensatz zur Ebene der Dimensionen stellt diese Überschneidung kein Indiz für die Notwendigkeit der Präzisierung der Kategorien dar (vgl. Kapitel 4.2.4.2).

Die Codierung anhand von lediglich vier deduktiven Kategorien wird insofern gerechtfertigt, als dass die Studie explorativen Charakter hat und darauf abzielt Hypothesen zu bilden (vgl. Döring, 2023, S. 593).

Die Codierung findet alleinig durch den Autor statt, eventuelle Abweichungen durch unterschiedliche Interpretationen von verschiedenen Codierenden sind damit ausgeschlossen.

4.2.4.4 Analyse und Ergebnisdarstellung

Die Analyse der erhobenen Daten folgt einer systematischen Struktur, die die verschiedenen Analyseebenen integriert und schrittweise zu einer vergleichenden Darstellung der Ergebnisse führt. Sie findet in einem mehrstufigen Verfahren statt, das qualitative und quantitative Auswertungsschritte enthält. Diese dienen der fallbezogenen und fallübergreifenden Auswertung, die teilweise verschränkt stattfinden (vgl. Döring, 2023, S. 593 ff). Der Fokus liegt auf der Identifikation von Mustern und spezifischen Qualitätsmerkmalen der jeweiligen Reflexionsformen.

In einem ersten Schritt werden die soziodemographischen Daten der Intervisionsteilnehmende dargestellt. Anschließend werden die quantitativen Daten ausgewertet und strukturelle Merkmale der Reflexionsprozesse erfasst. Darauf folgt die Untersuchung der Prozessgestaltung anhand formaler und kommunikativer Strukturmerkmale. Daraufhin wer-

den die Reflexionsprozesse hinsichtlich ihrer inhaltlichen Tiefe und Begründungsqualität ausgewertet. Abschließend werden die Ergebnisse anhand dieser drei Dimensionen verglichen, zusammengefasst und dargestellt.

Der Verweis auf bzw. die Darstellung von zentralen Textpassagen dient der empirischen Fundierung von identifizierten Mustern und Merkmalen. Es wird eine ausgewogene Darstellung angestrebt, die sowohl typische als auch außergewöhnliche Merkmale enthält. Der Interpretationsprozess folgt dem theoretischen Rahmen, die Offenlegung dieses Prozesses dient der Glaubwürdigkeit der Ergebnisse.

4.2.5 Forschungsethik

Die Studie orientiert sich an den Forschungsethischen Standards nach Döring (2023). Die informierte Einwilligung der Teilnehmenden wird durch eine ausführliche Beschreibung des Forschungsvorhabens sichergestellt. Durch die Verwendung einer fiktiven Fallvignette werden keine realen Beratungsfälle exponiert. Alle personenbezogenen Daten werden pseudonymisiert. Die ethischen Implikationen des Vergleichs zwischen menschlicher und maschineller Reflexion werden kritisch reflektiert, wobei ein komplementäres Verständnis anstatt eines kompetitiven gefördert wird.

5 Analyse und Ergebnisdarstellung

5.1 Deskription der Stichprobe

An der Studie nahmen insgesamt 13 Personen in drei Intervisionsgruppen teil (Gruppe 1: n=5; Gruppe 2: n=4; Gruppe 3: n=4). Die Stichprobe zeigt eine heterogene Verteilung hinsichtlich berufsbezogener und demographischer Daten.

Die Teilnehmenden verteilen sich über alle erhobenen Altersgruppen, wobei die Gruppe von 50 – 59 Jahre mit n=7 am stärksten vertreten ist, die Gruppen 30 – 39 Jahre, 40 – 49 Jahre und 60+ Jahre sind mit je n=2 vertreten, es gab keine Teilnehmenden, die der Gruppe 20 – 29 Jahre zugeordnet werden konnten.

Die Geschlechterverteilung weist eine Dominanz von weiblichen Teilnehmenden auf (weiblich: n=10; männlich n=3).

Die angegebene Beratungserfahrung ist breit gefächert. Die Gruppe mit 20+ Jahren Erfahrung ist mit n=5 am häufigsten vertreten, gefolgt von 1 – 4 Jahren mit n=4, 10 -20 Jahren mit n=3 und 5 – 9 Jahren mit n=1.

Die selbsteingeschätzte Erfahrung mit der Methode des Reflecting Team zeigt eine Konzentration auf die Einschätzung „mittel“ mit n=9, gefolgt von „hoch“ mit n=3, eine Person gab niedrig an.

Gruppe 1 und 3 weißen eine heterogene Verteilung über alle erhobenen Daten auf, während in Gruppe 2 alle Teilnehmenden weiblich sind und alle einen mittleren Erfahrungswert mit der Methode angegeben haben.

Insgesamt bildet die Stichprobe mit ihrer breiten Streuung der Merkmale ein realistisches Abbild typischer Intervisionssitzung im Beratungskontext ab.

5.2 Quantitative Analyse der Reflexionsprozesse

Die quantitative Auswertung der Daten deckt deutliche Unterschiede zwischen den durchgeführten Reflexionsprozessen auf (Siehe Anhang 4.1 – 4.11). Die drei Intervisionssitzungen generierten im Durchschnitt 206 codierte Einheiten mit einer Variationsbreite von 49 bei einer mittleren Anzahl von 4.600 Worten. Die KI-gestützten Reflexionsprozesse zeigen eine promptabhängige Varianz: Elaborierte Prompts generierten 122 und 119 codierte Einheiten bei durchschnittlich 820 Worten, während minimale Prompts lediglich 71 und 59 codierte Einheiten bei 605 Worten generierten.

Die Analyse der Reflexionsinhalte zeigt bei menschlichen Reflexionsprozessen, dass Problemdefinitionen (34,3%) und Lösungsansätzen (27,2%) den Großteil der inhaltlichen Gestaltung ausmachen. Den geringsten Teil machen benannte Ressourcen (5,2%) aus.

Bei KI-gestützten Reflexionen führen Problemdefinitionen (41,4%) und Lösungsansätze (39,1%) ebenfalls die Liste an, die zulasten von offenen Fragen und neutralen Thematisierungen noch häufiger verwendet werden als in menschlichen Reflexionsprozessen. Ressourcenorientierte Inhalte (5,5%) bilden auch hier den Schluss.

Bemerkenswert ist das vollständige Fehlen von offenen Fragen bei minimalen Prompts und von Ressourcenthematisierungen in allen Ausgaben von ChatGPT.

Das Thema mit der höchsten anteiligen Bearbeitung war in den Intervisionen Kernthema 1: Kommunikation (20,7%), gefolgt von Beratungsdilemma und Teamkultur (je 15,7%) und der Auftragsklärung (10,7%). Die Rolle der Führungskraft wurde in zwei der menschlichen Intervisionssitzungen nicht codiert, in der qualitativen Analyse in Kapitel 5.2.2 wird deutlich, dass das Thema zwar aufgegriffen, aber aus einer anderen Perspektive beleuchtet wird. Dies deutet darauf hin, dass die Formulierung der Kategorie zu eng definiert ist, um alle relevanten Kodiereinheiten zu erfassen.

In den KI-gestützten Reflexionen wurde Kernthema 1: Kommunikation mit 40% noch deutlicher fokussiert, gefolgt vom Beratungsdilemma (23,3%). Fünf thematische Dimensionen wurden nicht von den LLMs aufgegriffen (Beratungsformat, Auftragsklärung, positiv wahrgenommene Teamaspekte, negativ wahrgenommene Teamaspekte und Interventionsreaktion). Die selektive Themenbearbeitung der KI-Systeme wird als implizite, aber eindeutige Priorisierung der erkannten Themen interpretiert.

Die Tiefe der menschlichen Reflexionen ist mehrheitlich von explorativen Äußerungen (45,4%) geprägt, Erklärungen (23,5%) finden am zweithäufigsten statt, während Erweiterungen (14,3%) am seltensten sind. Damit wurden 59,7% der Kodiereinheiten den beiden tiefsten Analysekategorien zugeordnet.

Der größte Anteil der KI-gestützten Ausgaben wird von Beschreibungen (40,3%) dominiert. Erklärungen (29,9%), explorative Ausführungen (23,9%) und erweiternde Reflexionen (6%) liegen zurück. Die ausschließliche Betrachtung der Verteilung legt nahe,

dass der hohe Anteil an Beschreibungen gegen eine tiefgehende Reflexion spricht. Inwiefern inhaltliche Verknüpfungen der einzelnen Aussagen zu einer Vertiefung beitragen, wird im Rahmen der qualitativen Analyse erörtert.

Die Analyse der als Begründungsqualität codierten Einheiten zeichnet ein eindeutiges Bild: Der überwiegende Teil der Aussagen ist spekulativ, in den menschlichen Reflexionsprozessen machen hypothetische Aussagen 85,8% aus, während es bei KI-gestützten Reflexionsprozessen sogar 94,8% sind. Erfahrungsbasierte Aussagen finden nur im Rahmen der Intervisionssitzungen statt und machen 12,3% aus. Aussagen mit einem expliziten Theoriebezug finden nur vereinzelt statt. Ausreißer ist die Ausgabe anhand des elaborierten Prompts von ChatGPT, hier weisen 15,8% der codierten Einheiten auf einen expliziten Theoriebezug hin. Insgesamt werden die Ergebnisse der Begründungsqualität als Bestätigung des explorativen Charakters der Methode des Reflecting Team interpretiert.

Um die Strukturierung der Reflexionsprozesse auszuwerten, ist die in Kapitel 4.2.4.2 beschrieben Mehrfachcodierung zu beachten. Ein direkter Vergleich zwischen den Häufigkeiten von 4.3 und 4.1 & 4.2 ist nicht zielführend, da mit umfangreichen Überschneidungen der Kategorien gerechnet wird. Die quantitative Analyse begrenzt sich daher auf den Vergleich zwischen Elementen der Prozesssteuerung und der Strukturierung, die Gesprächsformen werden im Rahmen der qualitativen Analyse ausgewertet. In der Betrachtung der menschlichen Reflexionsprozesse dominieren Aussagen zur Prozesssteuerung (50,8%) gegenüber denen, die der Strukturierung dienen (3,3%). Bei den KI-gestützten Reflexionsprozessen überwiegen dagegen strukturierende Elemente (54,1%) und Merkmale zur Prozesssteuerung sind unterrepräsentiert (3,3%). Die Ergebnisse liefern einen ersten Hinweis auf die sehr unterschiedliche Form der Bearbeitung.

5.3 Qualitative Analyse der Reflexionsprozesse

5.3.1 Prozessgestaltung

Analysiert man die Prozessgestaltung der drei durchgeführten Intervisionssitzungen, überwiegen Gemeinsamkeiten. Der Ablauf ist durch die vom Studienleiter vorgegebenen Reflexionsphasen und die Zeitsignale geprägt und wird in keiner der Erhebungssituationen durch die Teilnehmenden eigenverantwortlich verändert. Die Übergänge zwischen den Phasen variieren von fließend bis abrupt, wobei die Ansagen des Studienleiters unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Innerhalb der thematisch vorgegebenen Phasen entwickeln sich organische Gespräche mit dialogisch-diskursiven Charakter, die von selbstorganisierten Strukturierungselementen geprägt sind. Die Teilnehmenden nutzen metakommunikative Einschübe und explizite Übergänge zur Gesprächssteuerung, wie in folgendem Beispiel deutlich wird: „*Wollen wir vielleicht mal eine erste Resonanzrunde machen?*“ (Intervision 1 Abs. 2).

Bei der Bearbeitung der Themen sind sowohl sprunghafte, assoziative Hypothesenbildungen zu erkennen (vgl. Intervision 1, Abs. 6, 8, 9; Intervision 2, Abs. 10, 11, 13; Intervision 3, Abs. 2/3/4), als auch iterative Vertiefungen (vgl. Intervision 1, Abs. 18 – 20, Intervision 2, Abs. 20 – 23; Intervision 3, Abs. 9 – 20). Dabei greifen Teilnehmende die Gedanken der Vorredenden explizit auf und entwickeln diese weiter (vgl. Intervision 2 Abs. 12). Es ist ein Unterschied zwischen den beiden Reflexionsphasen zu erkennen: Die Hypothesenbildungen sind von kurzen, explorativen Beiträgen geprägt, während die Lösungsphasen sich durch längere, ausgearbeitete Vorschläge auszeichnen. Die Gesprächsbeendigung erfolgt in zwei Fällen (Intervision 2 und 3) abrupt durch den Studienleiter, während in einem Fall eine strukturierte Abschlussrunde durchgeführt wird (Intervision 1).

Die Analyse der Prozessgestaltung KI-gestützter Reflexionen zeigt drei zentrale Charakteristika: Erstens die hierarchische Gliederung anhand typografischer Elemente (vgl. voriges Kapitel). Das ist insofern bemerkenswert, als dass nur die elaborierten Prompts eine explizite Aufforderung zur Strukturierung anhand von Überschriften enthält, aber auch die Reflexionen anhand der minimalen Prompts nach diesem Muster gegliedert werden. Dies deutet auf inhärente Strukturierungstendenzen der Modelle hin und kann ein Hinweis auf die Trainingsdaten sein. Zweitens ist zwischen den Modellen ein wesentlicher Unterschied im Ausgabeformat zu erkennen: Beide Modelle formulieren

promptübergreifend vollständige, zusammenhängende Sätze, allerdings formuliert ChatGPT, mit Ausnahme der jeweils abschließenden Bemerkungen, isolierte Sätze (vgl. ChatGPT elaborierter Prompt Abs. 4, 5, 6; ChatGPT minimaler Prompt Abs. 4, 5), während Claude Textabschnitte formuliert, die aus mehreren zusammenhängenden Sätzen bestehen (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 3, 4; Claude minimaler Prompt Abs. 3). Drittens visualisiert ChatGPT die erarbeiteten Perspektiven (und Ursachen im Fall des minimalen Prompts) zu Beginn der zweiten Reflexionsphase in Form einer Tabelle (vgl. ChatGPT elaborierter Prompt Abs. 32; ChatGPT minimaler Prompt Abs. 20). Claude nutzt keine Visualisierung dieser Art.

Insgesamt sind die entwickelten Ausgaben von ChatGPT hochstrukturiert mit schematischen Zügen, während die Ausgaben von Claude zwar auch eine eindeutige Struktur aufweisen, im direkten Vergleich aber einen stärker narrativen Charakter haben.

5.3.2 Reflexionsinhalte

Die qualitative Analyse der menschlichen Reflexionsprozesse zeigt ähnliche Entwicklungsmuster über alle drei Intervisionen: Der initiale Fokus der Reflexionen liegt auf den Teamdynamiken, der Kommunikation und dem Beratungsdilemma (vgl. Intervision 1 Abs.1 – 33; Intervision 2 Abs. 1 – 24; Intervision 3 Abs. 1 – 16). Während die Fallvignette die Leitungsgrolle nicht explizit problematisiert, entwickeln alle Gruppen diesbezüglich Hypothesen (vgl. Intervision 1 Abs. 32, 48; Intervision 2 Abs. 14, 53; Intervision 3 Abs. 25, 30, 59). Die Integration verschiedener Systemebenen wird als Vertiefung der Reflexion interpretiert, deren Verknüpfung sich sowohl fallspezifisch als auch fallübergreifend wiederholt (vgl. Intervision 1 Abs. 35; Intervision 2 Abs. 12 – 16; Intervision 3 Abs. 61). Die Reflexion mündet in allen Intervisionen in der Formulierung von Lösungsvorschlägen, die von thematischen Überschneidungen geprägt sind. Von allen Gruppen werden mehrere Interventionen zur Bearbeitung der Teamdynamiken, des Beratungsdilemmas und der Rolle der Leitungskraft vorgeschlagen (vgl. Intervision 1 Abs. 42 – 67; Intervision 2 Abs. 46 – 83; Intervision 3 Abs. 30 – 71).

Die Analyse der Reflexionstiefe zeigt eine Progression über den Prozess hinweg. Ausgehend von Beschreibungen („[…] *für mich war das ein klassischer Punkt, dass das Team irgendwie in der Normingphase wahrscheinlich steckt, sehr harmoniebedürftig ist und nicht so gut schafft Themen offen anzusprechen*“, Intervision 1, Abs. 6) entwickeln die Gruppen analytische Tiefe, indem regelmäßig Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

hergestellt werden (*„[…] meine Hypothese ist, dass es weniger an der Überlastung liegt, sondern vielmehr an Strukturen oder mangelnder Führungskompetenz, dass die Leute gehen“*, Intervision 2, Abs. 16). Der Großteil der gebildeten Hypothesen findet auf der explorativen Ebene statt, die durch die Hinterfragung von Annahmen und die Untersuchung multipler Perspektiven geprägt ist (*„Woran entzünden sich diese Konflikte und wie werden Konflikte in diesem Sozialraum tatsächlich wahrgenommen?“*, Intervision 1, Abs. 17; *„Ich finde die Frage schwierig also ‚was brauchen sie, um sich wohlzufühlen‘, es geht ja um die Frage ‚was brauchen sie, um gut arbeiten zu können?‘“*, Intervision 3, Abs. 52). Metareflexionen und die Benennung systemischer Zusammenhänge finden sich zum Beispiel anhand der Reflexion von Reinszenierungsphänomenen (*„[…] wenn sich sowas krasses in der Gruppe zeigt, ist das ja oft ein re- ausagieren […] eine Reinszenierung von anderen Phänomenen, ne die auf einer anderen Ebene stattfinden?“*, Intervision 2, Abs. 15) und der Verknüpfung struktureller und individueller Problemebenen (*„[…] diese Diskrepanz zwischen man soll zur Resilienz arbeiten und es geht eigentlich um Fachkräftemangel, also ein strukturelles Problem“*, Intervision 2, Abs. 80).

Die Begründungsqualität der entwickelten Hypothesen ist hauptsächlich durch die Äußerung von Vermutungen charakterisiert („*Also ich habe ne Hypothese […]*“, Intervision 2, Abs. 10; „*Also ich habe den Eindruck […]“, Intervision 3, Abs. 2),* die von explorativen Überlegungen ohne empirische, theoretische oder erfahrungsbasierte Fundierung ergänzt werden. Vereinzelt werden explizite Theoriebezüge hergestellt, darunter die Benennung der „*Normingphase*“ (Intervision 1, Abs. 6) oder des „*Konfliktquadrats*“ (Intervision 2, Abs. 81), die nicht weiter theoretisch fundiert werden. Erfahrungsbasierte Begründungen fließen punktuell ein („*Ich hatte mit Einrichtungen zu tun, in denen ein konstruktives Betrachten des Konflikts nicht möglich war, weil […]“,* Intervision 1, Abs. 17).

Insgesamt ist eine deutliche Progression von deskriptiven zu systemisch-erweiternden Betrachtungen erkennbar, die sich hauptsächlich auf der erklärenden und explorativen Ebene bewegt und immer wieder individuelle, strukturelle und organisationale Ebenen verknüpft. Die Begründungsqualität bleibt überwiegend spekulativ, was auf den hypothesenbildenden Charakter der Methode des Reflecting Team zurückgeführt wird (vgl. Hargens, 1998, S. 18). Zudem ist fraglich inwieweit die Kategorie „Erfahrungsbasiert“ geeignet ist den tatsächlichen Erfahrungshintergrund der Reflektierenden zu erheben.

Wie die quantitative und strukturelle Analyse bereits gezeigt hat, weisen die Ausgaben der LLMs eine strukturierte Segmentierung auf, die charakteristisch für KI-gestützte Reflexionsprozesse erscheint. Insbesondere die Ausgaben von ChatGPT folgen einem linearen Schema der Problemidentifikation und Zuordnung einer Lösung. Eine Verknüpfung der identifizierten Probleme mit den vorgeschlagenen Interventionen findet nicht statt, es dominieren Lösungsvorschläge in Form von Regeln und Strukturen (vgl. ChatGPT elaborierter Prompt Abs. 41, 50, 59, 62). Die Ausgaben, die anhand des minimalen Prompts erzeugt wurden, thematisieren, im Gegensatz zum elaborierten Prompt, emotionale Prozesse (vgl. ChatGPT minimaler Prompt Abs. 7, 11, 44) und Körperreaktionen (ChatGPT minimaler Prompt Abs. 39), eine direkte Verknüpfung mit den Handlungsvorschlägen fehlt.

Die lösungsorientierten Reflexionen von Claude fokussieren den Entwicklungsprozess der Gruppe und explorieren verschiedene Perspektiven. Auffällig ist, dass die drei identifizierten Perspektiven promptübergreifend identisch sind (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 21 – 24; Claude minimaler Prompt Abs. 14 – 16): Während die durch den minimalen Prompt angeregte Ausgabe direkt zur Formulierung von Handlungsvorschlägen übergeht, werden durch den elaborierten Prompt zunächst mögliche Ursachen für und Einflüsse auf die Situation formuliert. Die formulierten Merkmale werden anhand der Organisations-, Interaktions- und Individualebene kategorisiert (Claude elaborierter Prompt Abs. 25 – 37), ob sich diese auf die Herausforderungen des Teams oder den Falleinbringer beziehen, bleibt unklar (vgl. ebd.), lediglich der Punkt „*Persönliche Konfliktbiografien der Mitarbeitenden*“ (Claude elaborierter Prompt Abs. 35) impliziert einen direkten Bezug auf das Team.

Die Reflexionstiefe der Ausgaben von ChatGPT ist promptübergreifend auf der beschreibenden oder erklärenden Ebene einzuordnen, wie an folgendem Beispiel erkennbar ist: „*Ich spüre ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach „familiärer“ Harmonie und der tatsächlichen Belastung durch verdeckte Unzufriedenheit* (ChatGPT elaborierter Prompt, Abs. 4). Die Ausgaben haben den Charakter kategorisierender Symptombeschreibungen, die zugrundeliegenden Dynamiken werden kaum exploriert. Die verschiedenen Themen werden in den Reflexionsschritten vereinzelt iterativ aufgegriffen und punktuell Themen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, die Multiperspektivität wirkt dabei wie ein schematisches Abarbeiten vordefinierter Analyseebenen (vgl. ChatGPT Elaborierter Prompt, Abs. 4, 5, 9, 11, 15, 17). Damit weisen die Reflexionen

von ChatGPT trotz der deskriptiv-kategorisierenden Bearbeitungsweise explorative Züge auf.

Im direkten Vergleich der Ausgaben von Claude ist zu erkennen, dass die durch den elaborierten Prompt entwickelten Absätze länger und differenzierter ausgearbeitet sind, die wiederholten pointierten Zusammenfassungen der vorher aufgegriffenen und vertieften Punkte sorgt für die vergleichsweise hohe Anzahl beschreibender Elemente (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 2 – 13, 21 – 37). Damit ist auch zu erklären, wie eine Reflexion auf explorativer Ebene trotz des quantitativen Schwerpunkts auf beschreibenden Ausgaben zustande kommt. Die Ausgaben des minimalen Prompts begrenzen sich auf kürzere Absätze, zumeist auf explorativer Ebene, bei der komplexe Zusammenhänge in verdichteter Form dargestellt werden: „*Die Selbstbeschreibung als Familie könnte eine unbewusste Strategie sein, um professionelle Distanz und damit verbundene Konflikte zu vermeiden. In Familien gilt oft das unausgesprochene Gesetz der bedingungslosen Loyalität - Kritik wird als Verrat empfunden*“ (Claude minimaler Prompt Abs. 5). Die Reflexionen können aufgrund der einzelnen Reflexionsschritte und der übergeordneten iterativen Betrachtung als explorativ beschrieben werden und stellen eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit der Fallvignette dar.

Die Handlungsvorschläge enthalten promptübergreifend Empfehlungen zu einem transparenten Umgang mit der eigenen Inkongruenz, der Arbeit mit Metaphern, sowie Methoden zur gemeinsamen Reflexion (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 38 – 53; Claude minimaler Prompt Abs. 17 – 28). Die anhand des elaborierten Prompts entwickelten Vorschläge weisen zudem Vorschläge zum Reframing der Herausforderungen auf (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 52, 53). Insgesamt liegt der Fokus der Reflexionen auf der Erklärung der Bedeutung und der Funktion der Symptome für das Beziehungsgefüge, sowie die Auseinandersetzung mit der Rolle der beratenden Person. Dabei werden die Erfahrungen des Falleinbringers teilweise mit den Teamdynamiken verknüpft und Ursache und Wirkung zirkulär betrachtet (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 4, 13, 39, 54). Die Ausgaben von Claude weißen eine klare Struktur mit narrativen Elementen auf, wie an folgender Passage zu erkennen ist: *„Die Fallvignette löst bei mir das Bild einer "Harmonieblase" aus, in der die Aufrechterhaltung einer oberflächlichen Freundlichkeit wichtiger geworden ist als authentische Begegnung und konstruktive Auseinandersetzung. Die Metapher der "Familie" erscheint mir besonders bedeutsam -*

sie deutet auf ein System hin, in dem emotionale Verbundenheit und Loyalität möglicherweise mit professioneller Distanz und Sachlichkeit konkurrieren" (Claude elaborierter Prompt Abs. 3).

Die Begründungsqualität der untersuchten Modelle ist modell- und promptübergreifend weitgehend hypothetisch. Bei den Ausgaben durch ChatGPT wird der hypothetische Charakter durch die verwendeten Überschriften deutlich, während die anschließenden Punkte als Feststellungen formuliert sind (vgl. ChatGPT elaborierter Prompt Abs. 7 – 17, ChatGPT minimaler Prompt Abs. 1 – 17). Claude verwendet vergleichbare Überschriften, Feststellungen begrenzen sich auf vereinzelte Aufzählungen möglicher Ursachen (vgl. Claude elaborierte Prompt Abs. 10, 13, 25 – 37, Claude minimaler Prompt Abs. 9, 11). Der hypothetische Charakter wird zusätzlich durch die Verwendung des Konjunktivs und Vermutungsäußerungen anhand von Adverbien wie „*möglicherweise*" verstärkt (vgl. Claude elaborierter Prompt Abs. 6 – 8, Claude minimaler Prompt Abs. 5 – 7). Vereinzelt findet ein impliziter Theoriebezug statt, indem etablierte Methoden wie „*Reflecting Team*", „*Fishbowl*" oder „*Paradoxe Intervention*" benannt werden (vgl. ChatGPT minimaler Prompt Abs. 31, Claude elaborierter Prompt Abs. 42, 52). ChatGPT benennt anhand des elaborierten Prompts als einziges Modell theoretische Konzepte, indem die entwickelten Perspektiven mit „*Systemischzirkulär*", „*Psychodynamisch*" und „*Resilienzforschung*" betitelt werden (vgl. ChatGPT elaborierter Prompt Abs. 33). Ein expliziter Bezug auf theoretische Konzepte ist sonst nirgends zu erkennen. Ebenso finden sich keinerlei erfahrungsbasierte Begründungen in den Ausgaben der KI-Modelle wieder.

5.4 Vergleichende Darstellung der Ergebnisse

5.4.1 Quantitativer Vergleich

Der quantitative Vergleich der Reflexionsprozesse offenbart deutliche Unterschiede in Umfang und Strukturierung. Die menschlichen Reflexionsprozesse generierten mit durchschnittlich 206 codierten Einheiten bei 4.600 Worten eine deutlich höhere Analysebreite als KI-gestützte Reflexionen, die je nach Prompt zwischen 59 und 122 Codierungen bei 605 bis 820 Worten produzierten. Das entspricht einer Codierungsdichte von 0,045 Einheiten pro Wort bei Menschen, gegenüber 0,147 (bei elaborierten Prompts) und 0,107 (bei minimalen Prompts) Einheiten pro Wort bei KI-Modellen., was auf eine komprimierte Darstellung durch die KI-Modelle hinweist.

Die inhaltliche Gestaltung zeigt sowohl Parallelen als auch Unterschiede: Während beide Reflexionsformen Problemdefinitionen (Menschen: 34,3%; KI: 41,4%) und Lösungsansätze (Menschen: 27,2%; KI: 39,1%) priorisieren, unterscheiden sie sich deutlich in der Formulierung offener Fragen. Die menschlichen Reflexionen zeigen eine deutliche Variationsbreite mit einer anteiligen Formulierung von offenen Fragen zwischen 1,8% und 28,9%. Die Ausgaben der KI-Modelle sind promptabhängig sehr ähnlich, elaborierte Prompts generieren im Schnitt 11,4% offenen Fragen, während minimale Prompts keine formulieren. Ressourcenorientierte Inhalte sind in allen untersuchten Prozessen nur minimal vertreten (Menschen: 5,2%; Claude: 11,8%) und werden von ChatGPT komplett ausgelassen.

Der thematische Fokus zeigt deutliche Kontraste. Die KI-Systeme konzentrieren sich mit 40% fast doppelt so stark auf das kommunikative Kernthema wie die menschlichen Gruppen (20,7%). Besonders auffällig ist die fehlende Bearbeitung von fünf Themengebieten durch KI-Modelle (vgl. Anhang 5.1). Sie ist eine Erklärung für den hohen Anteil des kommunikativen Kernthemas und wird als algorithmische Priorisierung interpretiert. Anhand der Untersuchung ist kein kausaler Zusammenhang für die Priorisierung erkennbar.

Die größten Diskrepanzen der Untersuchung werden bei der erhobenen Reflexionstiefe sichtbar. Menschliche Reflexionen erreichen zu 59,7% die beiden höchsten Reflexionsebenen (explorativ: 45,4%; erweiternd: 14,3%), während KI-Modelle diese nur zu 29,9% erreichen (explorativ 23,9%; erweiternd: 6%) und hauptsächlich Beschreibungen ausgeben (40,3%). Hier ist jedoch auf die qualitative Auswertung (Kapitel 5.4.2) zu verweisen, die explorative Elemente aufgrund der Spezifika des Prozesses identifiziert.

Die Untersuchung der Begründungsqualität zeigt eine eindeutige Priorisierung, die Formulierung von Hypothesen überwiegt in allen untersuchten Prozessen (Menschen: 85,8%; KI: 94,8%). In menschlichen Reflexionen wird diese um erfahrungsbasierte Beiträge ergänzt (12,3%), die bei KI-Modellen gänzlich fehlt. Der Theoriebezug ist fallübergreifend gering (Menschen: 1,9%; KI: 5,2%).

Die Analyse der strukturellen Merkmale zeigt den am stärksten ausgeprägten Unterschied: Während menschliche Reflexionen hauptsächlich durch prozesssteuernde Aussagen geprägt sind (Prozesssteuerung: 50,8%; Strukturierung: 3,3%), dominieren strukturierende Elemente die KI-Reflexionen (Strukturierung: 54,1%; Prozesssteuerung:

3,3%). Die invertierte Verteilung spiegelt die fundamental unterschiedlichen Kommunikationsmodi wider – die menschlichen Reflexionen stellen einen emergenten Austausch zur Analyse der Fallvignette dar, während KI-gestützte Reflexionen eine systematische Analyse durchführen und strukturiert darstellen.

5.4.2 Qualitativer Vergleich der Prozessgestaltung

Im Hinblick auf die Prozessgestaltung zeigen die untersuchten Reflexionen eine gemeinsame Grundordnung: Die Prozesse werden anhand der vorgegebenen Reflexionsphasen in Abschnitte gegliedert. Ein Unterschied wird in der Betrachtung der Ausgestaltungen erkennbar: Die menschlichen Reflexionsprozesse weisen einen organischen und emergenten Gesprächsfluss auf, der dialogisch gestaltet ist. Beiträge werden explizit aufgegriffen und weiterentwickelt oder alternative Perspektiven in Bezug auf Vorrednerinnen und Vorredner formuliert. Die KI-gestützten Reflexionsprozesse sind dagegen durch eine hierarchische Struktur geprägt, die durch die Verwendung von Überschriften und stichpunktartigen Aufzählungen entsteht. Folgende modellspezifische Unterschiede sind festzustellen: Die Ausgaben von ChatGPT sind hochschematisch, Themen werden durch isolierte Einzelsätze definiert und Zusammenhänge anhand von Tabellen dargestellt. Die Ausgaben von Claude folgen ebenfalls einem expliziten Schema, werden aber in Form von zusammenhängenden Absätzen formuliert, die einen narrativen Charakter aufweisen, auf die Erzeugung von Tabellen wird verzichtet.

In allen untersuchten Formaten sind iterative Bezugnahmen erkennbar, doch deren Charakter unterscheidet sich: In den Intervisionen entstehen diese Bezugnahmen spontan und ungegliedert, während sie von LLMs entlang der Überschriften und Analyseebenen gebildet werden. Damit entsteht ein Bild, in dem menschliche Reflexion von situativer Flexibilität und Spontanität geprägt ist, während bei KI-gestützten Reflexionen eine formale Ordnung dominiert.

5.4.3 Qualitativer Vergleich der Reflexionsinhalte

Beim Vergleich der Reflexionsinhalte wird zunächst der einheitliche Fokus auf die Teamdynamik und das Beratungsdilemma ersichtlich, Umfang und Darstellungsform sorgen für die größten Unterschiede zwischen den menschlichen und KI-gestützten Reflexionsprozessen, wie in den beiden vorigen Kapiteln dargestellt wurde. Inhaltliche Unterschiede verdeutlichen sich anhand der thematischen Entwicklung. Es findet zwar eine

übergreifende progressive Vertiefung statt, allerdings wird die Ausgangslage während den menschlichen Reflexionsprozessen am zuverlässigsten erweitert. Die Exploration und Verknüpfung der verschiedenen Ebenen nehmen einen erheblichen Teil der menschlichen Reflexionen ein und stellen ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal dar. Die Ebenen werden in den KI-gestützten Reflexionsprozessen als alternative Perspektiven benannt und im Fall von ChatGPT mit möglichen Interventionen in Verbindung gebracht, eine dezidierte Reflexion und Verknüpfung der Ebenen findet jedoch nicht statt. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge unterscheiden sich deutlich zwischen den verschiedenen Prozessen. Die von Menschen erarbeiteten Lösungsvorschläge fokussieren das Beratungsdilemma und die erneute Auftragsklärung, teilweise unter Beteiligung des Teams. Die verschiedenen Handlungsoptionen werden sowohl metareflexiv betrachtet als auch in Form konkreter Handlungsvorschläge diskutiert. Die Handlungsvorschläge von Claude weisen insofern Parallelen auf, als dass diese direkt an die davor entwickelten Hypothesen anknüpfen. Im direkten Vergleich sind die Lösungsvorschläge deutlich pointierter und kontextärmer. Die von ChatGPT formulierten Handlungsvorschläge sind von Regel- und Strukturempfehlungen geprägt. Eine oberflächliche Relevanz ist gegeben, während eine konkrete Verknüpfung zu den reflektierten Inhalten fehlt.

Vergleicht man die Tiefe der untersuchten Reflexionen, sind Parallelen zu den Reflexionsinhalten erkennbar. Die menschlichen Reflexionsprozesse bewegen sich nach anfänglichen Beschreibungen schnell auf der explorativen und erweiternden Ebene und stellen trotz der teils sprunghaften Struktur eine systematische Analyse der Situation dar. Die Reflexionsprozesse von Claude erreichen aufgrund der iterativen Betrachtung und dem narrativen Charakter ebenfalls die explorative Ebene und sind teilweise erweiternd. ChatGPT erreicht im direkten Vergleich die geringste Tiefe. Feststellungen, lineare Ableitungen und seltene Verknüpfungen der Ebenen prägen die Reflexion, die aufgrund der iterativen Bearbeitung teilweise explorativen Charakter bekommen.

Der Vergleich der Begründungsqualitäten zeigt einen reflexionsübergreifenden Fokus auf die Entwicklung von Hypothesen. Der spekulative Charakter der Reflexionen von ChatGPT wird größtenteils anhand entsprechend formulierter Überschriften deutlich, während die einzelnen thematischen Punkte als Feststellungen formuliert sind. Die Darstellung ist insofern mit den Aussagen im Rahmen der menschlichen Reflexionsprozesse vergleichbar, als dass Redebeiträge wiederholt mit der Aussage eingeleitet werden eine

Hypothese zu formulieren. Im Gegensatz zu den Ausgaben von ChatGPT wird der spekulative Charakter teils zusätzlich durch die Benutzung des Konjunktivs verstärkt. Der hypothetische Charakter der Ausgaben von Claude wird vorrangig über die Formulierungen im Fließtext deutlich, während die Unterüberschriften themenzentriert sind und keine Hinweise auf die Begründungsqualität liefern. Alle untersuchten Prozesse enthalten vereinzelte Theoriebezüge, hauptsächlich werden Konzepte oder Methoden namentlich benannt und nicht weiter ausgeführt. Erfahrungsbezogene Aussagen begrenzen sich auf menschliche Reflexionsprozesse.

6 Diskussion und Ausblick

Die abschließende Diskussion dient der Einordnung der Ergebnisse in einen größeren Zusammenhang. Dazu findet zunächst eine systematische Beantwortung der Forschungsfragen in direktem Bezug auf die empirischen Ergebnisse statt. Die Ergebnisse werden anschließend theoretisch in die wissenschaftliche Diskussion um Reflexion in der Beratung und den Einsatz von KI in diesem Kontext eingeordnet. Weiter werden die Limitationen der Arbeit dargestellt, um die Aussagekraft der empirischen Daten einzuordnen und daran anknüpfend Hypothesen über die praktischen Implikationen für die Praxis zu entwickeln. Der Ausblick identifiziert Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschung, die auf den explorativen Erkenntnissen der Studie aufbauen können.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden anhand der Ergebnisse des vorigen Kapitels Hypothesen entwickelt mit dem Ziel die Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wird jede Forschungsfrage als einzelne Untereinheit behandelt. Zu jeder Forschungsfrage werden anhand der Ergebnisse Hypothesen formuliert.

6.1.1 Beantwortung der zentralen Forschungsfrage

Worin liegen die qualitativen und strukturellen Unterschiede zwischen KI-gestützter Reflexion und der Reflexion im Rahmen menschlicher Intervision?

Hypothese 1 (H1):

KI-gestützte Reflexionen begünstigen eine explizite hierarchische Strukturierung der Ausgaben, während Intervisionen eine emergent-assoziative Bearbeitung der Fallvignette durchführen.

Empirische Fundierung H1:

Die Hypothese wird von der invertierten Verteilung der strukturellen Codes gestützt, bei KI-Ausgaben dominiert die Strukturierung, bei menschlichen Reflexionsprozessen die Prozesssteuerung (vgl. Kapitel 5.2; Anhang 5.10). Die Daten werden durch die qualitative Analyse bestätigt, die LLM-Ausgaben sind anhand Überschriften, Aufzählungen und im Fall von ChatGPT Tabellen strukturiert, während die Intervisionen einen dialogischen Gesprächsfluss aufweisen, der durch explizite Bezugnahmen und Anknüpfun-

gen von den Beteiligten gesteuert wird (vgl. Kapitel 5.3.1). Das Muster zeigt sich modell- und promptübergreifend und deutet auf den Einfluss der prädeterminierten Parameter der untersuchten LLMs hin (vgl. Kapitel 3.2.1 & 3.2.2).

Hypothese 2 (H2):

KI-gestützte Reflexionen führen eine effiziente Informationsverdichtung der eingespeisten Daten durch, die Reflexionen mit geringer Tiefe darstellen. In Intervisionen werden komplementäre Muster sichtbar.

Empirische Fundierung H2:

Die Hypothese wird statistisch durch die komplementäre Verteilung von Codierungsdichte und Reflexionstiefe gestützt (vgl. Kapitel 5.2). Die qualitative Analyse unterstützt die Hypothese weiter (vgl. Kapitel 5.3.2): Die breite, iterative Exploration im Rahmen der Intervisionen führt, entsprechend der hermeneutischen Prinzipien des Verstehens, zu Reflexionen mit steigender Tiefe, während die KI-gestützten Reflexionen aufgrund punktueller Iterationen und mangelnder Verknüpfungen eine niedrigere Reflexionstiefe erreichen (vgl. Kapitel 3.1.2.2). Inwieweit ein kausaler Zusammenhang zwischen Informationsverdichtung und Reflexionstiefe besteht bleibt unklar, da Informationsdichte und iterative Bearbeitung nicht getrennt voneinander beobachtet wurden und der jeweilige Einfluss auf das Ergebnis nicht nachvollziehbar ist.

Hypothese 3 (H3):

LLMs priorisieren die Bearbeitung von explizit problematisierten Themen. In Intervisionen ist keine Priorisierung in Abhängigkeit vom Grad der expliziten oder impliziten Benennung der Themen erkennbar, stattdessen wird eine iterative Reflexion über Systemzusammenhänge und deren Wechselwirkungen durchgeführt.

Empirische Fundierung H3:

Die quantitative Analyse zeigt, dass KI-Modelle die explizit problematisierten Themen priorisieren und fünf Themenkategorien nicht bearbeiten (vgl. Kapitel 5.2; Anhang 5.1, Anhang 5.4). In allen drei Intervisionssitzungen werden Hypothesen zu nicht expliziten Themen (z.B. der Leitungsrolle) entwickelt und mit systemischen Zusammenhängen verknüpft, eine Nennung nicht expliziter Themen findet bei KI-Modellen nur durch elaborierte Prompts statt (vgl. ebd.). Eine höhere thematische Breite stellt im Sinne des Ziels der Erarbeitung multipler Perspektiven ein Qualitätskriterium dar (vgl. Kapitel

3.1.3.2). Finale Aussagen über die Viabilität der Reflexionen können nicht gemacht werden, da die Bewertung den Beratenen obliegt (vgl. Kapitel 3.1.2.1).

6.1.2 Beantwortung der weiterführenden Forschungsfragen

Welche Dimensionen und Indikatoren ermöglichen die Bewertung der Ausgabequalität von KI-gestützten Reflexionen?

Hypothese 4 (H4):

Die Ausgabequalität von KI-gestützten Reflexionen kann anhand von 1. Reflexionstiefe, 2. iterativer, systemisch verknüpfter Themenbearbeitung und 3. thematischer Breite inkl. Integration der Umwelt der ratsuchenden Person kritisch bewertet werden.

Empirische Fundierung H4:

Die Untersuchung hat gezeigt, dass ein Vergleich anhand der codierten Kategorien möglich ist. Dies deutet darauf hin, dass eine Bewertung der Ausgabequalität anhand der Kategorien vorstellbar ist, welche spezifischen Kategorien bzw. Dimensionen dazu besonders geeignet sind, kann anhand der Befunde nicht abschließend bewertet werden. Betrachtet man Intervision als etablierte Reflexionsmethode im Sinne einer Vergleichsgröße, können die Stärken der Methode jedoch als besonders relevante Dimensionen zur Bewertung interpretiert werden (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass die Intervisionen sich, aufgrund der Reflexionstiefe, der iterativen Themenbearbeitung mit systematischen Verknüpfungen und der erzeugten thematischen Breite unter Berücksichtigung und Integration der Umwelt der ratsuchenden Person, von den KI-gestützten Reflexionen unterscheiden (vgl. Kapitel 5.4). Dies impliziert zum einen, dass ein vergleichbarer Reflexionsprozess angestrebt wird. Zum anderen wird angenommen, dass die Dimensionen kontextspezifisch als Bewertungsindikatoren geeignet sind, aber nicht universell übertragbar auf andere Anwendungszwecke.

Inwiefern erweisen sich die eingesetzten Eingabetechniken als geeignet für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?

Hypothese 5 (H5):

Die Eingabetechniken erweisen sich als geeignet, um eine geordnete, kompakte und zusammenfassende Vorreflexion durchzuführen.

Empirische Fundierung H5:

Die Ergebnisanalyse zeigt, dass anhand der verwendeten Prompts modellübergreifend Ausgaben erzeugt wurden, die spezifische Charakteristika aufweisen: Dominante Strukturierungsmerkmale, ein hierarchischer Aufbau, eine hohe Codierungsdichte und eine eindeutige Problem- und Lösungsorientierung sind beobachtbar (vgl. Kapitel 5.2 & 5.3.2). Aufgrund der Konsistenz der Ergebnisse erscheinen die Prompts grundsätzlich geeignet, um in einem Format etabliert zu werden, dass die beobachteten Stärken der KI-Modelle operationalisiert.

Inwiefern eignet sich KI als niederschwelliges und effektives Reflexionswerkzeug?

Hypothese 6 (H6):

Die Nutzung von KI als Reflexionswerkzeug eignet sich bedingt als niederschwelliges und effektives Reflexionswerkzeug.

Empirische Fundierung H6:

Ein grundsätzlich niederschwelliger Zugang lässt sich mit den in Kapitel 3.3.1.4 dargestellten Zugangsvoraussetzungen und den modell- und promptübergreifend konsistenten Ausgaben (vgl. Kapitel 5) begründen. Gleichzeitig weisen die Befunde auf eine begrenzte Effektivität hin, da höhere Reflexionsebenen im Vergleich zu den untersuchten Intervisionen seltener erreicht werden, Themenfelder unberücksichtigt bleiben und eine systematische Verknüpfung der Ebenen fehlt (vgl. Kapitel 5). Damit können die Ergebnisse als oberflächlich vollständig interpretiert werden, sodass Beratende die Kompetenz benötigen die Ergebnisse qualifiziert einzuordnen. Anknüpfend an H5 wird unter Berücksichtigung der Schwächen deutlich, dass KI sich nicht universell als Reflexionswerkzeug eignet. Ein niederschwelliger Zugang ist gegeben, aber die qualifizierte Nutzung ist aufgrund der strukturellen Limitationen anspruchsvoll.

Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind für einen erfolgreichen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug erforderlich?

Hypothese 7 (H7):

Um KI erfolgreich als Reflexionswerkzeug einzusetzen, werden hybride Strukturen benötigt, um eine systematische und komplementäre Nutzung der verschiedenen Ansätze zu ermöglichen.

Empirische Fundierung H7:

Die Ergebnisse zeigen, dass KI-Modelle aufgrund ihrer spezifischen Funktionsweise ein hohes Potential für strukturierende Aufgaben vorweisen, im Gegensatz zu menschlichen Reflexionen aber weniger thematische Breite und Tiefe erreichen (vgl. Kapitel 5). Die Etablierung hybrider Strukturen kann ein möglicher Ansatz sein, um die beobachteten Schwächen von KI-gestützten Reflexionen durch strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen zu überwinden und die Potenziale für Beratende nutzbar zu machen.

Welche spezifischen Kompetenzen benötigen Beratende für einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug?

Hypothese 8 (H8):

Beratende benötigen primär kompensatorische Metafähigkeiten, darunter die Kompetenz zur Integration und eine kritische Bewertungskompetenz.

Empirische Fundierung H8:

Die beschriebenen Kompetenzen lassen sich anhand der dargestellten Defizite der KI-gestützten Reflexionen herleiten: Die Ausgaben stellen keine umfassende Reflexion der Situationsbeschreibung dar, können aber oberflächlich als vollständig interpretiert werden (vgl. Kapitel 5 & 6.1.1; H6). Damit ist es notwendig, dass Beratende in der Lage sind systemische Schwächen der KI-gestützten Reflexionen, wie fehlende Verknüpfungen oder nicht behandelte Themenbereiche, zu identifizieren, die Ausgaben kritisch zu bewerten und die Defizite zu kompensieren. Ein mögliches Konzept zu benötigten Kompetenzen für den professionellen Einsatz von KI wird im Rahmen der theoretischen Einordnung der Ergebnisse vorgestellt.

6.2 Theoretische Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus dieser experimentell-explorativen Fallstudie werden im Folgenden theoretisch eingeordnet. Für eine kohärente Diskussion werden die Hypothesen teilweise kategorisiert behandelt.

Die Entwicklung und Arbeitsweise von LLMs ist ein möglicher Erklärungsansatz für die in H1 formulierte Tendenz zur hierarchischen Strukturierung der Ausgaben. Tokar et al. (2024, S. 1) beschreiben, dass eine derartige „hierarchisch syntaktischen Zuordnung“ notwendig ist um komplexe, umfangreiche Kontexte zu erfassen und akkurat und

mit geringer Fehlertoleranz zu bearbeiten. Dafür machen sie die Tendenz zur Priorisierung statistischer Korrelationen von LLMs verantwortlich, die die Modelle einerseits dazu befähigt groß angelegte Aufgaben zur Mustererkennung durchzuführen und andererseits die Fähigkeit einschränkt komplexe linguistische Komponenten in einen sinnvollen Diskurs einzuordnen (vgl. ebd.). Die hierarchische Strukturierung scheint also ein aktuell notwendiger Mechanismus zu sein, um die Ausgabequalität im Sinne der Genauigkeit und Fehlervermeidung positiv zu beeinflussen.

Die in Hypothese H4 vorgeschlagenen Bewertungsdimensionen für KI-gestützte Reflexionsprozesse lassen sich vor dem Hintergrund des integrativen Reflexionsmodells von Nguyen et al. (2014) theoretisch verorten. Die Autoren stellen Reflexion als Prozess mit fünf Kerndimensionen dar: 1. Gedanken und Handlungen, 2. kritische, explorative und iterative Denkprozesse mit gerichteter Aufmerksamkeit, 3. den zugrundeliegenden konzeptionellen Rahmen, 4. die Perspektive auf Veränderung und die Herbeiführung dieser und 5. das Selbst. Beim Vergleich der von Nguyen et al. entwickelten und den in dieser Studie vorgeschlagenen Dimensionen zeigen sich folgende Überschneidungen: Die „Reflexionstiefe“ spiegelt sich in der Dimension des zugrundeliegenden konzeptionellen Rahmens mit Blick auf die verschiedenen Reflexionsebenen wider. Weiter kann anhand der jeweiligen Reflexionstiefe die Integration des „Selbst“ erörtert werden. Die „iterative, systemisch verknüpfende Themenbearbeitung“ entspricht einem Teil der Kriterien der von Nguyen et al. dargestellten Denkweise (iterativ & gerichtete Aufmerksamkeit). Die „thematische Breite inklusive Integration der Umwelt“ wird im Sinne einer Verknüpfung von kritischer und explorativer Denkweise und der Betrachtung von Gedanken und Handlungen verortet.

Die beobachtete Tendenz zur Informationsverdichtung anstelle iterativer Bearbeitung (H2) und die damit verbundene Priorisierung expliziter Themen (H3) zeigen Ähnlichkeit zu den Ergebnissen von Basar et al. (2025, S. 1970 ff): Anhand der Inhaltsanalysen wird dargestellt, dass das eingesetzte KI-Modell (GPT-4) die Kernbotschaften der Klienten korrekt paraphrasiert, aufgrund der eigenen Annahmen aber eine Selbstreflexion der Klienten verhindert wird. Die impliziten Annahmen der KI-Modelle können ein Erklärungsansatz für die verfehlte iterative Bearbeitung (H2) darstellen. Zugleich wird dargestellt, dass die generierten Ausgaben subtile Nuancen vermissen lassen und lediglich

offen benannte Inhalte wiederholen, was als ein Indiz für den in Hypothese H3 beschriebenen Fokus auf explizite Themen interpretiert werden kann. Aus den Limitierungen werden klare Handlungsempfehlungen abgeleitet, die sich weiter mit der entwickelten Hypothese H5 decken (vgl. ebd.): Reflexionen durch LLMs eignen sich besonders um Gesprächsinhalte schnell zu strukturieren, können menschliche Therapeutinnen und Therapeuten aber nicht ersetzen. Damit wird die Nutzung von LLMs zur Durchführung einer geordneten, kompakten und zusammenfassenden Vorreflexion weiter untermauert. Weiter schlagen Basar et al. einen hybriden Einsatz vor, bei dem eine initiale Reflexion mithilfe von LLMs als Grundlage für die Vertiefung durch menschliche Expertinnen und Experten dient. Der Vorschlag verbindet die Hypothesen H2, H3 und H5 direkt mit Hypothese H7. Der resultierende hybride Rahmen könnte die Stärken beider Seiten kombinieren und die Effizienz und Konsistenz positiv beeinflussen. Der Einsatz eines hybriden Modells wird auch von Louie et al. (2025) als erforderlich abgesehen, die LLMs in der Ausbildung von angehenden Beratenden eingesetzt haben. Sie stellen dar, dass die ausschließliche Übung mit KI zwar geeignet ist, um Kompetenzen effektiv zu vermitteln, eine klientenzentrierte Haltung aber nur in hybriden Settings erreicht wurde.

Die Hypothesen H6 und H8 stellen Annahmen über Eignung und Bedingungen für einen professionellen Einsatz von LLMs im Beratungskontext an, wobei die Kompetenzen der Personen, die KI (als Reflexionswerkzeug) einsetzen wollen, im Mittelpunkt stehen. Die Hypothese deckt sich mit den Erkenntnissen von Ng et al. (2021), die „AI Literacy“ in Form eines vierdimensionalen Konstrukts konzeptualisiert haben: 1. Verständnis der Funktionsweise, 2. Anwendungskompetenz, 3. Evaluation und 4. Ethische Reflexion. Kompensatorische Fähigkeiten werden nicht spezifisch benannt, was auf die übergeordnete Betrachtung der Thematik zurückzuführen ist. Bei der Darstellung der verschiedenen Dimensionen wird herausgestellt, dass die bloße Steigerung der Anwendungskompetenz nicht empfohlen wird, vielmehr wird sich für eine ganzheitliche Kompetenzerweiterung auf allen vier beschriebenen Ebenen ausgesprochen. Damit werden Hypothese H6 und H8 einerseits bestätigt, als dass eine professionelle Nutzung von KI als Reflexionswerkzeug anspruchsvoll ist und kompensatorische Fähigkeiten hilfreich sind, andererseits wird aber auch deutlich, dass die Hypothesen zu kurz greifen, um einen professionellen Einsatz von KI als Reflexionswerkzeug zu gewährleisten.

6.3 Limitationen der Arbeit

Im Folgenden wird Transparenz über die zentralen Einschränkungen dieser Arbeit geschaffen, um die Aussagekraft der Ergebnisse realistisch einzuschätzen, Verzerrungen nachvollziehbar zu machen und Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen zu identifizieren.

Bezüglich des Forschungsdesigns sind Limitationen auf Ebene der Sampling-Strategie, der Datenerhebung und der Analyse vorhanden. Die Sampling-Strategie ist aufgrund der Auswahl der KI-Systeme und der Stichprobe kritisch zu bewerten. Die gewählten Modelle arbeiten anhand von Texten anstatt gesprochener Sprache, sodass ein grundsätzliches Passungsproblem vorhanden ist. Der Vergleich zu multimodalen Modellen, die auch die Fähigkeit zur Sprachverarbeitung besitzen, hätte einen kongruenteren Vergleich ermöglicht. Es ist unklar, ob die Ergebnisse aufgrund der schriftlichen Kommunikation unter- oder überschätzt wurden. Weiter ist die Begründung der Auswahl der spezifischen Modelle legitim, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Ergebnisse system- und zeitspezifisch sind, da die Modellversionen konstant weiterentwickelt werden und die Ergebnisse vermutlich schnell veralten werden. Es ist zu erwarten, dass die allgemeine Qualität der Ausgaben mit zunehmender Weiterentwicklung steigen wird. Weiter ist der Zugang zur modellinternen Logik der KI-Systeme begrenzt, sodass keine tiefergehende Analyse des Reflexionshintergrunds durchgeführt werden kann, was die Aussagekraft der Interpretationen der Reflexionsqualität einschränkt.

Die geringe Fallzahl (Intervisionen n=3; KI-gestützte Reflexionen n=4) limitiert die Studie auf deskriptive Befunde, wie durch ein experimentell-explorativ Studiendesign zu erwarten ist, die eine statistische Instabilität aufweist – mögliche Zufälle haben damit einen hohen Einfluss auf die erhobenen Daten.

Die Spezifika der Datenerhebung limitieren die Ergebnisse weiter. Die Anpassungen der Intervisionssitzungen und die Doppelrolle des Studienleiters sind zwar logisch hergeleitet, beeinflussen den Prozess aber trotzdem wesentlich und können als Widerspruch zur epistemologischen Ausrichtung ausgelegt werden. Ein Ablauf mit mehr Gestaltungsspielraum auf Seiten der Teilnehmenden hätte eine höhere Authentizität des Prozesses bewirken und damit die Übertragbarkeit auf reale Prozesse positiv beeinflussen können. Die Doppelrolle kann zudem einen unbewussten Einfluss auf die Ergebnisse haben und zu einer Bestätigung eigener Erwartungen führen.

Die erarbeiteten Prompting-Strategien lassen auf weitere Limitationen schließen. Die Formulierungen weißen eine geringe Varianz auf, sodass die Ergebnisse nur eine limitierte Aussagekraft besitzen, da unklar ist, welche Aspekte der Prompts spezifische Ausgaben begünstigen oder verhindern. Auch die auf eine Eingabe begrenzte Interaktion mit den LLMs stellt eine Limitation dar, da ein dialogischer Austausch durch wechselseitige Ein- und Ausgaben nicht stattfinden kann. Es ist davon auszugehen, dass eine iterative Bearbeitung in Form mehrerer Eingaben zu tiefergehenden Klärungen hätte führen können, da damit eine iterative Bearbeitung strukturell ermöglicht wird.

Die entwickelten Kategorien zur Codierung und zum Vergleich der Ergebnisse basieren auf deduktiv abgeleiteten Kategorien ohne empirische Fundierung oder Pilot-Testung am Material. Es ist möglich, dass die zugrundeliegenden Annahmen und Vorurteile durch die rein theoriegeleitete Kategorienbildung bestätigt anstatt kritisch hinterfragt werden. Die fehlende induktive Kategorienbildung schränkt die erhobenen Ergebnisse weiter ein, da relevante Passagen damit unter Umständen nicht adäquat bearbeitet wurden und die Interpretation unvollständig ist. Die alleinige Codierung durch den Autor beeinflusst die Reliabilität weiter negativ, da keine Diskussion über mögliche Nicht-Übereinstimmung stattgefunden hat und die Gefahr einer fehlerhaften Codierung hoch ist.

Insgesamt zeigen die dargelegten Limitationen, dass die Ergebnisse als explorative Momentaufnahme eines spezifischen Settings zu interpretieren sind. Dies begrenzt die Aussagekraft erheblich, sodass keine robusten Schlussfolgerungen für die Praxis erstellt werden können. Damit sind weitere Untersuchungen mit breiterer Stichprobe, validiertem Analyserahmen und multimodalen KI-Modellen nötig, um die entwickelten Hypothesen zu prüfen und zu erweitern.

6.4 Implikationen für die Praxis

Im folgenden Abschnitt werden anhand der zentralen Ergebnisse konkrete Empfehlungen für die Beratungspraxis abgeleitet. Diese werden unter Berücksichtigung der Limitationen mit entsprechender Vorsicht formuliert.

Ein mögliches Einsatzszenario, für das LLMs besonders geeignet erscheinen, ist eine „vorbereitende Reflexion“, die dazu dienen kann, zeitlich effiziente Zusammenfassungen von potenziellen Problemdefinitionen und Lösungsvorschlägen zu erstellen (vgl. H1, H2).

Weiter ist die Entwicklung von Implementierungsstrategien notwendig. Dabei erscheinen besonders hybride Ansätze sinnvoll, die die jeweiligen Stärken von KI und Menschen kombinieren. Anhand einer ersten KI-Ausgabe könnte anschließend ein Gruppendiskurs zur Exploration impliziter Zusammenhänge und blinder Flecken durchgeführt werden (vgl. H3, H7).

Die Ergebnisse weisen zudem auf mögliche Datenschutzrisiken hin, die bei der Nutzung berücksichtigt werden müssen (vgl. Kapitel 3.3.1.3). Ein Austausch unter Beteiligung professionsübergreifender Expertinnen und Experten erscheint notwendig, um fachliche Standards und eine professionelle ethische Haltung zu entwickeln.

Aus den bisherigen Implikationen wird eine übergeordnete Implikation abgeleitet, die Notwendigkeit einer spezifischen Kompetenzerweiterung von Beratenden zur professionellen Nutzung von KI-Werkzeugen (vgl. H1-7). Beratende benötigen entsprechendes Wissen über die Spezifika der jeweiligen KI-Werkzeuge und die Kompetenz mit diesen umzugehen, um KI professionell im Beratungskontext zu nutzen.

6.5 Ausblick

Diese Arbeit exploriert die strukturellen und qualitativen Unterschiede zwischen KI-gestützter Reflexion und menschlicher Intervision systematisch. Die Befunde zeigen wichtige Aspekte für die zukünftige Entwicklung und den praktischen Einsatz von KI-Technologien im Beratungskontext. Dieser abschließende Ausblick ordnet die gewonnenen Erkenntnisse in einen größeren Kontext ein, zeigt Entwicklungspotenziale und identifiziert Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsvorhaben.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass KI-gestützte Reflexion und menschliche Intervision komplementäre Stärken aufweisen. Während KI-Modelle sich durch eine hierarchische Strukturierung und effiziente Informationsverdichtung auszeichnen, sticht menschliche Intervision durch die Fähigkeit zur iterativen Exploration systemischer Zusammenhänge und der Integration impliziter Themen heraus. Die Komplementarität ist nicht als Schwäche der jeweiligen Ansätze zu verstehen, sondern als Ausdruck unterschiedlicher Verarbeitungsmuster. Die hierarchisch-strukturierende Arbeitsweise von LLMs spiegelt die statistische Funktionslogik wider und ermöglicht eine effiziente Ordnung komplexer Beratungssituation und die systematische Zusammenfassung und Bearbeitung expliziter Problemfelder. Dagegen ermöglicht die assoziativ-emergente Herangehensweise in

menschlichen Intervisionen die Entdeckung und Exploration verborgener Systemdynamiken und die Integration des professionellen Erfahrungswissen der Beratenden.

Die Befunde dieser Arbeit deuten, im Kontext der Etablierung von KI in den (Beratungs-)Alltag, auf eine Transformation der Reflexionskultur hin, die neue Kompetenzanforderungen mit sich bringt. Die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen und neuen Methoden zum hybriden Einsatz von KI ist erforderlich, um einen professionellen Einsatz der neuen Technik im Beratungskontext zu gewährleisten. Gleichzeitig eröffnet der Einsatz von KI-Technologien die Möglichkeit zur Demokratisierung von professioneller Reflexion. Die niederschwellige Verfügbarkeit strukturierender Reflexionshilfen könnte für Beratende mit eingeschränktem Zugang zu menschlichen Supervisionsmöglichkeiten einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten. Dabei sind jedoch die in dieser Studie aufgezeigten Gefahren beim Einsatz der Technik ernst zu nehmen, darunter die Illusion einer oberflächlich vollständigen Themenbearbeitung, und durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu mitigieren.

Weiter lässt die schnelle Weiterentwicklung von KI-Technologien erwarten, dass die dargestellten Limitationen zumindest teilweise überwunden werden. Multimodale Modelle können die Einschränkungen durch eine textbasierte Ein- und Ausgabe verringern, indem multisensorische Eingaben neben Text auch Sprache, Mimik und Gestik verarbeiten. Weiterentwicklungen im Bereich des maschinellen Lernens können zudem die Fähigkeit zur Integration impliziter Inhalte verbessern.

Die explorative Natur dieser Studie hat wichtige Grundlagen geschaffen, zeigt aber auch den Bedarf für umfassendere Folgeuntersuchungen, um die in dieser Arbeit entwickelten Hypothesen zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Inhaltlich ergeben sich mehrere vielversprechende Forschungsrichtungen: Die (Weiter-)Entwicklung und Evaluation verschiedener Prompting Strategien könnte die Nutzbarkeit in vielerlei Kontexten erheblich verbessern. Auch Studien zur konzeptionellen Entwicklung hybrider Reflexionsmodelle im Beratungskontext können wichtige Erkenntnisse für die Implementierung liefern. Und die Entwicklung und Evaluation von Schlüsselkompetenzen scheint, wie bereits dargestellt, eine Notwendigkeit zur professionellen Nutzung von KI als Reflexionswerkzeug darzustellen. Damit Folgestudien nicht denselben Limitationen unterliegen, sollten diese die Designs an einigen Stellen verändert werden. Als zentrale Anpassungen werden die Verwendung einer erweiterten Stichprobe für

eine höhere statistische Aussagekraft, die Entwicklung eines validierten Kategoriensystems für eine verlässliche Auswertung und die Anpassung des Designs unter Verwendung von multimodalen KI-Modellen und naturalistischeren Interviewdesigns vorgeschlagen.

Daran anknüpfend werden grundlegende ethische Fragen aufgeworfen, die über die in dieser Studie dargestellten datenschutzrechtlichen Aspekte hinausgehen. Die Delegation von Reflexionsprozessen ist kein leichtfertig zu behandelndes Thema, das weitreichende Folgen für das Selbstverständnis, die Kompetenz und den Ruf von Beratenden haben kann. Gleichzeitig bietet ein professioneller und damit auch verantwortungsbewusster Einsatz der neuen Technik die Chance das Beratungsfeld weiterzuentwickeln und die Qualität weiter zu verbessern. Die Entwicklung ethischer Leitlinien für den Einsatz von KI im Beratungskontext, der sowohl Potenziale als auch Risiken angemessen berücksichtigt, stellt eine wichtige Aufgabe für die Fachgemeinschaft dar.

Abschließend möchte ich bemerken, dass mir die Auseinandersetzung mit dem Thema die Wichtigkeit einer proaktiven Auseinandersetzung verdeutlicht hat. Es reicht nicht als passiver Beobachter technologische Veränderungen zu verfolgen, stattdessen soll die Arbeit dazu ermutigen die aufgestellten Hypothesen und Fragestellungen weiterzuverfolgen, das neue Werkzeug zu erkunden und auf eine Art und Weise mitzugestalten, die den Menschen und dessen Entwicklung in den Mittelpunkt stellt.

7 Literaturverzeichnis

Akremi, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung Nina Baur; Jörg Blasius (Hrsg.).* Springer VS.

Alkaissi, H. & McFarlane, S. I. (2023). Artificial Hallucinations in ChatGPT: Implications in Scientific Writing. *Cureus*, *15*(2), e35179. https://doi.org/10.7759/cureus.35179

Auspurg, K., Hinz, T. & Liebig, S. (2009). Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. *Zuerst ersch. in: Methoden, Daten, Analysen 3 (2009), 1, S. 59-96*, *3*.

Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, A. R. & Welsh, S. (2019). *Ethik in KI und Robotik Christoph Bartneck, Christoph Lütge, Alan R. Wagner, Sean Welsh*. *Hanser eLibrary*. Hanser.

Basar, E., Sun, X., Hendrickx, I., Wit, J. de, Bosse, T., Bruijn, G.-J. de, Bosch, J. A. & Krahmer, E. (2025). How Well Can Large Language Models Reflect? A Human Evaluation of LLM-generated Reflections for Motivational Interviewing Dialogues. In O. Rambow, L. Wanner, M. Apidianaki, H. Al-Khalifa, B. Di Eugenio & S. Schockaert (Hrsg.), *Proceedings of the 31st International Conference on Computational Linguistics* (S. 1964–1982). Association for Computational Linguistics. https://aclanthology.org/2025.coling-main.135/

Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch*. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung Nina Baur; Jörg Blasius (Hrsg.)*. Springer VS.

Belcic, I. & Stryker, C. (2024). *What is Claude AI?* https://www.ibm.com/think/topics/claude-ai

Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In K. Mruck & G. Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brockmann, G. (2025). *The Anatomy of an o1 Prompt [Post]*. https://x.com/gdb/status/1878489681702310392

Brownlee, K., Vis, J.-A. & McKenna, A. (2009). Review of the Reflecting Team Process: Strengths, Challenges, and Clinical Implications. *The Family Journal*, *17*(2), 139–145. https://doi.org/10.1177/1066480709332713

Chen, B., Zhang, Z., Langrené, N. & Zhu, S. (2023). *Unleashing the potential of prompt engineering for large language models.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2310.14735

Chim, J., Tsakalidis, A., Gkoumas, D., Atzil-Slonim, D., Ophir, Y., Zirikly, A., Resnik, P. & Liakata, M. (op. 2024). Overview of the CLPsych 2024 Shared Task: Leveraging Large Language Models to Identify Evidence of Suicidality Risk in Online Posts. In *CLPsych 2024 9th Workshop on Computational Linguistics and Clinical Psychology: proceedings of the workshop: March 21, 2024.* Association for Computational Linguistics.

Dang, H., Mecke, L., Lehmann, F., Goller, S. & Buschek, D. (2022). *How to Prompt? Opportunities and Challenges of Zero- and Few-Shot Learning for Human-AI Interaction in Creative Applications of Generative Models.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2209.01390

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (Hrsg.). (2023). *Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.*

https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv_Ethische-Leitlinien_2023.pdf
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (Hrsg.). (2023). *Qualitätsmerkmale von Supervision und Coaching (DGSv)*. https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2025/02/DGSv-Qualitaetsmerkmale_2025_02_18.pdf
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.). (2019). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession: Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC.*
Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2
Gadamer, H.-G. (1999). *Gesammelte Werke / Hans-Georg Gadamer. 1, Hermeneutik: Wahrheit und Methode / Hans-Georg Gadamer: 1. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (Unveränd. Taschenbuchausg). *UTB: 2115: Philosophie*. Mohr.
Glasersfeld, E. v. (1996). *Wege des Wissens konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken Ernst von Glasersfeld* (1. Aufl.). Carl-Auer-Systeme, Verl. und Verl.-Buchh.
Glasersfeld, E. v. (1997). *Radikaler Konstruktivismus Ideen, Ergebnisse, Probleme Ernst von Glasersfeld. Übers. von Wolfram Köck* (1. Aufl.) [*Suhrkamp-Taschenbuch / Wissenschaft] Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft: Bd. 1326*. Suhrkamp.
Grigoleit, S. (2019). *Natural language processing.* https://doi.org/10.24406/PUBLICA-FHG-260578
Guan, B., Roosta, T., Passban, P. & Rezagholizadeh, M. (2025). *The Order Effect: Investigating Prompt Sensitivity to Input Order in LLMs.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2502.04134
Hargens, J. (1998). *Das Spiel der Ideen reflektierendes Team und systemische Praxis Jürgen Hargens/Arist von Schlippe (Hrsg.)*. Borgmann.
Hendriksen, J. (2011). *Intervision kollegiale Beratung in sozialer Arbeit und Schule Jeroen Hendriksen. Aus dem Niederländ. übers. von Ellen Rudert und Reinhard Koch* (3. Aufl.). *Edition sozial*. Juventa-Verl.
High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2018, 18. Dezember). *A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines.*
Jeschke, K. (2004). *Marketingmanagement der Beratungsunternehmung: Theoretische Bestandsaufnahme sowie Weiterentwicklung auf Basis der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung / von Kurt Jeschke*. *Nbf neue betriebswirtschaftliche forschung: Bd. 327*. Deutscher Universitätsverlag.
Kelbert, P., Siebert, J. & Jöckel, L. (2023). *Was sind Large Language Models? Und was ist bei der Nutzung von KI-Sprachmodellen zu beachten?* Frauenhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering. https://www.iese.fraunhofer.de/blog/large-language-models-ki-sprachmodelle/
Kelle, U. Mixed Methods. In (S. 163–177). https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_9
Königswieser, U., Burmeister, L. & Keil, M. (2012). *Komplementärberatung in der Praxis Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung* (1. Aufl.). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (2013). *Komplementärberatung Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how* (1. Aufl.). *Systemisches Management*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Konrad, E. (1998). Zur Geschichte der Kiinstlichen Intelligenz in der Bundesrepublik Deutschland. In D. Siefkes, P. Eulenhöfer, H. Stach & K. Städtler (Hrsg.), *Studien zur Wissenschafts- und Technikforschung. Sozialgeschichte der Informatik: Kulturelle Praktiken und Orientierungen / herausgegeben von Dirk Siefkes, Peter Eulenhöfer, Heike Stach, Klaus Städtler.* Deutscher Universitätsverlag: Imprint: Deutscher Universitätsverlag.

Korzynski, P., Mazurek, G., Krzypkowska, P. & Kurasinski, A. (2023). Artificial intelligence prompt engineering as a new digital competence: Analysis of generative AI technologies such as ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *11*(3), 25–37. https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110302

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse Methoden, Praxis, Computerunterstützung Udo Kuckartz* (4. Auflage). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.

Kühl, W. & Schäfer, E. (2020). *Intervision: Grundlagen und Perspektiven*. *Essentials*. Springer.

Lee, Y. K., Lee, I., Shin, M., Bae, S. & Hahn, S. (2023). Chain of Empathy: Enhancing Empathetic Response of Large Language Models Based on Psychotherapy Models. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.48550/ARXIV.2311.04915

Lenz, U. (2024). Generative Künstliche Intelligenz: Chancen und Stolpersteine für die Entwicklung von Organisationen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *31*(3), 323–336. https://doi.org/10.1007/s11613-024-00889-9

Lippmann, E. (2013). *Intervision Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3., überarb. Aufl. 2013). Springer Berlin Heidelberg.

Liu, P., Yuan, W., Fu, J., Jiang, Z., Hayashi, H. & Neubig, G. (2021). *Pre-train, Prompt, and Predict: A Systematic Survey of Prompting Methods in Natural Language Processing.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2107.13586

Liu, P., Yuan, W., Fu, J., Jiang, Z., Hayashi, H. & Neubig, G. (2021). *Pre-train, Prompt, and Predict: A Systematic Survey of Prompting Methods in Natural Language Processing.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2107.13586

Lo, L. S. (2023). The Art and Science of Prompt Engineering: A New Literacy in the Information Age. *Internet Reference Services Quarterly*, *27*(4), 203–210. https://doi.org/10.1080/10875301.2023.2227621

Louie, R., Orney, I. H., Pacheco, J. P., Shah, R. S., Brunskill, E. & Yang, D. (2025). *Can LLM-Simulated Practice and Feedback Upskill Human Counselors? A Randomized Study with 90+ Novice Counselors.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2505.02428

Lu, Y., Bartolo, M., Moore, A., Riedel, S. & Stenetorp, P. (2021). *Fantastically Ordered Prompts and Where to Find Them: Overcoming Few-Shot Prompt Order Sensitivity.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2104.08786

Lück, D. & Landrock, U. (2014). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der quantitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung Nina Baur; Jörg Blasius (Hrsg.).* Springer VS.

Mai, V. & Rutschmann, R. (2023). Chatbots im Coaching. Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von digitalen Coaching-Begleitern und Assistenten.

Organisationsberatung, Supervision, Coaching, *30*(1), 45–57. https://doi.org/10.1007/s11613-022-00801-3

Mayring, P. (2010). Design. In K. Mruck & G. Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken Philipp Mayring* (12., überarb. Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Beltz.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung eine Anleitung zu qualitativem Denken Philipp Mayring* (6., überarbeitete Auflage). *Pädagogik*. Beltz.

Mruck, K. & Mey, G. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (2004). *Das Handbuch der Beratung Bd. 2. Ansätze, Methoden und Felder hrsg. von Frank Nestmann*. Dgvt-Verl.

Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Chu, S. K. W. & Qiao, M. S. (2021). Conceptualizing AI literacy: An exploratory review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, *2*, 100041. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100041

Nguyen, Q. D., Fernandez, N., Karsenti, T. & Charlin, B. (2014). What is reflection? A conceptual analysis of major definitions and a proposal of a five-component model. *Medical education*, *48*(12), 1176–1189. https://doi.org/10.1111/medu.12583

O'Connor, J. & Andreas, J. (2021). *What Context Features Can Transformer Language Models Use?* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2106.08367

Otto, H.-U. (Hrsg.). (2003). *Empirische Forschung und soziale Arbeit ein Lehr- und Arbeitsbuch hrsg. von Hans-Uwe Otto*. Luchterhand.

Rambow, O., Wanner, L., Apidianaki, M., Al-Khalifa, H., Di Eugenio, B. & Schockaert, S. (Hrsg.) (2025). *Proceedings of the 31st International Conference on Computational Linguistics*. Association for Computational Linguistics.

Rat der Europäischen Union. (2018, 22. Mai). *Empfehlung des Rates zu Schlüsselkomptenzen für lebenslanges Lernen*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)

Rauen, C., Barczynski, D., Ebermann, D., Plath, A. & Tanzil, I. (2024). *Rauen Coaching-Marktanalyse 2024*. www.rauen.de/cma/

Rivera, R. (2016). The reflective writing continuum: Re-conceptualizing Hatton & Smith's types of reflective writing. *International Journal of Research Studies in Education*, *6*(2). https://doi.org/10.5861/ijrse.2016.1559

Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung / Arist von Schlippe; Jochen Schweitzer* (10. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.

Schnurr, S. (2003). Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns. In H.-U. Otto (Hrsg.), *Empirische Forschung und soziale Arbeit ein Lehr- und Arbeitsbuch hrsg. von Hans-Uwe Otto.* Luchterhand.

Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In K. Mruck & G. Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Seel, H.-J. (2014). *Beratung: Reflexivität als Profession Hans-Jürgen Seel*. *Coaching, Supervision, Beratung*. Vandenhoeck & Ruprecht.

Siebert, J. (2024, 20. September). *Halluzinationen von generativer KI und großen Sprachmodellen (LLMs).* Frauenhofer-Institut für Experimentelles Software

Engineering. https://www.iese.fraunhofer.de/blog/halluzinationen-generative-ki-llm/

Siebert, J., Honroth, T. & Kelbert, P. (2024, 5. April). *Prompt Engineering: wie man mit großen Sprachmodellen kommuniziert.* Frauenhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering. https://www.iese.fraunhofer.de/blog/was-ist-prompt-engineering/

Siebert, J. & Keibert, P. (2024). *Wie funktionieren LLMs? Ein Blick ins Innere großer Sprachmodelle.* Frauenhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering. https://www.iese.fraunhofer.de/blog/wie-funktionieren-llms/

Siefkes, D., Eulenhöfer, P., Stach, H. & Städtler, K. (Hrsg.). (1998). *Studien zur Wissenschafts- und Technikforschung*. *Sozialgeschichte der Informatik: Kulturelle Praktiken und Orientierungen / herausgegeben von Dirk Siefkes, Peter Eulenhöfer, Heike Stach, Klaus Städtler*. Deutscher Universitätsverlag: Imprint: Deutscher Universitätsverlag.

Staempfli, A. & Fairtlough, A. (2018). Intervision and Professional Development: An Exploration of a Peer-Group Reflection Method in Social Work Education. *The British Journal of Social Work*, *49*(5), 1254–1273. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy096

Steinke, I. & Wolff, U. (2019). Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement. In Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession: Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC.*

Tietze, K.-O. (2016). Kollegiale Beratung. In M. Dick, W. Marotzki & H. A. Mieg (Hrsg.), *UTB: Band-Nr. 8622. Handbuch Professionsentwicklung* (S. 309–320). Verlag Julius Klinkhardt.

Tietze, K.-O. (2023). *Kollegiale Beratung Problemlösungen gemeinsam entwickeln Kim-Oliver Tietze* (11. Aufl.). *Rororo: 61544 : rororo-Sachbuch*. Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Tokar, T., Amberton, E., Meadowcroft, G., Whitmore, J. & Allensby, T. (2024). *Contextual Cascade Representation in Large Language Model Architectures Through Hierarchical Syntactic Mapping*.

Warschburger, P. (2009). *Beratungspsychologie / herausgegeben von Petra Warschburger*. Springer Berlin Heidelberg.

Weber, P. (2012). *Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung: - eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in Europa unter Berücksichtigung der Theorie der Selbstorganisation* [Dissertation]. Institut für Bildungswis- senschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg.

Yao, S., Yu, D., Zhao, J., Shafran, I., Griffiths, T. L., Cao, Y. & Narasimhan, K. (2023). *Tree of Thoughts: Deliberate Problem Solving with Large Language Models.* https://doi.org/10.48550/ARXIV.2305.10601

Anhang

Anhang 1: Fallvignette

Ich begleite eine soziale Einrichtung mit insgesamt 15 Mitarbeitenden im Rahmen einer zweitägigen Teamentwicklung mit anschließender monatlicher Supervision, der erste Workshoptag hat bereits stattgefunden. Im Rahmen eines Einzelgesprächs zur Vorbereitung der Maßnahme wurde mit der Einrichtungsleitung herausgearbeitet, dass es zwei wiederkehrende Themen gibt, die behandelt werden sollen:

- Kommunikation – Trotz äußerlich freundlicher Atmosphäre und regelmäßiger gemeinsamer Mittagessen existiert ein Netz aus informellen Beschwerden und indirekter Kommunikation bzw. Lästereien.
- Resilienz – Die Einrichtung leidet unter dem Fachkräftemangel und einer hohen Mitarbeiterfluktuation. Einige Mitarbeitende hätten eine pessimistische Einstellung gegenüber der Personalsituation und würden die allgemeine Stimmung damit deutlich negativ beeinflussen.

Während des ersten ganztägigen Workshops äußerten mehrere Teammitglieder, dass „es uns schwer fällt Menschen zu verlieren“ und dass man „eigentlich ein richtig tolles Team sei“. Die Kultur der Einrichtung wird als „familiär“ beschrieben, Konflikte werden als Störung wahrgenommen.

Bei einer Reflexionsübung schreiben die Teilnehmenden auf Karten, dass sie „die nette Atmosphäre und den Zusammenhalt“ besonders schätzen, während sie gleichzeitig „langsame Veränderung“ und den Austausch „hinter dem Rücken der anderen“ als größte Herausforderungen benannten.

Besonders aufschlussreich erschien die Aussage eines Teammitglieds: „In unseren Teamsitzungen nicken alle freundlich, aber danach wird in der Küche darüber geredet warum die Idee nicht funktionieren würde oder man sie entgegen der getroffenen Absprache nicht umsetzen wird“.

Bei meinem Versuch im Workshop konstruktives Feedback zu fördern und zu etablieren, zogen sich mehrere Mitglieder emotional zurück. Ich hatte den Eindruck, dass es große Hemmungen bzw. Ängste gibt Rückmeldungen jeglicher Form zu geben.

Ich bemerke eine Inkongruenz in meinem Handeln: Einerseits erkenne ich die Notwendigkeit, die indirekte Kommunikation und Konfliktvermeidung im Team aufzubrechen, andererseits bemerke ich, dass ich meine Ansprachen sehr diplomatisch formuliere, um das Harmoniebedürfnis des Teams nicht zu verletzten. Wie kann ich authentisch eine

direkte Feedback- und Konfliktkultur fördern, anstatt selbst Teil des Systems der Konfliktvermeidung zu werden?

Die Fallvignette enthält folgende Dimension und Ausprägungen:

1. Organisationskontext
   - Soziale Einrichtung
   - 15 Mitarbeitende
   - Familiäre Kultur
2. Beratungsformat
   - Zweitägige Teamentwicklung
   - Anschließende monatliche Supervision
   - Prozess ist noch am Anfang
3. Auftragsklärung
   - Einzelgespräch mit Einrichtungsleitung
   - Zwei definierte Kernthemen
   - Originäre Auftragsklärung ohne Beteiligung der Mitarbeitenden
4. Kernthema 1: Kommunikation
   - Oberflächlich freundliche Atmosphäre
   - Informelle Beschwerden
   - Indirekte Kommunikationswege / Lästereien
   - Vermeidung von Konfrontationen
   - Angepasstes Verhalten in der Gruppe
   - Offener Austausch in der Kleingruppe
5. Kernthema 2: Resilienz / Fluktutation
   - Fachkräftemangel
   - Hohe Mitarbeitendenfluktuation
   - Pessimistische Grundhaltung einiger Teammitglieder
6. Teamkultur
   - Selbstverständnis: „eigentlich ein richtig tolles Team“
   - Selbstbeschreibung: „familiär“
   - Konflikte werden als Störung wahrgenommen
7. Positiv wahrgenommene Teamaspekte
   - Nette Atmosphäre

- Zusammenhalt
- Gemeinsame Pausen (Mittagessen)

8. Problematisch wahrgenommene Teamaspekte
   - Langsame Veränderung
   - Austausch „hintenrum“
   - Geringe Verbindlichkeit von Absprachen
9. Interventionsreaktion
   - Emotionaler Rückzug mehrerer Mitarbeitenden
   - Hemmungen Rückmeldungen zu geben
   - Widerstand gegen direkte Kommunikation
10. Verlustdynamik
    - Verlustangst bezüglich Kolleginnen und Kollegen
    - Hinweis auf Zusammenhang zur hohen Fluktuation
11. Beratungsdilemma
    - Inkongruenz im eigenen Handeln

Anhang 2: Ausformulierte Eingabeaufforderungen

Anhang 2.1: Elaborierter Prompt

Ziel:

Du agierst als erfahrener Supervisor mit langjähriger Expertise in reflexiver Beratung und Intervision. Deine Aufgabe ist es folgende Fallvignette aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren und dabei sowohl explorative Hypothesen als auch lösungsorientierte Handlungsimpulse zu entwickeln. Nutze einen strukturierten Reflexionsprozess, der dem Vorgehen des Reflecting Team im Rahmen einer Intervision entspricht.

Format:

Strukturiere deine Reflexion in zwei klar getrennte Phasen:

Phase 1: Explorative Reflexion (Hypothesenbildung und Fallverstehen):

- Formuliere erste Eindrücke und Resonanzen zum Fall
- Entwickle mehrere Hypothesen zu Dynamiken und Zusammenhängen
- Identifiziere zentrale Themen und Muster
- Benenne offene Fragen und Informationslücken

Phase 2: Lösungsorientierte Reflexion:

- Erarbeite alternative Perspektiven und Deutungsmöglichkeiten
- Untersuche mögliche Ursachen und Einflussfaktoren
- Entwickle mehrere konkrete, umsetzbare Handlungsvorschläge

Verwende klare Überschriften für jeden Abschnitt und formuliere deine Antwort in vollständigen, zusammenhängenden Sätzen. Nutze bei deiner Reflexion Konzepte aus der reflexiven Beratung, berücksichtige zirkuläre Kausalitäten und beziehe kontextuelle Faktoren mit ein. Deine Reflexion sollte sowohl empathisch-verstehend als auch professionell-analytisch sein.

Warnungen:

- Vermeide Spekulationen, die nicht durch die Fallvignette gestützt werden
- Verzichte auf vorschnelle Diagnosen und Pathologisierungen
- Stelle keine absoluten Wirklichkeitsansprüche, sondern formuliere Möglichkeiten
- Achte darauf verschiedene systemische Ebenen zu integrieren (z.B. Individual-, Interaktions- und Organisationsebene)

Kontext: [Fallvignette]

Anhang 2.2: Minimaler Prompt

Ziel:

Du agierst als erfahrener Supervisor und reflektierst die folgende Fallvignette aus verschiedenen Perspektiven anhand eines strukturierten Reflexionsprozesses, der dem Vorgehen des Reflecting Team im Rahmen einer Intervision entspricht.

Format:

Gliedere deine Reflexion in zwei Phasen: Beginne mit einer explorativen Phase, in der du erste Eindrücke schilderst, Hypothesen zu möglichen Dynamiken formulierst und zentrale Themen identifizierst. Wechsle dann in die lösungsorientierte Phase, in der du alternative Perspektiven aufzeigst, mögliche Ursachen erörterst und konkrete Handlungsvorschläge entwickelst.

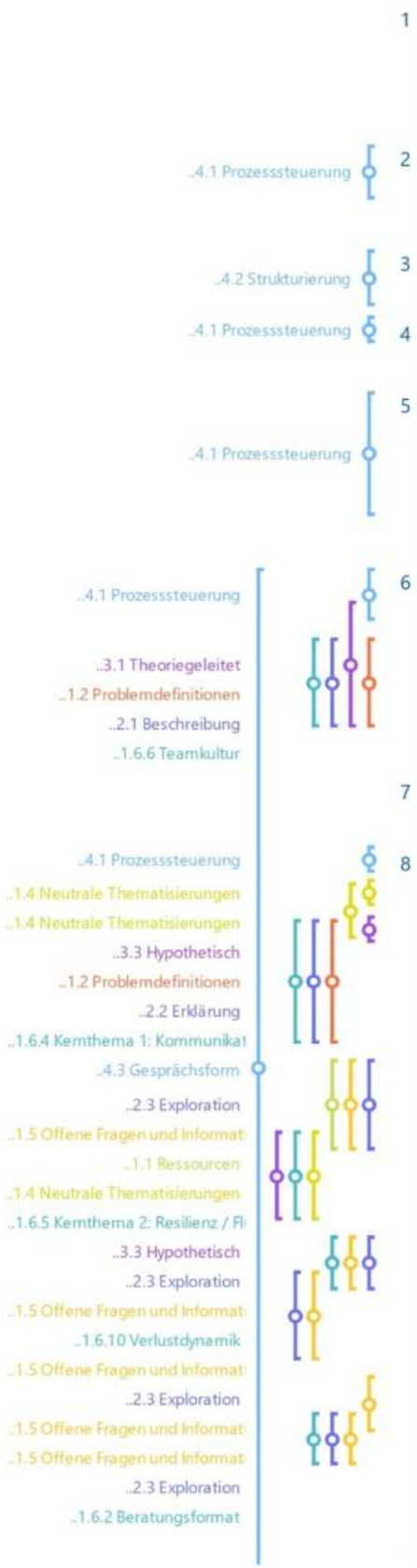
Warnungen:

Achte darauf, dass deine Überlegungen einen nachvollziehbaren Bezug zur Fallvignette haben und verschiedene Perspektiven einbeziehen.

Kontext: [Fallvignette]

Anhang 3: Transkripte der Intervisionssitzungen

Anhang 3.1: Intervisionstranskript 1; 28.05.2025



SL: Das war die Fallschilderung, damit möchte ich euch einladen in die erste Reflektionsphase zu gehen. Dafür habt ihr 10 Minuten Zeit.

TN1.1: Wollen wir vielleicht mal eine erste Resonanzrunde machen?

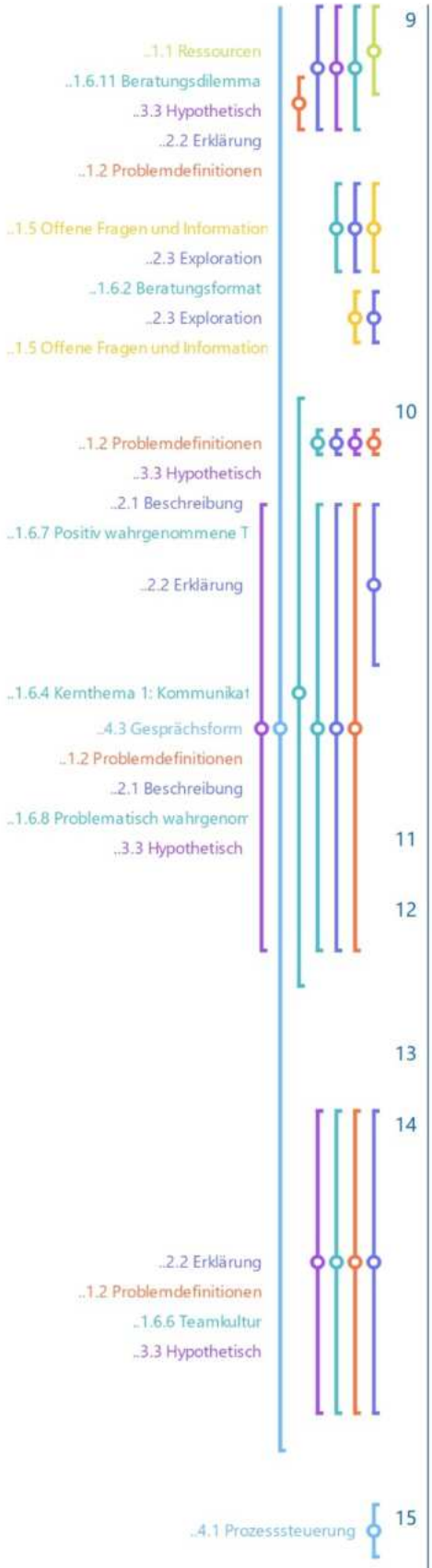
TN1.2: Ja, jetzt geht es ja auch erstmal um die Thesen oder hab ich es richtig verstanden.
Sollen wir das selbst in die Hand nehmen, oder?

SL: Genau also die wie gesagt, die erste Reflektionsphase ist zur Hypothesenbildung, zum Verstehen und für erste Resonanzen und ihr als Reflecting Team und als Intervision dürfte das ganze selbst strukturieren, wie ihr das für richtig haltet.

TN1.2: Mhm, okay. Genau also, wenn wir jetzt einfach mal so eine Resonanzrunde machen, für mich war das ein klassischer Punkt, dass das Team irgendwie in der Normingphase wahrscheinlich steckt, sehr harmoniebedürftig ist und nicht so gut schafft Themen offen anzusprechen.

TN1.1: Mhm.

TN1.3: Bei mir löst das in in der Resonanz ganz andere Dinge aus Richtung Rolle der Führungskraft und Rolle der langjährigen Mitarbeitenden. Ich hatte so spontan das Gefühl, dass dieses Konfliktvermeiden und hinten herum sprechen, dazu dient eine Fassade zu inszenieren und diese Fassade dazu dient das, was eigentlich schon seit vielen Jahren erschwert, nicht anzusprechen und für mich stellt sich die Frage: Welchen Zweck erfüllt die Mitarbeit in dieser Einrichtung für diejenigen, die dort lange schon drin sind, weil es ja offenkundig einen alten Stamm gibt, der kontinuierlich dort ist und einen Teil der Mitarbeitenden, der sehr schnell immer wieder raus dreht und dafür wäre für mich die wirklich spannende Frage: was bedeutet die Mitarbeit dort für diejenigen, die dort sehr lange sind und was tun Sie, damit sie in Ihrem sich dort wohlfühlen, nicht beeinträchtigen lassen, durch welche Änderungen auch immer und da wäre für mich einfach spannend, dass können wir jetzt nicht fragen wie lange ist die Einrichtungsleitung dabei und wie kommt es jetzt zu dieser Teamentwicklung und was geht daraus vor? Aber das ist, ist so das allererste, was mir so durch den Kopf schoss.



TN1.1: Bei mir war tatsächlich das erste, dass ich dachte: Wie gut der Supervisor sozusagen reflektiert hat für sich und sich beobachten konnte dabei, dass er selber Teil des Systems ist und anfängt entsprechend mit den Mitarbeitenden zu sprechen, das fand ich schon bemerkenswert also für Ende Tag 1 ich kann mich [unverständlich] Kraft gelandet bin und mich gefragt hab was war der Auslöser genau jetzt also was ne war der Zeitpunkt jetzt damit zu starten? Ich dachte mir jetzt natürlich keine Antwort drauf und können wir nicht mich fragen und wo ich mich aber auch frage was ist die Rolle der Führungskraft ne in diesem Spiel, sag ich mal.

TN1.4: Meine Reaktion war tatsächlich auch als erstes so Oh Mensch, ein sehr harmoniebedürftiges Team, aber umso länger erzählt wurde, bin ich eigentlich mittlerweile fast der anderen Meinung. Ich glaube, dass das Team überhaupt nicht funktioniert, dass es vorgeschoben ist, dass sie sich nämlich untereinander äußerlich, weil deswegen reden wir ja hinten rum, äußerlich zu sagen Oh wir sind alle ein tolles Team und wir wollen alle schön zusammenarbeiten, aber eigentlich das Gegenteil der Fall ist nämlich das offene umgehen miteinander, das offene sich Austauschen mit den ja mit den Kolleginnen ich glaube, 15 ist das Team gewesen.

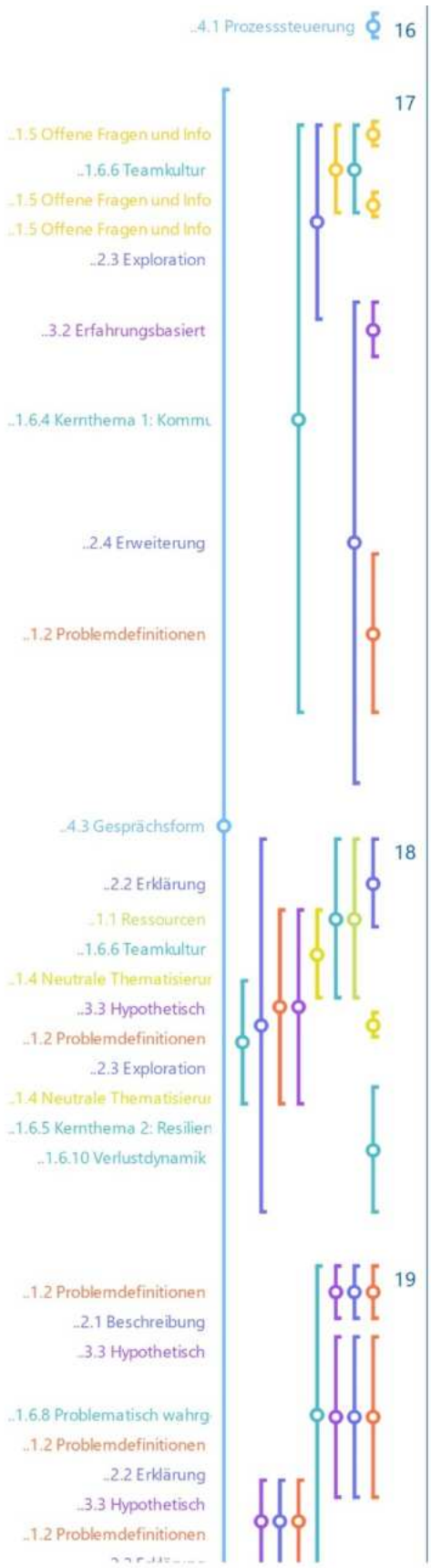
TN1.3: Ja, genau.

TN1.4: Dass da viel gegeneinander läuft und eigentlich eher nichts harmonisch ist, das ist nur nach vorne geschoben. Das ist meine erste Reaktion, oder Hypothese auch.

TN1.3: Mhm.

TN1.5: Also, meine Hypothese geht in die Richtung, dass das Team eigentlich also besteht aus alten sag ich mal Anführungsstrichen Mitgliedern und neuen und die Fluktuation praktisch der Weggang der Mitarbeiter eher wahrscheinlich von den neuen und dass die etablierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort eher diejenigen, die sehr harmoniebedürftig sind und diese Kultur weiterführen möchten und das schreckt wahrscheinlich neue Mitarbeiter Mitarbeiterinnen ab, deswegen kündigen sie wahrscheinlich es ist meine Hypothese dazu. Ja, und…das ist das erst mal.

TN1.3: Ich darf den Ball einfach nochmal gerade rauf tschuldigung ihr lieben.

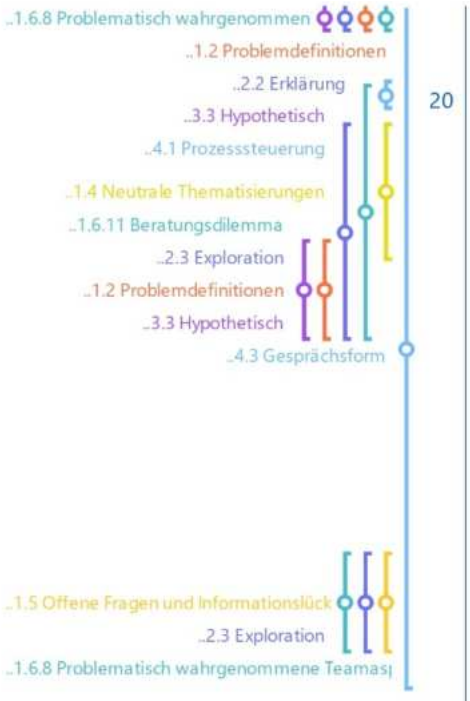


TN1.2: Nee, sag ruhig, ich ergänz es dann danach.

TN1.3: OK, mir klingelt da gerade so ein bisschen was durch den Kopf im Sinne von: Woran entzünden sich diese Konflikte und wie werden Konflikte in diesem Sozialraum tatsächlich wahrgenommen? Ist ein Konflikt ein hilfreiches Instrument? Ein energetisch aufgeladenes Instrument, um Dinge ansprechbar zu machen, um Unterschiede auch benennen zu dürfen oder ist Konflikt etwas, was mit moralischem Böse sein aufgeladen ist? Ich hatte mit Einrichtungen zu tun, in denen ein konstruktives Betrachten des Konflikts nicht möglich war, weil allein der Unterschied also dieses ich sehe das so und du siehst das so und eigentlich ist das okay bereits mit moralischer Schuld auch aufgezogen worden ist und dadurch natürlich auch eine Betrachtung reinkam: Wer ist hier schuld daran, dass wir uns nicht verstehen? Und diese Situation, dieses vordergründig wir stimmen der Regelung zu und in der Kaffeeküche wird sehr offen formuliert wir machen das, aber anders ist für mich so die Frage kann ich das nicht in einem formalisierten Raum sagen? Warum nicht kann ich es im informellen Raum der Kaffeeküche sagen? Warum dort? Das sind noch mal so 2 Ebenen dieser so bei mir soll noch mal mitlaufen.

TN1.2: Ja, ich hatte noch den Gedanken, dass ja das auch unheimlich stark machen kann, wenn man gerade diese informellen Themen mit seiner Gruppe bespricht, also dass da ja sich auch eine gewisse Macht entwickeln kann und auch dadurch ein extremer Zusammenhalt entsteht. Und die sich natürlich auch gegenseitig bestärken und dadurch auch die hohe Fluktuation der neuen Mitarbeiterinnen besteht, weil die gar nicht in der Lage sind, die auch mit in ihren Kreis zu lassen. Genau also sie bedauern das irgendwie… Da kommen so viele und gehen so viele und gleichzeitig leisten sie auch aktiven Beitrag dazu, dass es so passiert, durch ihr Verhalten, ja.

TN1.1: Ich würde auch gerne noch was dazulegen, dass ist ja offenbar so ist das Konflikte sehr negativ bewertet sind ne, man könnte ja auch sagen: Durch Konflikte werden bestimmte Themen sichtbar, die man dann in der einen oder anderen Form bearbeiten kann. Das scheint ja nicht der Fall zu sein, dass man sagt super, dass wir über den Weg Themen finden, die wir dann gut miteinander bearbeiten können, und das ist natürlich dann auch schwierig, wenn das so negativ konnotiert ist, auch Dinge



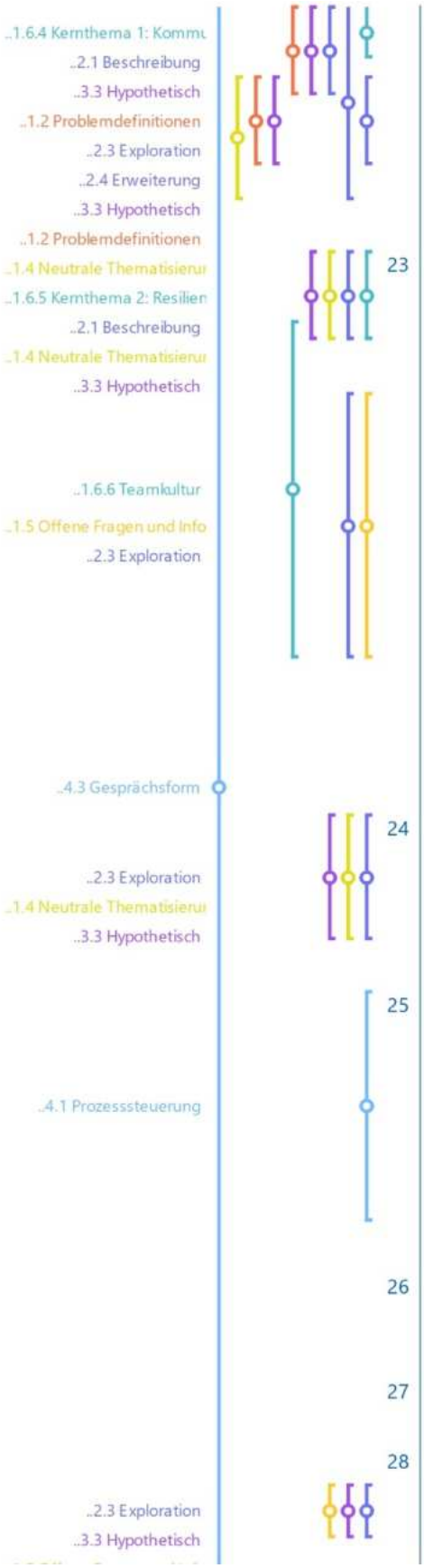


anzusprechen, also egal aus welcher Rolle heraus.

TN1.3: Da würde ich gerne noch mal anschließen an das was du gesagt hattest [TN1.1], dass der Supervisor sehr, sehr schnell genau in dieses sich selbst beobachten, ich spreche auf einmal diplomatisch versuche da mich selber auch nicht in diese Schusslinie des potenziellen reinzusetzen, mit welcher Wirkmächtigkeit in dieser Gruppe diese Konfliktvermeidung ausgeübt wird und es wäre also ich komme jetzt mal so an dieses wie, wie geschieht das also was was geschieht tatsächlich, dass jemand mit einer Rolle von außen mit einer Möglichkeit zu sagen in drei Tagen okay, ja nächsten Monat bis dahin bin ich wieder gesettelt mach doch bis dahin, was ihr wollt, ich bin eigentlich draußen, sich so schnell rein bewegen muss, um einigermaßen da durchzukommen, also welche Wirkung, Schritte, welche Tools, welche Herangehensweisen benutzen Mitarbeitende dort, um diese Macht auch auszuüben und in den Raum hineinzustellen, also das ist ja ein ganz schöner Klopps, der da auf dem Tisch liegt.

TN1.1: Mhm, ich hab eben noch mal was anderes gedacht bei diesem Resilienzthema. Manchmal gibt es ja auch sowas, dass eine erhöhte Arbeitsbelastung durch Fluktuation oder andere Dinge wettgemacht werden soll durch eine höhere Belastbarkeit und da würde ich mich zum Beispiel auch, glaube ich, als Mitarbeiterin wehren wollen, wenn mir dann Resilienz verordnet wird, also ich bin nicht mehr ganz sicher, ob es richtig im Kopf habe vom Anfang, kann ja jetzt auch nicht nachfragen, ob das eine Thema war Kommunikation mit Feedbackkultur und das andere war Resilienz ja, und ich sag mal, manchmal gibt es ja auch, ich sag mal insbesondere vielleicht auch bei Achtsamkeit, dass das so instrumentalisiert wird und nicht als bei Achtsamkeit jetzt als Wert oder Haltung an sich gesehen wird, sondern tatsächlich im Sinne der Leistungssteigerung oder Belastbarkeit und dann wird es bedenklich, ne wenn es so verordnet ist.

TN1.3: Einmal diese Sicherheitsfrage, die wir dann auch durch ein verordnetes Teamentwicklungsseminar massiv bedroht wird durch die Führungskraft, die auf einmal jetzt zwei Tage anordnet und dann monatlich Supervision anordnet. Und was natürlich massiv, die die gewachsene informelle Sicherheitsstruktur provoziert. Denn die verschiedensten Mitarbeitenden, der harte alte Kern, die die immer drum herum fluktuieren in in so einer Sache freiwillig mit drin sind also wie wie sehr überdecken sie ihre Aversion durch ein „Ich mache hier jetzt mit, ich mache allerbeste Mine zum Spiel", aus



welchen Gründen auch immer. Ich beteilige mich vordergründig und lasse gleichzeitig durchklingen mit hoch subtilen Verhaltensformen, wer hier wirklich das ganze Geschehen dominiert hat und damit wird auch eigentlich letztendlich klar in der Frage, ob die Leitung tatsächlich Leitung ist, also was für ein Führungsverständnis mit drin steckt.

TN1.4: Also finde ich einen spannenden Ansatz darüber, noch mal nachzudenken, ob da mit Resilienz und ob das da sich tatsächlich ein Stück weit widerspricht oder hakt auf jeden Fall. Mir kommt eben gerade auch noch, was man auch gute Nachfragen könnte, ob es da ein ein, zwei, drei Leute sind, die so ein bisschen die Rädelsführer dann auch sind, also, ob das da wirklich das ganze Team ist, was ich da irgendwie so raus ergibt oder sind das ein, zwei, drei Leute, die sich zusammenrotten und sagen na ja, nee, wir machen da so wie wir es immer gemacht haben, so in Anführungsstrichen und da lassen wir uns jetzt auch nicht zwischen funken, schon gar nicht vom Chef oder von neuen Leuten die da reinkommen. Das ist so was mir jetzt eben gerade noch mal so kam, was auch noch mal helfen würde vielleicht oder was man auch bei Punkt zwei nochmal angehen könnte, wie man das noch mal rauskriegen könnte.

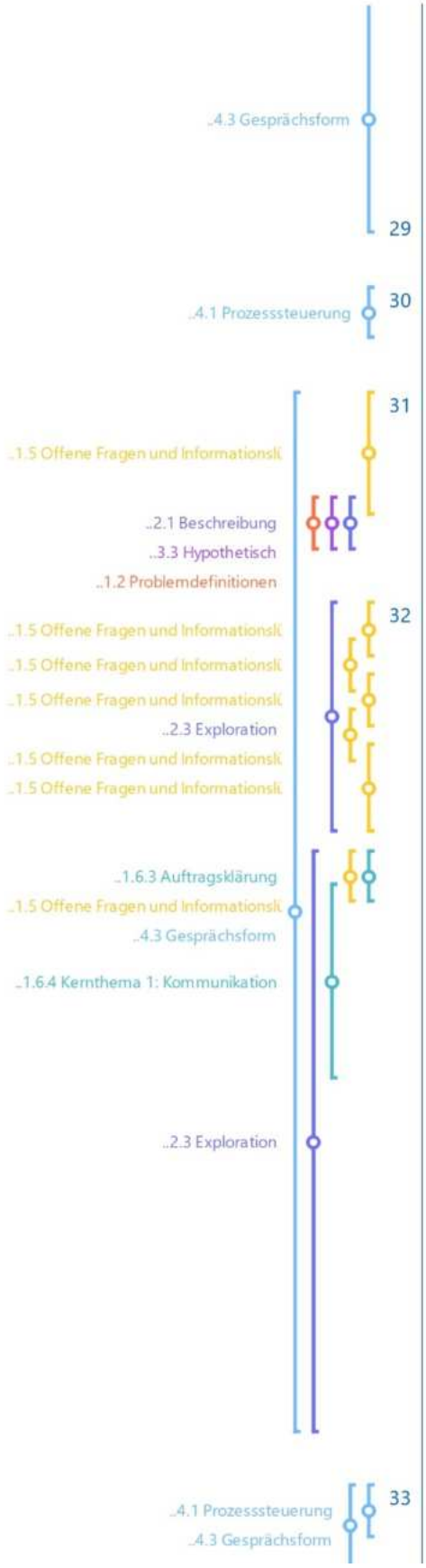
TN1.2: Ich hatte noch den Gedanken, dass der hinter dieser Allianzbildung auch ein Bedürfnis von Sicherheit stecken könnte ne eine Beständigkeit die die ja haben durch dieses feste Team und das wollen die auch so behalten diese Sicherheit vielleicht ja.

SL: Genau ich würde ganz kurz einhaken, ihr dürft natürlich gerne noch weiter Hypothesen bilden, aber ich würde jetzt die nächsten 20 Minuten gedanklich sozusagen starten für die alternativen Perspektiven und für die Lösungsansätze. Da ihr aber frei in der Strukturierung seid, wenn ihr noch Hypothesen habt, die ihr jetzt noch loswerden wollt, dürft ihr das natürlich trotzdem gerne noch tun.

TN1.4: Irgendwas hatte ich eben, was ich noch sagen wollte jetzt ist grad weg, doch mir fällt es nicht.

TN1.1: Ist wichtig es kommt wieder ja, da ist es.

TN1.4: Ja, ja, kommt wieder. Mir ist gerade eben noch so der Gedanke gekommen, als [TN1.3] eben erzählt hat: Ist das Team überhaupt arbeitsfähig? Also wirklich also ihren Job tatsächlich zu



tun oder ist das nur oberflächlich zu tun, was sie da machen? Das kam mir eben gerade, als du [TN1.3] das noch mal so erzählt hast, arbeiten machen die eigentlich ihren Job, also die machen was schon klar aber machen sie einen Auftrag, machen Sie ihre Aufgabe, ist das Team arbeitsfähig also ist normal?

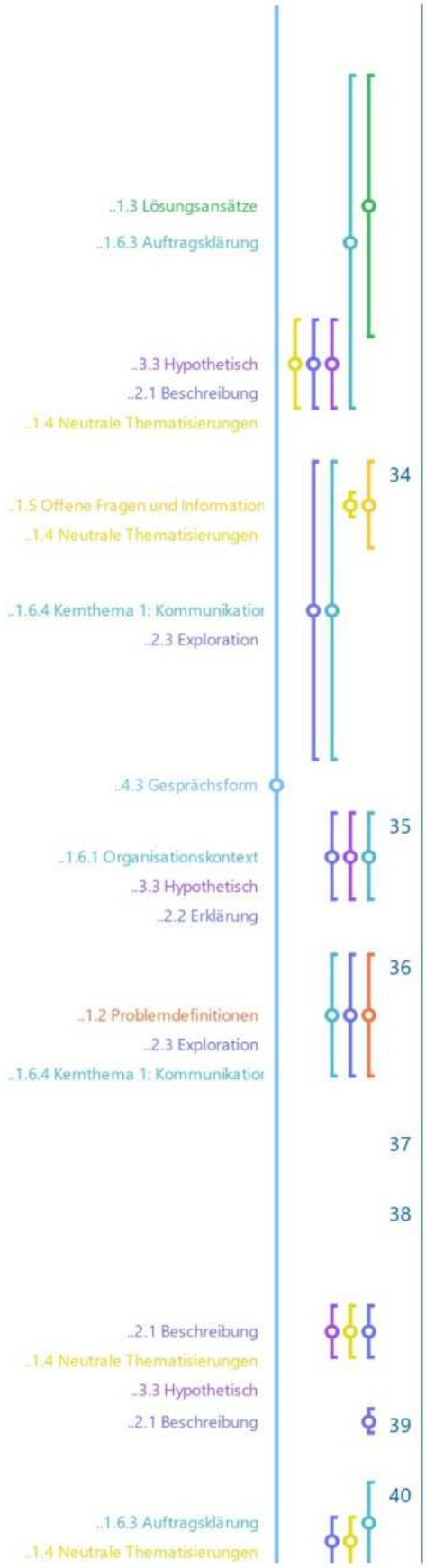
TN1.3: Ja.

TN1.4: So Lösungsansätze, ne Vorschläge und Lösungs war, glaub ich entschuldigung, nein.

TN1.5: Ich. Nur ganz kurz also ich frag mich, wie viele Anteile die Führung oder die Leitung dabei hat überhaupt, das ist so geworden ist oder dass es so diese Entwicklung in dem Team so überhaupt so ist wie sie ist, weil ich gehe davon aus, dass es viele Anteile an der Leitung liegt.

TN1.3: Das wäre deswegen hochspannend zu wissen ist diese Leitung relativ neu drin, dann wäre die Frage was hat die Leitung vorher getan oder ist auch die Leitungsrolle in einer permanenten Rotation drin? Wie kontinuierlich wurde Leitung überhaupt dort gelebt? Wären total spannende Fragen und wenn es eine Leitung ist, die schon sehr lange dort ist, wieso jetzt die Teamentwicklung nicht schon viel viel früher? Und meine Hypothese ist die alternative Perspektive wäre an der Stelle auch zu fragen: Was will die Leitung denn tatsächlich erreichen? Weil letztendlich ein.. ein Team ohne Konflikte wird es glaube ich, nie geben. Konflikte sind ja wichtig notwendig et cetera. Braucht die die Leitung eigentlich vielleicht auch selber, wenn denen die verborgene aggressive Kommunikation des Teams, um sich in ihrer Leitungsrolle zu bestätigen, also auch das wäre ja eine Möglichkeit, wenn sie schon lange dort ist, dass sie zwar jetzt vielleicht aufgrund der hohen Fluktuationszahlen von dem Einrichtungsträger aufgefordert worden ist hey bei dir dreht sich das Team permanent, wir haben ja echt schon Stress Leute für die Einrichtung zu finden, macht doch mal was. Und dann ist die Leitung natürlich los gehoppelt und besorgt sich dann Workshop und monatliche Supervision und so weiter. Aber ist eigentlich wesentlich davon abhängig in ihrer Leitungsrolle, dass dieses alte Team mit diesen harten Bandagen dafür sorgt, dass sich nichts ändern kann. Wäre noch mal ganz hart die andere Perspektive ist das alles Camouflage?

TN1.1: Ich merke ich bin gedanklich irgendwie in einer anderen Richtung unterwegs. Oder anders weiß ich nicht, aber eine andere



also andere? Mir fehlt das Wort also Richtung ist sicherlich nicht richtig, aber ich will gar nicht dem widersprechen, was du gesagt hast [TN1.3] ich hab gedacht, ob es hilfreich sein könnte für den Supervisor, wenn er noch mal einen kleinen Schritt zurück macht an Tag 2 und nochmal stärker vielleicht bei den Teammitgliedern abfragt, was sie sich wünschen und was Sie erwarten von diesem Tag, um dann stärker nochmal damit arbeiten zu können, was denn deren Erwartungen und Wünsche sind, das würde natürlich möglicherweise auch noch mal ein Gespräch mit dem Auftraggeber verlangen. Nichtsdestotrotz wäre das glaube ich wichtig, was danach anders sein soll und was dann denn auch für Wünsche und Bedürfnisse oder Bedarfe geäußert werden.

TN1.3: Das wäre dann auch so die Frage. Wieso brauchen wir eigentlich tatsächlich in Richtung offener Feedbackkultur das Miteinander? Warum müssen wir uns Feedback geben, wenn wir im Arbeiten das auch anders hinbekämen? Das wäre auch noch mal so die Frage. Welchen Zweck erfüllt Kommunikation oder informelle Kommunikation in dem Team überhaupt? Was erwarten die voneinander in ihrer Kommunikation? Also letztendlich ist ja immer die die spannende Frage wie müssen wir über was miteinander reden?

TN1.1: Mhm, um gute Arbeit zu machen, ne also das Ziel der Einrichtung vor Augen zu haben, weil ich mein darum geht es am Ende ne gute Arbeit mit Klientel XYZ zu machen und.

TN1.3: Was auch immer da da genauer Auftrag ist wozu muss ich mit wem über was reden und wie sieht eine gute Form dieses Redens aus und warum, was müssen wir tun, damit wir da an der Stelle Klarheit haben, wie wir miteinander umgehen wollen?

TN1.1: Mhm.

TN1.2: Verstehe ich das richtig, dass Eure euer Gedanke ist, den Fokus so ein bisschen weg vom persönlichen zu lenken, sondern eher auf den Arbeitskontext und sich wirklich so ein bisschen ja formell darüber auszutauschen, weil es ja schon eher so um persönliche Themen vielleicht auch geht.

TN1.3: Das wissen wir nicht.

TN1.2: Genau das wissen wir nicht, aber da er den Fokus drauf legen, was ist der Auftrag und was ist notwendig, worüber man

..1.6.3 Auftragsklärung
..1.4 Neutrale Thematisierungen
..2.3 Exploration

sprechen muss, um seine Arbeit ausführen zu können?

41 **TN1.3:** Ja, das ist so n bisschen das, was mich am Anfang bewegt hat, nämlich welchen Zweck verbinden diese langjährigen Mitarbeitenden, der offenkundig Treiber dieser informellen als schwierig und bedrohlich auch empfundenen Kommunikation sind? Was verbinden die mit ihrer Tätigkeit dort, welchen Zweck erfüllt das und was tun sie, um sich zu schützen? Wir hatten Sicherheit und Schutz, ja benannt und wenn ich einen Arbeitskontext habe und zum Beispiel durch Wissen von jüngeren neuen Mitarbeitenden herausgefordert werde, weil das Wissen aktueller ist, die Methodik neuer ist vielleicht auch erfolgreicher, ist dann habe ich natürlich irgendwo ein maximales Interesse daran, diese Personen stillzustellen und dafür auch dann sie auch womöglich zu diskreditieren, indem ich sage die tun nicht die machen nicht und so weiter und sofort also die spannende Frage ist worüber reden die eigentlich miteinander dass das nicht, dass sie nicht miteinander reden, weil ein intensiver persönlicher Austausch, also eine personenebene, Hey, die sind im Arbeitskontext provokativ.

..4.3 Gesprächsform
..2.3 Exploration

..4.1 Prozesssteuerung
..1.3 Lösungsansätze
..1.6.3 Auftragsklärung

42 **TN1.1:** Also ich bin bisschen anders unterwegs, weil ich gerne fragen würde, ne worüber die reden wollen also so ne, das ist noch mal mhm, ich hab irgendjemand unterbrochen.

43 **TN1.5:** Aber meinst du jetzt?

44 **TN1.3:** Mhm ja, klar klar ja, das war jetzt auch nur so die Zuspitzung dieses worüber brauchen die das jetzt eigentlich und was könnte darin stecken?

..2.3 Exploration
..3.3 Hypothetisch
ragen und Informationsli
ıema 1: Kommunikation
..4.3 Gesprächsform

45 **TN1.5:** Aber, aber geht es jetzt um die Kommunikation innerhalb des Teams oder ist es eine Kommunikation, die zum Beispiel zwischen dem dem Team und der Leitung gemeint?

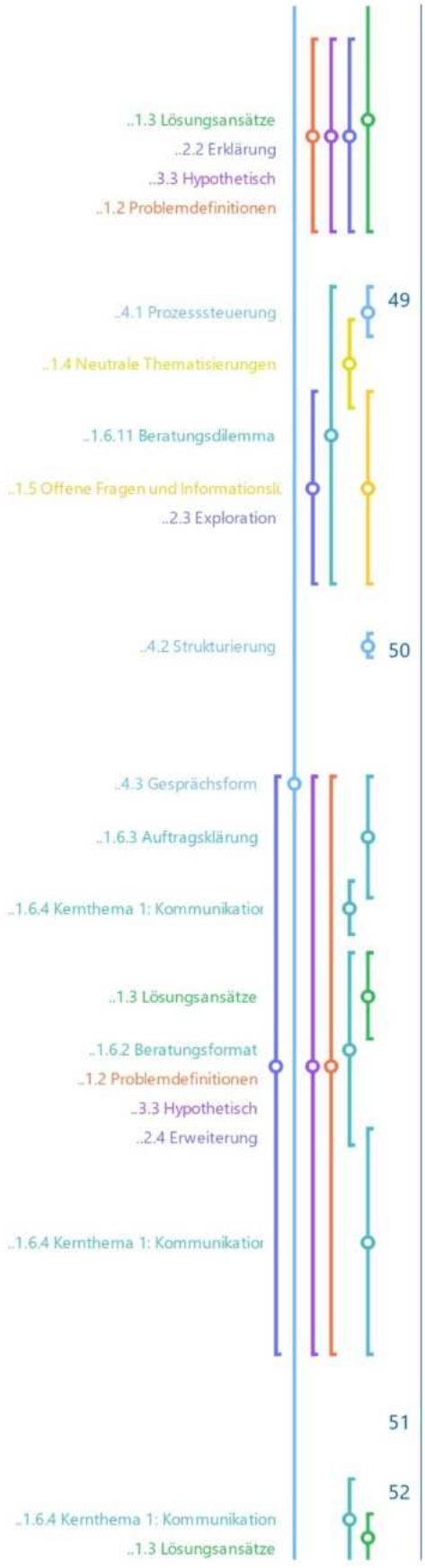
46 **TN1.3:** Das wissen wir nicht.

..3.3 Hypothetisch
ragen und Informationsli
..2.3 Exploration

47 **TN1.2:** Kann auch sein, dass es Übertragung ist ne also dass das Zwischenleitung und Team so läuft und Team übt es aus gegenüber anderen ne.

..1.6.3 Auftragsklärung
..1.3 Lösungsansätze

48 **TN1.5:** Also ich, ich würde auch in die Richtung gehen, wo ich denke in der Auftragsklärung muss das wirklich mit der Leitung genau besprochen werden was ist eigentlich mein Auftrag? Und ich würde dann die Leitung mit einbeziehen zumindest in der



Eingangsrunde, dass der Auftrag für alle gleich und transparent ist, Was will eigentlich die Leitung erreichen? Dass die Mitarbeiter Mitarbeiter von ihrer Leitung auch erfahren, was eigentlich erwartet wird. Vielleicht haben Sie eine ganz andere Erwartungen als ihre Leitung und ganz andere Ziele und da finde ich, das gehört zur Auftragsklärung beziehungsweise dann auch in Dein In den Einstieg in den Workshop.

TN1.2: Ja, ich würd auch gern noch mal auf das zurückkommen dieses dieser Auftragsklärung was tatsächlich ist der Auftrag, der dazu führt, dass der Supervisor spürt diesen Anspruch nach Harmonie erfüllen zu müssen. Also in welche Rolle wird er da hineingeschoben? Dieses Übertragen hat mir total gut gefallen im Sinne von welche Funktion wird ihm zugewiesen? In welche Funktion wird er hineingedrängt für dieses Team? Also was, was erfüllt er dort Leitungsersatz, was auch immer oder vielleicht auch was anderes, dass er da auf dieses Muster reagiert?

TN1.4 Ich glaub, der Auftrag war ja im Prinzip diese 2 Themen ne also, dass er einmal gesagt das Thema Kommunikation zu bearbeiten war der Auftrag und Resilienz steigern war glaube ich irgendwie, wenn ich es richtig verstanden habe, so die Hauptthemen, die als im Auftrag gelten. Und da bin ich bei euch, da müssen wir noch mal hinterfragen, ob das tatsächlich die richtigen Themen sind, ich glaube nämlich nicht also ich glaube tatsächlich, dass wir erstmal in die klassische Konfliktthematik also schon in die Teamentwicklung rein sollten das, glaube ich schon und das aber auch die Führungskraft eine Unterstützung glaube ich braucht die also auch begleitet werden sollte regelmäßig zum Beispiel Coaching, um dann eben in der Situation eben auch entsprechend zu schildern und das auch zu verstehen, was vielleicht da auch passiert in seiner Gruppe also das ist so das, was mir da gerade so auffällt und was auch geklärt werden muss ist die haben zwei Sachen gesagt, wir sind ein tolles Team und Konflikte stören das, dann ist für das ist mich ja immer schon der Hinweis so OK, da passt gar nichts in der Truppe so wenn jemand sagt wir sind ein super tolles Team und und Konflikte haben wir nicht und die stören auch nur dann sag ich immer oh oh, da ist glaub ich richtig was im Gange.

TN1.2: Ja.

TN1.4: Das kann alles oberflächlich sein, so dass sie das gar nicht selber wissen. Also das kann ja auch sein, dass es manchmal

..1.3 Lösungsansätze
..1.4 Neutrale Thematisierungen
..2.3 Exploration
..4.3 Gesprächsform
..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation
..1.4 Neutrale Thematisierungen
..2.3 Exploration

aufgedeckt werden muss, also man müsste auch die Angst vor dem Begriff Konflikt mal klären, nämlich dass es nichts Böses ist, sondern dass es das Normalste der Welt ist. Ich glaube, [TN1.3], du hast das irgendwie gesagt ein Team ohne Konflikte gibt es ja gar nicht, aber es ist ja die Frage wie trage ich Konflikte aus? Wir müssen uns ja nicht gleich prügeln, wir können da ja einfach vernünftig unterhalten und unterschiedliche Meinungen sein und das ist, glaube ich, ein Thema was in diesem Team klar werden muss und das heißt tatsächlich das habt ihr gesagt, Ich glaube 2 oder 3 von euch in die Auftragsklärung zu gehen und sagen Boah ist da reine Kommunikation der erste Weg oder müssen wir da was anderes noch anschieben?

..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation
..1.3 Lösungsansätze

53 **TN1.1:** Ich hab gerade gedacht, als ich dir zugehört hab [TN1.4] war ich auch noch mal dabei an Tag 2 die Möglichkeit zu nutzen, die eigene Beobachtung zur Verfügung zu stellen, dem Team und natürlich der Leitung auch und zu sagen, dass das, was der Supervisor bei sich beobachtet hat, dass er, wie er da kommuniziert, um dann zu sagen, und das ist der Grund also damit hätte, hätte er eine Herleitung noch mal genau drauf zu gucken, was sie denn, was sie denn brauchen oder wofür das steht und mal zu gucken, wie sie dann miteinander darüber in Austausch gehen können.

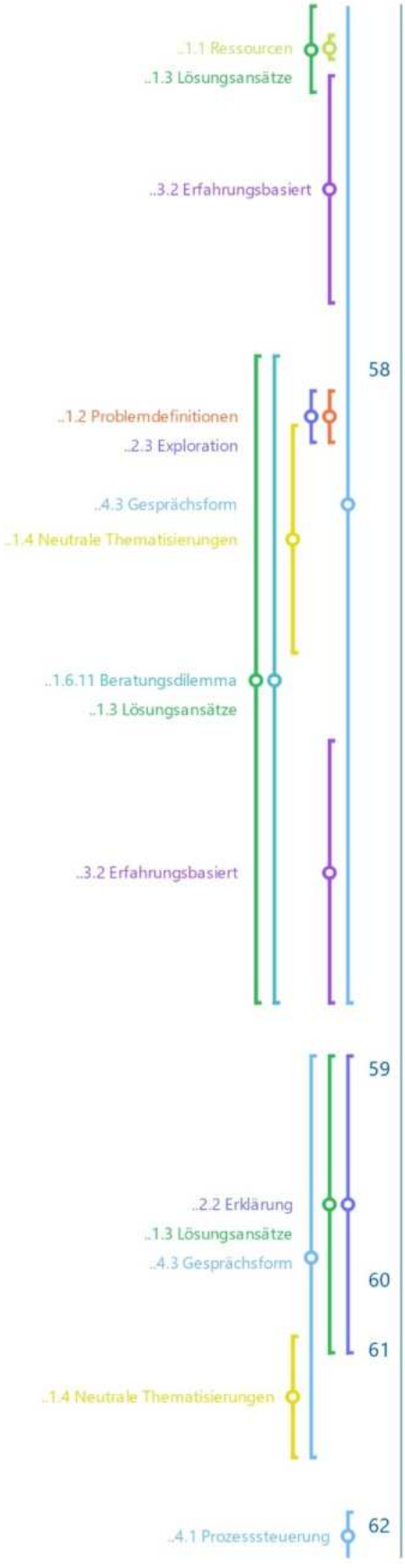
54 **TN1.3:** Mhm das finde ich nen total tollen Impuls.

..1.4 Neutrale Thematisierungen
..4.3 Gesprächsform
..1.3 Lösungsansätze

55 **TN1.1:** Und, und dann auch zu gucken das was du aber gesagt hast, [TN1.4] ne zu gucken, welche Funktionen haben Konflikte und, und auch vielleicht gemeinsam mal zu gucken wo klappt das schon ne, wo gibt's schon also weil es ich sag mal in einem 15 köpfigen Team wird es ja sehr, sehr unterschiedliche sagen wir mal zweier dreier vierer fünfer Konstellationen, je nachdem wer im Dienst ist vielleicht oder wer sich's beurteilt oder wie auch immer die aufgebaut sind und dann auch noch mal zu gucken wann klappt das denn, also bei welchen Themen vielleicht oder mit welchen Menschen klappt das oder unter welchen Voraussetzungen um dann zu gucken und wo wo, wo lässt sich was übertragen oder wo braucht es auch noch Input oder Impulse und was will man sich vielleicht vornehmen? Als erste kleine Schritte ne.

56 **TN1.3:** Ja.

57 **TN1.5:** Ich hab mir fällt gerade eine Methode ein, die das praktisch wie man vielleicht das ganze bisschen sichtbarer machen könnte



und zwar ich glaube, das heißt Retro Perspektive, dass man zurückguckt auf die Vergangenheit was ist denn da gut gelaufen und warum und was ist da schief gelaufen? Da kriegt man glaube ich, ganz viel raus, wie es in der Vergangenheit bei dem Team war und dann mit Sicherheit kommen Themen, die sicherlich zur Diskussion führen werden und so weiter das ist also ich hab gute Erfahrung mit dem Thema mit dieser Methode wirklich gehabt, aber selbst auch von einem Supervisor schon in unserem Team gehabt ja.

TN1.3: Mir geht gerade noch mal so durch den Kopf, die Frage was bedeuten Konflikte in so einer Situation für den Supervisor selbst, also inwiefern bedeutet es eine große Herausforderung, einen solchen Auftrag zu erleben und zu merken Oh ich müsste selber in den offenen klärenden Anspruch, der der Gruppe gegenüber dem Team gegenübertreten, um das auch aufzuzeigen und weiß gleichzeitig, ich muss den zweiten Tag und ich muss die Monate, die da folgen, mit bewältigen was ist mit meinem Konflikt erleben? Triggert mich das, vermeide ich den Konflikt auch oder sehe ich Möglichkeiten zu sagen, es ist deren Konflikt und es wird nicht getriggert, nicht übertragen also dieses Thema Übertragung. Ich habe es in eigenen Situationen mehrfach erlebt, dass ich das Gefühl hatte, wenn wenn in einem Team ein Konflikt war, dann konnte ich auf einmal nicht mehr atmen. Was heißt denn das für mich, dass sind die, den Konflikt haben und was soll ich in diesem Konflikt jetzt tun, spielen wir Drama Dreieck oder in was lasse ich mich da reinziehen und was macht das mit meinem Konfliktерleben? Und wie komme ich dann schnell und sicher wieder in eine Haltung herein die supervisorisch ist.

TN1.2: Aber deshalb finde ich es so ja umso wichtiger, dass der Supervisor, also weil er konnte ja dieses Muster durchbrechen, in dem man es transparent macht, indem er derjenige ist, der es endlich mal anspricht vor der Gruppe und das eben nicht bei sich nur positioniert.

SL: Noch 2 Minuten.

TN1.3: Ja genau und und dieses, wie spreche ich es an, das Auszuformen und auch wirklich dann sich in diesem Thema klar zu sein? Was ist eigentlich hier meine meine Rolle, das ist ist sicherlich noch mal eine Herausforderung.

TN1.1: Vielleicht können wir eine letzte Runde machen mit Top

..4.1 Prozesssteuerung

Tipp an den Supervisor um es noch mal so n bisschen…

..1.3 Lösungsansätze

63 **TN1.2:** OK in seine Fähigkeiten, als sie Supervisor vertrauen und authentisch bleiben.

..1.3 Lösungsansätze

64 **TN1.1:** Mhm mein Top Tipp ist seine Beobachtung zur Verfügung stellen von Tag 1.

..1.3 Lösungsansätze

..4.3 Gesprächsform

65 **TN1.3:** Mhm, mein Top Tipp wäre das System für sich selbst einmal aufzustellen und zu gucken wo wo die Leitung steht und wo die Leitung ihn hingestellt hat mit diesem Auftrag.

66 **TN1.4:** Mir fällt kein Top Tipp ein, außer den schönen Sachen die ihr gesagt habt, die helfen könnten.

67 **TN1.5:** Das Zusammenspiel zwischen, das Zusammenspiel, also die Leitung mit einbeziehen und um die Kunst, also ein Konstrukt Team und Leitung, die Verbindung zu verstehen, wie das funktioniert zwischen beiden.

..1.3 Lösungsansätze

68 **SL:** Ok, vielen herzlichen Dank, ich beende jetzt die Aufzeichnung.

Anhang 3.2: Intervisionstranskript 2; 10.06.2025



SL: Das war die Fall Vignette. Damit würde ich euch bitten, in die erste Phase der Hypothesenbildung und das Verstehens einzusteigen. Genau was ist euer Eindruck? Welche Hypothesen habt ihr, was versteht, wie versteht ihr die Situation? Ich meld mich in 8 Minuten wieder mit einer kurzen Rückmeldung, dass es noch 2 Minuten zur ersten Pause.

TN2.1: Also ich, ich hing, ich muss jetzt mal erst noch mal zurückfragen. Wie hat was habt ihr verstanden, welche Inkongruenz das ist?

TN2.2: Also ich hab verstanden, dass es eine Inkongruenz ist, in zwischen Harmonie und sich dem selbst auch angleichen, also in dieses Harmoniebedürfnis der Gruppe selbst auch sich einfügen wollen und gleichzeitig auch feststellen es steht eigentlich thematisch was ganz anderes an.

TN2.1: Mhm.

TN2.2: Also sprich Konflikte anzusprechen, Fehlerkultur. Mein hören.

TN2.3: Ja, blöd, dass man keine Verständnisfragen stellen kann, vielleicht habt ihr besser zugehört. Was ist das Setting? 15 Menschen habe ich gehört, ja. Ist Leitung mit dabei, bei diesem zweitägigen Workshop, habt ihr das gehört?

TN2.4: Hab ich nicht gehört, würd ich aber jetzt annehmen, dass sie dabei ist, wenn 15 Mitarbeiter in dem Unternehmen sind, dann wird die Leitung bei inklusive sein.

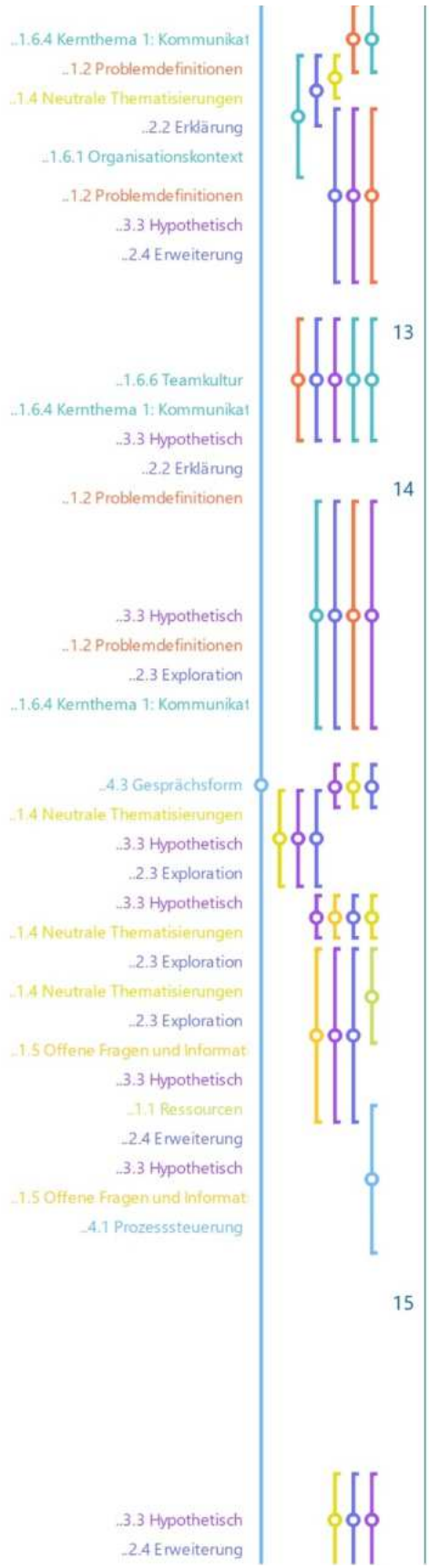
TN2.3: OK. Oh das nicht unbedingt also.

TN2.1: Mhm also ich hätte jetzt gesagt beim bei dem Teamtag oder dieser Teamentwicklung ist die bestimmt dabei, liegt jetzt aber daran, dass ich es wahrscheinlich so machen würde. Bei der Supervision, aber das war ja jetzt noch nicht das Thema an sich, es war ja nur vereinbart, müsste man es halt noch diskutieren.

TN2.4: Also ich hab ne Hypothese, dass keine Vertrauensbasis zum Supervisor vorhanden war, weil die Mitglieder sich bei den Interventionen emotional zurückgezogen haben. Also die Hypothese ist auch vielleicht so n bisschen, dass es zu schnell in Richtung Lösung gegangen ist. Dass die Beziehung nicht tragfähig genug war und auch wenn das explizit vorgelesen hat, würde ich noch hinterher schieben. Dass Konflikte als Störung wahrgenommen werden. Ich glaube, dass das wesentliche Ursache dessen ist, dass Konflikte nicht angesprochen werden und das alles hinterm Rücken passiert.

TN2.2: Und ich möchte als Hypothese noch danebenlegen, dass es natürlich diese Vertrauens- dieses Vertrauensdefizit der Führungskraft gegenüber geben kann, aber unter Umständen auch untereinander oder einer Person untereinander, dass im Team selbst auch ein zwei sind, den ja vor denen man Angst hat oder wo man sich zumindest nicht traut das den anderen also zumindest Anteilen ne nicht alles zuzutrauen oder mitzuteilen.

TN2.3: Also da bin ich jetzt sehr anschlussfähig, ich habe auch

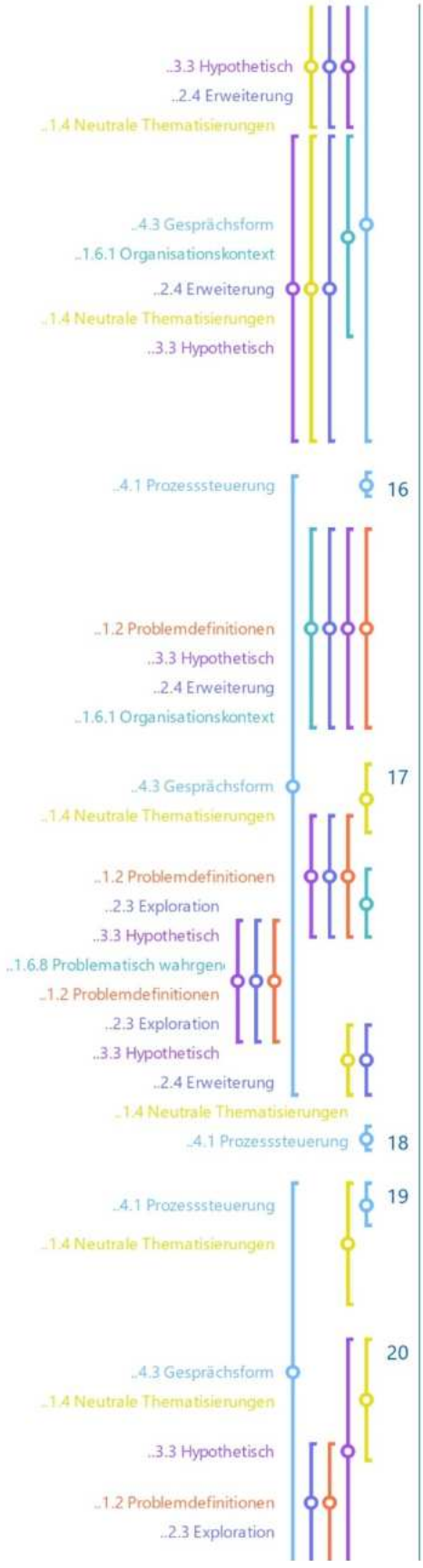


mehr an dieser Richtung gedacht, ne so untereinander und lästern hinterm Rücken hat er auch irgendwie gesagt ne also, dass da auf der Ebene wenig Vertrauen ist. Ich war wenig beim Supervisor, ich war jetzt bei Organisation, also deswegen habe ich auch gefragt ist die Leitung mit dabei? Also was für ein Interesse hat die Organisation, was hat das für eine Auswirkung auf diese 15 Menschen, also im Sinne von lohnt sich das überhaupt? Lohnt sich die Spucke hier überhaupt, weil eigentlich die Menschen, die es hören sollten oder an die es geht, die sind überhaupt nicht mit dabei. Also ob der ob der grundsätzlich das Setting von ne ob das günstig angelegt ist als Hypothese Mhm.

TN2.4: Ich hab die Hypothese, dass die Lästereien ein Ventil sind für Kritik also Konflikte, werden als Störung wahrgenommen, deswegen dürfen sie nicht offen ausgesprochen werden und zumindest irgendwie kulturell nicht in der Gruppe und deswegen werden diese Lästereien hinterm Rücken akzeptiert.

TN2.1: Also ich hab die Hypothese. Das ist also es waren 2 Themen genannt Kommunikation und Resilienz. Und wenn ich schon das Thema Kommunikation hör, stellen sich bei mir immer schon hypothetisch alle Nackenhaare auf, weil ich ahne das was anderes dahintersteht, dass man gerne mal das Wort Kommunikation benutzt, aber eigentlich sowas anderes, die kommunizieren ja miteinander, die sind eigentlich nicht konfliktfest also es ist das Thema Konflikt wie gehen wir mit Konflikten oder mit mit Spannungen, wie gehen wir mit all diesen Dingen um und gar nicht kommun? Jetzt ist das natürlich so ein Zwischending mit dieser Feedbackkultur. Ich hatte noch zwei Hypothesen, eine ist so irgendwie, welchen guten Grund haben die nicht in die Konflikte oder die Spannungen auszusprechen und irgendwie hab ich nix gehört über die Leitung also ich, ich weiß nicht ob es gibt, ja manchmal also das weiß ich nicht. Es schwebt halt so rum liegt auch irgendwas an der Leitung, also zwischendurch mal kurz so. Diese Hypothese Leitung coachen statt Teammaßnahme, wäre das da sinnvoll? Aber ich hab da zu wenig zugehört, das wäre jetzt so richtig typisch Rückmeldefragen und dann finde ich wichtig, dass so ein Team auch nicht immer eine Masse ist also es gibt immer die, die gerne konstruktiv, da gab es ja konstruktive Ideen irgendwie aber nach oder Vorschläge und dann wird nachher gelästert, oft ist es ja sind es ja 2 verschiedene Gruppen. Das ist so, wie wenn man sagt: die Fahrradfahrer sind alle, also da würde ich auch noch sozusagen genauer mitkriegen. Das Problem ist jetzt so ein bisschen eigentlich hat in dem Fall also die Fragestellung war jetzt eine ganz andere wie komme ich da raus? Ich weiß nicht, ob ihr das seht, also reden wir, jetzt müssen wir eigentlich Hypothesen bilden über die Inkongruenz oder über das ganze Problem, oder ich bin wieder mal bei der Rückfrage.

TN2.3: Ja, wenn wir, wenn wir, wenn wir Ideen entwickeln wollen, ne also ich versuch mich da hineinzuversetzen, wie würde ich jetzt, das war ja die Frage, bin ne wie kann man damit jetzt gut und konstruktiv umgehen? Müssen wir ja erstmal auch tatsächlich die Situation gut verstehen, ne und das würd ich jetzt so ich ich weiß was du meinst, ne es ist sind so verschiedene Blickwinkel, die hier aber zusammenhängen miteinander.[TN2.2] hat mir gerade gut gefallen, ich will auch mal was bei dir daneben legen [TN2.1] von wegen nicht alle sind gleich, wenn man das jetzt gruppendynamisch betrachtet und das wirklich nicht



personenscharf, sondern also die Menschen als Funktion also das wie sie sich verhalten und wie sie agieren hat eine Funktion in der Gruppe und es ist wichtig und das ist nicht personengebunden. Also das ist nicht gebunden an eine [TN2.1], sondern einer muss diese Rolle übernehmen sozusagen und also ich bin ein bisschen ich häng noch, ich bin ein bisschen verliebt in meine Idee von Organisation also wenn sich sowas krasses in der Gruppe zeigt, ist das ja oft ein re- ausagieren wie heißt das denn noch hier? Wie heißt es denn noch also, dass, dass da was, dass da, was eine Reinszenierung von anderen Phänomenen, ne die auf einer anderen Ebene stattfinden? Also das wäre mal sehr spannend zu gucken wie wie ist das denn an anderen Stellen hierarchischen Stellen in der Organisation wie geht das denn da so mit Kommunikation, Feedback, Konflikten und so weiter und also Resilienz Kommunikation. Es gab ja aber auch diese Anteile von hoher Fluktuation und da gehen viele Leute und Dauer. Und Wechsel und so weiter also auch ja.

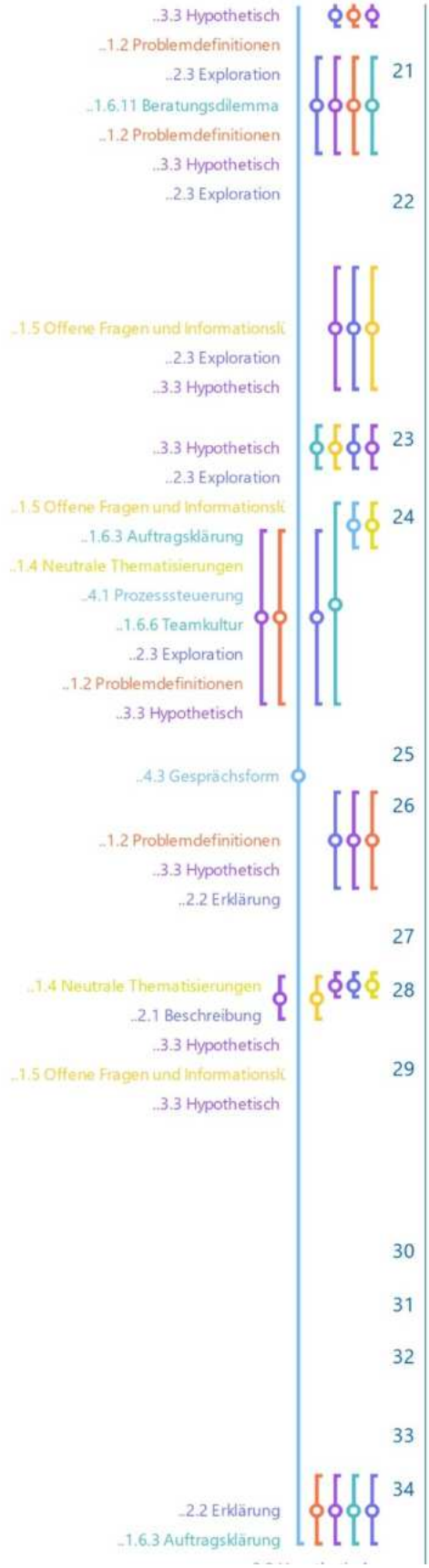
TN2.2: Ja, ich würde gerne mal kurz zurück zu den Hypothesen. Jetzt sind schon ein paar Lösungsideen kommen schon so mit durch, gerade weil du auch Resilienz noch mal sagst. Mein Eindruck ist, dass die Leitung die Symptome falsch deutet, also dass sie denkt, alle sind überlastet und gehen deswegen oder wollen deswegen gehen und deswegen ist es ein Thema von Resilienz, wir müssen die Mitarbeitenden fit machen, meine Hypothese ist, dass es weniger an der Überlastung liegt, sondern vielmehr an Strukturen oder mangelnder Führungskompetenz, dass die Leute gehen.

TN2.4: Und beim Team prima Ich hatte zum Thema Resilienz auch noch mal aufgeschrieben, dass wir Kritik an der Personalsituation, die Möglichkeiten der Entlastung erarbeiten. Ich kann mir vorstellen, dass diese Personalsituation gar nicht so angespannt ist, sondern dass also Hypothese, die Teammitglieder einen Großteil ihrer Zeit damit aufwenden, sich darüber zu beschweren, wie blöd die Situation ist. Die Hypothese, wenn sie jetzt stattdessen arbeiten würden, wäre gar nicht mehr zu viel Arbeit da also, dass das Teamklima in allen Einfluss hat und dass [TN2.1] gesagt hat, fand ich interessant, dass es unter Konfliktumgang und Spannungen geht. Da habe ich mich gefragt auf welcher Ebene ist es strukturell, organisationell, persönliche oder Beziehungsspannungen, die da ausgetragen werden?

SL: 2 Minuten.

TN2.2: Ja, vielleicht schaffen wir es auch noch mal eine Hypothese zu bilden, das was du [TN2.1] eben angeworfen hast aufgeworfen hast, von wegen was, was [SL] jetzt beschäftigt, als Supervisor in dieser Inkongruenz, also ich hatte eben gesagt, so wie ich die Inkongruenz verstehe, vielleicht versteht ihr es anders.

TN2.1: Also wenn es so ist wie du noch mal gesagt hast, ich war da irgendwie plötzlich weg ganz komisch, das nehme ich ja auch immer mit sowas ja, wenn ich dann merk boah, ich hab nicht mehr richtig zugehört, dann frage ich mich schon mal gleich ist die Inkongruenz überhaupt richtig beschrieben? Ja, aber also, das wär ja so n bisschen n Spiegel von dem, was in dem Team passiert, passiert bei ihm in der Inkongruenz oder im Fallgebenden passiert ja da auch wieder sozusagen und insofern frage ich also gut, ich



gebe Ihnen jetzt mal da offen aus, das ist richtig beschrieben ist.

21 **TN2.3:** Aber im Grunde genommen [TN2.1], wenn ich dich richtig verstehe, ist ja die Idee, dass sich das, was ein Phänomen in der Gruppe sichtbar ist, sich beim Supervisor wiederholt, dass sich das widerspiegelt, ja ja ja genau das schließ ich mich an ja.

22 **TN2.1:** Mhm, Mhm genau, ja ja, ja ja, aber irgendwas ist auch blind blind da dran also das ist irgendwas, was ich gerade meine OK man geht immer mit den Fällen in ne Intervision, wo einem was nicht klar ist, aber irgendwas gibt es hier, das ist nicht das ist definitiv nicht offen so n bisschen ich hab wie so nen Nebeleindruck an wieso ne Nebelbombe irgendwo ja also das merk ich an so Sachen wie Kommunikation. Ist auch so ne Wolke ja und so anderen Sachen irgendwas wird hier verschleiert.

23 **TN2.2:** Ja, irgendwie passt der Auftrag nicht zur Situation. So hat man den, also hab ich den Eindruck.

24 **TN2.4:** Ich hab noch mal den Impuls zur Tragfähigkeit der Beziehung, dass Angst davor, also ich hab irgendwie Angst davor, die Gefühle zu verletzen deswegen also die, dass die Gruppe Angst hat, oder vorsichtig ist in ihrer Formulierung und auch der Supervisor. Meine Hypothese ist, dass dahinter die Angst besteht, Gefühle zu verletzen oder jemanden auf den Schlips zu treten, dass die Beziehungen nicht intensiv oder tragfähig genug sind, dass man ehrliches Feedback tauschen kann?

25 **TN2.2:** Mhm.

26 **TN2.1:** Und dann wären wir wieder bei deiner Anfangshypothese, dass sozusagen die Basis die Vertrauensbasis auch zum Supervisor nicht komplett da war also das wäre sozusagen auch wieder ein Spiegel davon, ne?

27 **TN2.4:** Mhm.

28 **TN2.1:** Viel Reinszenierung, wir wissen zu wenig über die die Hierarchiestufen drüber.

29 **TN2.3:** Und was mir jetzt auch noch mal auffällt wir wissen gar nicht kannte er dieses Team vorher? Also er hat, glaub ich gesagt mit der Leitung hat er den Auftrag abgesprochen, habt ihr gehört, ob er gesagt hat, dass er mit dem Team auch mal in Kontakt war? Das könnte ja, das würde jetzt diese Hypothese noch mal n bisschen untermauern, ne wenn gar keine Beziehung da war?

30 **TN2.1:** Mhm.

31 **TN2.2:** Ein Workshop hatte stattgefunden, oder?

32 **TN2.1:** Ja also ich nee, ich hab so verstanden, dass er jetzt den ersten Tag von zwei Tagen Teamentwicklung durch hat und genau.

33 **TN2.3:** Ja ja, so hab ich es auch verstanden, ja.

34 **TN2.4:** Möchten wir letzte probiere noch schnell. Ich glaube, dass das Team nicht in die Zielbildung mit reingenommen wurde, also dass die Perspektive des Teams in der Auftragsklärung fehlt.

35 **TN2.3:** Ja, schließe mich voll an. Der Hypothese.

36 **TN2.1:** Mache mach mir mein Team ganz.

37 **TN2.3:** Ja, genau reparier mal fein, Mhm.

..4.3 Gesprächsform
..1.2 Problemdefinitionen
..3.3 Hypothetisch

38 **TN2.1:** Reparier bitte mal mein Team.

39 **TN2.2:** Genau.

40 **TN2.3:** Ja.

41 **TN2.4:** OK dann Lösungsansätze, ne?

..4.1 Prozesssteuerung

42 **TN2.3:** Ja.

43 **TN2.1:** Umschalten Mhm.

..1.2 Problemdefinitionen
..1.6.6 Teamkultur
..3.3 Hypothetisch
..2.3 Exploration

44 **TN2.4:** Also ich hatte schon ganz am Anfang einen einen Impuls zu impliziten Regeln im Team, weil dieses vorne so hinten so, so ist ja irgendwie ein Symptom für eine Gruppenregel, dass Kritik wird nicht geäußert. Oder niemand zweifelt die Führung an oder so, dass dass da irgendwelche impliziten Regeln gibt, die dafür sorgen, dass man hintenrum seine Meinung sagen kann.

45 **TN2.3:** Und was wär da ne Idee dazu?

..1.6.6 Teamkultur
..1.3 Lösungsansätze

46 **TN2.4:** Also dieses Thema, das war so eine Übung, die hatten wir mal bei Eberhard Stahl gemacht. Zum Thema Gruppenvertrag also die Teilnehmer schreiben implizite Regeln auf, die sie im in der Zusammenarbeit erleben und die wurden dann mal mit anderen Mitgliedern verglichen und dann hat man halt festgestellt, wie unterschiedlich Dinge interpretiert wurden.

..4.3 Gesprächsform
..1.3 Lösungsansätze

47 **TN2.3:** OK. Ich glaub, ich hab den Impuls ich glaub ich würd noch mal ganz, ganz, ganz zurückgehen und ich würde einfach das also jetzt sag ich mal ich als [SL] ja so ich würde zur Verfügung stellen, was ich wahrgenommen habe und das als Phänomen einfach versuchen besprechbar zu machen und zu und zu sagen so also so hab ich diesen Tag erlebt und ich erlebe gerade ne nicht Übereinstimmung oder nicht ne ne nicht Anschlussfähigkeit woran liegt denn das? Wie wollen wir denn jetzt was ist denn tatsächlich ihr Bedürfnis und was möchten Sie denn hier irgendwie also ganz, ganz zu Beginn erstmal noch mal wieder gemeinsam, irgendwie einen Anknüpfungspunkt zu finden, von dem aus man dann gehen kann und dann also ich glaub so direkt irgendwie so Regeln, wie auch immer das wäre mir schon zu weit. Ich bräuchte erstmal ein Arbeitsbündnis.

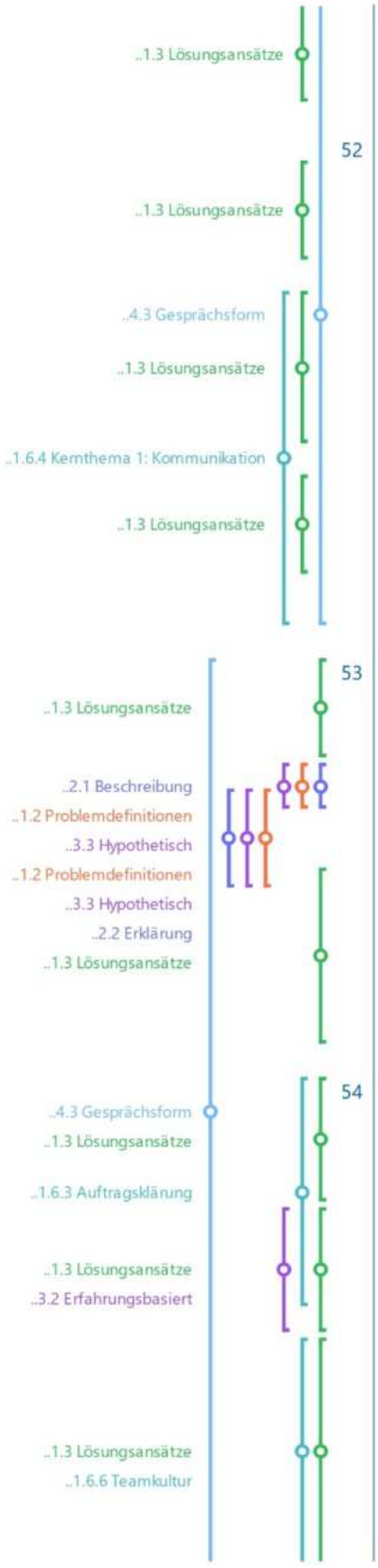
48 **TN2.4:** Mhm.

49 **TN2.2:** Mit oder ohne Leitung?

50 **TN2.4:** Mit.

..1.3 Lösungsansätze

51 **TN2.3:** Also ich würde ich wie gesagt, ich weiß jetzt nicht wie es ist, ich würde das Setting so wie es am ersten Tag war, so würde ich es nehmen, wenn die Leitung dabei war, würde ich es mit



Leitung machen und wenn sie nicht dabei war, dann nicht und von da aus dann zu überlegen könnte es ja Sinn machen, Sie dazu zu nehmen oder könnte es Sinn machen, Sie mal rauszuschicken können wir ja machen so.

TN2.1: Also da bin ich auch sehr, dass ich also der erste Tag war vorbei das, dass man sozusagen am, am zweiten Tag damit beginnt, dass, dass man erst noch mal fragt was was was soll denn an diesem Tag jetzt passieren? Oder was für ein Ziel haben die eigentlich? Da wäre ich auch sehr dabei und das andere, was ich überlege, weil das passiert einem ja mit so einer Inkongruenz, ja. Ob ich doch tatsächlich einfach mal knallhart, also ist eine Teamentwicklungsmaßnahme ja, ganz knackig, ne einfach alle also in ne Feedbackrunde ein Leute und das Thema aber setze also eben was, was können wir uns für n Feedback geben? Was weiß ich zum Beispiel zu solchen Themen wie wie erleb ich dich denn in deiner Einstellung hier zur Fachkräftesituation oder irgendsowas? Also das müsste ich mir jetzt noch genauer überlegen, aber sozusagen das, was alles hoch schwappte, genau das Thema aufzugreifen und einfach direkt sagen so und so macht man Feedbacks gehen Sie bitte in kleine Gruppen und macht es einfach mal. Also es wäre jetzt sozusagen typisch sehr praktikabel und das Thema aber gleich aufgreifen, dass die anfangen was zu arbeiten.

TN2.2: Ja, also, meine Idee wäre so, das geht jetzt gegen den Auftrag aber zurückzugehen von diesen Themen, die gesetzt sind und in Störungen haben Vorrang und das eine ist natürlich Störung direkt zu bearbeiten, aber da ist die Frage wieviel also wo dran? Ne, wir hatten eben verschiedene Hypothesen wo drans liegt, dass nicht genügend Vertrauen da ist und es geteilt werden kann, aber irgendwas wird ja nicht gehört vom Team, also Richtung Leitung oder untereinander, sie werden nicht gesehen, gehört und da entsteht so ein Frust. Vielleicht wäre es auch eine Möglichkeit, als Alternative nicht in den Konflikt reinzugehen, sondern in einen soll reinzugehen. Wie soll es denn sein? Wie könnte es denn sein, also wirklich diese Vision, diesen Wunsch, der dahintersteht, an Bedürfnissen um, wie ich mir das eigentlich wünsche, rauszuarbeiten und zu schauen OK, vielleicht kann das auch den Konflikt danach besprechbarer machen?

TN2.3: Also als du gerade gesagt hast, vom Auftrag weggehen, da hab ich gemerkt, dass mein Herz ganz weit geworden das das find ich nämlich also das fühlt sich so schräg an und jetzt auf Biegen und Brechen dieses Resilienz- und Kommunikationsthema da bin ich voll dabei und da würd ich jetzt noch mal vielleicht ergänzen wollen oder wie auch immer, also vielleicht noch gar nicht so sehr zum Soll, oder das Ist noch mal genau anzugucken also ich merke immer mehr, wie wichtig das ist, im Augenblick auch zu verweilen und wirklich das genau anzuschauen, was gerade da ist und das vielleicht mit so Instrument. Ich weiß nicht, ob ihr das kennt. Gruppendynamischer Raum ne also mit diesen drei Achsen kennt ihr das? Das ist so kennt ihr das okay, das ist so ist so eine Idee nach drei Achsen, wenn die gut erfüllt sind und da jeder seinen guten Platz hat, dann kann ein Team gut funktionieren. Und die Achsen sind Macht, ne was habe ich für eine Macht in der Gruppe? Wie ist meine Zugehörigkeit und wie ist meine Intimität, also Nähe und Ferne und so weiter ne, das kann man ganz prima skalieren sich aufstellen lassen ne also, dass sich jeder zu diesen drei



Themen einmal positioniert? Es wird sichtbar, es wird für die anderen sichtbar und man kommt direkt ins Gespräch miteinander. Aha, so siehst du mich, ich meine so ne also übersetzt und Fremdwahrnehmung die, die die Gruppe wieder ein bisschen zusammenzuführen im Sinne von ne also ich kann Menschen gut vertrauen die ich ein bisschen besser kenne, als wenn sie so unbekannt sind ne oder keine Ahnung? Roman Tiemann wie heißt das da Tiemann Roman Dings da so so genau irgendwie sowas ne also so so ein Instrument zum zum zum Begreifen der Gruppe und zum dass die Gruppe sich selber begreifen kann und erleben kann.

TN2.4: Nein, ich glaube auch, dass ganz viele implizite Annahmen in der Gruppe vorherrschen. Ich hab noch so ein bisschen das Thema Konflikte als Ressource wahrnehmen im Kopf also sei es zu schauen, wann Konflikte schon mal zum Beispiel eine Besserung bewirkt haben, oder? Wie… Welche Möglichkeiten durch Konflikte entstehen können, weil der Eindruck mein Eindruck ist, dass eben Konflikte vermieden werden und implizite Annahmen getroffen werden, die dafür sorgen, dass bestimmte Dinge nicht ausgesprochen werden. Also so bisschen implizites explizit machen und vielleicht auch noch mal so eine Entwicklungsstufe neben den Druck im Team und so eine Konfliktlinie also es kann so drei Linien übereinanderlegt, um, das geht so ein bisschen in diese Richtung der drei Achsen, um einfach mal zu gucken wie war denn die Entwicklung? Wie wurde die Entwicklung erlebt? Und einfach mal Besprechbar zu machen, was da überhaupt passiert ist.

TN2.2: Ja, vielleicht auch anschließend da dran, wenn die so eine so eine Zeitachse zu malen, wie man sich selbst im Team fühlt in der Gruppe und mit den Höhen und Tiefen, wie sich das entwickelt, hat jeder für sich und die dann übereinanderlegen oder in zweier Gesprächen vielleicht auch nur, dass es nicht gleich in der ganzen Gruppe passiert, aber einfach noch mal so ein Stück weit die Entwicklung zu sehen und dann auch mit der Frage wo stehen wir denn im Gruppenprozess, also Storming oder nicht? Oder wie unterschiedlich die Leute das aber auch wahrnehmen und sich vielleicht auch da einsortieren oder diese Entwicklung des gesamten Teams erlebt haben.

TN2.4: Mhm ja, ist ne gute Idee.

TN2.3: Ich find die Idee, der der, der der Reduzierung der Gruppe auch noch mal sehr charmant, also das nicht in einer Großgruppe 15 Leute ist auch wirklich richtig viel finde ich ne und das einmal zu teilen in Kleingruppen finde ich ne sehr gefällt mir.

TN2.1: Also ich glaube, das würde ich also ich, ich würde da auf jeden Fall mit mitspielen, weil wenn die vor der Gruppe immer harmoniebedürftig sind und dann in der Küche erzählen, warum irgendwas nicht funktioniert, dann würde ich auf jeden Fall irgendwie in kleine Gruppen, aber das Problem ist da könnte nicht wieder die Lästersituation entstehen, also muss auf jeden Fall damit so gespielt werden oder das muss Schwingungsfähig sein, dass ich wirklich dann im Punkt merke, so jetzt braucht es eher noch mal wirklich etwas aussprechen vor der ganzen Gruppe, nur dann wird es auch was impliziertes explizit war, dass man es irgendwie vorarbeitet, ja in kleineren Gruppen oder sowas.

..1.3 Lösungsansätze

60 **TN2.4:** Ja, dass man in so einem Think Pass Share Prinzip arbeitet, erst alleine, dann zu zweit und dann.

61 **TN2.1:** Mhm ja, ja ja ja, ich hab auch überlegt ob sowas sowas wieso ne Troika Consulting, also ob die ma aus ihrer Lästerrolle raus müssen, also das sind ja Sozialpädagogen, wenn ich mich richtig erinnere war das so waren sozialpädagogisches Team ne also?

62 **TN2.3:** Ja, ja ja, Mhm Mhm.

63 **TN2.4:** Soziale Einrichtung?

64 **TN2.1:** Damit die mal aus ihrer ich nenn's jetzt mal böse Konsumhaltung rauskommen, also dass die mal selber Lösungen entwickeln ne also wenn man jetzt zum Beispiel mal irgendwo eine kleinere Konstellation, dass die sich sozusagen auch im Beraterrolle rein müssen oder sowas ja, das wär jetzt noch so ne also.

65 **TN2.3:** Wie meinst du das genau da hab ich jetzt grad kein Bild so.

..1.3 Lösungsansätze

66 **TN2.1:** Ich habe es so ein, das hat noch mit dem Hypothesen zu tun, die sind auch so n bisschen ja, so macht man ne, also wir können sowieso nix und ist ja eh alles Scheisse und so wird das auch nix und und so oder dass da viele so ne pessimistische Einstellung haben und also wenn wir jetzt bei diesem Thema sind, manchmal großgruppe manchmal kleine Gruppen ob die auch mal irgendwie so selber in kleinen Gruppen zum Beispiel irgendwie ein Problem aufnehmen oder eine Situation und dann wieso eine Miniberatung in der Dreierrunde machen müssen oder könnten um das aber unbedingt wieder in die große Gruppe zu bringen, damit es besprechbar wird.

..4.3 Gesprächsform

67 **TN2.3:** Ja, ja, ja.

68 **TN2.1:** Ja, weil sonst sind sie wieder in ihrem kleinen Ding. Also ich finde, das ist die größte Spannung für mich, dieses die ziehen sich immer zurück und lästern da rum jetzt auf der anderen Seite vor der ganzen Gruppe werden sie auch nicht reden, also dieses wie schaffe ich es, dass die anfangen, wirklich über den heißen Scheiss zu reden, aber sich nicht gleich vorführen müssen oder andere vorführen?

..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation

69 **TN2.4:** Da fand ich auch Deinen Vorschlag gut [TN2.1], von dem, die direkt über ein bestimmtes Thema Feedback zu lassen. Auch hier übertragen, dass sie über ein bestimmtes Thema Lösungen suchen, also jetzt das Thema Fachkräftemangel welche Maßnahmen entstehen denn in den Kleingruppen, um den Fachkräftemangel zu reduzieren? Oder, um für Entlastung zu sorgen wie auch immer, damit die nicht in dieser Konsumhaltung sind. Ja, die Führung macht immer sowieso alles scheisse weil wenn die Teil der Lösung sind, ist es natürlich auch viel schwerer, die zu kritisieren und dann kommt man erst mal überhaupt in die Perspektive des Entscheiders und sieht überhaupt erst mal welche Zusammenhänge und Abhängigkeiten es da gibt, und trägt natürlich eine Lösung auch viel stärker mit und ist im Zweifel bereit,

..1.3 Lösungsansätze



die zu supporten.

TN2.1: Ich hab jetzt noch einen wilden, heißen Scheissgedanken. Die das Team in ne für ne Dreiviertelstunde oder ne Stunde in irgend ne irgendeine irgendeine Aufgabe zu schicken und so lang mit der Leitung mal weiter zu fragen, also all das was ich jetzt immer noch Anfragen mit mir rumschleppe ja was ist denn da mit der Leitung los oder was ist noch mit dem System drum rum los sozusagen? Das ist aber jetzt ein bisschen wild, aber ich hab's gerade so ich sag mal so.

TN2.3: Da, da würd ich auch ach so entschuldige, da würd ich ein dickes Obachtschild aufstellen wollen, ne? Weil das das kann für das Team wirken: Ach guck mal, die sprechen sich jetzt heimlich ab, also damit wiederholt man ja dieses hinterm Rücken könnte. Als Idee entstehen dabei Mhm.

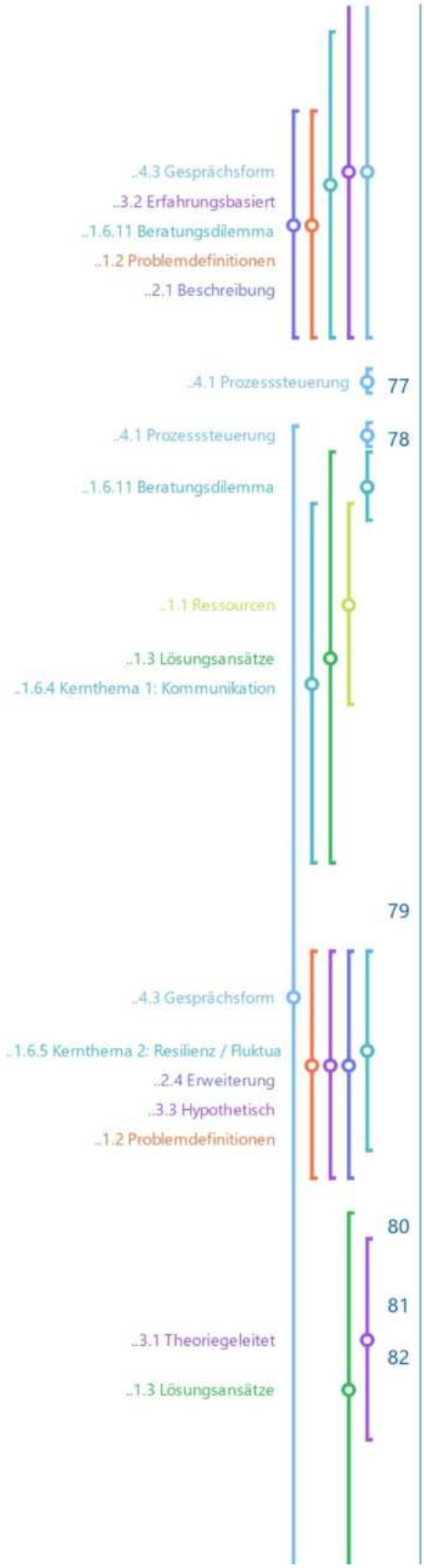
TN2.4: Aber ich hab dazu eine Idee in kleinen Gruppen, zum Beispiel Lösungen zu erarbeiten und mal zu gucken also unabhängig davon, woran die gerade arbeiten, beobachten, reinzugehen. Wie verhält sich die Kleingruppe mit der Leitung? Wie verhalten sich die anderen Kleingruppen? Gibt es da Unterschiede? Einfach um zu gucken, was passiert gruppendynamisch in den Gruppen die gerade an einer Lösung arbeiten und möglicherweise noch ne nen Engpass reinzubringen, weniger Zeit was auch immer, um dann zu gucken, wie reagieren die unter Stress um da zu erkennen welche Phänomene es vielleicht gibt.

TN2.2: Ja, ich würd gerne noch mal also mir kamen zwei Ideen, das eine wirklich noch mal Auftragsklärung neu, also sprich zu sagen so ist der Auftrag nicht umsetzbar, nicht annehmbar. Wir müssen da ne noch mal schauen, das fände ich jetzt nicht hinterm Rücken, weil da geht es wirklich um das Grundlegende noch mal und das andere, was du eben sagtest, [TN2.1] war ja auch Führungskräftecoaching ganz am Anfang in der ersten, im ersten Teil noch also ob jetzt Teamentwicklung schon das Richtige ist oder ob es nicht um was ganz anderes geht und das würde ich tatsächlich auch noch mal reinlegen.

TN2.1: Ich hab also an der Stelle denk ich irgendwie es ist grad also gut natürlich entwickelt das auch nen Team, wenn es offen über n Auftrag reden kann, aber eigentlich sind wir gerade in einem Auftragsklärungs-Workshop und nicht in einem wirklichen Teamentwicklungsworkshop, also wenn man das gut gut macht, dann ist das ja auch ne Entwicklung aber. Ja, Auftrag zurück zum Auftrag.

TN2.4: Aber das mir gerade auch noch mal ein Beispiel rein vom Maurer mit, wie man den Auftrag im Auftrag finden kann also man könnte ja auch mit dem Team sagen OK, der Rahmen ist gesetzt und es geht hier um die Themen Kommunikation und Resilienz und ihr als Team könnt aber jetzt entscheiden was machen wir innerhalb dieses Rahmens? Weil, dann kommen wir auch relativ schnell dahin welche Themen sieht das Team und oft hat man eine sehr große Flexibilität in so einem Oberbegriff.

TN2.1: Ach hier. Find ich gut, das find ich auch richtig gut, da bin ich auch voll dabei, weil ich hab immer also, so gern ich auch dann



noch mal irgendwie so das Paket aufschnüre, ich kenn das auch, also ich bin jetzt sehr bei dieser ich spür jetzt sehr diese Inkongruenz von dem von demjenigen, der das durchführt, ja ob das jetzt [SL] ist oder nicht keine Ahnung, aber also ich, ich merk dann auch so. Ich hab irgendwie n Auftrag angenommen. Jetzt muss ich jetzt jetzt guck ich mal was, was können wir denn da draus Gutes machen? Und da finde ich die Idee auch echt sehr gut, mir zu sagen OK, das sind jetzt die Sachen, die rausgekommen sind, einer hat das ja sehr genau gesagt was machen wir denn jetzt damit, innerhalb dieses Rahmens ja, weil dann hätte ich so das Gefühl als als Teamentwickler ich hätte das Gefühl okay, ich habe da den Auftrag, den liefere ich jetzt ab. Aber wie? Wie zeigt sich das denn jetzt? Wie machen wir das denn finde ich auch gut.

SL: 2 Minuten.

TN2.1: Ich hab noch einen anderen, manchmal habe ich die Idee einfach. Wie so nen Strich drunter zu machen und zu sagen OK, die sind alle scheisse drauf, wir machen jetzt komplett was anderes, wie heißt jetzt noch? Inquiring appreciation, also wertschätzende Kommunikation, wertschätzende Erkundungen also dieses, wo es nur noch darum geht, was läuft denn hier gut? Ja, also ist es nur noch mal als andere Möglichkeit, ja also wenn man nicht Auftrag klären kann, Konflikte nicht besprechbar sind erstmal voll auf die Ressource gehen und das erstmal stärken erst mal zu gucken, was hier eigentlich gut läuft und was man daraus lernt und was man da mitnehmen kann. Und ich finde, manchmal gibt es dann wesentlich später eine Möglichkeit, über Probleme zu sprechen, weil dann sozusagen der Boden bereitet ist und wenn ich schon höre, dass es danach in der Supervision weitergeht, dann habe ich da eigentlich auch ein ganz gutes Gefühl für einfach noch mal eine komplett andere Möglichkeit mit der Spannung umzugehen.

TN2.2: Ja ja, ich mir hängt gerade noch irgendwie eine Sache sehr stark nach. Es ist jetzt vielleicht nicht so ganz an diesem Lösungsteil, aber diese diese Diskrepanz zwischen man soll zur Resilienz arbeiten und es geht eigentlich um Fachkräftemangel, also ein strukturelles Problem. Wenn ich das richtig verstanden habe, was eigentlich überhaupt nicht zusammenpasst und das ganze ja im Zweifelsfall eher verstärkt also, dass glaube ich diese Spannung, dieses strukturelle auch noch mal aufgemacht werden muss, weil das ja sonst zu einer totalen Ohnmacht und der der Schuld führt quasi, also da habe ich echt in totalen totales Problem gerade mit. Ja [TN2.4].

TN2.4: Habe ich eine tolle Methode und zwar das wie heißt das Konfliktquadrat oder so [unverständlich],

TN2.2: Wertequadrat?

TN2.4: Wo man Innen Außen, Beziehung, Struktur sind die Achsen und dann kann man gucken wo sind die Probleme verortet, im Innenbeziehungsebene ist, mit mir also persönliche, im Außen kulturelle Themen. Dann gibt es Rollenklärung und strukturelle Themen und das ist total schön, weil manche sind auch in mehreren und die strukturellen sind die, die man maximal beeinflussen kann und das ergibt ganz viel Wirksamkeit zurück, wenn man sich dann auf diese anderen Quadrate erstmal also als

..1.3 Lösungsansätze

erstes auf das persönliche und dann auf die beiden fokussiert.

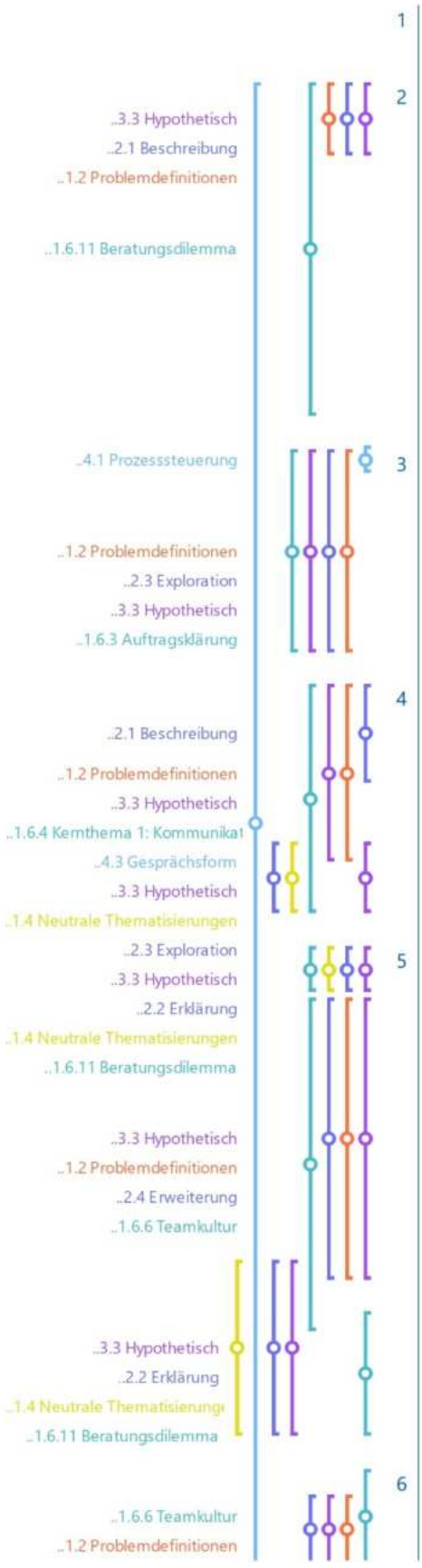
83 **TN2.2:** Ja und wenn vielleicht, anstatt an dem zu arbeiten ich muss resillienter werden, man dran arbeitet was muss man alles rausschmeißen und streichen, was wir nicht leisten können mit der Besetzung, die wir haben das als Fakt zu nehmen, dann entsteht vielleicht auch noch mal eine Handlungsmöglichkeit, auch wenn es, was man total irreal ist, dass wir es nicht streichen können, aber einfach das fiktiv mal zu durchzuspielen, kommt man vielleicht aus dieser Ohnmacht und dieser strukturellen Ohnmacht auch raus, ne?

..4.3 Gesprächsform
..1.6.5 Kernthema 2: Resilienz / Fluktuation
..1.3 Lösungsansätze

84 **TN2.4:** Total.

85 **SL:** OK damit wäre die Zeit um. Ich würde die Aufnahme jetzt beenden, wenn es nicht noch einen allerletzten Einwurf gibt der unbedingt raus muss.

Anhang 3.3: Intervisionstranskript 3; 18.06.2025



SL: Das war die Fall Vignette und ihr dürft ab jetzt gerne in die beiden Phasen einsteigen.

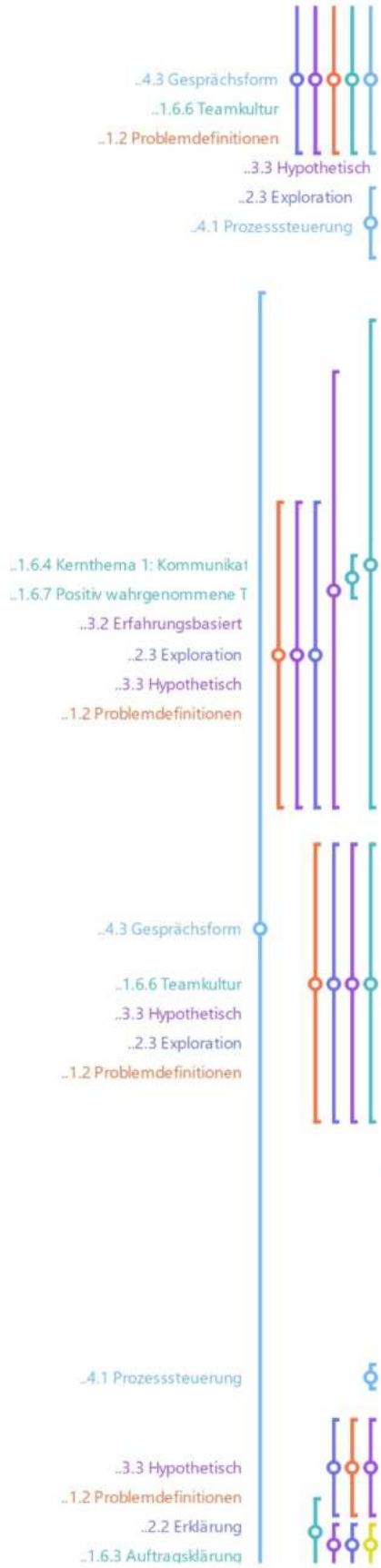
TN3.1: Also ich hab den Eindruck, du hast ja ich hab den Eindruck dass er halt sich so schon ganz schnell Teil dieses Teams irgendwie geworden ist und diese Distanz nicht gewahrt hat, weil ich war, mich hat es jetzt tatsächlich ein bisschen überrascht, dass zum Schluss genannt wurde vom [SL], dass deine diese diese Inkongruenz ne, dass er einerseits gerne da faktisch sachlich dran gehen möchte, die Konflikte bearbeiten möchte und die besprechen möchte, aber auch schon selber so tickt wie das Team, ist im Prinzip auch schon beschrieben hat, dass er gerne eine harmonische Stimmung aufrechterhalten möchte und Sorge hat, mit seiner Rationalität dann vielleicht da einfach dieses diese familiäre Haltung, die da geschildert wurde, zu zerstören, das hat mich ein bisschen überrascht.

TN3.2: Ich hab - passt das [TN3.1]? - ich hab mir gerade die Frage gestellt, ob dieser Auftrag überhaupt zu leisten ist, weil der [SL] hat den Auftrag das Team zu entwickeln, in dem Zusammenhang die Zusammenarbeit zu verbessern, und der muss sie supervidieren und da seh ich das den den Interessenskonflikt. Es wird schwierig, für die Leute, offen in der Supervision das anzusprechen, weil sie ja eigentlich wissen, dass er nicht neutral ist, sondern den Auftrag hat, die Zusammenarbeit zu verbessern.

TN3.3: Ich habe rausgehört, dass das Team ja ohnehin, dass er wohl auch von sich aus sagt, oder[?] dass sie Veränderungen ablehnen und dass Konflikte auf keinen Fall mehr auf den Tisch sollen, die sind sehr negativ und bewertet. Im Team immer alles abgenickt wird und dann aber in der Küche darüber gesprochen wird, dass nichts von dem umgesetzt wird, was jetzt beschlossen wurde. Von daher stell ich es mir ohnehin schwer vor da das Team zu etwas zu bewegen, ob als Supervisor oder auch in einer anderen Rolle.

TN3.4: Also ich glaube nicht, dass [SL] zum Team gehört also ihm ist zumindest diese Inkongruenz bewusst im Gegensatz zum Team. Und ich glaube, dass das Team sozusagen von der Entwicklungsphase, wenn man dieses Tuckman Modell ist, mal im Hintergrund hat, dass das das kurz vor der Storming Phase ist und keiner traut sich irgendwie, einen Konflikt zu gehen, in den Konflikt zu gehen und die Inkongruenz offen zu legen oder sozusagen die Katze aus dem Sack zu holen und es muss dafür einen guten Grund geben, warum die Leute so verunsichert sind, vielleicht hat das auch mit Hierarchie sozusagen oder mit Führungsstilen, der der Führungskraft zu tun oder einfach mit der mhm mit der Struktur der Mitarbeiter zu tun also Leute, die irgendwie nur Kritik äußern und kein Lösungsansatz haben sozusagen ich glaube, das ist machbar, und das ist dafür ist es eigentlich ein klassischer Auftrag der Supervision Schrägstrich des Team Buildings. Von daher traue ich ihm das schon zu, dass er das gut hinkriegt, wie gesagt, der ihm ist auch diese Übertragungsphänomen auch bewusst von daher glaube schon, dass er dafür den richtigen richtigen Ansatz hat.

TN3.2: [TN3.4] mir ist, danke für die Steilvorlage mit dem mit der Team Dynamik nach Tuckman. Ich glaube, dieses Team, wenn es so viel Funktion hat, dann macht das gar nicht alle Phasen durch.



Weil kurz bevor sich stürmen oder sich normen sollen, ist wieder einer Weg und kommt wieder einer. Und vielleicht also oder meine Wahrnehmung ist, dass Fluktuation häufig mit Ängsten und ja, doch mit Ängsten und Unsicherheit verbunden ist und das neben der Hierarchie Thematik ein Grund dafür sein kann, dass die sich noch nicht vertrauen oder nicht mehr Vertrauen und unsicher sind.

7 **TN3.1:** Also mir ist noch mal ein - bist du fertig tschuldigung?

8 **TN3.2:** Ja, bin ich.

9 **TN3.1:** Mir ist noch mal in den Sinn gekommen, eben dass der [SL] auch gesagt hatte, dass auch die Feedbackkultur schon mal angesprochen wurde und ich weiß nicht, ob es euch auch so geht, aber ich kenne auch so Teams, ich hab auch in einer Supervision genau gerade so ein Thema - ich spreche gerne nachher noch mal mit dir [SL] - und finde das halt auch viele Menschen also ich glaube auch, dass mit Tuckman mit diesem Wechsel das finde ich ist eine schöne Hypothese da habe ich eben auch schon mal angedacht, aber ich glaube halt auch, dass viele Menschen vielleicht auch nicht in der Lage sind, so vernünftiges Feedback zu geben und zu nehmen und diese starke familiäre dieser Zusammenhalt, der da auch geschildert wurde wir verstehen uns ja alle so gut und sind so lieb miteinander. Das macht das für mich auch noch mal so ein bisschen deutlich, dass das dann so ein Ausweichphänomen ist. Wir brauchen uns ja gar nicht irgendwie noch mal eine Rückmeldung zu geben oder sowas und dahinter versteckt man sich sehr gerne und weil aber dennoch ist offensichtlich nicht so ist, gibt es dann halt diese Küchengeschichten und dieses Gerede hinterm hinter vorgehaltener Hand also das nicht offene.

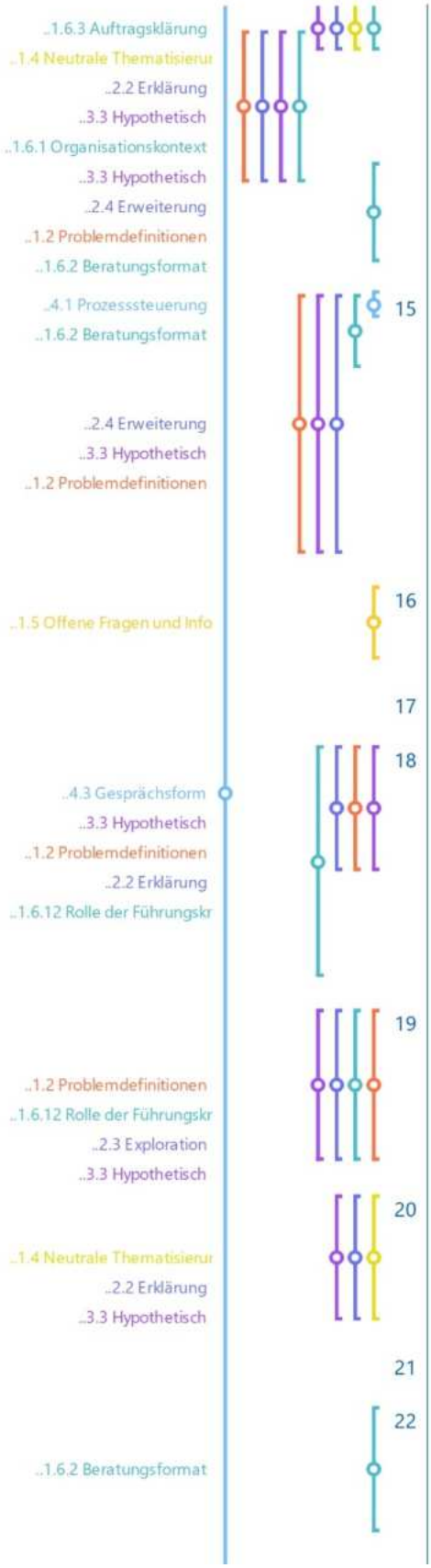
10 **TN3.3:** Klingt ja auch so, als hätten sie als Team eben keinen distanzierten Umgang miteinander, sondern einen sehr persönlichen und damit vielleicht auch persönliche Verstrickungen und eben auch Enttäuschungen, die dann genau dazu führen, dass man nicht mehr offen kommuniziert und sich dann eben Koalitionen bilden und die einen gegen die anderen und ich verbünde mich heute mit dir und morgen mit jemandem und wenn ich das richtig verstehe, ist der Leiter da auch involviert? Das ist jetzt zumindest, weil der [TN3.4] das mit der Hierarchie sagte, den Eindruck habe ich gewonnen, dass, dass die Leitung einen solchen Kommunikationsstil fördert.

11 **TN3.2:** Was meinst du mit einem solchen Kommunikationsstil?

12 **TN3.3:** Dieses familiäre betont und nicht das fachliche, ne, sondern ja, wir gehen ja, wir gehen ja miteinander essen ich verstehe gar nicht, was hier los ist, wir haben es doch immer nett miteinander. Wieso führen die sich jetzt so auf, sag ich jetzt mal übertrieben.

13 **SL:** Ganz kurz, 2 Minuten.

14 **TN3.4:** Ja also ich, ich verstehe das Verhalten der Führungskraft schon als gescheiterter Versuch, dieses Team irgendwie ineinander zu bringen so das ist ja seine Art das irgendwie auf so ein Phänomen zu reagieren. Ich glaube schon, dass er darunter leidet und ich glaube schon zumindest auf der Ebene der Rolle,



dass er den Auftrag hat, das irgendwie mit Supervision, die hat die Kuh vom Eis zu holen. Ich finde diese, diese Harmonie auf Beziehungsebene ist nur eine pseudo Harmonie, sonst wäre die Harmonie hätte sich dann die Harmonie auf sachlicher Ebene bis auf der Arbeitsebene übertragen. Es ist eher sag ich mal so ein bisschen Mobbing gegen oder Kritik oder Rebellion gegen das System, so interpretiere ich das und ich glaube schon, dass man das mit Supervision oder so ein bisschen mit dem Teamtag zumindest fassen kann oder zumindest instabilisieren kann oder so spiegeln kann das, das wäre auch ein Erfolg für die Supervision.

15 **TN3.2:** Danke jetzt nehme ich einen Punkt auf. Ich stelle mir die Frage, ob die Supervision ob man das, ob man das das einzige Instrument ist, was was helfen kann? Ich hab so den Eindruck, als wenn der [SL] wieder ja wieder Heiland und Retter jetzt als Supervisor jetzt alles lösen können muss, aber das Thema liegt ja nicht nur am Team in meiner Wahrnehmung, sondern ich stelle mir die Frage, welchen Anteil die Führungskraft hat. Ich habe den Eindruck, die Führungskraft hat keine Rollenklarheit, und sie ist nicht konfliktfreudig, das muss sie aber, um ein Team von der Storming in ne Norming Phase zu bringen.

16 **TN3.1:** Wobei das ja eine Hypothese ist, von der Führungskraft haben wir jetzt ja noch gar nichts gehört, oder ich habe da nichts in Erinnerung.

17 **TN3.2:** Nee, reine Hypothese.

18 **TN3.4:** Ja, auch auch das ist wenigstens, dass das Aufgabe der Führungskraft ist, also diese Teamdynamischen Prozesse, die finden halt statt, klar, die Führungsrolle oder insgesamt das, dem hat, spielt eine Rolle. Das muss also man muss die Rahmenbedingungen schaffen, wo sowas entstehen kann, ja, aber ich weiß nicht, inwieweit man das auf der Führungsebene so bewusst proaktiv steuern kann. Man kann nur auf einen Aspekt sag ich mal nicht auf alle Aspekte reagieren, das ist unmöglich, deswegen entstehen die halt dynamisch und interaktiv im Team.

19 **TN3.2:** Ich hab da ein Störgefühl bei der Führung, also entweder er lässt laufen und dann darf es harmonisch sein und es darf knallen, oder er lässt es nicht laufen, er will es ja harmonisch, dann muss er aber auch dafür sorgen, dass es harmonisch läuft und im Prinzip eigentlich die Konflikte nicht angehen, aber ist auch nicht laufen lassen wollen und einfach nur Harmonie wünschen das geht nicht.

20 **TN3.4:** Er macht eine kontrollierte Sprengung durch Supervision und Teamtag also er will das schon sprengen lassen im Sinne von Richtung Storming, aber er will das irgendwie mit Unterstützung, so dass der Rahmen zumindest förderlich ist, so interpretiere ich diesen Auftrag an [SL].

21 **TN3.2:** Okay.

22 **TN3.1:** Also woran ich hängen geblieben bin, ist gleich zu Anfang, dass das erst ein Teamentwicklungsmaßnahme ist von es waren glaub ich 2 Tage die er da geschildert hat und dann zum Schluss noch mal eine Supervision, da hab ich so das erste Mal gedacht ey, was ist denn das? Also entweder so oder so oder vielleicht, dass man sagt, die Teamentwicklung ist ein Ergebnis von der



Supervisionsmaßnahme oder so ne, aber was meinst du [TN3.4]?

23 **TN3.4:** Der Unterschied Mhm der Unterschied ist bei Teamtag ist die Teamleitung dabei, bei Supervision nicht unbedingt, und ich finde, diese Kombination sind zwei Formate wunderbar also ich find, dass das das ist sehr klug gelöst.

24 **TN3.2:** Ja, Sicher.

25 **TN3.4:** Die Beteiligung der Leitung ist das Ausschlaggebende, und dann brauchst du einen geschützten Raum für das Team ohne Hierarchieeinfluss und dann im Teamtag mit Leitung, damit das Ergebnis mitgetragen wird von beiden eben.

26 **TN3.1:** Da bin ich irgendwie gar nicht dabei, also weil für mich ist es so, dass ich das also ihr fokussiert, da jetzt gerade so stark auf den auf die Leitung es ist auch schon der Mensch, der da leidet, da da bin ich gar nicht so, weil ich ich finde halt auch schon, dass Team an sich ist ja, auf einer anderen Weise hat es ja auch schon irgendwie tickt ja für das Team die Tuckman Uhr denke ich.

27 **TN3.2:** Und vielleicht, was wir bedenken sollten es beißt sich harmonisch und lästern also ich mein, die eine Person ist wohl einer Person wird wohl zugeschrieben, dass sie die Stimmung ins negative zieht, wobei meine Erfahrung ist es gibt immer einen im Team, der das ausspricht oder im Idealfall sich traut, das ausspricht, was eigentlich mehrere fühlen.

28 **TN3.1:** Ja.

29 **TN3.2:** Und man müsste doch mal sehen mit dem Wechsel der Person vielleicht sind welche, die es bisher angesprochen haben, rausgegangen und jetzt hat jemand anders den Hut aufgenommen und spricht es an.

30 **TN3.4:** An der Kritiker sozusagen da sind meistens die erfahrensten Fachkräfte im System, weil die das KnowHow haben und die können die Leitungen und das System fachlich und führungstechnisch kritisieren und da muss man ansetzen. Also diese Leute sind Schlüsselpersonen, und die muss man kultivieren für das System, also die braucht man, ohne die ist ein ein Wechsel oder ein Transformation oder Change kaum möglich, weil die haben eine psychologische Kraft oder Macht, auch auf das Team.

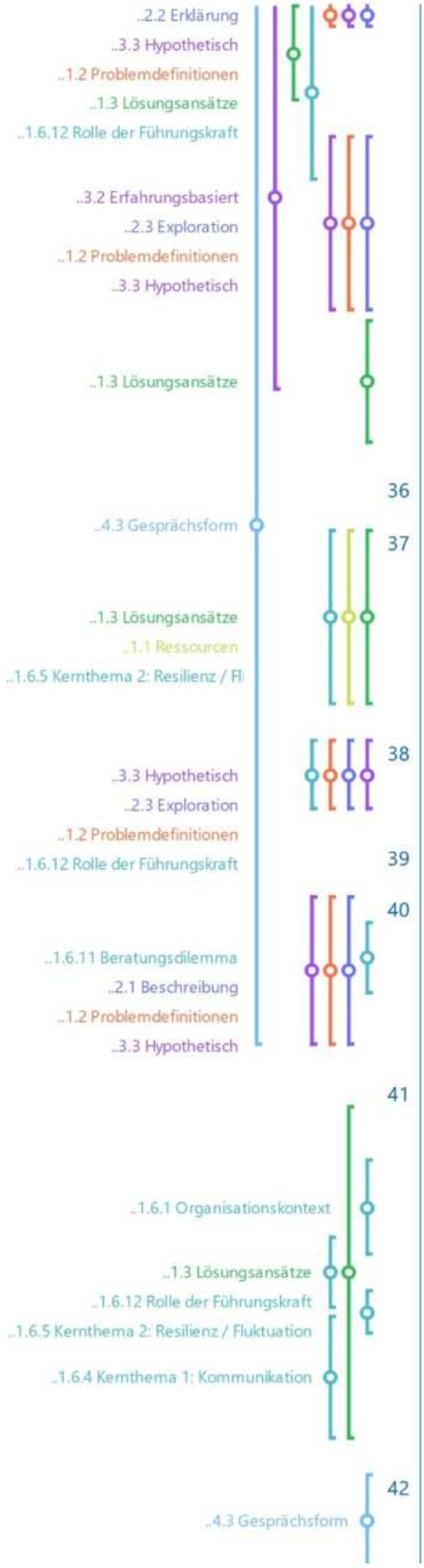
31 **TN3.1:** Sollen wir jetzt mal in die Phase 2 tatsächlich überschreiten? Ich glaube, der [SL] wird uns nicht mehr dran erinnern, wo es um die Lösungsansätze geht, nur mein mein Hinweis oder meine Frage an euch.

32 **TN3.2:** Ja.

33 **TN3.3:** Ja gerne, er hat schon vor einiger Zeit gesagt, Wir haben für die erste Phase nur noch 2 Minuten.

34 **TN3.2:** Ah ok.

35 **TN3.3:** Ich dachte auch bei dem, was [TN3.4] gerade gesagt hat, da seh ich doch auch ein Führungsthema da drin, wenn es Einzelne gibt, die sozusagen quertreiben, oder… Ja so im



Untergrund arbeiten, dann würde es ja auch darum gehen, die jetzt irgendwie einzubinden, sie sich entweder persönlich rauszunehmen und ein Gespräch mit ihnen zu führen und noch mal klarzumachen, wie wir miteinander umgehen wollten und so also ich habe sowas als selbst als Leitung in der sozialen Einrichtung schon gehabt und das hat dann schon auch was damit zu tun und dann bei bei künftigen Entscheidungen oder wenn es jetzt darum Teamentwicklung geht immer alle mit einzubeziehen und tatsächlich auch die kritischen Stimmen einzuladen, sodass sie im öffentlichen Plenum einen Raum bekommen und nicht mehr hinterher arbeiten müssen, damit, sondern man denkt sich ja vielleicht schon, was da kommen könnte und greift es halt aktiv auf durch Aufstellungsarbeit oder sonst wie, so dass das sichtbar wird und ausgesprochen wird für alle und dann ist es ganz offen im Raum und muss nicht mehr unter den Teppich gekehrt werden, also das wäre jetzt so eine Denken in Richtung Lösung oder neuer Perspektive?

TN3.2: Ja.

TN3.4: Ja, das mit den Störungen haben Vorrang oder nehmen sich Vorrang wäre auch ein Ansatz zu gucken, welche Vorstellung haben die Mitarbeiter sozusagen von einer Störung oder warum haben wir mit Fluktuation zu tun? Also quasi lösungsorientiert, die Fachexpertise des Teams oder dieses Systems zu nützen und gar nicht großartig philosophieren im Sinne von Lösung von außen, von innen anstatt Lösungen von außen.

TN3.3: Hier klingt mir ich hatte so n Geschmack davon, ob der ob die Leitung was delegiert an die Supervision oder an den Supervisor etwas, was sie eigentlich tun müsste?

TN3.2: Ja ja, genau so.

TN3.3: Und wo sich dann ja noch mal die Ebenen verwischen und, und das ist ja etwas, was der [SL] ja auch beschrieben hat, dass er sozusagen in dieser Situation schon ganz, ganz schnell auch verstrickt ist. Das würde irgendwie dafür sprechen, also nicht verstrickt ist vielleicht ein starkes Wort, aber so an Ansätze schon spürt.

TN3.2: Ich stelle mir die Frage ob, oder ein Lösungsansatz könnte sein ich weiß nicht, ob es passiert ist oder nicht. Eigentlich wäre jeder Weggang ein guter Moment, wo entweder die Führungskraft oder eine dritte neutrale Person, beispielsweise die Personalreferentin der Personalreferent, ein Exitgespräch führt, also praktisch ein Abschlussgespräch um so ein bisschen herauszufinden was sind die Gründe, warum die Leute gehen? Und das dann in allgemeiner, anonymer Form nutzt, um der Führungskraft ein Feedback zu geben. Was sie tun kann, damit die Fluktuation zurückgeht und insbesondere, dass die Mitarbeiter, die unzufrieden sind und den Gedanken tragen das Team zu verlassen, das sie vorher den Mut haben, das vorher anzusprechen, dass die Führungskraft noch gucken kann, sie zu halten und auch als engagierte und committete Mitarbeiter im Team zu halten.

TN3.1: Ich hab noch mal jetzt eben überlegt es gab ja zwei Themen, die sich rauskristallisiert hatten. Das war neben der Resilienz, die wir jetzt ja schon hatten, also positive Stimmung und

..1.6.2 Beratungsformat

..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation

..1.3 Lösungsansätze

Entlastung, das es um die Kommunikation ging. Ich würde auch erst mal überlegen, ob man nicht auch mal noch mal eine ganz klassische Supervisionseinheit macht und sagt irgendwie was ist Kommunikation für euch? Was bedeutet das, wie wollt ihr sie haben so eine Einstimmungsgeschichte und und dann einfach so ein klassisches Ding macht irgendwie Probleme auf den Kopf stellen und einfach dieses Thema bearbeiten, was haltet ihr davon?

43 **TN3.3:** Was meinst du mit Problemen auf den Kopf stellen?

44 **TN3.1:** Ja, dass man sich irgendwie das als Problemdreieck oder so ne was macht ja um das Problem zu stützen oder halt irgend sich ne Supervisionsmethode sucht so was ganz also erstmal die ganz normalen Sachen irgendwie wie man einfach Themen bearbeitet um den Leuten das auch erstmal bewusst zu machen, was da, was da am einzelnen ist und genau was für Lösungen wir vielleicht haben.

45 **TN3.4:** Ich würd auf jeden Fall die Supervision dafür nützen, irgendwie exemplarisch einen Konflikt mit dem Team vorzubereiten als Vorbereitung für für den Teamtag wo der Teamleiter beziehungsweise die Führungskraft dabei ist. Und wenn ich diese Erkenntnisse habe, beziehungsweise dann habe ich die emotionale Rahmung erreicht, sozusagen habe ich das Team dafür sensibilisiert, für den eigenen Anteil aber für den Anteil der Struktur so und ich kann diese Erkenntnisse dann später für den Teamtag nützen. Aber dann habe ich wirklich die Steuerung drinnen, dann weiß ich, welche Themen das ziemlich vorbereitet. Ich habe ein bisschen rausgefiltert, das persönliche herausgestellt, dass in der Supervision und ich habe wirklich oder kann ich dadurch die Sachebene schärfen bzw. quasi was etwas was greifbar ist nehmen und dann in den Teamtagen sozusagen utilisieren, damit wir das Ziel des Auftrages sozusagen erreichen können? So so hätte ich das jetzt sozusagen vom Design her so gelöst.

..4.3 Gesprächsform

..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation

..1.3 Lösungsansätze

46 **TN3.1:** Kannst du mir das erklären, was du meinst mit dem einen Konflikt vorbereiten und wie Bearbeiten?

47 **TN3.4:** Also die ist, genau, also ich will natürlich fragen ist genauso wie deine Meditation so eine Art Brainstorming was funktioniert nicht gut in der Einrichtung? Und dann werden die natürlich also nicht 1.000 Themen nennen und dann versuch ich das thematisch einzuordnen im Sinne von sehr wahrscheinlich werden die dann auch sagen: Die Kommunikation mit Leitung ist nicht zuverlässig, wir werden nicht beteiligt, Wertschätzung quasi mit klassischen Themen, die man so im Team Satz und wenn ich das kategorisieren quasi entpersonalisieren, dann kann ich die später im Teamtag sozusagen mit Beteiligung der Fachkraft erarbeiten, weil diese gemeinsame Erarbeitung von den Themen ist, an sich das Ziel und das wäre für mich dann eine saubere Lösung.

..1.6.2 Beratungsformat

48 **TN3.3:** Also. Warst du jetzt fertig oder ja, ich wollte grad nur kurz eine eine Rückfrage ich hab das vorhin bei der Einführung anders verstanden, nämlich dass der ganztägige Workshop vorgeschaltet war und es danach erst einen monatliche, eine regelmäßige, monatliche Supervision geben soll. Also gäbe es nicht die Möglichkeit, jetzt das mit der Vision vorzubereiten, sondern man würde ja gleich steil einsteigen und… Habt ihr auch so verstanden?

..4.1 Prozesssteuerung

..1.1 Ressourcen

..1.6.5 Kernthema 2: Resilienz / Fluktuatic

..1.3 Lösungsansätze

49 **TN3.2:** Ja. So jetzt muss ich wieder zurück auf das Springen, was [TN3.4] gesagt hat, das deckt sich ganz vieles von dem, was du auch gesagt hast ich denke, auch jede Fluktuation hat ja massive Auswirkungen. Ein Wissensträger geht eine Wissensträgerin. Aufgaben werden neu verteilt das kann zur Unzufriedenheit geben, weil wenn die vermeintlich leckeren Kirschen an den Liebling vom Team gehen und die unangenehmen Aufgaben bei jemand anders landen, sodass sich mir die Frage stelle, ob es auch Sinn macht zu gucken: was macht die Fluktuation mit jedem Einzelnen? Welche Dinge erleben die Leute positiv? Was erleben Sie negativ und was brauchen Sie, um sich wieder besser zu zu fühlen? Und da halt die Frage beziehungsweise die Führungskraft sollte das situativ machen natürlich im Team, weil das Team ja auch die Aufgaben gemeinsam schultern soll. Auf der anderen Seite aber auch vier Augengespräche für jeden, der es auf der persönlichen Ebene ansprechen möchte, und ich glaube, das wären vertrauensbildende Maßnahmen in Richtung Resilienz, das wird auch die Arbeitsbelastung und die Unruhe reduzieren, also nicht die Arbeitsbelastung aber, sondern dieser Stress.

..1.6.6 Teamkultur

..1.3 Lösungsansätze

50 **TN3.1:** Also ich für mich war jetzt auch der, der der Kern noch mal das, was braucht ihr, um euch wohlzufühlen ne das ist auch noch mal was knüpft für mich so ein bisschen auch an diese Teamentwicklungsmaßnahme ja an und genau das schafft halt auch alles das was die jetzt brauchen, dass die einfach dieses Zusammengehörigkeitsgefühl kriegen, dass sie halt eingebunden sind, dass sie gehört werden und sowas und ich glaub das macht schon viel aus in so einem Team.

..4.3 Gesprächsform

51 **TN3.2:** Ja.

..1.4 Neutrale Thematisierungen

..3.3 Hypothetisch

..2.3 Exploration

52 **TN3.3:** Ich finde die Frage schwierig also 'was brauchen Sie, um sich wohl zu fühlen?', es geht ja um die Frage 'was brauchen Sie, um gut arbeiten zu können'?

53 **TN3.1:** Mhm.

..1.6.7 Positiv wahrgenommene Teamasp

54 **TN3.3:** Und ne Zufriedenheit in ihrer Arbeit zu haben, das ist für mich jetzt, weil irgendwie das mit dem Wohlfühlen scheint ja so nicht zu funktionieren, ne das versucht der Leiter ja mit Essen gehen und weiß ich nicht was was da noch alles war von daher?

55 **TN3.2:** Ja, ja, ja.

56 **TN3.1:** Stimmt.

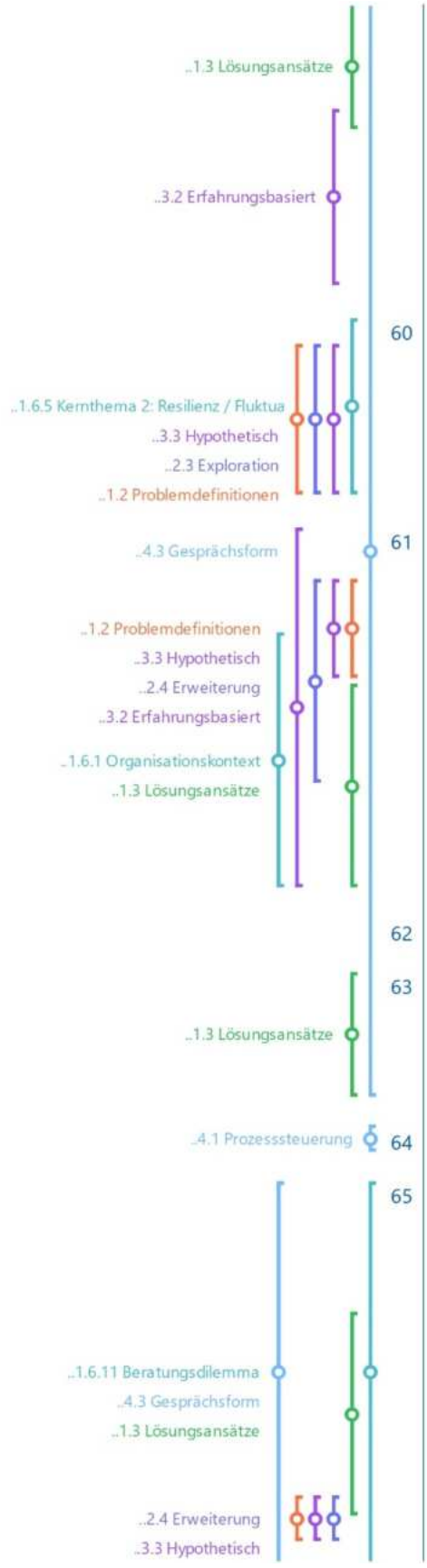
57 **TN3.2:** Ja, ich bin bei dir eigentlich was brauchen Sie, um ihre Arbeit gut zu machen und sich dabei gut zu fühlen? Ja.

58 **TN3.3:** Ja, würde ich den Fokus. Genau.

..1.1 Ressourcen

..1.3 Lösungsansätze

59 **TN3.4:** Ich ich bin die Frage noch noch anders formulieren also entweder mit diesem wir Gefühl und sowas brauchen wir als Team, um handlungsfähig oder sag ich mal die Ziele der Organisation zu schaffen, somit schafft man irgendwie eine wie Ebene im Sinne von Leitung und Team. Ja, oder was? Was konnte dazu da also Entpersonalisieren im Sinne von was braucht unsere Organisation oder was könnte helfen? Und somit nehme ich die Person aus der



Rolle und in also ein bisschen entlastet ich sie aus der Rolle und dann können die frei brainstormen oder so, aber so kann man anfangen, aber irgendwann muss man an den Konflikt ran und dann muss man wirklich auf Mikroebene schauen. Woran hat es gehackt? So meistens sind das Kränkungen in der Kommunikation oder sozusagen Sachen, die man wirklich manchmal auch bilateral geklärt werden zwischen Leitung und halt erfahrener Fachkraft oder wie auch immer. Deswegen finde ich das Studium super, dass man Coachings, Einheit bzw Coachings, Instrumente, Mediation und Supervision und noch Organisationsberatung sozusagen gut auch für solche komplexen Dynamiken reagieren kann.

TN3.2: Gerade du hast mir gerade den Ball vor die Füße gespielt. Kränkung denke ich auch, ich denke aber auch noch Kränkung innerhalb des des Teams mit der Fluktuation ist vielleicht der liebste Kollege verloren gegangen oder scheinbar Opfer geworden von irgendjemand. Ich glaube, dass da ganz viele Kränkungen auf der Arbeitsebene, also eigentlich beziehungsebene, aber in der Arbeitsrolle sind oder sein können.

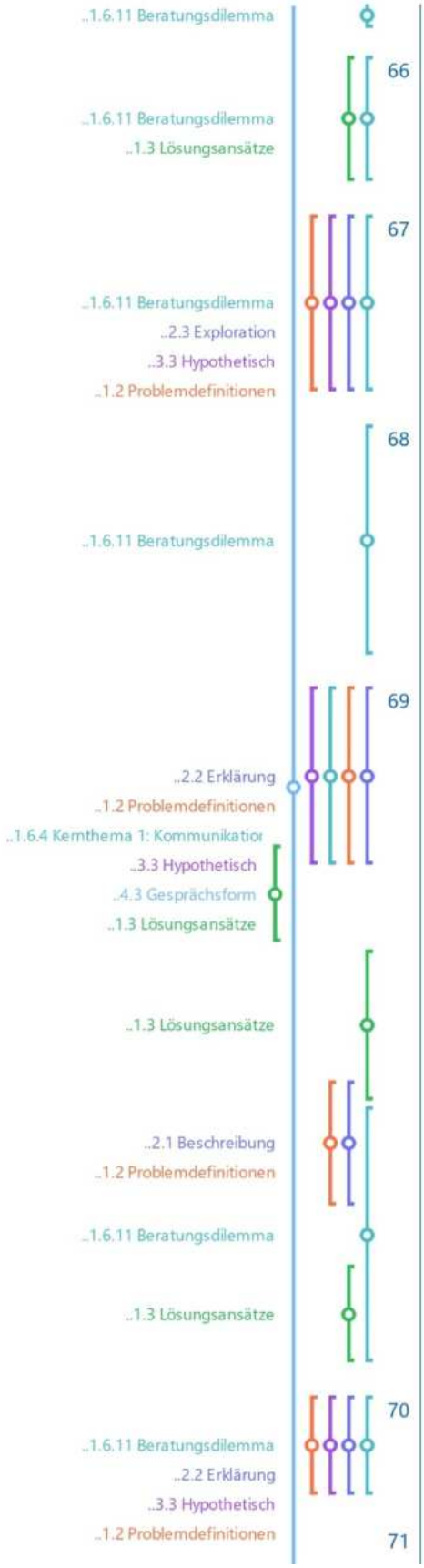
TN3.3: Also ich hab da noch ergänzend nen Gedanke, ich bin schon seit 35 Jahren in der Sozialarbeit tätig und ich kenne das Phänomen, dass manchmal der wir sind ja alle Beziehungsarbeiter und manchmal geht, geht der Fokus von den Klienten irgendwie weg und man landet irgendwie bei sich selbst und dann wird es wie so ein Selbstzweck, deswegen dachte ich, weil der [TN3.4] sagte, die Organisation da noch mit reinzubringen, dass man alle 3 Aspekte die Leitung, die Mitarbeitenden, dann haben wir noch die Klienten und die Organisationsstruktur und was brauchen denn alle Beteiligten, damit das Ganze funktionieren kann? Vielleicht wäre das auch noch eine Möglichkeit, aus diesem ganz Persönlichen irgendwie rauszukommen, oder oder ja neue Perspektiven zu eröffnen und natürlich diese Konflikt, Konflikte, die durch so etwas entstehen, auch benennen.

TN3.2: Ja, ja.

TN3.4: Ja, das ist ein ganz klassisches TZI-Arbeit, also Ruth Cohn hat genau das, was jetzt geschrieben hat nur in vielen Büchern das, was du jetzt zusammengefasst hast, also diese positive Interaktion zu ermöglichen zwischen Beteiligten, also Thema, Personen und Globus.

SL: 2 Minuten noch.

TN3.4: Also ich weiß nicht, ob wir jetzt auf die Inkongruenzen von von [SL] eingegangen sind, ich ich will nicht das so akustisch richtig verstanden hab geht es ihm darum, dass er das Gefühl hat oder die Angst hat, Teil des Systems zu werden. Ich seh da gar keinen Anlass für ich, glaube durch seine diagnostischen Fähigkeiten hat er erkannt, worum es geht und ich werde ihm einfach nur ja raten einfach am Ball zu bleiben, der hat den richtigen dafür und das eigentlich vorzubereiten mit dem Team und dann holt er die Leitung dazu von mir aus kann er das andersrum machen, aber diese Konfrontation zwischen Team und Leitung muss auf jeden Fall vorher vorbereitet werden. À la Mediation und ich ich glaube, dass er da gar keinen Anlass für hat, überhaupt die Inkongruenzen zu übernehmen, auf sich. Vielleicht hat das damit zu tun, dass er selber Leistungskraft ist oder Erfahrungen hat, aber es



gibt dafür keinen Anlass. Der soll das einfach durchziehen.

TN3.2: Ich denke, ich kann mich in dem anschließen. Ich glaube, wichtig ist, dass der [SL] eine Rollenklarheit für sich hat und er hat zumindest die Frage schon mal gestellt und das ist für mich ein Indiz, dass er das, dass er da nicht blindlings die Grenzen verwischt.

TN3.3: Ich, ich hatte mir vorhin die Frage aufgeschrieben: Wie kann ich authentisch sein? Und gerade dachte ich, das sollte vielleicht gar nicht die Frage sein, sondern es sollte ganz klar sein, dass [SL] authentisch bleibt. Und dass das was Wichtiges ist, gerade in diesem in dieser Situation, weil sich da möglicherweise schon in dieser Frage etwas widerspiegelt, was da stattfindet nämlich wer von denen ist da noch authentisch so?

TN3.4: Ist ja auch hilfreich, doch hilfreich irgendwie, das sag ich mal den Leidensdruck des Systems deutlich zu machen, dass sie selber n gemeinsamen Nenner haben und sagen: Wir haben ein Problem, sie sind von Problemeinsicht und wenn das vom Team kommt, dann dann kann man das erarbeiten schwierig ist, wenn wenn das Ganze in Verdrängungsmodus bleibt, das ist schwierig, das ist die schwierigste Phase, aber wenn das Problem genannt wird und in Worte gefasst wird das ist der erste Schritt, Erfolg, würde ich sagen.

TN3.1: Aber das ist ja da hängt es ja gerade, weil das ist ja genau das Ding, ne die sagen ja, wir sind irgendwie, wir verstehen uns alle so super und alles ist ganz prima und es gibt überhaupt keinen Stress, wir sind uns alle immer einig und so und dennoch gibt es natürlich Konflikte so, und das ist das das Problem, was es ja auch häufig gibt, deswegen, die müssen erstmal fühlen ob das denn wirklich so ist wie wir vermuten und da gibt's halt solche Methoden wie das Teamschiff, das man anwenden kann wo die dann ihre Rollenbeziehung zueinander darstellen und die Positionen die da eingenommen werden im Team nochmal zeigen und ich denke auch, wenn man sowas aufgreift und bearbeiten lässt und ich glaube grade solche Sachen sind natürlich auch ganz gut wenn man so ne Zweiergruppen oder irgendwie Vierergruppen da gibt's ja diese 2-4 irgendwie alle Runden macht, dass die untereinander noch mal ein Kontakt haben und sich auch offen dann austauschen können, so würde ich es dann erst mal angehen und ich finde halt auch ich bin immer noch ein bisschen irritiert ob dieser Inkongruenz weil für mich ist es so, dass der der [SL] als Supervisor und auch als Teamentwickler ja letztlich die Funktion übernimmt, das zu tun und warum er da dann so Ängste hat? Davon hat er ja glaube ich auch gesprochen. Diese Harmonie anzugreifen oder irgendwie aufzugreifen, möglicherweise zu kritisieren. Da, das ist mir noch nicht so ganz klar, weil letztlich geht es ja darum, sich da auch in so ein Team rein zu Rogern sage ich immer, dass man halt sich selber rausnimmt und guckt einfach was sehe ich da und was begegnet mir? Und?

TN3.3: Aber das ist ja glaub ich tatsächlich ne Spiegelung des Systems, weil hier alle darum bemüht sind, zumindest im Äußeren die Harmonie aufrechtzuerhalten, während sie hintenrum dann meckern oder lästern, über jemanden sogar ne.

TN3.1: Ja.



72 **TN3.2:** Das zeigt aber, dass sie, wie soll ich sagen? Angst haben, offen zu sein, warum auch immer und was den [SL] angeht die Frage muss er sich stellen, eigentlich bist du externer und kannst mit der externen Perspektive Dinge offen ansprechen, die Leute intern möglicherweise nicht sich trauen, anzusprechen. Auf der anderen Seite ist auch die Frage wie abhängig bist du von dem Auftraggeber? Hast du ne das ist das, das kann ja auch wieder das so führen, dass du faktisch wie ein Interner agierst. Was die Authentizität und die Rolle angeht ich denke du kannst authentisch sein, aber die Rolle wird immer dazu führen, dass du bestimmte Dinge nicht ansprichst, die du vielleicht privat ansprechen wirst, weil du eine berufliche Rolle, eine professionelle Haltung hast.

73 **SL:** OK, ich würde, gibt es noch ein eine letzte Sache, wir sind schon 2-3 Minuten über der Zeit, wenn es noch in der allerletzten wichtigen Impuls gibt, dann den gerne noch, ansonsten würde ich die Aufnahme jetzt beenden.

Anhang 4: Protokolle der KI-Interaktionen

Anhang 4.1 Elaborierter Prompt ChatGPT (OpenAI o3); 23.07.2025



Phase 1 – Explorative Reflexion

(Hypothesenbildung und Fallverstehen)

1. Erste Eindrücke und Resonanzen

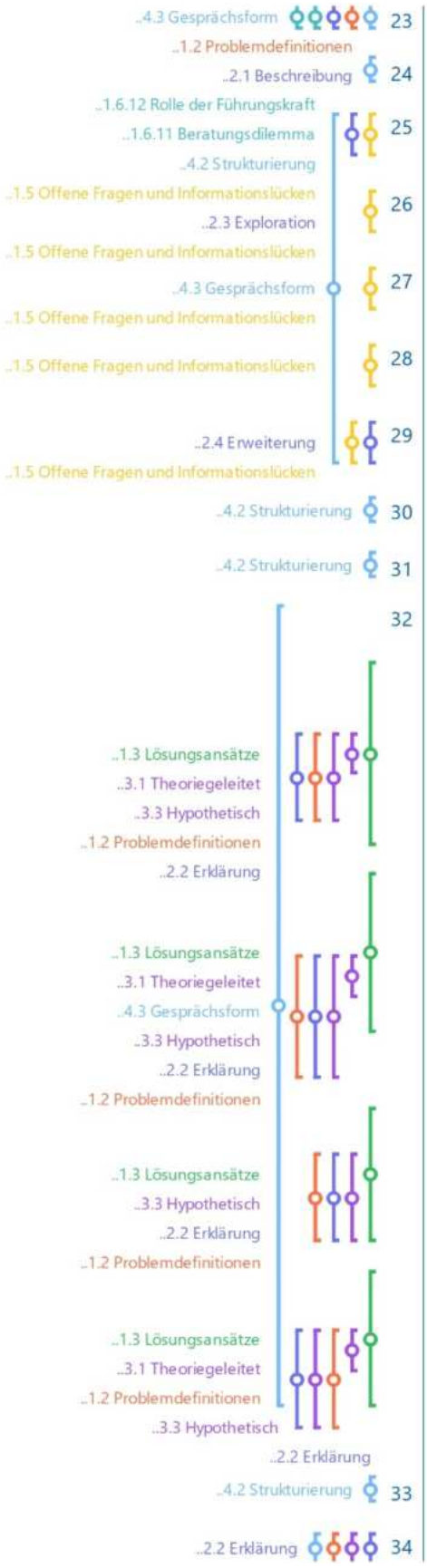
- Ich spüre ein Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach „familiärer" Harmonie und der tatsächlichen Belastung durch verdeckte Unzufriedenheit.
- Die Aussage „wir sind eigentlich ein richtig tolles Team" wirkt wie eine kollektive Selbstvergewisserung, die gleichzeitig verhindert, schwierige Themen offen anzusprechen.
- Ihre eigene Diplomatie nehme ich als Versuch wahr, das System nicht zu „übersteuern" – zugleich könnte genau dies die bestehende Konfliktvermeidung stabilisieren.

2. Hypothesen zu Dynamiken und Zusammenhängen

1. **Konfliktvermeidung als Gruppennorm**
   - Indirekte Kommunikation wird belohnt (Harmonie bleibt erhalten), direkte Konfrontation sanktioniert (soziale Abwertung).
2. **Fluktuationsstress verstärkt Rückzug**
   - Verlusterfahrungen führen zu „Schonhaltungen": Man schützt sich vor weiteren Kränkungen, indem man heikle Themen meidet.
3. **„Doppelbindung" in Sitzungen**
   - Offizielle Zustimmung + inoffizielle Ablehnung erzeugen Ambivalenz; die so entstehende Inkongruenz unterminiert Commitments.
4. **LeitungsParadoxie**
   - Die Leitung wünscht Offenheit, trägt aber selbst zur Konfliktmeidung bei (z. B. durch vage Zielformulierungen oder fehlende Konsequenzen).
5. **Supervisor*in als systemrelevanter Faktor**
   - Ihre vorsichtige Sprache wird vom Team als Bestätigung wahrgenommen, dass direkte Rückmeldungen gefährlich sind.

3. Zentrale Themen und Muster

- **Psychologische Sicherheit versus Harmonieideal**
- **Informelles Beschwerdesystem („KüchenTalk") als Ventil**
- **Verlust und Bindungsdynamiken** (hohe Fluktuation ↔ Angst vor Trennung)
- **Diskrepanz zwischen deklarierter und gelebter Teamkultur**



- **Rollenklarheit der Leitung und der externen Supervisor*in**

4. Offene Fragen und Informationslücken

- Wie konsequent greift die Leitung aktuell ein, wenn Absprachen nicht eingehalten werden?
- Gibt es funktionierende Foren für emotionale Entlastung (z. B. Fallbesprechungen, BalintGruppen)?
- Welche konkreten Erfahrungen haben Mitarbeitende mit Sanktionen nach offen geäußertem Widerspruch gemacht?
- Wie wird Neueinsteiger*innen die „ungeschriebene Regel" der Indirektheit vermittelt?
- Welche strukturellen Zwänge (Budget, Trägervorgaben) beeinflussen die Handlungsspielräume?

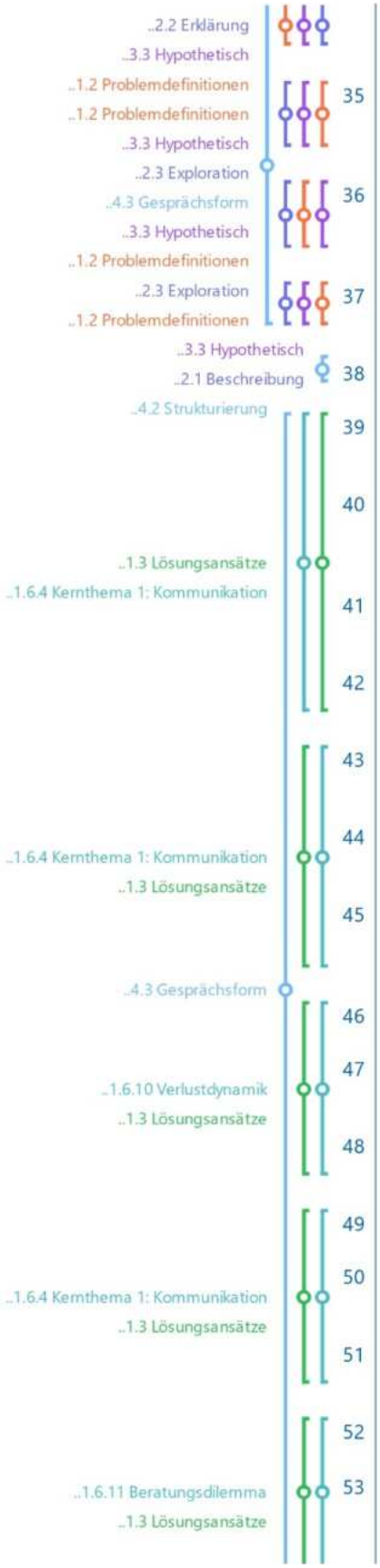
Phase 2 – Lösungsorientierte Reflexion

1. Alternative Perspektiven und Deutungsmöglichkeiten

Perspektive	Kernaussage	Nutzen für Intervention
Systemischzirkulär	Indirekte Kommunikation erhält Zugehörigkeit und schützt vor Ausgrenzung.	Fokus auf Wechselwirkungen statt auf „Schuldige" – Interventionen an den Schnittstellen ansetzen.
Psychodynamisch	Verlustangst aktiviert Abwehrmechanismen (Idealisation des Teams, Spaltung „offiziell/ inoffiziell").	Räume schaffen, in denen Trauer und Verunsicherung aussprechbar sind.
Organisationskultur	Die „familiäre" Selbstbeschreibung verdeckt einen Mangel an professioneller Rollenklarheit.	Einführung expliziter Regeln für Feedback und Entscheidungsprozesse.
Resilienzforschung	Kollektiver Pessimismus kann durch Selbstwirksamkeitserlebnisse transformiert werden.	Kleinschrittige QuickWins planen, um positive Lernerfahrungen zu sammeln.

2. Mögliche Ursachen und Einflussfaktoren

- **Externe Arbeitsmarktlage**: Fachkräftemangel erzeugt



Abhängigkeit von verbliebenen Kolleg*innen → Hemmung, Konflikte einzugehen.

- **Historie des Teams**: Mögliche Früherfahrungen mit autoritären oder abwesenden Führungskräften verstärken Skepsis ggü. Offenheit.
- **Rollenüberlappungen**: „Familiäres" Selbstbild führt zu vermischten Berufs & Privatgrenzen → Kritik wird als persönliche Ablehnung erlebt.
- **Belohnungssysteme**: Informelle Anerkennung („wir sind nett") statt formeller FeedbackRoutinen.

3. Konkrete, umsetzbare Handlungsvorschläge

1. **Einführung eines strukturierten FeedbackFormats (z. B. „Kudos & Concerns")**
   - Jede Teamsitzung schließt mit einer 10MinutenSequenz ab: Eine Runde „Was hat mir geholfen?" (Kudos) und eine Runde „Was erschwert mir die Arbeit?" (Concerns).
   - Regeln: IchBotschaften, KonkretZeitnahSachbezogen, kein Nachkommentar inoffiziell.
   - Leitung übernimmt Moderation, Supervisor*in comoderiert initial und reflektiert anschließend Metaprozeß.
2. **Sichtbarmachen informeller Kommunikationswege mit einer „HeatMap"**
   - Im nächsten Workshop Räume markieren, in denen am häufigsten „hinter dem Rücken" gesprochen wird.
   - Ergebnisse nutzen, um gemeinsam Vereinbarungen zu treffen, welche Themen in Zukunft im offiziellen Setting landen müssen.
3. **Trauer & Übergangsrituale etablieren**
   - Bei jedem Personalabgang kurze Abschieds und Würdigungsrunde; optional ein „Erinnerungsbuch".
   - Thematisiert den Verlust aktiv und reduziert verdeckte Trauer.
4. **Konsequente „Checkback"-Schleifen**
   - Drei Wochen nach jeder Teamsitzung kurzer Abgleich: „Welche Beschlüsse haben wir umgesetzt? Wo hakt es?"
   - Minimiert das Auseinanderdriften von Zustimmung & tatsächlichem Handeln.
5. **Supervisorische SelbstTransparenz**
   - Eigene Wahrnehmung offenlegen: „Ich bemerke, dass ich selbst zögere, etwas direkt anzusprechen – das scheint ein Muster hier zu sein."

..1.6.11 Beratungsdilemma
..1.3 Lösungsansätze

54 ◦ So modellieren Sie die gewünschte Feedbackkultur, ohne moralisch aufzutreten.

6. **Rollenklärung mit der Leitung**

..1.6.12 Rolle der Führungskraft
..1.3 Lösungsansätze

55 56 ◦ Klare Absprache, wie sie noncompliance adressiert (z. B. Folgen, wenn Vereinbarungen ignoriert werden).

57 ◦ Supervisor*in bleibt prozessbegleitend, Leitung trägt Verantwortung für Umsetzung.

7. **PeerResilienzTandems**

..1.3 Lösungsansätze
..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation

58 59 ◦ ZweierTeams bilden, die sich wöchentlich 15 Minuten austauschen (Was lief gut? Wo brauche ich Unterstützung?).

60 ◦ Fördert Verbundenheit und reduziert kollektiven Pessimismus.

8. **Kleinschrittige Erfolgserlebnisse planen**

..4.3 Gesprächsform
..1.3 Lösungsansätze
..1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation

61 62 ◦ Z. B. Pilotprojekt „FeedbackFreiTag“: An einem Tag pro Woche werden FeedbackImpulse sofort adressiert, nicht aufgeschoben.

63 ◦ Nach vier Wochen Evaluation, welche positiven Effekte spürbar sind.

9. **Metakommunikative Reflexionsfenster während der Supervision**

..1.6.6 Teamkultur
..1.3 Lösungsansätze

64 65 ◦ 15Minuten„ReflectingTeam“Sequenz: Beobachtende Gruppe beschreibt, was sie in der Diskussion wahrnimmt (ohne Bewertung).

66 ◦ Erhöht Selbstbeobachtungsfähigkeit des Teams.

10. **Eigene Ressourcenpflege**

..1.6.11 Beratungsdilemma
..1.3 Lösungsansätze

67 68 ◦ Sie als Supervisor*in definieren einen „StoppPunkt“, ab dem diplomatisches Schweigen zur systemstabilisierenden Komplizenschaft würde.

69 ◦ Nutzen Sie kollegiale Intervision, um Ihr Interventionsrisiko regelmäßig abzustimmen.

..4.2 Strukturierung

70 **Abschließender Impuls**

..1.6.11 Beratungsdilemma
..1.3 Lösungsansätze
..4.3 Gesprächsform

71 Indem Sie transparent machen, wie Sie selbst zwischen Harmoniebedürfnis und Klarheit oszillieren, schaffen Sie ein Modell für mutige Dialoge. Kombiniert mit strukturellen Sicherungen (FeedbackFormate, Checkbacks, Rollenklärung) kann das Team schrittweise erfahren, dass Offenheit weder Beziehungs noch Jobverlust bedeutet, sondern die „familiäre“ Atmosphäre professionalisiert und nachhaltig stärkt.

Anhang 4.2 Minimaler Prompt ChatGPT (OpenAI o3); 23.07.2025



Phase 1 – Explorativ : Erste Eindrücke, Hypothesen & zentrale Themen

(„Wir hören erst einmal laut denkend zu" – Haltung des Reflecting Teams)

1. **Atmosphärische Dissonanz**
   - Vordergründig wird ein *„familiäres"* Klima betont (gemeinsame Mittagessen, „tolles Team"). Hintergründig zeigt sich jedoch eine **hohe Ambivalenz**: freundliches Nicken versus KüchenWiderstand.
   - Hypothese A: Die *Freundlichkeit* dient als Schutzschirm gegen Verlusterfahrungen – wer nett bleibt, riskiert weniger Ablehnung, wenn Kolleg*innen ohnehin häufig wechseln.
2. **Verlustnarrativ & kollektive Trauer**
   - Aussage *„Es fällt uns schwer, Menschen zu verlieren"* deutet auf **nicht bearbeitete Trauerprozesse** hin.
   - Hypothese B: Indirekte Kommunikation *ersetzt* offene Auseinandersetzung mit Abschied, Überlastung und Ohnmacht.
3. **Konflikt = Störung**
   - Das Team beschreibt Konflikte als etwas, das *Familienharmonie* bedroht.
   - Hypothese C: In der Organisationskultur existiert ein unausgesprochenes **Tabu**, negative Emotionen sichtbar zu machen (KonfliktvermeidungsSkript).
4. **Fachkräftemangel & Resilienz**
   - Externe Stressoren (Markt, Personalmangel) treffen auf interne Vermeidung.
   - Hypothese D: Pessimismus einzelner wirkt als *Ventil* für systemische Überlastung, wird aber wiederum nicht direkt adressiert.
5. **Ihre Doppelrolle als Moderator*in**
   - Sie spüren eigene **Inkongruenz** – zwischen dem Wunsch, Konflikte zu öffnen, und der Sorge, Harmonie zu gefährden.
   - Hypothese E: Das Team *zieht* Sie in sein Muster („sei diplomatisch!"). Ihre Vorsicht spiegelt die kollektive Angst vor Disharmonie.

Phase 2 – Lösungsorientiert : Perspektivwechsel, Ursachen & konkrete Schritte



(„Wir wenden uns der Zukunft zu" – Haltung des Reflecting Teams)

Ebene	Alternative Perspektive	Mögliche Ursachen	Handlungsvorschläge
Individuum	Indirekte Kommunikation schützt vor Ablehnung.	Fehlende Skills in *klarer, wertschätzender Konfrontation*.	1. *MicroTrainings* zu „Radical Candor" (konkret: 10MinInput + PeerÜbung in jeder Supervision).2. Emotionale Landkarte: Jede*r markiert auf einem Flipchart, welche Gefühle mit aktuellen Veränderungen verbunden sind – Trauer sichtbar machen.
Team	„HinterdemRückenKultur" = informelles Frühwarnsystem.	Tabuisierung von Dissens; fehlende Strukturen für sichere Kritik.	1. **FeedbackSpielregeln** gemeinsam vereinbaren (z. B. „IchBotschaft + Wunsch"). 2. **Blitzlicht × 2**: Nach jeder Teamsitzung sofort ein 3MinCheckout („Was nehme ich mit? Was bleibt ungesagt?"). 3. *Fishbowl* Format: Zwei sprechen Feedback offen, Rest hört – Beobachtungen



			werden anschließend gespiegelt.
Organisation	Hohe Fluktuation erzeugt DauerAbschied.	Kein ritualisierter Umgang mit Weggängen; strukturelle Überlastung.	1. **Farewell Rituale** (z. B. gemeinsamer AbschiedsLunch mit Wertschätzungscollage).2. ManagementCommitment einholen: Wie wird Nachbesetzung aktiv kommuniziert?
Ihre Rolle	Authentisch = *kongruent & transparent*, nicht zwingend hart.	Identifikation mit Teamkonflikt → Anpassungsdruck.	1. *MetaIntervention*: „Ich bemerke, dass ich gerade sehr diplomatisch formuliere … Was löst das bei euch aus?“ – modelliert Selbstoffenbarung.2. Vereinbaren Sie einen **Supervisorischen Kontrakt** für Feedback – wenn Sie Zurückhaltung spüren, spiegeln Sie diese sofort als Hypothese („Ich frage mich, ob hier gerade Sorge auftaucht, jemandem weh zu tun …“).3.

			Nutzen Sie **ReflectingTeamSequenzen** in jeder Sitzung (10Min Kreis bleibt außen, spiegelt Wahrnehmungen, Klient*innen hören zu).

..4.2 Strukturierung
..1.3 Lösungsansätze

..4.2 Strukturierung 21

Konkrete Schrittfolge für die nächsten drei Treffen

..1.3 Lösungsansätze 22

1. **WarmUp „MutMuskel“ (5 Min)**

..1.3 Lösungsansätze 23

- Jede*r nennt eine MiniMutTat der letzten Woche. Stärkt Selbstwirksamkeit.

..1.3 Lösungsansätze 24

2. **Checkin mit Gefühlsbarometer**

..1.3 Lösungsansätze 25

- Skala 1–10 „Wie viel Energie habe ich heute für das Thema ‚Personalsituation‘?“

..1.3 Lösungsansätze 26

3. **Bearbeitungsschritt**

..1.3 Lösungsansätze 27

- a) Kurzer Input zu *Konstruktivkonfrontativem Feedback* (Modell: Beobachtung → Wirkung → Wunsch).

..4.3 Gesprächsform 28

- b) Übung in Triaden (Sender / Empfänger / Beobachter mit Fokus auf Körpersignale).

..1.3 Lösungsansätze 29

4. **ReflectingTeam**

..1.3 Lösungsansätze 30

- Nicht beteiligte Teilgruppe spiegelt, was sie an Dynamiken beobachtet (ohne Lösungsvorgaben!).

..1.3 Lösungsansätze 31

5. **CommitmentRunde**

..1.3 Lösungsansätze 32

- Jede*r formuliert einen Satz: „Ich verpflichte mich bis zum nächsten Mal …“ (z. B. eine Rückfrage stellen, wenn ich Kritik höre).

..1.3 Lösungsansätze 33

6. **BlitzlichtCheckout**

..1.3 Lösungsansätze 34

- Zwei Fragen: „Was war heute hilfreich?“ / „Was bleibt offen?“

..4.2 Strukturierung 35

Haltungsempfehlungen für Sie als Supervisor*in

..1.3 Lösungsansätze
..1.6.11 Beratungsdilemma
..4.3 Gesprächsform 36

- **HierundjetztTransparenz**: Benennen Sie eigene Körperreaktion („Ich spüre, ich halte den Atem an, wenn ich kritische Punkte anspreche“). Das normalisiert Angst.

..1.3 Lösungsansätze 37

- **Erlaubnis geben & einholen**: Vor jedem FeedbackBlock



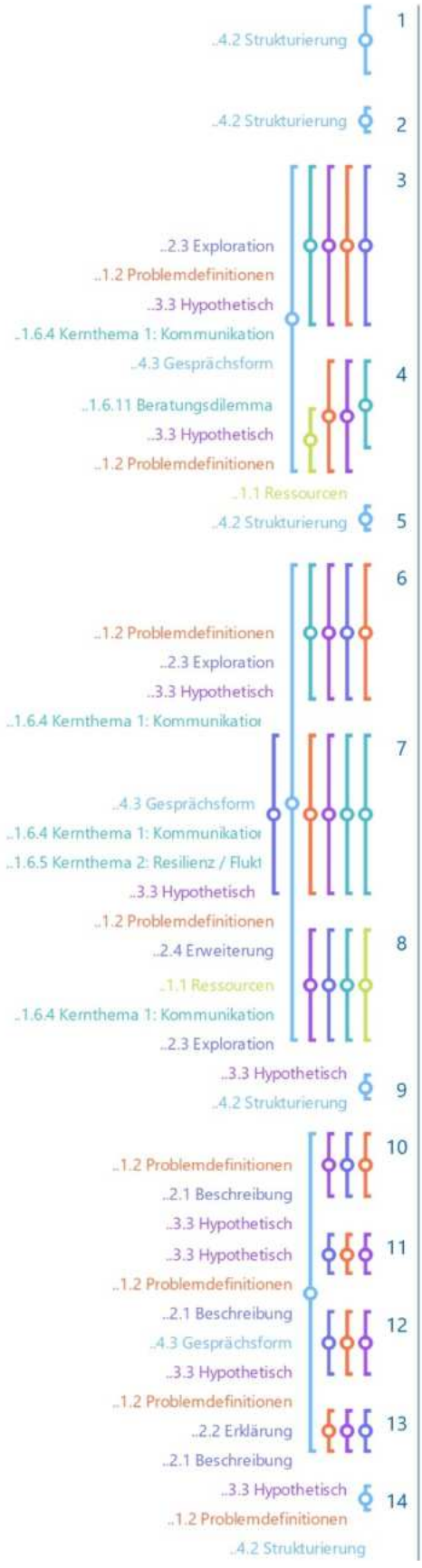
fragen: „Ist es in Ordnung, wenn wir mögliche Stolpersteine offen benennen?"

- **Konsequente Einhaltung der Rahmenbedingungen**: Wenn informelle Klagen auftauchen, verweisen Sie wertschätzend zurück ins Plenum („Das klingt wichtig – lass es uns morgen in die Agenda aufnehmen").
- **Feiern von MikroErfolgen**: Markieren Sie explizit jedes gelungene direkte Feedback – positive Verstärkung durch Sichtbarmachen.

Essenz

Eine authentische FeedbackKultur entsteht, wenn *Sicherheit* (klare Regeln, Rituale) und *Bedeutsamkeit*(Raum für Emotion und Verlust) zusammenkommen. Ihre Aufgabe ist es, beide Pole gleichzeitig zu halten: empathisch spiegeln **und** konsequent die Tür zur direkten Kommunikation offenlassen. So werden Sie nicht Teil der Vermeidung, sondern Modell für kongruente Präsenz.

Anhang 4.3 Elaborierter Prompt Claude (Opus 4); 23.07.2025



Phase 1: Explorative Reflexion (Hypothesenbildung und Fallverstehen)

Erste Eindrücke und Resonanzen

Die Fallvignette löst bei mir das Bild einer "Harmonieblase" aus, in der die Aufrechterhaltung einer oberflächlichen Freundlichkeit wichtiger geworden ist als authentische Begegnung und konstruktive Auseinandersetzung. Die Metapher der "Familie" erscheint mir besonders bedeutsam - sie deutet auf ein System hin, in dem emotionale Verbundenheit und Loyalität möglicherweise mit professioneller Distanz und Sachlichkeit konkurrieren.

Ihre eigene Verstrickung in das System zeigt sich in der gespürten Inkongruenz zwischen Ihrem professionellen Auftrag und Ihrer angepassten Kommunikation. Diese Parallelität zwischen Ihrer eigenen Konfliktvermeidung und der des Teams ist ein wertvoller diagnostischer Hinweis auf die Kraft der bestehenden Systemdynamik.

Hypothesen zu Dynamiken und Zusammenhängen

Hypothese 1: Die "Familien-Metapher" als Abwehrformation Das Team nutzt möglicherweise die Vorstellung einer Familie, um professionelle Distanz und damit verbundene Konflikte zu vermeiden. In Familien gilt oft ein implizites Loyalitätsgebot, das kritische Äußerungen als Verrat erscheinen lässt. Dies könnte erklären, warum Feedback als bedrohlich erlebt wird.

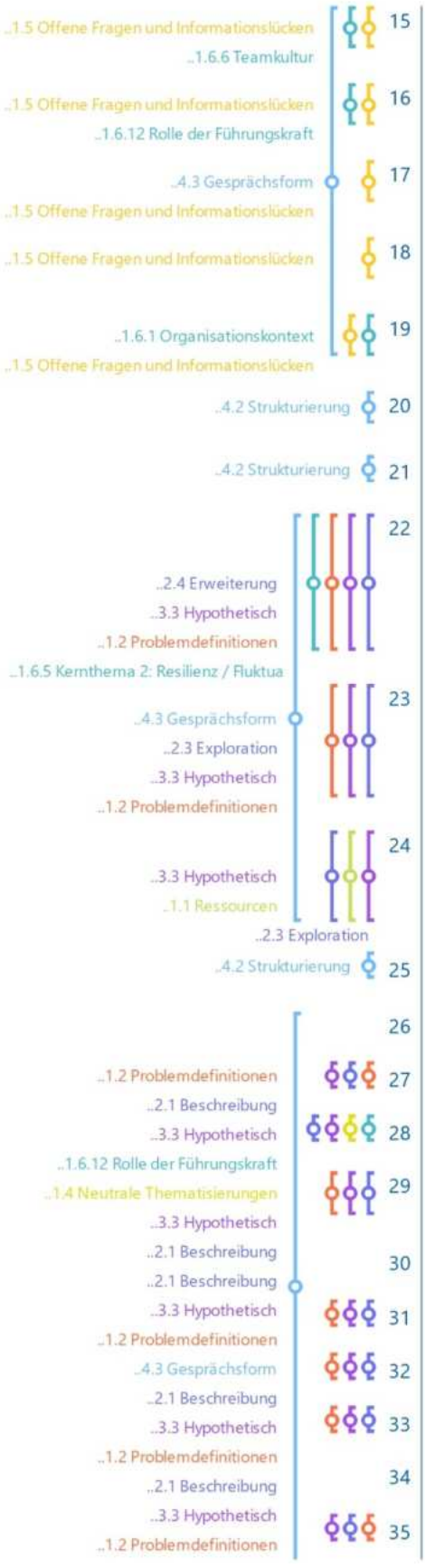
Hypothese 2: Zirkuläre Verstärkung von Konfliktvermeidung und Fluktuation Die hohe Fluktuation könnte nicht nur Folge des Fachkräftemangels sein, sondern auch Resultat der ungeklärten Konflikte. Mitarbeitende verlassen möglicherweise die Einrichtung, weil sie keine konstruktiven Wege zur Konfliktbearbeitung finden. Dies verstärkt wiederum die Angst der Verbleibenden vor Konflikten ("wir wollen niemanden verlieren").

Hypothese 3: Indirekte Kommunikation als Bewältigungsstrategie Die "Küchengespräche" erfüllen möglicherweise eine wichtige Ventilfunktion in einem System, das keine legitimen Räume für Dissens bietet. Sie ermöglichen den Ausdruck von Frustration, ohne die Harmonie-Fassade zu gefährden.

Zentrale Themen und Muster

- **Ambivalenz zwischen Nähe und Distanz**: Das Team schwankt zwischen dem Wunsch nach familiärer Verbundenheit und dem Bedürfnis nach professioneller Abgrenzung
- **Loyalitätskonflikte**: Kritik wird möglicherweise als Illoyalität gegenüber dem "tollen Team" erlebt
- **Schutz vor Verletzung**: Die Konfliktvermeidung könnte dem Schutz vor emotionalen Verletzungen in einem als "familiär" erlebten System dienen
- **Systemische Ansteckung**: Ihre eigene Anpassung an das Harmoniebedürfnis zeigt die Sogwirkung des etablierten Musters

Offene Fragen und Informationslücken



- Wie lange besteht diese Teamkultur bereits? Gab es einen Auslöser oder hat sie sich schleichend entwickelt?
- Welche Rolle spielt die Leitung im Aufrechterhalten dieser Dynamik? Wie positioniert sie sich zu Konflikten?
- Gibt es Subsysteme oder Einzelpersonen, die anders agieren und direktere Kommunikation praktizieren?
- Welche konkreten Erfahrungen mit Konflikten hat das Team in der Vergangenheit gemacht?
- Wie wird mit Mitarbeitenden umgegangen, die das System verlassen? Werden Austrittsgründe thematisiert?

Phase 2: Lösungsorientierte Reflexion

Alternative Perspektiven und Deutungsmöglichkeiten

Die Schutzfunktion würdigen Die etablierte Harmonie-Kultur könnte als Schutzstrategie in einem emotional belastenden Arbeitsfeld verstanden werden. Möglicherweise kompensiert das Team externe Belastungen durch interne Harmonie. Diese Perspektive würde die Konfliktvermeidung nicht als Defizit, sondern als Bewältigungsversuch rahmen.

Entwicklungsperspektive einnehmen Das Team befindet sich möglicherweise in einer Übergangsphase von einer familiären zu einer professionelleren Kultur. Die Spannung zwischen beiden Modi könnte als normaler Entwicklungsschritt verstanden werden, der Begleitung benötigt.

Ressourcenorientierte Sichtweise Die Fähigkeit des Teams, trotz hoher Fluktuation zusammenzuhalten und eine "nette Atmosphäre" aufrechtzuerhalten, zeigt beachtliche soziale Kompetenzen. Diese könnten als Basis für die Weiterentwicklung genutzt werden.

Mögliche Ursachen und Einflussfaktoren

Organisationsebene:

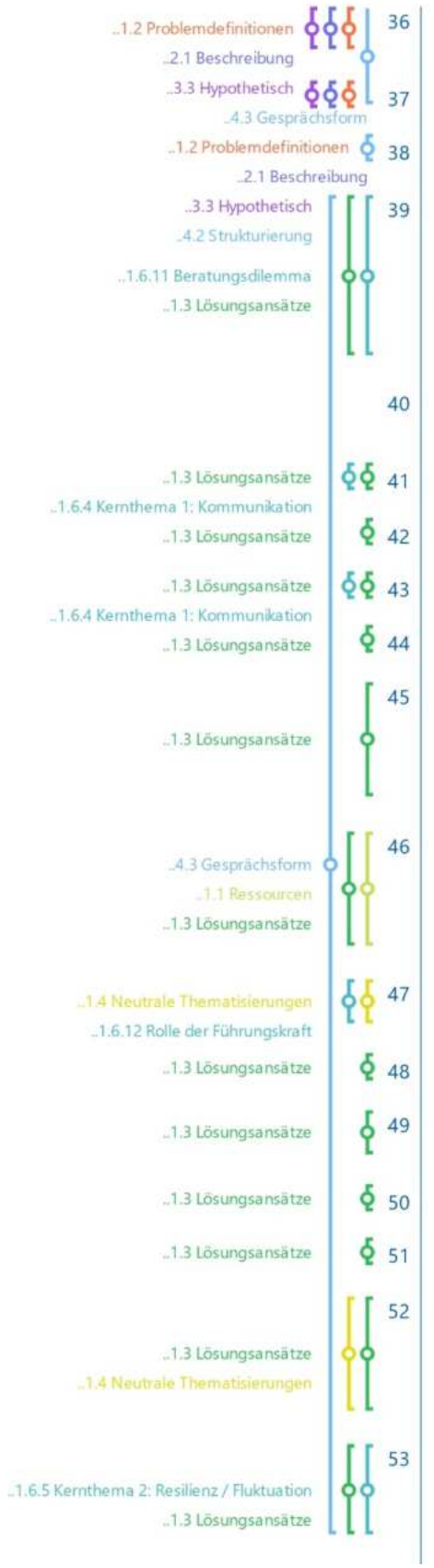
- Fehlende strukturelle Gefäße für Konfliktbearbeitung
- Unklare Rolle der Leitung im Konfliktmanagement
- Möglicherweise fehlende Trennung zwischen professionellen und privaten Beziehungen

Interaktionsebene:

- Etablierte Kommunikationsmuster, die sich selbst verstärken
- Fehlende Modelle für konstruktive Konfliktaustragung
- Angst vor Eskalation bei fehlender Konfliktkompetenz

Individualebene:

- Persönliche Konfliktbiografien der Mitarbeitenden



- Unterschiedliche Bedürfnisse nach Harmonie vs. Auseinandersetzung
- Mögliche Überforderung durch externe Stressoren

Konkrete Handlungsvorschläge

1. Ihre eigene Position transparent machen Thematisieren Sie zu Beginn des nächsten Workshops Ihre eigene Beobachtung der Inkongruenz. Dies könnte lauten: "Mir ist aufgefallen, dass ich selbst sehr vorsichtig kommuniziere, um niemanden zu verletzen. Dabei merke ich, dass ich genau das tue, was wir eigentlich verändern wollen. Ich möchte dies als Ausgangspunkt nutzen, um gemeinsam zu erkunden, wie wir alle in diesem Muster gefangen sind."

2. Experimentierräume schaffen Etablieren Sie geschützte Übungsräume für direktere Kommunikation mit klaren Regeln:

- Zeitlich begrenzte "Feedback-Labore" (30 Minuten)
- Strukturierte Formate wie "Reflecting Team" oder "Fishbowl"
- Explizite Erlaubnis für "unperfekte" Kommunikationsversuche
- Nachbesprechung der Erfahrungen auf Metaebene

3. Mit Metaphern arbeiten Nutzen Sie die Familien-Metapher konstruktiv: "Wenn wir eine Familie sind - welche Art von Familie wollen wir sein? Eine, in der man über alles sprechen kann, oder eine, in der bestimmte Themen tabu sind?" Dies ermöglicht eine Exploration ohne direkte Konfrontation.

4. Subsysteme nutzen Identifizieren Sie Mitarbeitende, die bereits direkter kommunizieren, und nutzen Sie diese als "Modelle". Lassen Sie sie in Kleingruppen von ihren Erfahrungen berichten: "Was ermöglicht es Ihnen, direkter zu sein? Was befürchten die anderen Ihrer Meinung nach?"

5. Strukturelle Veränderungen anregen Empfehlen Sie der Leitung die Einführung struktureller Gefäße:

- Regelmäßige Retrospektiven mit festen Feedback-Strukturen
- Konfliktbearbeitungsrituale (z.B. "Spannungsrunden" nach Holacracy)
- Klare Vereinbarungen über den Umgang mit Dissens
- Trennung von Sachebene und Beziehungsebene in Meetings

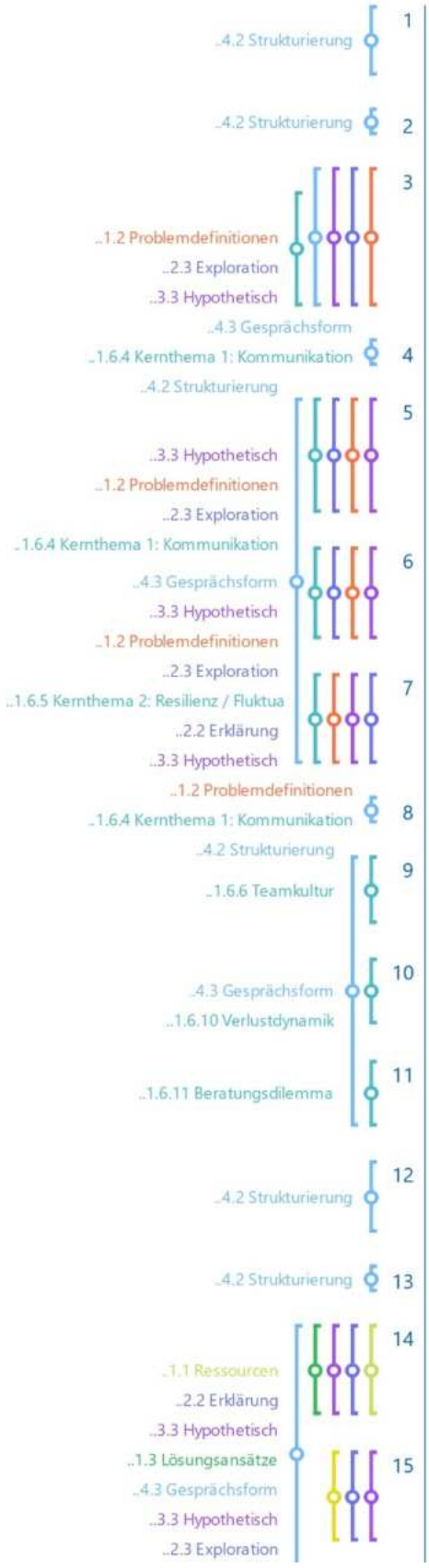
6. Paradoxe Intervention erwägen Verschreiben Sie dem Team bewusst "Harmonie-Zeiten" und "Konflikt-Zeiten": "In den nächsten zwei Stunden bleiben wir bei unserer bewährten harmonischen Art. Danach experimentieren wir 30 Minuten mit direkterer Kommunikation." Dies reduziert den Veränderungsdruck und macht Unterschiede erfahrbar.

7. Die Fluktuation neu rahmen Entwickeln Sie mit dem Team ein Ritual für Abschiede, das sowohl Wertschätzung als auch ehrliches Feedback über Gründe des Weggangs ermöglicht. Dies könnte die Angst vor Verlust reduzieren und Lernen ermöglichen.



Ihre eigene Verstrickung ist kein Hindernis, sondern eine wertvolle Ressource. Indem Sie diese transparent machen und als Ausgangspunkt für gemeinsames Lernen nutzen, modellieren Sie genau die Offenheit, die das Team entwickeln soll. Der Schlüssel liegt darin, die Balance zwischen Herausforderung und Sicherheit zu finden - genug Irritation für Entwicklung, aber nicht so viel, dass das System in völlige Abwehr geht.

Anhang 4.4 Minimaler Prompt Claude (Opus 4); 23.07.2025



Explorative Phase: Erste Eindrücke und Hypothesenbildung

Systemische Mustererkennung

Beim Betrachten dieser Fallvignette fällt mir sofort ein zentrales Paradoxon auf: Die Einrichtung beschreibt sich als "familiär" mit einer "netten Atmosphäre", während gleichzeitig ein ausgeprägtes System indirekter Kommunikation und verdeckter Konflikte existiert. Diese Diskrepanz zwischen Selbstbild und gelebter Realität deutet auf eine tief verwurzelte Vermeidungskultur hin.

Hypothesen zu den Dynamiken

Die "Familien-Metapher" als Schutzschild: Die Selbstbeschreibung als Familie könnte eine unbewusste Strategie sein, um professionelle Distanz und damit verbundene Konflikte zu vermeiden. In Familien gilt oft das unausgesprochene Gesetz der bedingungslosen Loyalität - Kritik wird als Verrat empfunden.

Fluktuation als Symptom: Die hohe Mitarbeiterfluktuation könnte nicht nur Ursache, sondern auch Folge dieser Konfliktkultur sein. Menschen verlassen möglicherweise die Einrichtung, weil sie keinen konstruktiven Raum für ihre Anliegen finden.

Das Küchen-Phänomen: Die Küche als informeller Kommunikationsraum erfüllt offenbar eine wichtige Ventilfunktion. Hier werden die unterdrückten Spannungen abgebaut, die im formellen Rahmen keinen Platz haben.

Zentrale Themen

1. **Ambivalenz zwischen Nähe und Distanz**: Das Team schwankt zwischen dem Wunsch nach harmonischer Verbundenheit und dem Bedürfnis nach authentischem Austausch
2. **Angst vor Verlust**: Die Aussage "es fällt uns schwer, Menschen zu verlieren" deutet auf eine tiefe Verlustangst hin, die möglicherweise Konflikte als bedrohlich erscheinen lässt
3. **Deine Rolle im System**: Deine Selbstreflexion zeigt, dass du bereits in die Systemdynamik eingebunden bist - ein klassisches Phänomen der Parallelprocesse in der Supervision

Lösungsorientierte Phase: Alternative Perspektiven und Handlungsansätze

Alternative Deutungen

Ressourcenperspektive: Die starke Bindung und das Harmoniebedürfnis könnten auch als Ressource verstanden werden. Das Team verfügt über ein hohes Maß an Fürsorge und Verbundenheit - Qualitäten, die in sozialen Einrichtungen wertvoll sind.

Entwicklungsperspektive: Das System befindet sich möglicherweise in einer Übergangsphase. Die Spannung zwischen alter (Harmonie) und neuer (Direktheit) Kultur ist ein natürlicher Teil von Veränderungsprozessen.



Schutzfunktion der indirekten Kommunikation: In einem von Fluktuation geprägten Umfeld könnte die indirekte Kommunikation auch eine Schutzfunktion haben - man vermeidet Konflikte mit Menschen, die vielleicht bald wieder gehen.

Konkrete Handlungsvorschläge

1. Transparenz über deine eigene Ambivalenz Nutze deine eigene Verstrickung als Intervention. Du könntest beispielsweise sagen: "Mir fällt auf, dass ich selbst sehr vorsichtig formuliere, um niemanden zu verletzen. Ich frage mich, ob das Teil dessen ist, was wir hier gemeinsam betrachten sollten."

2. Rituale für sichere Konfliktbearbeitung

- Einführung eines "Spannungsbarometers" zu Beginn jeder Sitzung
- Etablierung von "Murmelgruppen" (2-3 Personen), in denen zunächst im kleinen Rahmen geübt wird
- "Perspektivwechsel-Übungen", bei denen Teammitglieder die Position anderer einnehmen

3. Die Küche ins Plenum holen Statt die Küchengespräche zu verteufeln, könntest du sie legitimieren: "Was würden Sie in der Küche zu diesem Thema sagen?" Dies holt die verdeckte Kommunikation spielerisch ans Licht.

4. Arbeit mit der Verlustangst

- Ritualisierte Verabschiedungen gestalten
- Reflexion: "Was macht es mit uns als Team, wenn wir Angst haben, Menschen könnten gehen, wenn wir ehrlich sind?"
- Unterscheidung zwischen professioneller und familiärer Bindung thematisieren

5. Experimentierräume schaffen Vereinbare zeitlich begrenzte "Experimente" mit neuen Kommunikationsformen. Dies reduziert die Bedrohlichkeit von Veränderung.

Umgang mit deiner eigenen Rolle

Deine Inkongruenz ist nicht das Problem, sondern der Schlüssel zur Lösung. Indem du sie bewusst machst und nutzt, modellierst du genau die Direktheit und Selbstreflexion, die das Team entwickeln soll. Du könntest sogar eine Meta-Ebene einführen: "Lasst uns gemeinsam beobachten, wie wir miteinander umgehen - auch wie ich mit Ihnen umgehe."

Das Ziel ist nicht, die "familiäre" Kultur zu zerstören, sondern sie um die Fähigkeit zu erweitern, auch schwierige Themen anzusprechen - so wie es in gesunden Familien ja auch möglich ist.

Anhang 5: Verteilungen der Codierungen in den Reflexionsprozessen

Anhang 5.1: Absolute Häufigkeiten der Codierungen nach Reflexionsprozessen und Kategorien

Tabelle 2: Absolute Häufigkeiten der Codierungen nach Reflexionsprozessen und Kategorien

	Intervisionstranskript 1	**Intervisionstranskript 2**	**Intervisionstranskript 3**	**ChatGPT Elaborierter Prompt**	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
1 Reflexionsinhalte								
1.1 Ressourcen	4	2	5	0	5	0	2	18
1.2 Problemdefinitionen	22	25	26	21	18	10	4	126
1.3 Lösungsansätze	14	27	17	15	14	14	7	108
1.4 Neutrale Thematisierungen	19	14	7	2	3	0	3	48
1.5 Offene Fragen und Informationslücken	24	6	1	5	5	0	0	41
1.6 Thematische Bezüge zur Fallvignette								

1.6.1 Organisationskontext	1	3	3	0	1	1	0	9
1.6.2 Beratungsformat	3	1	7	0	0	0	0	11
1.6.3 Auftragsklärung	6	5	2	0	0	0	0	13
1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation	12	7	6	10	6	3	5	49
1.6.5 Kernthema 2: Resilienz / Fluktuation	4	2	4	0	3	1	1	15
1.6.6 Teamkultur	6	8	5	1	1	1	1	23
1.6.7 Positiv wahrgenommene Teamaspekte	1	0	3	0	0	0	0	4
1.6.8 Problematisch wahrgenommene Teamaspekte	3	1	1	0	0	0	0	5
1.6.9 Interventionsreaktion	0	1	0	0	0	0	0	1
1.6.10 Verlustdynamik	2	0	0	3	0	1	2	8

1.6.11 Beratungsdilemma	4	4	11	6	2	3	3	33
1.6.12 Rolle der Führungskraft	0	0	5	2	3	0	0	10
2 Analysetiefe								
2.1 Beschreibung	11	4	5	10	12	5	0	47
2.2 Erklärung	10	9	9	7	1	9	3	48
2.3 Exploration	26	14	14	5	5	1	5	70
2.4 Erweiterung	5	7	5	1	2	0	1	21
3 Begründungsqualität								
3.1 Theoriegeleitet	1	1	0	3	0	0	0	5
3.2 Erfahrungsbasiert	6	3	4	0	0	0	0	13
3.3 Hypothetisch	25	34	32	16	21	10	8	146
4 Strukturierung und Verlaufsmuster								

4.1 Prozess-steuerung	15	9	7	0	0	2	0	33
4.2 Struktu-rierung	2	0	0	10	9	6	8	35
4.3 Ge-sprächsform	9	12	7	8	8	4	6	54
SUMME	235	199	186	125	119	71	59	994

Anhang 5.2: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte (Hauptkategorie 1) über die Intervisionsprozesse

Tabelle 3: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte über die Intervisionsprozesse

	Intervisionstran-skript 1	**Intervisionstran-skript 2**	**Intervisionstran-skript 3**	**Total**
1 Reflexionsinhalte				
1.1 Ressourcen	4,80%	2,70%	8,90%	5,20%
1.2 Problemdefinitionen	26,50%	33,80%	46,40%	34,30%
1.3 Lösungsansätze	16,90%	36,50%	30,40%	27,20%
1.4 Neutrale Thematisierungen	22,90%	18,90%	12,50%	18,80%
1.5 Offene Fragen und Informationslücken	28,90%	8,10%	1,80%	14,60%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.3 Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte (Hauptkategorie 1) über die KI-gestützten Reflexionsprozesse

Tabelle 4: Prozentuale Verteilung der codierten Reflexionsinhalte über die KI-gestützten Reflexionsprozesse

	ChatGPT Elaborierter Prompt	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
1 Reflexionsinhalte					
1.1 Ressourcen	0%	11,10%	0%	12,50%	5,50%
1.2 Problemdefinitionen	48,80%	40,00%	41,70%	25,00%	41,40%
1.3 Lösungsansätze	34,90%	31,10%	58,30%	43,80%	39,10%
1.4 Neutrale Thematisierungen	4,70%	6,70%	0%	18,80%	6,30%
1.5 Offene Fragen und Informationslücken	11,60%	11,10%	0%	0%	7,80%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.4: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette (Hauptkategorie 1) über die Intervisionen

Tabelle 5: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette über die Intervisionen

	Intervisionstranskript 1	**Intervisionstranskript 2**	**Intervisionstranskript 3**	**Total**
1.6 Thematische Bezüge zur Fallvignette				
1.6.1 Organisationskontext	2,40%	9,40%	6,40%	5,80%
1.6.2 Beratungsformat	7,10%	3,10%	14,90%	9,10%
1.6.3 Auftragsklärung	14,30%	15,60%	4,30%	10,70%
1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation	28,60%	21,90%	12,80%	20,70%
1.6.5 Kernthema 2: Resilienz / Fluktuation	9,50%	6,30%	8,50%	8,30%
1.6.6 Teamkultur	14,30%	25,00%	10,60%	15,70%
1.6.7 Positiv wahrgenommene Teamaspekte	2,40%	0%	6,40%	3,30%
1.6.8 Problematisch wahrgenommene Teamaspekte	7,10%	3,10%	2,10%	4,10%
1.6.9 Interventionsreaktion	0%	3,10%	0%	0,80%
1.6.10 Verlustdynamik	4,80%	0%	0%	1,70%
1.6.11 Beratungsdilemma	9,50%	12,50%	23,40%	15,70%
1.6.12 Rolle der Führungskraft	0%	0%	10,60%	4,10%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.5: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette (Hauptkategorie 1) über die KI-gestützten Reflexionen

Tabelle 6: Prozentuale Verteilung der codierten thematischen Bezüge zur Fallvignette über die KI-gestützten Reflexionen

	ChatGPT Elaborierter Prompt	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
1.6 Thematische Bezüge zur Fallvignette					
1.6.1 Organisationskontext	0%	6,30%	10,00%	0%	3,30%
1.6.2 Beratungsformat	0%	0%	0%	0%	0%
1.6.3 Auftragsklärung	0%	0%	0%	0%	0%
1.6.4 Kernthema 1: Kommunikation	45,50%	37,50%	30,00%	41,70%	40,00%
1.6.5 Kernthema 2: Resilienz / Fluktuation	0%	18,80%	10,00%	8,30%	8,30%
1.6.6 Teamkultur	4,50%	6,30%	10,00%	8,30%	6,70%
1.6.7 Positiv wahrgenommene Teamaspekte	0%	0%	0%	0%	0%
1.6.8 Problematisch wahrgenommene Teamaspekte	0%	0%	0%	0%	0%
1.6.9 Interventionsreaktion	0%	0%	0%	0%	0%
1.6.10 Verlustdynamik	13,60%	0%	10,00%	16,70%	10,00%

1.6.11 Beratungsdilemma	27,30%	12,50%	30,00%	25,00%	23,30%
1.6.12 Rolle der Führungskraft	9,10%	18,80%	0%	0%	8,30%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.6: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe (Hauptkategorie 2) über die Intervisionen

Tabelle 7: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe über die Intervisionen

	Intervisionstranskript 1	**Intervisionstranskript 2**	**Intervisionstranskript 3**	**Total**
2 Analysetiefe				
2.1 Beschreibung	21,20%	11,80%	15,20%	16,80%
2.2 Erklärung	19,20%	26,50%	27,30%	23,50%
2.3 Exploration	50,00%	41,20%	42,40%	45,40%
2.4 Erweiterung	9,60%	20,60%	15,20%	14,30%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.7: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe (Hauptkategorie 2) über die KI-gestützten Reflexionen

Tabelle 8: Prozentuale Verteilung der codierten Analysetiefe über die KI-gestützten Reflexionen

	ChatGPT Elaborierter Prompt	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
2 Analysetiefe					
2.1 Beschreibung	43,50%	60,00%	33,30%	0%	40,30%
2.2 Erklärung	30,40%	5,00%	60,00%	33,30%	29,90%
2.3 Exploration	21,70%	25,00%	6,70%	55,60%	23,90%
2.4 Erweiterung	4,30%	10,00%	0%	11,10%	6,00%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.8: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität (Hauptkategorie 3) über die Intervisionen

Tabelle 9: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität über die Intervisionen

	Intervisionstranskript 1	**Intervisionstranskript 2**	**Intervisionstranskript 3**	**Total**
3 Begründungsqualität				
3.1 Theoriegeleitet	3,10%	2,60%	0%	1,90%
3.2 Erfahrungsbasiert	18,80%	7,90%	11,10%	12,30%
3.3 Hypothetisch	78,10%	89,50%	88,90%	85,80%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.9: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität (Hauptkategorie 3) über die KI-gestützten Reflexionen

Tabelle 10: Prozentuale Verteilung der codierten Begründungsqualität über die KI-gestützten Reflexionen

	ChatGPT Elaborierter Prompt	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
3 Begründungsqualität					
3.1 Theoriegeleitet	15,80%	0%	0%	0%	5,20%
3.2 Erfahrungsbasiert	0%	0%	0%	0%	0%
3.3 Hypothetisch	84,20%	100,00%	100,00%	100,00%	94,80%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 5.10: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster (Hauptkategorie 3) über die Intervisionen

Tabelle 11: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster über die Intervisionen

	Intervisionstranskript 1	**Intervisionstranskript 2**	**Intervisionstranskript 3**	**Total**
4 Strukturierung und Verlaufsmuster				
4.1 Prozesssteuerung	57,70%	42,90%	50,00%	50,80%
4.2 Strukturierung	7,70%	0%	0%	3,30%
4.3 Gesprächsform	34,60%	57,10%	50,00%	45,90%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00

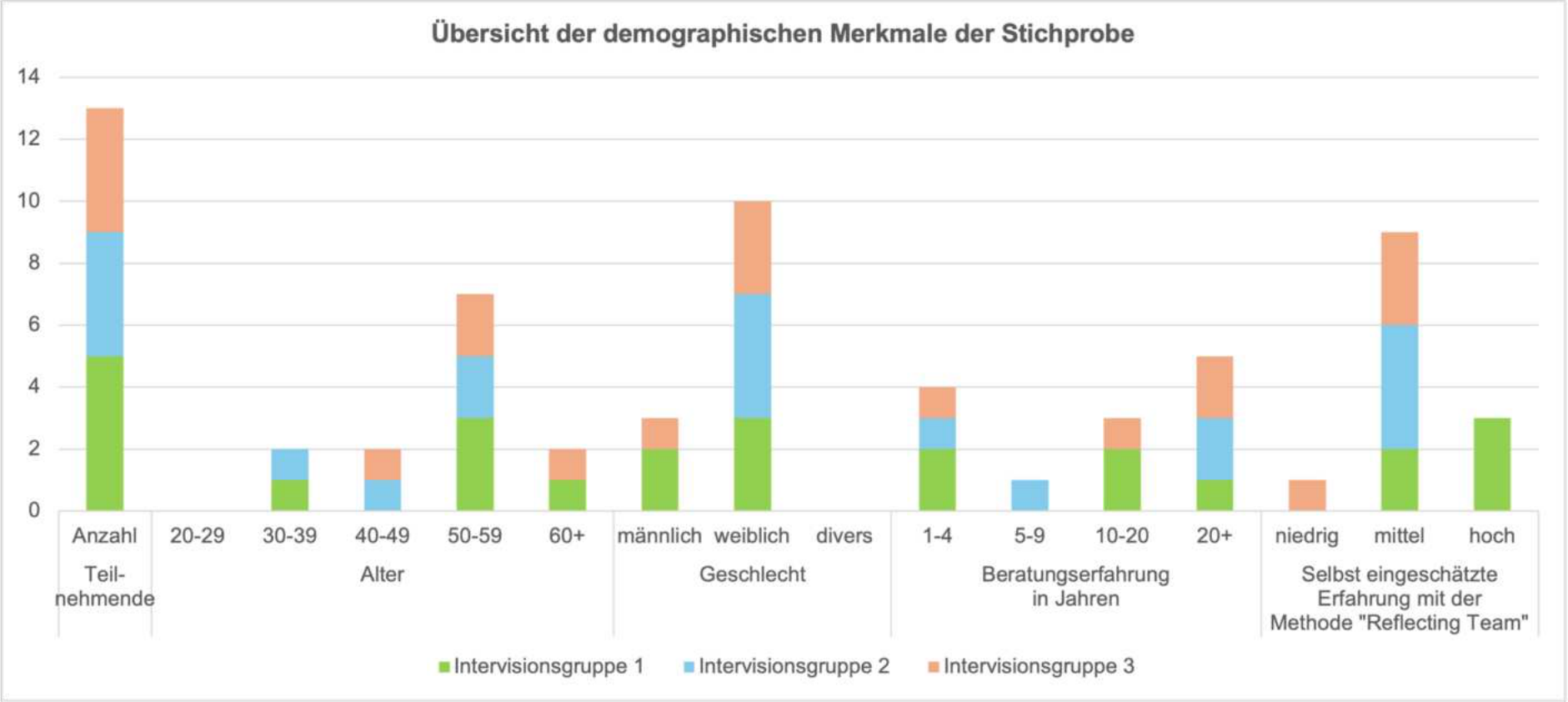
Anhang 5.11: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster (Hauptkategorie 3) über die KI-gestützten Reflexionen

Tabelle 12: Prozentuale Verteilung der codierten Strukturierung und Verlaufsmuster über die KI-gestützten Reflexionen

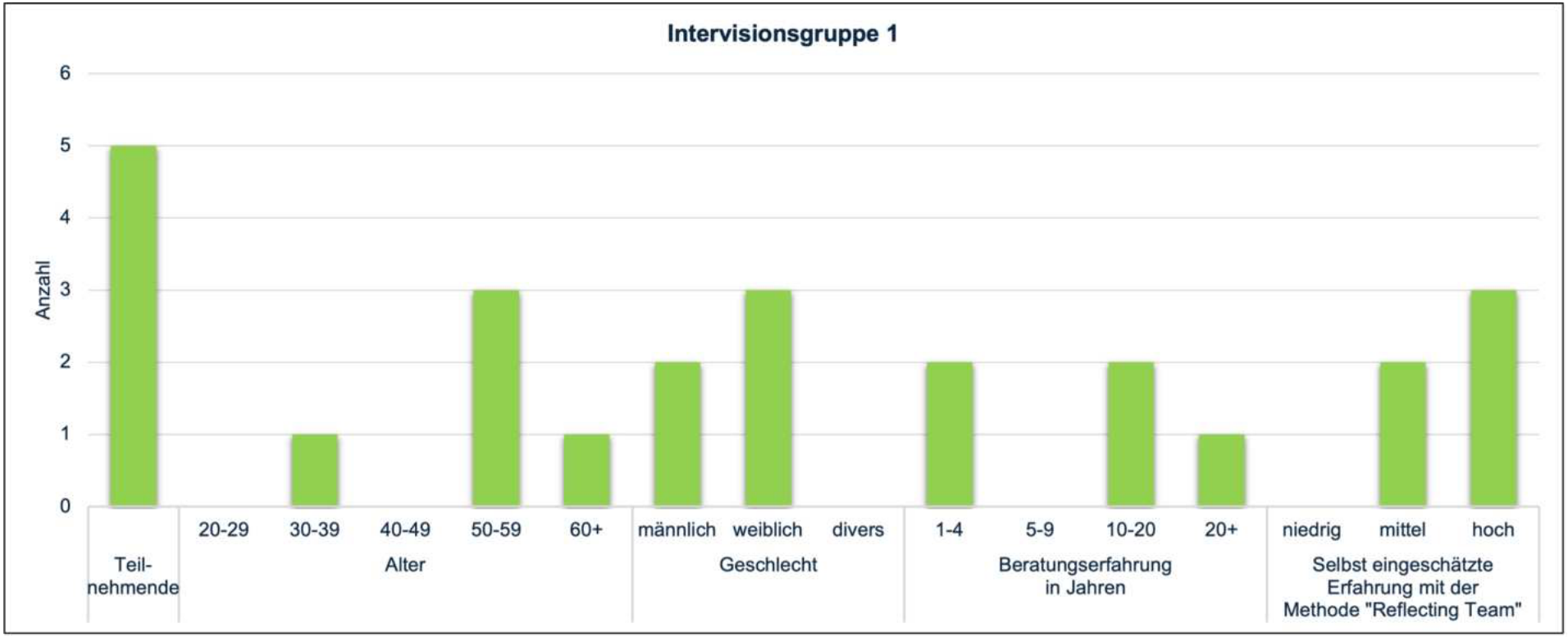
	ChatGPT Elaborierter Prompt	**Claude Elaborierter Prompt**	**ChatGPT Minimaler Prompt**	**Claude Minimaler Prompt**	**Total**
4 Strukturierung und Verlaufsmuster					
4.1 Prozesssteuerung	0%	0%	16,70%	0%	3,30%
4.2 Strukturierung	55,60%	52,90%	50,00%	57,10%	54,10%
4.3 Gesprächsform	44,40%	47,10%	33,30%	42,90%	42,60%
SUMME	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Anhang 6: Soziodemographische Merkmale der Intervisionsteilnehmenden

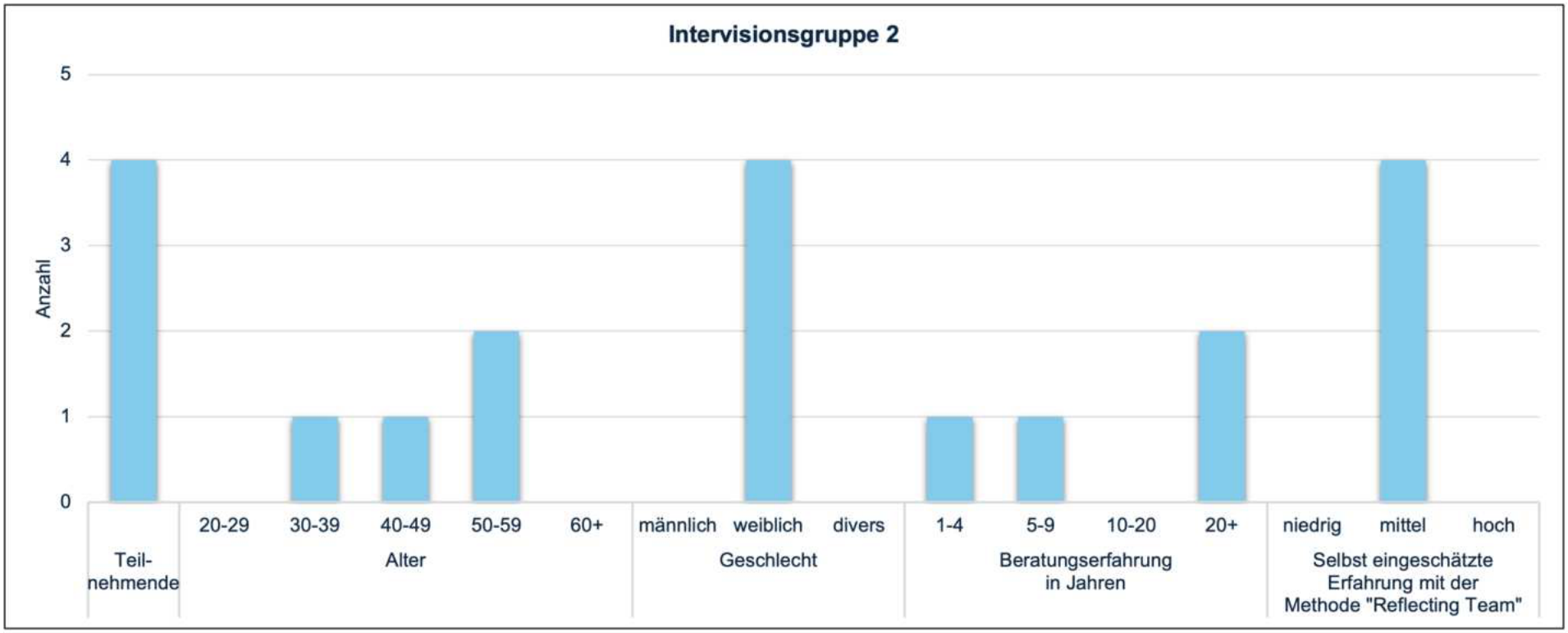
Anhang 6.1: Übersicht



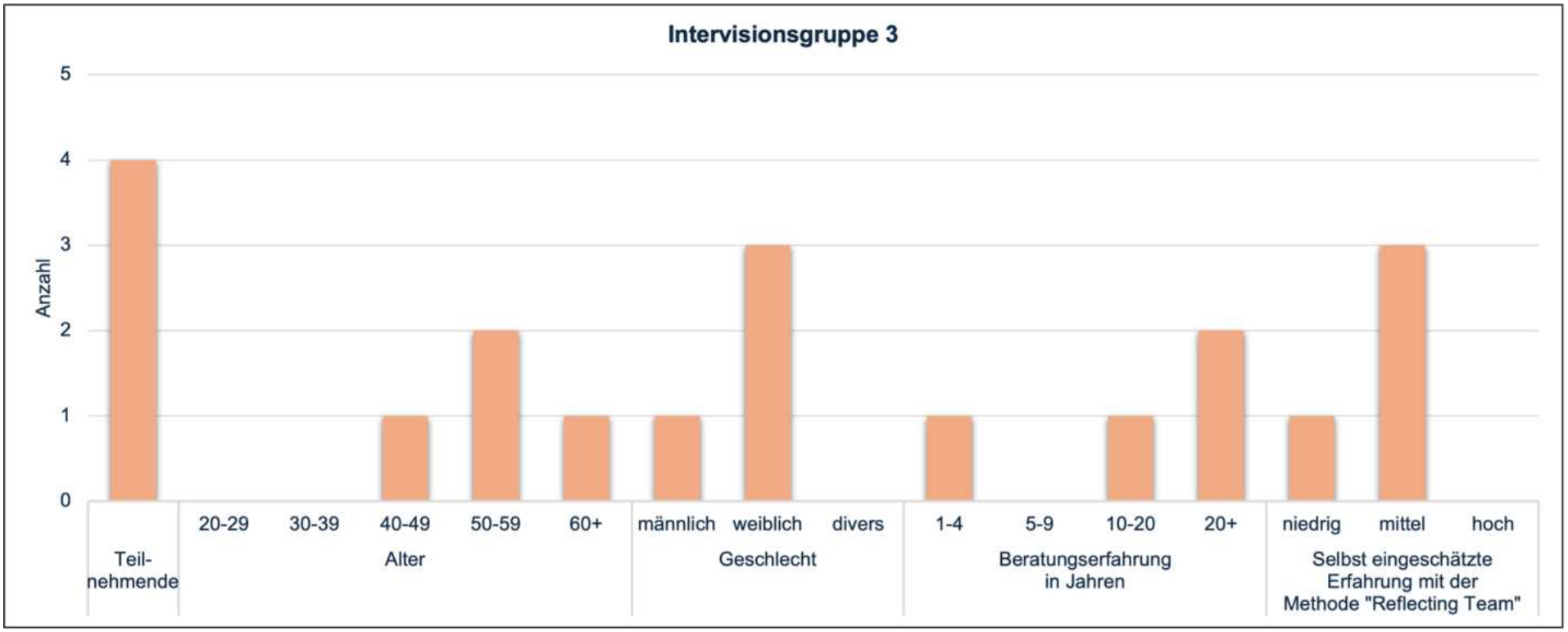
Anhang 6.2: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 1)



Anhang 6.3: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 2)



Anhang 6.4: Soziodemographische Merkmale der Teilnehmenden (Intervision 3)



1419784

Matrikelnummer

Beratung in der Arbeitswelt - Coaching, Mediation, Supervision und Organisationsentwicklung

Studiengang

Künstliche Intelligenz als Reflexionswerkzeug für Beratende: Ein Vergleich von Large Language Models und Intervision

Titel der Prüfungsleistung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Prüfungsleistung selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel und Quellen angefertigt habe. Inhalte aus Berichten oder Arbeiten anderer Studierender wurden nicht übernommen. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommen wurden, sind kenntlich gemacht. Die Prüfungsleistung war weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens an dieser oder einer anderen Hochschule. Mir ist bewusst, dass eine Plagiatsprüfung durchgeführt werden kann.

○ Ich habe weder KI-gestützte Schreibwerkzeuge und/oder andere KI-Anwendungen verwendet noch wurden von KI-Anwendungen generierte Texte oder Textpassagen in die schriftliche Prüfungsarbeit eingefügt.*

ODER

◉ Ich habe zur Erstellung der Prüfungsarbeit KI-gestützte Schreibwerkzeuge und/oder andere KI-Anwendungen verwendet. Bei deren Einsatz habe ich steuernd gearbeitet. Ich versichere, dass mein eigener gestalterischer Einfluss in der Arbeit überwiegt. Sämtliche von mir verwendeten KI-Anwendungen habe ich als Hilfsmittel mit deren Produktnamen und Bezugsquelle (URL) angegeben und eine Übersicht der im Rahmen der Prüfungsarbeit genutzten Funktionen vollständig aufgeführt. Die von KI-gestützten Schreibwerkzeugen oder anderen KI-Anwendungen generierten Texte oder Textpassagen, die übernommen wurden, habe ich gekennzeichnet.*

Offenbach am Main, 17.08.2025

Ort, Datum



Unterschrift

* Bitte auswählen