

Editorial

„Handlungsempfehlungen zur Umsetzung Kollegialer Beratung in Jugendämtern“

Die Qualität der Arbeit in Jugendämtern gerät immer wieder in den Fokus der Medien, oftmals in Fällen, in denen Kinder zu Schaden kommen. Doch wie gelingt es, trotz Zeit- und Personalmangel qualitätsvolle ASD-Arbeit zu leisten und die eigenen Fälle in professionellem Rahmen zu reflektieren? Dominique Eising, selbst erfahrene ASD-Fachkraft, stellt in ihrem Artikel Handlungsempfehlungen für die Umsetzung einer auf den ASD-Kontext adaptierten Kollegialen Beratung vor, die im Rahmen eines Theorie-Praxis-Projekts und einer Masterarbeit evaluationsbasiert erstellt wurden.

Da viele Counselor in ihrem Handlungsfeld der Herausforderung begegnen, unter schwierigen Bedingungen wie Zeitnot, Ressourcenknappheit und Personalmangel qualitativ hochwertige (Fall-)Arbeit zu leisten und diese zu reflektieren, lassen sich aus den hier zusammengestellten Empfehlungen für den ASD mit Sicherheit Ideen für das eigene Handlungsfeld ableiten, um einen Rahmen für professionelle Reflexion zu schaffen und kreative Ansätze in die strukturierte Reflexion zu integrieren.

Viel Spaß mit der elften Ausgabe der Counseling Impulse,

der BVPPT & Prof. Dr. Laura Best,
Mitherausgeberin der Counseling Impulse

Handlungsempfehlungen für die Umsetzung Kollegialer Beratung in Jugendämter

Einleitung

„Fälle werden komplexer - hohe Arbeitsbelastung im Jugendamt“, so überschreibt Julia Bergmann ihren Artikel, welcher am 17.06.2018 in der Süddeutschen Zeitung erschien. Dieses Phänomen kann auch im persönlichen Austausch mit Kolleg:innen in verschiedenen Jugendämtern beobachtet werden. Am 26.01.2023 veröffentlichte der Sender „Das Erste“ ein Video unter dem Titel „Personalmangel in Jugendämtern“. Folgender Text fasst die Kernaussage des Videos zusammen: „Deutschlands Jugendämter arbeiten seit Jahren am Limit. Bei fast einem Drittel der Ämter kommen auf einen Mitarbeitenden bis zu 100 Kinder und Jugendliche. Das hat Folgen.“ (Das Erste 2023) Dieses verdeutlicht die aktuellen Belastungen der Mitarbeitenden in Jugendämtern. Um eine Unterstützung bei komplexen Fallkonstellationen zu erhalten und damit eine Steigerung der Handlungssicherheit sowie Qualitätssicherung in der Fallbearbeitung zu erreichen, wurde im Jahr 2021 auf Initiative der Kolleg:innen eines untersuchten Jugendamtes das Modell der Kollegialen Fallberatung eingeführt. Diese Beratung findet im 14-täglichen Rhythmus statt und zielt darauf ab, zur Entlastung in der Fallbearbeitung beizutragen. Im Jahr 2022 wurde ersichtlich, dass die Kollegiale Fallberatung mehrfach in Folge abgesagt wurde, da keine Fälle mit Unterstützungsbedarf für die Beratung vorhanden seien. Gleichzeitig wurde fortlaufend ein Austausch auf kollegialer Ebene gewünscht und informell umgesetzt. Somit gab es zum Untersuchungszeitpunkt im entsprechenden Jugendamt ein strukturiertes Format zur Kollegialen Fallberatung, welches sehr unregelmäßig genutzt wurde, obgleich der Wunsch nach kollegialem Austausch durchweg vorhanden war.

Hinsichtlich der Wirksamkeit Kollegialer Beratung bzw. der arbeitsfeldspezifischen Ausgestaltung dieser im Allgemeinen Sozialdienst (ASD) gibt es bislang kaum empirische Befunde. Zwar liegen zwei Studien (Tietze 2010; Linderkamp 2011) vor, welche aber nicht den Fokus auf die Beschreibung von Beratungsprozessen sowie deren Ergebnisse legen (vgl. Kühl/Schäfer 2020, S. 25). Zusätzlich berücksichtigen die beiden Studien nicht die spezifischen Bedürfnisse des Handlungsfelds Jugendamt, wie beispielsweise Zeitmangel und hohe Fallbelastung. Tietze (2010, S. 221) betrachtete, „inwieweit sich die längerfristige Teilnahme an Kollegialer Beratung auf die Selbsteinschätzung beruflicher Handlungskompetenzen sowie auf berufliche Beanspruchungen auswirkt.“ Linderkamp (2011, S. 12) nimmt u.a. die Bedeutung der „kollegiale[n] Beratungsformen als Element einer betrieblichen Bildungsarbeit“ in den Fokus.

Um der zuvor beschriebenen Situation im untersuchten Jugendamt und der begrenzten Datenlage zu begegnen, wurde im Zuge eines Theorie- und Praxisprojektes (TPP) ein modifiziertes Konzept der Kollegialen Beratung entwickelt. Dieses Konzept, die kreative Denkwerkstatt, basierte auf einer Bedarfserhebung und richtete sich an die Mitarbeitenden (n = 20) eines ASD. Die Planung und Durchführung des Konzeptes wurden durch das TPP wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Die erste Forschungsfrage, der nachgegangen wurde, lautete: Wie kann die Effizienz im Vorgehen und die Motivation zur Falleinbringung im Rahmen der Kollegialen Beratung gesteigert werden? Um dieses überprüfen zu können, wurde mittels der Verknüpfung quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Durch diese Methoden-Triangulation wurde ein validerer Erkenntnisgewinn erwartet.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen war es für das Handlungsfeld ASD von großer Bedeutung zu erfahren, welche Aspekte arbeitsfeldspezifisch bei der Implementierung berücksichtigt sowie für eine anschließende nachhaltige Etablierung beachtet werden sollten. Daraus ließ sich folgende weitere Forschungsfrage ableiten: Welche Empfehlungen können hinsichtlich der Umsetzung der Kollegialen Beratung für die spezifische Zielgruppe des ASD gegeben werden? In diesem Zusammenhang sollten sechs Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden Aufschluss über beachtenswerte Aspekte zur arbeitsfeldspezifischen Umsetzung geben. Durch die Studie sollte, anknüpfend an die bisherigen empirischen Befunde, ein erster Impuls für weiterführende Auseinandersetzungen mit der Kollegialen Beratung als Instrument der Qualitätssicherung und Entlastung im ASD gegeben werden. Gleichzeitig wurden Empfehlungen für eine passgenauere Umsetzung für die Zielgruppe der Mitarbeitenden im ASD gegeben und somit der Bezug zur sozialarbeiterischen Praxis hergestellt.

2. Darstellung des Projektes

2.1 Zentrale Ergebnisse der Problem- und Bedarfsanalyse

Bevor der Aufbau des Projektes näher beschrieben wird, werden die zentrale Ergebnisse der Problem- und Bedarfsanalyse skizziert. Die Analyse erfolgte mittels eines Prä-Fragebogens, der vor dem Projektstart an alle Mitarbeitenden des ASD ausgegeben wurde.

Problemanalyse

Die Auswertung der Umsetzung der Kollegialen Beratungen im untersuchten Jugendamt der Jahre 2021 und 2022 zeigten folgendes Ergebnis: Die Kollegiale Beratung wurde regelmäßig abgesagt, nämlich 26 der 54 bislang terminierten und damit fast die Hälfte (48,1 %) aller Kollegialen Beratungen. Als Begründung wurde stets untereinander kommuniziert, dass kein Fall vorhanden sei, der einen Beratungsbedarf rechtfertige und damit fiel die Kollegiale Beratung aus. Diese belegte auch das Ergebnis des Prä-Fragebogens hinsichtlich der Häufigkeit der Falleinbringung: 12 der 17 Teilnehmenden brachten weniger häufig bis fast nie Fälle ein. Gleichzeitig wurden unstrukturierte Formen des kollegialen Austauschs regelmäßig von allen Kolleg:innen umgesetzt, weil die Kollegiale Beratung ausfiel.

Erklärung aus den Perspektiven der Kolleg:innen

Dem Prä-Fragebogen konnten erste Erklärungen für das Problem entnommen werden. Das Aufbringen der erforderlichen Zeit für die Kollegiale Beratung gestaltete sich beispielsweise bei 14 von 17 Teilnehmenden im regulären Arbeitsalltag eher schwierig (n = 11) bis schwierig (n = 3). Der zeitliche Aspekt spiegelte sich auch in den Antworten auf die Frage, was zur Nichtteilnahme an bzw. zum Wunsch nach der Absage einer Kollegialen Beratung führte, wider. Hier gaben alle 17 Teilnehmenden an, dass die fehlende Zeit ein Grund sei. Bei sechs Teilnehmenden traf der Zeitfaktor voll zu und bei 11 Teilnehmenden eher zu. Neben der zeitlichen Komponente wirkte sich auch das methodische Vorgehen negativ auf die Teilnahmebereitschaft aus. Insgesamt kritisierten neun Teilnehmende die Methoden.

Reflexion der bisherigen Ergebnisse

Den Rückmeldungen konnte entnommen werden, dass grundsätzlich ein fachlicher Austausch unter den Kolleg:innen gewünscht und benötigt wurde, um die Fallbearbeitung zu reflektieren. Es bestanden allerdings Divergenzen zwischen den losen und zeitlich flexiblen Tür- und Angelgesprächen sowie den zeitaufwendigeren Kollegialen Beratungen, die fest terminiert sind, sodass der zeitliche Aspekt im modifizierten Format berücksichtigt wurde. Außerdem wurde von 64 % der Teilnehmenden (11 von 17) das methodische Vorgehen – zu wenig Abwechslung und fehlende Passgenauigkeit – kritisiert. Folglich wurde bei der Projektplanung berücksichtigt, dass dieses zeitlich nicht zu umfangreich sowie methodisch kreativer bzw. abwechslungsreicher gestaltet wurde.

Relationierung mit wissenschaftlichem Wissen

Im Unterschied zum alltäglichen Handeln zeichnet sich professionelles Handeln vor allem „durch seine Reflexivität und den Rückgriff auf wissenschaftliches Wissen“ (Müller de Menezes 2012, S. 67) aus. Kollegiale Beratung kann als Methode zur Reflexion genutzt werden, „die in der Sozialen Arbeit zu einer Verbesserung der Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit der beteiligten Personen führen soll“ (Ebert 2012, S. 137). Laut Tietze (2010, S. 126) erscheint Kollegiale Beratung als Methode geeignet, um auf mehreren Ebenen positive Effekte zu erzielen: Problemlösung, Kompetenzentwicklung sowie Verminderung von Beanspruchungen, die durch die Fallbearbeitung entstehen. Auch Linderkamp (2011, S. 161 ff.) arbeitete die Reflexion der beruflichen Praxis als Merkmal Kollegialer Beratung heraus. Daher kann angenommen werden, dass die Teilnahme an Kollegialer Beratung unter anderem positive Auswirkungen auf die berufliche Handlungskompetenz der Teilnehmenden haben kann. Darüber hinaus hat die Auswertung der Frage nach der grundsätzlichen Zufriedenheit mit einem Format Kollegialer Beratung ergeben, dass 14 der 17 Teilnehmenden sehr ($n = 7$) sowie eher ($n = 7$) zufrieden sind. Daher erschien die Weiterarbeit an dem Format lohnend.

Vertiefte Problemerkklärung und Problemstruktur

Die Kollegiale Beratung wurde vor Projektbeginn vermutlich abgesagt, weil dieses Format den Kolleg:innen nicht wesentlich hilfreicher als ein Tür- und Angelgespräch mit Kolleg:innen erschien. Zudem gab es keine echte Verpflichtung zur Teilnahme an der Kollegialen Beratung. Aufgrund der grundsätzlich hohen Arbeitsdichte im Jugendamt wurde daher die Zeit, die für die Kollegiale Beratung geblockt war, lieber anderweitig genutzt. Zudem führte die methodische Eintönigkeit dazu, dass das Format nicht als attraktiv empfunden wurde und die Motivation an der Teilnahme stetig sank. Folgende Teilprobleme wurden ersichtlich:

- zeitlich begrenzte Ressourcen im Jugendamt
- methodische Eintönigkeit im Zuge der Kollegialen Beratung
- fehlende Verantwortlichkeit für die Initiierung
- freiwillige Teilnahme an der Kollegialen Beratung

2.2 Aufbau und Ziele des Projektes

Basierend auf der Problem- und Bedarfsanalyse sowie ersten theoretischen Überlegungen wurde das im Folgenden beschriebene Projekt entwickelt. Zur Erläuterung des Projekts werden nun der Aufbau und die Ziele sowie die theoretische Basis dargelegt.

Mittels des Projektes sollten die Themen Qualitätssicherung in der Fallbearbeitung und Förderung der Handlungssicherheit von Mitarbeitenden im Jugendamt bei herausfordernden Fallkonstellationen bearbeitet werden. Dieses sollte geschehen, indem ein Konzept entwickelt wurde, durch welches Kolleg:innen das Instrument der Kollegialen Beratung so hilfreich, ansprechend sowie entlastend empfinden, dass sie dieses regelmäßig zur Beratung herausfordernder Fälle unter Durchführung einer Moderation nutzen und nach dem Projektzeitraum in den Arbeitsalltag etablieren. Als grundlegende Methode kann die Struktur der Kollegialen Beratung benannt werden, welche durch verschiedene Tools aus dem Bereich des Coachings ergänzt und im Ablauf flexibilisiert wurde. Folgende Tools boten sich beispielsweise in der Beratungsphase an: Einsatz des Inneren Teams der falleinbringenden Person, Kopfstandmethode, Märchen-Tool, Auto- bzw. Schiffsmetapher, Leerer Stuhl, Aufstellungs- bzw. Skulpturarbeit, Überraschung finden, Vision Pensionierung, Plus-Minus-Weiterentwicklung (PMW).

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen wurde folgendes Wirkungsziel abgeleitet: Die Kolleg:innen nutzen die kreative Denkwerkstatt, welche sich, orientiert am Bedarf der Fragestellung der Falleinbringer:in, verschiedener Methoden bedient, um alle 14 Tage in variierenden Kleingruppen Fälle einzubringen. Für die empirische Auswertung dieses Ziels wurden nachfolgende Handlungsziele definiert:

Ein exemplarischer Ablauf einer kreativen Denkwerkstatt kann der nachfolgenden Tabelle 1 entnommen werden.

Phase	Inhalt	Dauer
1	Spontanerzählung	10 Minuten
2	Rückfragen stellen	3 Minuten
3	Schlüsselfrage formulieren	2 Minuten
4	Methodenauswahl <ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming / Kopfstandmethode - Resonanzrunde (emotionale) / Sharing - Kurze Kommentare - Hypothesen entwickeln - Überraschung entwickeln - Zweite Seite der Medaille - Inneres Teams der Falleinbringer:in - Märchen-Tool - Andere Metapher finden - Leerer Stuhl / drei Stühle Arbeit - Aufstellungs- bzw. Skulpturarbeit - Problemdreieck - PMW - Auftragskarussell - Zielvision - Tetralemma 	Auswahl kann im Vorfeld anhand der Fragestellung erfolgen oder spontan während der Fallvorstellung
5	Beratung und Handlungsschritte	25 Minuten
6	Abschluss	5 Minuten
		60 Minuten

Quelle: eigene Darstellung 2022

3. Kollegiale Beratung

3.1 Definition Kollegiale Beratung

Bei Kollegialer Beratung handelt es sich laut Tietze um „ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln.“ (Tietze 2020, S. 11) Folglich liegt dem Verständnis Kollegialer Beratung die Annahme zu Grunde, dass Menschen, die gemeinsam in einem Arbeitsfeld tätig sind, sich ohne externe Berater:in wechselseitig beraten können. Neben der lösungsorientierten Beantwortung der Schlüsselfrage steht auch die Reflexion des fachlichen Handelns im Fokus der Beratung (vgl. Lippmann 2013, S. 12), wodurch sich laut Tietze (vgl. 2010, S. 11) die Handlungskompetenzen steigern lassen sowie psychosoziale Entlastungsfunktionen eintreten können.

3.2 Theoretischer Bezugsrahmen Kollegialer Beratung

Nachdem bislang der Bedarf und das Konzept vorgestellt wurden, gilt es den theoretischen Bezugsrahmen herzustellen, um nachvollziehen können, welche Theorien den Einsatz des Formates in der Praxis legitimieren. Im Zuge der Literaturrecherche (Kühl 2007; Schlee 2014; Tietze 2010) wurde ersichtlich, dass es nicht das eine theoretische Fundament der Kollegialen Beratung gibt. Vielmehr wurden Bezüge zu verschiedenen „Denkschulen und Modellen hergestellt“ (Tietze 2010, S. 44), welche im Weiteren vorgestellt werden.

Forschungsprogramm Subjektive Theorien Eine weitere theoretische Grundlage der Kollegialen Beratung bildet das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Die Begrifflichkeit „Forschungsprogramm“ wird dann benutzt, wenn „in einem Wissenschaftsbereich alle Fragen unabhängig von ihrer Thematik unter den selben [sic!] zentralen Aspekten bearbeitet werden.“ (Schlee 2019, S. 38). Menschen werden im Forschungsprogramm Subjektive Theorien als handelnde Subjekte verstanden, „welche bewusstseins-, reflexions- und erkenntnisfähig sind und sich im Handeln an eigenen Zielen sowie an Sinn, Werten und Bedeutung orientieren.“ (Tietze 2010, S. 48) Damit grenzt sich das Menschenbild von der früheren behavioristischen Grundannahme entscheidend ab. Zurück geht das Forschungsprogramm auf die Psychologie der persönlichen Konstrukte von George Kelly, welche dieser Mitte der 50er Jahre veröffentlichte (vgl. ebd.). Damit der Mensch seinen Alltag und damit einhergehende Probleme bewältigen kann, bedient sich der Mensch „subjektive[r] Selbst- und Weltinterpretationen.“ (Schlee 2019, S. 38) Diese subjektiven Theorien der Menschen können und müssen stets überprüft und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Schlee (vgl. 2019, S. 40) leitet vor diesem Hintergrund daraus ab, dass ein Beratungsprozess stets zwei Komponenten enthalten sollte. Auf der einen Seite seien Unterstützung sowie Bestätigung erforderlich. Auf der anderen Seite bedürfe es aber auch Kritik und Konfrontation, damit die Modifikation subjektiver Theorien ermöglicht werde. Um dieses auf die Kollegiale Beratung übertragen zu können, wurde von Schlee die erste Phase geschaffen, in der die Falleinbringer:in ihren Fall und die dazu gehörende subjektive Theorie vorstellt. Hier erfahre die Falleinbringer:in zunächst Sicherheit und Vertrauen. (vgl. Schlee 2019, S. 97) Die zweite Phase nennt Schlee (vgl. 2019, S. 101) Skepsis und Konfrontation, da der Falleinbringer:in alternative subjektive Theorien der anderen Teilnehmenden entgegengebracht werden.

Sonstige theoretische Bezugspunkte

Neben den genannten Theorien gibt es noch viele weitere theoretische Bezugspunkte, die allgemein aus beraterischen bzw. supervisorischen Verfahren bekannt sind. In der Kollegialen Beratung finden sich beispielsweise Bezüge zur humanistischen Psychologie mit dem personenzentrierten Ansatz nach Carl Rogers (vgl. Schlee 2019, S. 69). Rogers vertritt die Auffassung, dass der Mensch all das in sich trägt, was benötigt wird, um sein Verhalten zu verändern – es sind keine Ratschläge oder Anweisungen von außen nötig. Die Berater:in unterstützt den Prozess der Klient:in durch Empathie, Kongruenz und Wertschätzung; die drei Grundmaxime Rogers. Auch der themenzentrierte Ansatz von Ruth Cohn lässt sich der humanistischen Psychologie zuordnen und kann Kollegiale Beratungen prägen. Cohn geht ebenfalls davon aus, dass der Mensch die Fähigkeit besitzt, sein Leben eigenverantwortlich zu gestalten und zu verändern (vgl. ebd., S. 73). Sowohl das Menschenbild Rogers als auch das Cohns harmonieren mit den Annahmen der Subjektiven Theorien, sodass eine gegenseitige Bezugnahme zwischen den theoretischen Bezügen möglich ist (vgl. ebd., S. 75).

Die Psychologie zwischenmenschlicher Kommunikation, mit den exemplarischen Vertretern Paul Watzlawick sowie Friedemann Schulz von Thun, bilden einen weiteren theoretischen Bezugspunkt (vgl. Schlee 2019, S. 69). Watzlawick hat gemeinsam mit Beavin und Jackson die fünf Axiome zwischenmenschlicher Kommunikation aufgestellt, deren Berücksichtigung in der Kollegialen Beratung hilfreich sein können. Beispielsweise besagt das erste Axiom, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Folglich sollte bei der Kollegialen Beratung beachtet werden, der Falleinbringer:in nicht aus Unachtsamkeit falsche Signale zu senden. Auch das zweite Axiom, welches postuliert, dass jede Nachricht neben der inhaltlichen Aussage auch einen Beziehungsaspekt beinhaltet, hilft, Dynamiken im Zuge einer Kollegialen Beratung zu verstehen, da diese möglicherweise von der Beziehungsebene determiniert werden. (vgl. ebd., S. 76) Hier schließt sich das vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun an, welches in der Kollegialen Beratung mitgedacht werden könnte. Um die Selbstklärung der Falleinbringer:in nicht von Aspekten, die auf dem Beziehungsohr gehört werden könnten, zu stören, sollten zweideutige Botschaften bestenfalls vermieden werden (vgl. Schlee 2019, S. 80).

Abschließend lässt sich festhalten, dass eine grundsätzliche theoretische Fundierung der Kollegialen Beratung zukünftig noch erfolgen sollte. Theoretische Bezüge gibt es zwar, aber bei allen wird deutlich, dass sich diese nicht exklusiv auf die Kollegiale Beratung beziehen bzw. spezifisch für diese sind, sondern sich auch auf andere Formate, wie beispielsweise das Coaching, übertragen ließen. Da aber auch Coaching-Elemente in das spezialisierte Konzept der Autorin eingeflossen sind, stellt diese Tatsache für das Forschungsvorhaben keinen Nachteil dar.

4. Forschungsdesign

Im Weiteren werden das Forschungsdesign und Ausschnitte der Forschungsergebnisse vorgestellt. Merchel (2019, S. 25) folgend kann die Evaluation als „Programmevaluation“ bezeichnet werden, da „Maßnahmen, Angebote oder Interventionen zum Gegenstand der Evaluation [werden], mit denen eine oder mehrere Organisationen [oder einzelne Akteur:innen dieser] bestimmte Ziele erreichen wollen“ (ebd.). Der Schwerpunkt der Evaluation lag auf der Wirkungsmessung des im ASD durchgeführten Projektes und der daraus resultierenden persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden, sodass mittels der Evaluation „offen[gelegt wird], ob und in welchem Ausmaß die mit dem Programm erwünschten Ergebnisse erreicht wurden“ (ebd., S. 28). Da die Messung der Wirksamkeit des Projektes nach Projektende durchgeführt wurde, handelt es sich beim Zweck der Evaluation um den „Typus der summativen (bilanzierenden) Evaluation“ (Merschel 2019, S. 41). Die Art der Evaluation ist eine Selbstevaluation, da die Autorin das TPP selbst geplant und durchgeführt sowie die Auswertung und Interpretation der erhobenen Daten eigenständig vorgenommen hat.

4.1 Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Um die eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen möglichst aussagekräftig beantworten zu können, kamen im Zuge der Evaluation quantitative Fragebögen und leitfadengestützte Interviews als Erhebungsinstrumente zum Einsatz. Ergänzt wurden diese durch die Alltagsbeobachtungen der Autorin ohne expliziten Beobachtungsplan (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 263). Durch den Mixed-Methods-Ansatz wurden kontrastreichere Ansatzpunkte für die Diskussion und differenziertere Ergebnisse erwartet (vgl. Hussy/Schreier/ Echterhoff 2010, S. 278). Den Schwerpunkt bildete allerdings der explorative Erkenntnisgewinn durch die individuellen Erfahrungen und Bewertungen ausgewählter Teilnehmenden. Es wurde davon ausgegangen, dass diese Erkenntnisse erste arbeitsfeldspezifische Handlungsempfehlungen ermöglichen. Dennoch sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe lediglich exemplarischen Charakter haben und folglich nur als Annäherung an den Forschungsgegenstand zu bewerten sind. Es wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben. Die Daten der Fragebögen wurden mittels einer deskriptiven Datenanalyse und die Ergebnisse der Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet.

4.2 Ergebnisausschnitte der quantitativen Erhebung

Bringt man die Einschätzung der beruflichen Handlungsfähigkeit in Verbindung zur Häufigkeit der Falleinbringung in die Kollegiale Beratung, wie in Tabelle 2 dargestellt, kann festgestellt werden, dass die zwei Kolleg:innen mit eher geringer beruflichen Handlungssicherheit eher regelmäßig (n = 1) bis sehr regelmäßig (n = 1) Fälle vorstellten. Bei denen, die ihre berufliche Handlungssicherheit eher hoch eingeschätzt haben, fällt auf, dass sechs der 12 fast nie (n = 4) bis weniger häufig (n = 2) Fälle kollegial berieten und niemand sehr regelmäßig.

Tabelle 2: Kreuztabelle Variablen Häufigkeit Falleinbringung + berufliche Handlungssicherheit

Häufigkeit Falleinbringung	Grundsätzliche berufliche Handlungssicherheit	
	eher gering	eher hoch
fast nie	0	4
weniger häufig	0	2
eher regelmäßig	1	6
sehr regelmäßig	1	0

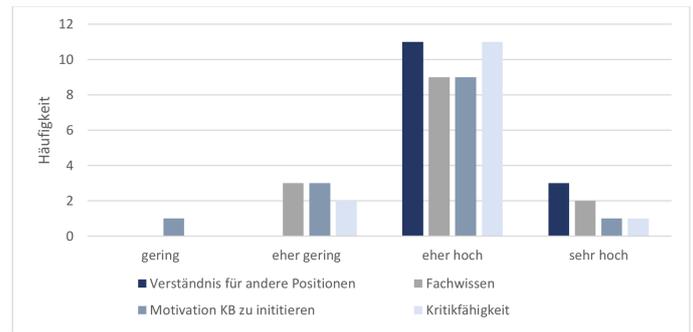


Abbildung 1: Häufigkeiten Variable grundsätzliche Fähigkeiten in Bezug auf die Kollegiale Beratung

Insbesondere die Fähigkeit, während der Beratung Verständnis für andere Positionen zu haben, wurde von allen Teilnehmenden **eher hoch** (n = 11) bzw. **sehr hoch** (n = 3) eingeschätzt, was der Abbildung 1 entnommen werden kann. Die Einschätzungen zur Kritikfähigkeit verhalten sich ähnlich, wobei zwei Teilnehmende angaben, dass die eigene Kritikfähigkeit **eher gering** sei. Die Motivation selbst eine Kollegiale Beratung zu initiieren, wurde lediglich von zwei Personen als **sehr hoch** bewertet. Drei weitere Teilnehmende hingegen beurteilten die eigene Motivation als **eher gering**. Die übrigen neun Personen bezeichneten diese immerhin als **eher hoch**.

Betrachtet man im Weiteren die spezifischen Fähigkeiten in Bezug auf die Kollegiale Beratung, zeigt sich in Abbildung 2 folgendes Bild.

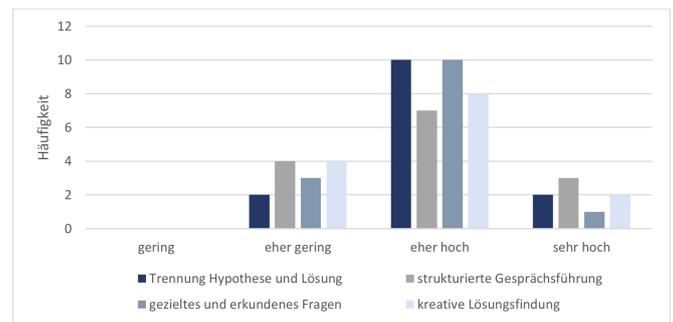


Abbildung 2: Häufigkeiten Variable Fähigkeiten konkret in Bezug auf Kollegiale Beratung

Es fällt vor allem bei der strukturierten Gesprächsführung, minimal stärker als bei der kreativen Lösungsfindung, auf, dass die Einschätzungen sehr variieren. Zwar war die Hälfte der Teilnehmenden (n = 7) der Meinung, dass die Kompetenz im Bereich der strukturierten Gesprächsführung eher hoch sei, aber dennoch gab es vier Teilnehmende, die diese als eher gering einstufen. Die übrigen drei beurteilen diese als sehr hoch. Insgesamt die meisten Kompetenzen sprachen sich die Teilnehmenden im Bereich der Trennung zwischen Hypothese und Lösung zu. 10 Personen haben diese mit eher hoch beurteilt und zwei mit sehr hoch.

Welche Gründe die Teilnehmenden dazu bewogen, selbst einen Fall in die Beratung einzubringen, kann Tabelle 3 entnommen werden. Die Mittelwertvergleiche der verschiedenen Variablen zeigen, dass sich insgesamt kaum große Veränderungen bei den Teilnehmenden durch die Projektdurchführung in Bezug auf die Gründe für die Falleinbringung ergeben haben. Die beiden größten Steigerungen sind mit jeweils 0,36 bei der Erweiterung der Lösungsmöglichkeiten sowie der Vorbereitung des Team36 (Gremium zur Gewährung von Hilfen nach dem SGB VIII) zu verzeichnen gewesen. Es könnte daher sein, dass das neue Format in diesen beiden Punkten eine etwas größere Motivation erzeugte, einen Fall einzubringen. Die anderen Werte bewegen sich zwischen 0,07 und 0,28.

Tabelle 3: Mittelwertvergleich Variablen Gründe für Falleinbringung

Variablen	Mittelwerte (M)	
	Prä-Messung	Post-Messung
<i>Gründe für Falleinbringung</i>		
Bestätigung des Vorhabens	2,57	2,64
Legitimation des Vorgehens	2,86	3,00
Erweiterung der Lösungsmöglichkeiten	3,57	3,93
Vorbereitung des Team36	1,71	2,07
Vorbereitung eines Gerichtstermins	2,36	2,64
Abklärung eines §8a-Falls	2,29	2,36

Auch die verpflichtende Teilnahme an der Kollegialen Beratung wurde von 13 Teilnehmenden befürwortet, was die Darstellung in Abbildung 3 zeigt. Vier der 13 Personen wären damit sogar sehr zufrieden. Lediglich eine Person wäre mit einer Verpflichtung gar nicht zufrieden.

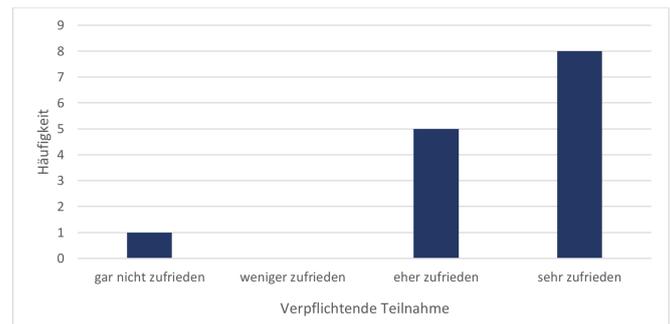


Abbildung 3: Häufigkeiten Variable verpflichtende Teilnahme

5. Diskussion der Ergebnisse und Folgen für die Praxis

5.1 Faktoren zur Steigerung der Effizienz im Vorgehen und der Motivation zur Falleinbringung Bei der Betrachtung der Ergebnisse fiel zunächst auf, dass laut des Prä-Fragebogens vor Projektbeginn im Durchschnitt bereits eine eher hohe Zufriedenheit mit dem vorhandenen Format (M = 3,00) sowie mit der Praxisnähe der Ergebnisse (M = 3,29) der Kollegialen Beratung bestand. In Verbindung mit der Auswertung

der Kollegialen Beratungen der Jahre 2021 und 2022, die ergeben hatte, dass 26 der 54 terminierten und damit fast die Hälfte (48,1 %) aller Kollegialen Beratungen abgesagt wurden, und der Tatsache, dass die Häufigkeit der Falleinbringung in der Prä-Befragung durchschnittlich mit weniger häufig (M = 1,86) eingeschätzt wurde, überraschte dieses Ergebnis zunächst. Trotz eher hoher Zufriedenheit wurden kaum Fälle eingebracht. Erklärungen hierfür konnten im Verlauf des Forschungsprozesses eruiert werden und bilden nun die Basis der Diskussion. Es scheint zwar grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber der Kollegialen Beratung zu bestehen, aber die Prä-/Postmessung hat sehr deutlich ergeben, dass die konkrete Umsetzung in Bezug auf die Methoden zu eintönig war. Nach der Durchführung des Projektes mit vielfältigen Methoden ist der Mittelwert bei der Bewertung der Methoden um 1,14 angestiegen (M = 3,50). Auch in den Interviews wurde stets die Eintönigkeit der Methoden bemängelt. Es stellte sich an dieser Stelle die Frage, warum das Team nicht eigeninitiativ das Methodenportfolio erweiterte, sondern stattdessen einfach die Kollegialen Beratungen ausfallen ließ. Seitens der Autorin bestand die Hypothese, Zeitmangel der Grund für die ausbleibende Eigeninitiative war. Die Relevanz des Faktors Zeit bei der Kollegialen Beratung spiegelte sich sowohl in den Interviews als auch in den quantitativen Daten wider. Als Grund für den Wunsch einer Absage der Kollegialen Beratung wurde vor Projektbeginn im Mittel der Aspekt keine Zeit als voll zutreffend bis eher zutreffend benannt (M = 1,57).

Um diesem Rechnung zu tragen, wurde während des Projektes sowohl die Zeit für die Teilnahme an der Kollegialen Beratung als auch für die Vorbereitung dieser reduziert. Dies führte dazu, dass die fehlende Zeit als Grund für eine Absage einen weniger großen Einfluss hatte, da der Mittelwert nach dem Projekt um 0,57 gestiegen ist. Auch der Aufwand der Vorbereitung wurde als nicht mehr so aufwendig und damit deutlich positiver bewertet. Nach dem Projekt stieg dieser Mittelwert um 0,50 ($M = 3,43$), was zeigt, dass die Teilnehmenden eher bis sehr zufrieden mit dieser Veränderung sind. Gleichzeitig wurde der Aufwand des Protokolls minimiert, indem ein Fotoprotokoll eingeführt wurde. Im Interview wurde geäußert, dass dieses im Alltag sehr praktikabel und mit einem geringeren Aufwand im Nachgang verbunden sei. Die positive Konnotation konnte auch durch die Post-Messung belegt werden. 13 von 14 Teilnehmenden befürworten insgesamt die neue Form des Protokolls. Neun der 13 Personen sind sogar sehr zufrieden damit. Interessant wäre an dieser Stelle zu erfahren, welche Gründe bei der einen Person dazu geführt haben, dass diese mit dem Fotoprotokoll weniger zufrieden ist.

Zur weiteren Steigerung der Motivation wurde die Ausgestaltung der Moderationsrolle modifiziert. Im Ergebnis ist dadurch eine deutlich stärkere Einbeziehung der Falleinbringer:in erfolgt (Steigerung des Mittelwertes um 0,71), was laut der Interviews die Freude an und das Vorankommen in der Kollegialen Beratung positiv beeinflusst habe. Dass der Moderation eine besondere Bedeutung zukommt, bestätigt auch Tietze (vgl. 2010, S. 71). Diese ergibt sich aus der eigenverantwortlichen Steuerung des Beratungsprozesses ohne externe Expert:in. Damit hängt der Erfolg des Prozesses maßgeblich von der Ausgestaltung der Rollen und der Einhaltung des strukturierten Ablaufs ab (vgl. ebd.). Auch die methodische Abwechslung sowie die höhere Passgenauigkeit der Methoden zum Fall durch eine bewusste Auswahl konnten mittels der modifizierten Moderationsrolle erreicht werden. Dieses habe laut der Interviews zur Steigerung der Motivation und zu einem besseren Fallverstehen geführt hat. Der Post-Messung konnte entnommen werden, dass dadurch die Beteiligung innerhalb der Kollegialen Beratung gesteigert und der Mittelwert in Bezug auf die Praxishöhe der Ergebnisse um 0,42 erhöht werden konnte. Die Klärung der Rollen vor dem Prozess hat darüber hinaus zur Steigerung der Effizienz im Prozess beigetragen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass dieses vor dem Projekt eine Hürde gewesen ist bzw. zur Verzögerung geführt hat. Es ließ sich aufgrund der Äußerungen in den Interviews mutmaßen, dass fehlende Methodenkenntnisse ein Grund dafür waren, beispielsweise die Rolle der Moderation nicht übernehmen zu wollen.

Insbesondere unter Berücksichtigung der zeitlichen Ressourcen ist es umso wichtiger, dass die wenige Zeit nicht für die Diskussion über die Einnahme der Rollen verschwendet wird. Nicht zuletzt fördere die Durchführung in Präsenz sowohl die Effizienz, weil man sich nicht mit technischen Schwierigkeiten aufhalten müsse, als auch die Motivation, da eine andere Dynamik entstehe. Nachdem bislang die spezifischen Faktoren zur Steigerung der Effizienz und der Motivation zur Falleinbringung diskutiert und herausgearbeitet wurden, werden nun das übergeordnete Wirkungsziel des TPP sowie die Handlungsziele dieses evaluiert. Diese stehen inhaltlich eng mit der ersten Forschungsfrage in Verbindung. Das erste Handlungsziel lautete: „Ich biete den Kolleg:innen durch die Moderation der kreativen Denkwerkstatt ein individuelles Instrument an, um (herausfordernde) Fälle reflektieren und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeiten zu können.“ Dieses Ziel konnte insofern erfüllt werden, als dass durch die Methodenvielfalt die Individualität sichergestellt wurde. Das zweite Handlungsziel, „Ich stelle den Kolleg:innen die Methoden der kreativen Denkwerkstatt vor.“, ist umgesetzt worden. Allerdings hat sich sowohl im Vollzug als auch im Nachgang gezeigt, dass hierfür deutlich mehr Zeit hätte eingeräumt werden müssen. Einigen Kolleg:innen waren manche Methoden völlig unbekannt, sodass viele Rückfragen geäußert wurden. Außerdem gab es mehrere Absagen bei den zwei Vorstellungsterminen aufgrund von Krankheit und Urlaub. Wegen des Projektzeitplans war es nicht möglich, weitere Termine zur Vorstellung der Methoden anzubieten. „Ich übernehme in den ersten neun kreativen Denkwerkstätten die Rolle der Moderatorin.“ war das dritte Handlungsziel. Die Übernahme der Rolle der Moderation war sehr hilfreich für die Modifikation der Rolle und die Auswahl sowie Anleitung der neuen Methoden. Evaluierend ist allerdings festzuhalten, dass es zielführender gewesen wäre, wenn die Autorin die Rolle beispielsweise nur sechsmal übernommen, und in den weiteren drei Terminen im Hintergrund als Co-Moderatorin fungiert hätte. Dadurch hätten andere Kolleg:innen sich schon einmal in einem geschützteren Rahmen in den neuen Methoden erproben können und der Bruch nach dem Ende des Projektes wäre nicht so stark gewesen. Als letztes Ziel wurde Folgendes formuliert: „Ich fördere die Identifikation der Kolleg:innen mit der Methode der kreativen Denkwerkstatt, sodass sie diese nach Beendigung meines Projektes 14-täglich fortführen.“

Die Übernahme der Rolle der Moderation war sehr hilfreich für die Modifikation der Rolle und die Auswahl sowie Anleitung der neuen Methoden. Evaluierend ist allerdings festzuhalten, dass es zielführender gewesen wäre, wenn die Autorin die Rolle beispielsweise nur sechsmal übernommen, und in den weiteren drei Terminen im Hintergrund als Co-Moderatorin fungiert hätte. Dadurch hätten andere Kolleg:innen sich schon einmal in einem geschützteren Rahmen in den neuen Methoden erproben können und der Bruch nach dem Ende des Projektes wäre nicht so stark gewesen. Als letztes Ziel wurde Folgendes formuliert: „Ich fördere die Identifikation der Kolleg:innen mit der Methode der kreativen Denkwerkstatt, sodass sie diese nach Beendigung meines Projektes 14-täglich fortführen.“ Die Überprüfung dieses Ziel ist kaum möglich. Die Umsetzung wurde versucht, indem den Teilnehmenden Hintergrundinformationen zur Kollegialen Beratung gegeben wurden und individuelle Ermutigung zur Umsetzung erfolgte. Es handelt sich aber um ein sehr heterogenes Team und inwiefern die Identifikation tatsächlich erfolgt ist, kann nur schwer beurteilt werden. Außerdem kann nicht überprüft werden, ob die Kollegiale Beratung nach Projektende fortgeführt wird, da aufgrund der hohen Belastung und personeller Engpässe die Durchführung ausgesetzt wurde. Allerdings haben Einzelne im Zeitraum der Projektpause eigenständig eine Kollegiale Beratung eingefordert und durchgeführt.

Damit wurde insgesamt das Wirkungsziel „Die Kolleg:innen nutzen die kreative Denkwerkstatt, welche sich, orientiert am Bedarf der Fragestellung der Falleinbringer:in, verschiedener Methoden bedient, um alle 14 Tage in variierenden Kleingruppen Fälle einzubringen.“ lediglich für den Projektzeitraum erfüllt. Aussagen über die Zukunft und damit die tatsächliche Wirkung des Projektes sind aktuell noch nicht möglich. Im Rahmen der parallellaufenden Organisationsuntersuchung des Jugendamtes durch ein unabhängiges Institut wurde die Kollegiale Beratung als regelmäßiger Standard dringend empfohlen und die Zeit für die Teilnahme in die Berechnung der Personalbemessung aufgenommen. Somit ist es sehr wahrscheinlich, dass die Teilnahme zukünftig ohnehin verpflichtend sein wird. Wird dieses Ergebnis der Organisationsuntersuchung mit der Literatur in Beziehung gesetzt, könnte der untersuchte ASD zukünftig Folgendes für sich beanspruchen: „Der ASD erhöht die Chance gute Arbeit zu machen, wenn die kollegiale Beratung zu Einzelfällen (a) das methodisch strukturierte Fallverstehen zur Grundlage von Maßnahme-Entscheidungen macht und (b) Interpretationsbreite sowohl im Hinblick auf das Fallverstehen als auch im Hinblick auf die Erörterungen von Maßnahmen erweitert, also in methodischen Arrangements Perspektivenwechsel und Perspektivenvielfalt herausfordert.“ (Merchel 2019a, S. 452)

5.2 Empfehlungen hinsichtlich einer zielgruppenspezifischen Umsetzung im ASD

Auf der Grundlage der quantitativen sowie qualitativen Forschung konnten nachfolgende Handlungsempfehlungen für eine zielgruppenspezifische Umsetzung im ASD herausgearbeitet und damit die zweite Forschungsfrage zumindest für den untersuchten ASD beantwortet werden. Die Interviews haben insgesamt ergeben, dass noch vielerlei Absprachen zu treffen sind. Diese Äußerungen spiegeln den Ablauf der damaligen Implementierung sehr gut wider, da das Team 2020 relativ unvorbereitet mit dem Instrument der Kollegialen Beratung gestartet ist. Dieses zeigte sich beispielsweise dadurch, dass ohne nähere Auseinandersetzung willkürlich ein Ablauf der Kollegialen Beratung aus dem Internet ausgewählt und keine inhaltliche Aufklärung über die Rollenbeschreibungen erfolgte.

Im Interview wurde berichtet, dass zur Häufigkeit der Kollegialen Beratungen noch eine Absprache notwendig sei. Allerdings haben beide Messungen gezeigt, dass die Teilnehmenden durchschnittlich mit der Häufigkeit (14-täglich) eher bis sogar sehr zufrieden seien, sodass dieser Turnus als passend angenommen werden kann. Da der organisatorische Aufwand gering ist, könnte darüber hinaus bei Bedarf jederzeit kurzfristig ein zusätzlicher Termin initiiert werden. Die Zufriedenheit mit dem zeitlichen Umfang sei laut der Interviews ebenfalls noch zu klären. Aber auch hier hat die Post-Messung ergeben, dass der zeitliche Umfang während des Projektes auf große Zufriedenheit stieß ($M = 3,79$), sodass 60 Minuten ein angemessener Umfang im Arbeitsfeld des ASD sein könnte. Es wurde außerdem deutlich, dass es keine verantwortliche Person gibt, die sich übergeordnet für die Kollegiale Beratung verantwortlich fühlt. Dieses sollte sich, laut der Aussagen in einzelnen Interviews, zukünftig ändern, da sich das Format noch nicht ausreichend implementiert habe. Auch Tietze (vgl. 2010, S. 143) bekräftigt, dass es hilfreich wäre, wenn sich ein oder zwei interne Expert:innen finden ließen, die den Beginn der Implementierung zunächst begleiten und sich stärker verantwortlich fühlen, sich dann aber auch, nach erfolgreicher Implementierung, im Sinne der Gleichrangigkeit, nach und nach zurückziehen.

Ebenfalls ein zentraler Aspekt, der noch weiterer Klärung bedarf, sei der Umgang mit Störungen während der Kollegialen Beratung beispielsweise durch Eintreten einer Krise im Fallbestand. Es hat sich in einem Interview gezeigt, dass ein:e Kolleg:in aufgrund eines vermeintlichen Notfalls aus der Kollegialen Beratung geholt wurde, obgleich dieses insgesamt nur 60 Minuten andauerte und aus ihrer Sicht der Notfall hätte warten können. Offensichtlich gab es keine Bereitschaft oder Möglichkeit, das Anliegen der Klientin durch eine andere Person zu vertreten. Dieses könnte einerseits für eine grundsätzliche hohe Belastung sprechen oder zeigen, dass die Sensibilität für die Bedeutung der Kollegialen Beratung noch nicht ausreichend gegeben ist. Sonst hätten vermutlich Hemmungen bestanden, die Kolleg:in aus der Kollegialen Beratung zu holen. Der Umgang mit Krisen stehe laut mehrerer Interviews auch im engen Zusammenhang zur Haltung der Leitung, da das Team hier nicht befugt sei, beispielsweise eigenständig über eine verpflichtende Teilnahme zu entscheiden. Dass die Rolle der Leitung wichtig ist, um die Position der Kollegialen Beratung zu stärken und dem Team gegenüber entsprechende Signale zu senden, hebt auch Merchel (vgl. 2012, S. 133) hervor. Auch der gehäufte Ausfall der Kollegialen Beratungen hätte seitens der Leitung thematisiert werden können, wenn ihr daran gelegen wäre, dieses Instrument im Sinne der Qualitätssicherung zu nutzen. Zumal sich diese auch positiv auf die Organisation auswirkt. Wirkungen auf die jeweiligen Organisationen werden von Tietze (vgl. 2020, S. 26) wie folgt konstatiert: Durch Kollegiale Beratung und die zuvor beschriebenen Effekte auf die Teilnehmenden kann die Qualität in der Fallbearbeitung dieser steigen, was sich förderlich auf die Resultate der Organisationen auswirkt. Gleichzeitig werden der fachliche Austausch und eine Kultur der Unterstützung gefördert, was sich auch auf die Zusammenarbeit außerhalb der Kollegialen Beratung übertragen kann (vgl. ebd.).

In Bezug auf die Haltung im Team hat der Prä-Fragebogen ergeben, dass Tür- und Angelgespräche als Alternative und Ergänzung zur Kollegialen Beratung genutzt werden. Dennoch ist dieses Vorgehen in der Praxis von ASDs nicht unüblich, wie Merchel (2019a, S. 421) bestätigt: „Wahrscheinlich ist auch, dass unter

dem Begriff [Anm.: gemeint ist die Kollegiale Beratung] Praktiken subsumiert werden, welche allenfalls als unstrukturierte Gesprächsrunden unter Kollegen oder sogar Tür-und-Angel-Gespräche bezeichnet werden müssten.“ Gleichzeitig müsse das Format noch als Mehrwert und nicht als Belastung vom Team anerkannt werden. Dass es noch als Belastung wahrgenommen wird, zeigt sich einerseits darin, dass die Kollegiale Beratung nach Projektende ausgesetzt wurde, um zu entlasten.

Andererseits geben die vielen Absagen in den Jahren 2021 und 2022 und die Prioritätensetzung auf Kosten der Kollegialen Beratung ebenfalls Hinweise darauf. Der Mehrwert wird auch in der Literatur betont (vgl. Lippmann 2013, S. 20; Merchel 2019a, S. 421; vgl. Tietze 2020, S. 20), indem dargelegt wird, dass durch die Praxisberatung sowohl berufliche Beanspruchung reduziert als auch Arbeitsmotivation gefördert werden können. Insbesondere die Funktion der Psychohygiene durch Kollegiale Beratung ist im Bereich der Sozialen Arbeit als besonders bedeutsam hervorzuheben. So wird u.a. sichergestellt, dass die Tätigkeit ohne gesundheitliche Auswirkungen lange ausgeübt werden kann. Sämtliche zu treffende Absprachen könnten laut Lippmann (vgl. 2013, S. 53) in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden, was die Verbindlichkeit erhöhe.

Um der Absage der Kollegialen Beratung entgegenzuwirken, empfehlen mehrere Kolleg:innen in den Interviews, dass die Teilnahme verpflichtend sein sollte, so würde vermieden, dass die Prioritätensetzung zu Lasten der Kollegiale Beratung ginge. Laut der Ergebnisse des Post-Fragebogens wären auch 13 der 14 Teilnehmenden mit einer verpflichtenden Teilnahme eher bzw. sogar sehr zufrieden. Das zeigt, dass diese Form der Fremdbestimmung hinsichtlich der Teilnahme im untersuchten ASD als notwendig erachtet wird, um im Alltag tatsächlich regelmäßig teilzunehmen und folglich die Priorität auf die Kollegiale Beratung zu setzen. Die deskriptive Statistik hat gezeigt, dass sechs der 12 Kolleg:innen mit eher hoher beruflicher Handlungssicherheit fast nie ($n = 4$) bzw. weniger häufig ($n = 2$) Fälle in die Kollegiale Beratung einbringen. Dieses könnte ebenfalls ein Indiz dafür sein, dass eine Verpflichtung erst einmal förderlich sein könnte. Dass die Teilnahme nämlich sowohl für Berufsanfänger:innen als auch für erfahrene Fachkräfte nötig ist, postuliert Merchel (2019a, S. 421) wie folgt:

„Um zu vermeiden, dass die informellen Normen berufserfahrener Fachkräfte unhinterfragt als ‚herrschende‘ Interpretationen übernommen werden, sollten ‚Neulinge‘ systematisch zu Einschätzungen und Interpretationen angefordert werden, [...] und ausdrücklich geprüft werden, ob und wie ggf. unübliche Sichtweisen und Bewertungen in die Entscheidungen integriert werden können.“

Bei erfahrenen Kolleg:innen ginge es darum, festgefahrene Sichtweisen aufzubrechen und „zu hinterfragen, distanziert zu betrachten und ggf. neue Ansichten zu integrieren oder sogar eigene Normen und Haltungen zu revidieren.“ (ebd.) Sowohl in den Interviews als auch in der deskriptiven Statistik wird ferner benannt, dass Zeit und ein fester Termin im beruflichen Alltag zwei zu berücksichtigende Faktoren bei der Umsetzung im ASD seien. Zeit sei weder für die Vorbereitung noch für die Durchführung ausreichend vorhanden. Im untersuchten ASD ist es tatsächlich aber so, dass alle 14 Tage am Donnerstagmorgen 90 Minuten (bzw. 60 Minuten während des Projektzeitraums) für die Kollegiale Beratung vorgesehen sind. Allerdings wurde diese Zeit vor dem Projektbeginn aus Gründen der Prioritätensetzung anderweitig genutzt. Diese Aussagen deuten darauf hin, dass die Einstellung, die angesetzte Zeit tatsächlich für die Kollegiale Beratung zu nutzen, möglicherweise noch nicht vorhanden ist. Es besteht möglicherweise indirekter Druck, der besagt, dass man sich diese Zeit nicht leisten kann. Es wird in Zukunft wichtig sein, dass dieser reduziert wird, denn laut Merchel (2012, S. 108) kann es sein, dass aufgrund von Zeitdruck zwar Fälle beraten, diese aber nur kurz und oberflächlich abgehandelt werden, um schnell fertig zu sein.

Um besser miteinander interagieren und die Stimmungen der Beteiligten gut wahrnehmen zu können, wird mehrheitlich die Durchführung in Präsenz seitens der Teilnehmenden befürwortet. Vor dem Hintergrund der zeitlichen Ressourcen entsteht der Wunsch nach einer Praktikabilität des Protokolls im Alltag. Die Fragebögen haben ergeben, dass 13 der 14 teilnehmenden Personen mit einem Foto-Protokoll sehr zufrieden ($n = 9$) bzw. (n = 4) eher zufrieden sind, sodass sich dieses für die Zielgruppe des ASD anzubieten scheint. Bei der Vermittlung der verschiedenen Methoden gab es in den Interviews verschiedene Meinungen über das konkrete Vorgehen. Es waren sich aber alle einig, dass eine Schulung des Teams eine adäquate Möglichkeit wäre. Dieses wird auch durch die Teilnehmenden der Fragebögen bekräftigt. Insgesamt erachten 13 der 14 Teilnehmenden eine Methodenschulung des Teams als eher sinnvoll ($n = 9$) bzw. sogar sehr sinnvoll ($n = 4$). Solch eine Empfehlung geben auch Kühl und Schäfer (vgl. 2020, S. 41), indem sie anregen, dass in einem vorbereitenden Termin die Methoden entsprechend der Erfahrungen der Teilnehmenden vorgestellt werden. Tietze (2020) spricht von „Basis-Methodenbausteinen“ und „Methodenbausteinen für erfahrenere Gruppen“. Da es immer wieder neue Kolleg:innen gibt, würde die Autorin die Empfehlung der Erstellung eines übersichtlichen Leitfadens ergänzend als sinnvoll erachten. So würde außerdem der Moderation Sicherheit geboten werden, indem kurz vor der Beratung noch einmal das genaue Vorgehen nachgeschlagen werden könnte.

In Bezug auf die Zusammensetzung der Kollegialen Beratung ergaben die Interviews ebenfalls verschiedene Vorschläge. Neben den rotierenden Teilnehmenden wurde auch ein festes Team an Berater:innen empfohlen. Um allerdings dem Wesen der Gleichrangigkeit Rechnung zu tragen, sollte die Übernahme der jeweiligen Rolle stets von Beratungsprozess zu Beratungsprozess unter den Teilnehmenden wechseln, betont Schlee in der Literatur (vgl. 2019, S. 88), sodass ein festes Team diesem widersprechen würde. Auf die Wichtigkeit der Zusammensetzung verschiedener Charaktere wurde im Interview hingewiesen und dieses deckt sich mit der Einschätzung Balz' (vgl. 2021, S. 531), der herausstellt, dass Kollegiale Beratung darauf angewiesen sei, dass die verschiedenen Erfahrungshorizonte sowie Expertisen der Teilnehmenden eingebracht werden, um das volle Potential ausschöpfen zu können. Die Angaben zur Gruppengröße variieren in den Interviews genauso wie in der Literatur. Balz (vgl. 2021, S. 531) und Lippmann (vgl. 2012, S. 49) nennen fünf bis acht Personen. Schmid, Veith und Weidner (vgl. 2010, S. 15) hingegen nennen vier bis sechs, sodass sechs Teilnehmende einen guten Mittelwert für das Team des ASD bilden können.

Abschließend werden die Faktoren, die während des Prozesses der Kollegialen Beratung berücksichtigt werden sollten, diskutiert. In den qualitativen Ergebnissen wurde benannt, dass der Umgang wertschätzend sein sollte. Diese Äußerung lässt die Vermutung zu, dass dieses in der Vergangenheit nicht von allen so empfunden wurde. Da jeder einmal in die Rolle der Falleinbringer:in kommen wird, erhöht sich laut Schlee (2019, S. 201) die Chance, dass alle Teilnehmenden eine „achtsame und respektvolle Haltung“ entwickeln. Dennoch wird hier zukünftig noch eine Sensibilisierung im Team notwendig sein. Weiter wurde in den Interviews benannt, dass eine klare Struktur, ein Ergebnis am Ende und das Einhalten der vereinbarten Zeit unabdingbar seien. Letzteres wurde auch im Fragebogen benannt. Einen negativen Einfluss auf die Einhaltung der Struktur kann beispielsweise die fehlende Trennung von Hypothese und Lösung haben (vgl. Merchel 2019a, S. 455). Betrachtet man die Abbildung 2 zeigt sich allerdings, dass 12 der 14 Kolleg:innen diese Fähigkeit als eher hoch ($n = 10$) bzw. sehr hoch ($n = 2$) einschätzen, sodass dieses Phänomen, zumindest laut Selbsteinschätzung, nicht zur Missachtung der Struktur führen kann.

Insgesamt wird durch die Ergebnisdiskussion der Empfehlungen deutlich, dass viele dieser nicht nur arbeitsfeldspezifisch sind, sondern auch grundsätzlich auf Kollegiale Beratung zutreffen. Hier hätte es vermutlich einer konkreteren Nachfrage seitens der Interviewerin bedurft, um das Arbeitsfeldspezifische stärker in den Fokus zu rücken. Dennoch sind die Empfehlungen geeignet, um die Kollegiale Beratung im untersuchten ASD zu verbessern.

Tabelle 4: Konkrete Empfehlungen zur Umsetzung im untersuchten ASD

Häufigkeit	- alle 14 Tage einmal
Dauer	- 60 Minuten
Raum	- Sitzungssaal mit rundem Tisch (R. 103)
Durchführungsform	- in Präsenz
Zusammensetzung	- rotierende Teilnehmer:innen - Falleinbringer:in kommt aus Kreis der Teilnehmer:innen für den jeweiligen Tag
Gruppengröße	- 6 Personen
Ablaufmodell	- Das Modell von Tietze
Methodeneinsatz	- orientiert an den Empfehlungen von Tietze (Ergänzungen erwünscht)
Vermittlung der Methoden	- Schulung der Kolleg:innen - Erstellung eines Leitfadens
Rolle der Moderation	- Nutzen von Fragen, die das tiefergehende Verstehen fördern und Perspektiven erweitern
Art des Protokolls	- Fotoprotokoll
Regeln im Beratungsprozess	- respektvolles Miteinander - sensible Sprache - keine Störungen von außerhalb
Wünschenswerte Haltung der Kolleg:innen	- Kollegiale Beratung ist ein Qualitätsstandard - Kollegiale Beratung entlastet - keine Tür- und Angelgespräche als Ersatz - keine Absage der Kollegialen Beratung
wünschenswerte Haltung der Leitung	- Kollegiale Beratung ist ein Qualitätsstandard - Kollegiale Beratung entlastet - keine Absage der Kollegialen Beratung

Quelle: eigene Darstellung 2023

6. Fazit

„Ich stelle mir Kollegiale Beratung manchmal so vor, wie ein eingerostetes Fahrrad, wo dann an verschiedenen Stellen geklopft wird, und dann bröckelt der Rost so ein bisschen ab und das Fahrrad wird wieder beweglicher und man kann dann plötzlich wieder in verschiedenste Richtungen fahren [...] – das ist toll.“ (B1, Z. 290-293)

Der Zweck dieser abschließenden Ausführungen besteht darin, die vorliegende Forschung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen und des methodischen Ansatzes ergebnisorientiert zu betrachten. Zusammenfassend lässt sich die Frage stellen, welche Erkenntnisse für die Praxis gewonnen werden konnten. Anlass dieses Forschungsvorhabens war die Tatsache, dass es seit 2021 ein strukturiertes Format zur Kollegialen Fallberatung in dem untersuchten Jugendamt gibt, welches allerdings nur sehr unregelmäßig genutzt wird, obgleich der Wunsch nach kollegialem Austausch durchweg vorhanden ist. Um diese Alltagsbeobachtung plausibilisieren zu können, wurde eine Bedarfserhebung im Zuge des hier dargestellten TPP durchgeführt. Daraus ergaben sich zwei Forschungsfragen, die den Forschungsprozess der diesem Artikel zugrundeliegenden Masterarbeit leiteten. Die erste Frage lautete: Wie kann die Effizienz im Vorgehen und die Motivation zur Falleinbringung im Rahmen der Kollegialen Beratung gesteigert werden? Dieser Frage lag das Ziel zu Grunde, dass Format der Kollegialen Beratung so zu modifizieren, dass dieses regelmäßig zur Reflexion von Fällen genutzt und von den Teilnehmenden hilfreich empfunden wird. Mittels der zweiten Forschungsfrage „Welche Empfehlungen können hinsichtlich der Umsetzung der Kollegialen Beratung für die spezifische Zielgruppe des ASD gegeben werden?“ sollte herausgearbeitet werden, welche konkreten Faktoren bei der Umsetzung im spezifischen Tätigkeitsfeld des ASD berücksichtigt werden müssen, um die Realisierbarkeit und Nachhaltigkeit der Umsetzung zu erhöhen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zunächst mittels einer Prä-/Post-Messung quantitative Daten erhoben. Diese gaben u. a. ein detailliertes Bild der Zusammenhänge zwischen der methodischen Eintönigkeit und der zeitlich begrenzten Ressourcen als Motivation für den Ausfall der Kollegialen Beratung. Weiter war der Einbezug der Falleinbringer:in eine entscheidende Variable. Für einen differenzierten Erkenntnisgewinn und eine tiefergehende Analyse wurden im zweiten Schritt mit sechs Kolleg:innen leitfadengestützte Interviews geführt. Diesen konnte ebenfalls entnommen werden, dass zeitlich knappe Ressourcen und die methodische Vielfalt einen Einfluss auf die Teilnahme- und Falleinbringungsmotivation haben und dass zudem die Haltung des Teams und der Leitung ein erheblicher Faktor in Bezug auf die Durchführung oder Absage der Kollegialen Beratung ist.

Gleichzeitig konnte mittels der Interviews aufgezeigt werden, dass ein professionelles Selbstverständnis als positiver Einflussfaktor auf die Kollegiale Beratung im Team des ASD in noch nicht ausreichender Form vorzuliegen scheint. Darüber hinaus war es möglich, konkrete Handlungsempfehlungen für eine Implementierung im Arbeitsfeld des ASD abzuleiten, wie beispielsweise eine umfassende Methodenschulung, der zeitliche Umfang sowie das Treffen von Absprachen u.a. hinsichtlich der Rollenausgestaltung. Diese Erkenntnisse können zur Fortentwicklung effizienterer Maßnahmen im Zuge der Kollegialen Beratung verwendet werden, um die Motivation zur Falleinbringung zu erhöhen.

Durch die Verknüpfung quantitativer und qualitativer Methoden konnten vielfältige Daten erhoben und analysiert werden. Gleichzeitig sei aber auch an dieser Stelle noch einmal betont, dass die Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe lediglich Hinweise geben können und keine repräsentativen Schlussfolgerungen ermöglichen. Dennoch bilden die gewonnenen Erkenntnisse eine Grundlage für zukünftige Forschungsvorhaben und könnten dazu beitragen, die Kollegiale Beratung in Allgemeinen Sozialdiensten der Jugendämter zielgruppenspezifischer zu gestalten. Zudem besteht die Möglichkeit zu überlegen, wie der wahrgenommene Mehrwert durch die Teilnahme an der Kollegialen Beratung weiter gesteigert werden könnte. Um die Validität der Ergebnisse insgesamt zu erhöhen, könnte eine größere Stichprobe verwendet werden, um die bisherigen Erkenntnisse unter Berücksichtigung der aufgezeigten Limitationen und der offenen Fragen weiter zu plausibilisieren. Eine mögliche Vorgehensweise zur Erweiterung dieser Studie könnte darin bestehen, das Forschungsvorhaben auf Allgemeine Sozialdienste anderer Jugendämter auszudehnen. Durch diese Erweiterung würde die Möglichkeit der Anwendung von Inferenzstatistik gegeben sein, um einerseits eine umfassendere Perspektive zu erhalten und andererseits durch geeignete Testverfahren Aussagen zur statistischen Signifikanz der Ergebnisse zu ermöglichen.

Unabdingbar ist, dass die Umsetzung der Kollegialen Beratung, insbesondere in Allgemeinen Sozialdiensten der Jugendämter, insgesamt dazu beiträgt, dass Mitarbeiter:innen motiviert werden, Zeit für fachliche Reflexionen zu investieren und sich auf kreative Vorgehensweisen einzulassen. Dadurch kann die Belastung in der Fallbearbeitung minimiert werden und die Professionalität der Sozialen Arbeit wird nicht durch Alltagsroutinen oder Zeitknappheit untergraben.

Über die Autorin

Dominique Eising ist Sozialarbeiterin und arbeitet seit September 2023 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FH Münster. In Zuge dessen promoviert sie zum Thema „Erleben der Beziehungsgestaltung in Beratungsprozessen im Jugendamt“. Darüber hinaus ist sie als Referentin und Coach selbstständig tätig. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist ihr ein besonderes Herzensanliegen.

Die Ergebnisse dieses Artikels resultieren aus der Evaluation eines Theorie- und Praxisprojektes, welche Gegenstand ihrer Masterarbeit im Master Beratung Mediation und Coaching war.



Literatur

Balz, Hans-Jürgen (2021): Kollegiale Beratung/Intervision. In: Amthor, Ralph-Christian; Goldberg, Brigitta; Hansbauer, Peter; Landes, Benjamin; Wintergerst, Theresia (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit, 9., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Weinheim: Beltz, S. 530-532.

Bergmann, Julia (2018, 18. Juni): Fälle werden komplexer. Hohe Arbeitsbelastung im Jugendamt. In: Süddeutsche Zeitung. Online: <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/fuerstenfeldbruck/faelle-werden-komplexer-hohe-arbeitsbelastung-im-jugendamt-1.4019460> (20.10.2022).

Das Erste (2023, 26. Januar): Personalmangel in Jugendämtern. Video: <https://www.daserste.de/information/politik-weltgeschehen/mittagsmagazin/videos/Personalmangel-im-Jugendamt100.html> (08.07.2023).

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Ebert, Jürgen (2012): Reflexion als Schlüsselkategorie professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. 2. Auflage. Hildesheim: Georg Olms.

Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Berlin: Springer Verlag.

Kühl, Wolfgang (2007): Intervision: billig, aber auch gut? In: Sozialmagazin, 32 (1), S. 38-47.

Kühl, Wolfgang; Schäfer, Erich (2020): Intervision. Grundlagen und Perspektiven. Wiesbaden: Springer Verlag.

Linderkamp, Rita (2011): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte und Entwicklung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Lippmann, Eric D. (2013): Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3., Überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Verlag.

Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.

Merchel, Joachim (2012): Kinderschutz: Anforderungen an die Organisationsgestaltung im Jugendamt. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Hrsg.): Vernachlässigte Kinder besser schützen. Sozialpädagogisches Handeln bei Kindeswohlgefährdung. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. München und Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 103-143.

Merchel, Joachim (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3., aktualisierte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Merchel, Joachim (2019a): Qualitätskriterien: Was macht einen „guten ASD“ aus? In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 448-457.

Müller de Menezes, Rahel (2012): Soziale Arbeit in der Sozialhilfe: Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitung. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Schlee, Jörg (2019): Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Schmid, Bernd; Veith, Thorsten; Weidner, Ingeborg (2010): Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Tietze, Kim-Oliver (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tietze, Kim-Oliver (2020): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.

IMPRESSUM

Herausgeber

BVPPT e.V.
Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie
German Association for Counseling, Education & Psychotherapy

* Die Vertretung der Counselor in Europa *
Gründungsmitglied der DGfB
Deutsche Gesellschaft für Beratung
German Association for Counseling
Mitglied im nfb/Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf
und Beschäftigung

Der Vorstand

Christina Pollmann, Angela Keil, Dagmar Lumma, Kirsten
Böttger, Lea Gentemann

Web: bvppt.org

E-Mail: kontakt@bvppt.org

E-Mail: redaktion@counselingimpulse.org

Redaktion (Vi.S.d.P)
Prof. Dr. Laura Best

Mitherausgeberin und Redaktionsleitung der Counseling Impulse

Erscheinungsweise

1-2 mal jährlich

Mediadaten und Anzeigenschaltung

redaktion@counselingimpulse.org
Telefon: +49 2403 / 839059

Einsenden von Manuskripten

Das Copyright liegt - soweit nicht anders angegeben - bei den
Autoren. Namentlich gekennzeichnete Beiträge verantworten die
Autoren. Kürzungen und redaktionelle Änderungen durch die
Redaktion sind möglich.

Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen übernimmt die
Redaktion keine Verantwortung für Manuskripte, Fotos etc.

Layout und Grafik-Design:

Semo. Wir gestalten / Patricia Jaeger

www.semo-gestaltung.de

ISSN: 1438-6836