

Fachhochschule Münster  
Fachbereich Sozialwesen  
Masterstudiengang “Beratung Mediation Coaching (BMC)”  
Sommersemester 2024

## Masterarbeit

# Möglichkeiten und Grenzen Kollegialer Beratungsformate im Kontext zeitökonomischer Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. phil. Laura Best  
Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. phil. Stephan Barth

Philipp (Johannes) Terhart  
5. Fachsemester – Master BMC  
Matrikelnummer: 1212705  
Paracelsusweg 5 - 46399 Bocholt  
07.07.2024

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis.....                                     | 6  |
| Tabellenverzeichnis .....                                      | 6  |
| Abkürzungsverzeichnis.....                                     | 7  |
| 1    Einleitung in die Thematik der Masterarbeit .....         | 8  |
| 1.1    Fragestellungen .....                                   | 9  |
| 1.2    Forschungsfragen .....                                  | 9  |
| 1.3    Aufbau der Arbeit.....                                  | 10 |
| 2    Kinder- und Jugendhilfe .....                             | 11 |
| 2.1    Rechtliche Einordnung.....                              | 11 |
| 2.2    Aufgabenfelder.....                                     | 13 |
| 2.3    Allgemeine Herausforderungen .....                      | 15 |
| 2.4    Ökonomische Herausforderungen.....                      | 16 |
| 2.5    Personelle Herausforderungen .....                      | 17 |
| 2.6    Resultierende Spannungsfelder .....                     | 20 |
| 3    Kollegiale Beratung .....                                 | 21 |
| 3.1    Definition und Historie.....                            | 21 |
| 3.2    Anlässe und Einsatzmöglichkeiten.....                   | 22 |
| 3.3    Ablauf.....                                             | 22 |
| 3.4    Rollen .....                                            | 23 |
| 3.5    Ziele.....                                              | 24 |
| 3.6    Effekte über die Problemlösung hinaus .....             | 25 |
| 3.6.1    Kollegiales Lernen und positive Effekte.....          | 25 |
| 3.6.2    Entwicklung von Kompetenzen .....                     | 26 |
| 3.6.3    Vorteile für Organisationen.....                      | 27 |
| 3.7    Rahmenbedingungen/Voraussetzungen .....                 | 28 |
| 3.8    Abgrenzung zu Supervision und Coaching.....             | 29 |
| 3.9    Grenzen der Kollegialen Beratung.....                   | 30 |
| 4    Theorie- und Praxisprojekt (TPP).....                     | 32 |
| 4.1    Bedarfserhebung - Ziele .....                           | 32 |
| 4.2    Kollegiale Blitz-Beratung als Innovation.....           | 33 |
| 4.2.1    Zeit-Ökonomische Faktoren.....                        | 34 |
| 4.2.2    Struktur – Idee – Einsatzszenarien .....              | 34 |
| 4.2.3    Kritische Analyse zur Kollegialen Blitz-Beratung..... | 37 |
| 5    Aufbau der Forschung .....                                | 38 |
| 5.1    Kooperierender Träger der stationären Jugendhilfe.....  | 38 |
| 5.1.1    Teamausschnitte .....                                 | 39 |

|        |                                                             |    |
|--------|-------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.2  | Zeitplan und Durchführungszeitraum .....                    | 40 |
| 5.1.3  | Veränderung durch Einführungsworkshops.....                 | 41 |
| 5.1.4  | Handlungs- und Wirkungsziele.....                           | 42 |
| 5.1.5  | Kritische Prozessanalyse .....                              | 43 |
| 5.2    | Evaluation.....                                             | 44 |
| 6      | Evaluationsergebnisse und Erkenntnisse .....                | 49 |
| 6.1    | Allgemeine Strukturdaten .....                              | 49 |
| 6.2    | Ausgangsanalyse (Befragung A).....                          | 52 |
| 6.2.1  | Erfahrungen/Veränderungsbereitschaft und Erkenntnisse ..... | 52 |
| 6.2.2  | Formelle und informelle Besprechungsformate .....           | 54 |
| 6.2.3  | Interesse – Erwartungen – Ressourcen.....                   | 55 |
| 6.2.4  | Anlässe – Inhalte – Methode – Wirkungen .....               | 57 |
| 6.2.5  | Handlungskompetenz – Team-Lernen .....                      | 60 |
| 6.3    | Entwicklung (Befragung B/C) .....                           | 61 |
| 6.3.1  | Quantitative Umsetzung Kollegialer Beratungsformate .....   | 62 |
| 6.3.2  | Konzept – Rollen – Interesse – Nutzung.....                 | 63 |
| 6.3.3  | Anlässe – Inhalte – Methoden.....                           | 65 |
| 6.3.4  | Klimaeffekte – Lernen .....                                 | 67 |
| 6.4    | Kollegiale Blitz-Beratung – Auswertung – Erkenntnisse ..... | 69 |
| 6.5    | Einführungsprozess .....                                    | 73 |
| 6.6    | Qualitative Erhebung über Interviews.....                   | 74 |
| 7      | Diskussion der Hypothesen und Rückschlüsse.....             | 76 |
| 7.1    | Hypothesen und Diskussion zur Forschungsfrage (1).....      | 77 |
| 7.2    | Rückschlüsse und Diskussion zur Forschungsfrage (2).....    | 80 |
| 8      | Fazit .....                                                 | 85 |
| 9      | Literaturverzeichnis .....                                  | 88 |
| 10     | Anhang.....                                                 | 92 |
| 10.1   | Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews .....             | 92 |
| 10.1.1 | Interview 1: Teaminterview (02/2024) .....                  | 92 |
| 10.1.2 | Interview 2: Elternberatung (05/2024).....                  | 92 |
| 10.1.3 | Interview 3: Wohngruppe (05/2024).....                      | 92 |
| 10.2   | Fragebögen – Anschreiben – Rohdaten .....                   | 92 |
| 10.2.1 | Fragebogen A und Anschreiben.....                           | 92 |
| 10.2.2 | Fragebogen B .....                                          | 92 |
| 10.2.3 | Fragebogen C und Anschreiben .....                          | 92 |
| 10.2.4 | Rohdaten zu Fragebogen A .....                              | 92 |
| 10.2.5 | Rohdaten zu Fragebogen B .....                              | 92 |
| 10.2.6 | Rohdaten zu Fragebogen C .....                              | 92 |
| 10.3   | Kollegiale Blitz-Beratung (Anleitung/Schema) .....          | 93 |
| 10.4   | Einführungsworkshops (Präsentation) .....                   | 94 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: KJH nach §§ 11 ff SGB XIII (Eigene Darstellung in Anlehnung an IJHB (2023), S. 3) .....          | 13 |
| Abb. 2: Hilfen zur Erziehung nach Angebotsformen 2018 (s. Destatis, 2021 B, S. 70) .....                 | 14 |
| Abb. 3: Ausgaben und Einnahmen in der KJH (Destatis 2020) .....                                          | 17 |
| Abb. 4: Beschäftigte in der KJH zum Stichtag 31.12.20 (vgl. Destatis, 2022, S. 21) .....                 | 18 |
| Abb. 5: Erwerbstätige - KJH - Bevölkerung (Datenquelle / vgl. Destatis, 2022 i.V.m. Destatis 2023) ..... | 18 |
| Abb. 6: Alterspyramide der Beschäftigten in KJH (Datenquelle, vgl. Destatis, 2022) .....                 | 19 |
| Abb. 7: Spannungsfelder und Einflussebenen in der KJH (eigene Darstellung) .....                         | 21 |
| Abb. 8: Bypass zur Problemlösung (eigene Darstellung) .....                                              | 24 |
| Abb. 9: Transtheoretisches Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Prochaska) .....                   | 32 |
| Abb. 10: Zeitlicher Ablauf Forschungsvorhaben .....                                                      | 40 |
| Abb. 11: Methodische Arrangements von Evaluation (in Anlehnung an Merchel, 2019) .....                   | 45 |
| Abb. 12: Mitarbeiterstrukturen der partizipierenden Teams .....                                          | 50 |
| Abb. 13: Partizipation an schriftlicher Befragung .....                                                  | 50 |
| Abb. 14: Strukturdaten zur Kontinuitätsgruppe (KG) .....                                                 | 51 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Gegenüberstellung von Phasenmodellen der Kollegialen Beratung .....       | 23 |
| Tab. 2: Rollen in der Kollegialen Beratung .....                                  | 27 |
| Tab. 3: Konzeptentwurf zum Ablauf und Aufbau der Kollegialen Blitz-Beratung ..... | 36 |
| Tab. 4: Befragung A – A1.1 bis A 1.3 .....                                        | 53 |
| Tab. 5: Befragung A - A 1.5 .....                                                 | 53 |
| Tab. 6: Befragung A - A 2.3 / A 2.5 .....                                         | 54 |
| Tab. 7: Befragung A - A 4.1 / A 6.3 .....                                         | 55 |
| Tab. 8: Befragung A - A 2.1 / A 2.2 / A 2.4 .....                                 | 56 |
| Tab. 9: Befragung A - A 4.2 .....                                                 | 56 |
| Tab. 10: Befragung A - A 3.3 / A 3.4 .....                                        | 57 |
| Tab. 11: Befragung A - A 6.4 .....                                                | 57 |
| Tab. 12: Befragung A - A 6.1 .....                                                | 58 |
| Tab. 13: Befragung A - A 4.4 .....                                                | 58 |
| Tab. 14: Befragung A - A 4.5 .....                                                | 59 |
| Tab. 15: Befragung A - A 4.3 .....                                                | 59 |
| Tab. 16: Befragung A - A 3.6 .....                                                | 60 |
| Tab. 17: Befragung A - A 5.2 / A 5.4 / A 5.5 .....                                | 61 |
| Tab. 18: Befragung C - C 4.1 .....                                                | 62 |
| Tab. 19: Befragung C - C 4.2 .....                                                | 62 |
| Tab. 20: Befragung C - C 4.3 / C 4.4 .....                                        | 63 |
| Tab. 21: Befragung B/C - B 1.1 / B 1.2 / C 1.1 / C 1.3 .....                      | 64 |
| Tab. 22: Befragung B/C - B 1.3 / B 1.4 / B 1.5 / C 2.1 / C 2.2 .....              | 65 |
| Tab. 23: Befragung C - C 4.5 / C 4.6 .....                                        | 66 |
| Tab. 24: Befragung C - C 4.7 .....                                                | 66 |
| Tab. 25: Befragung B/C - B 1.6 / C 4.8 .....                                      | 68 |
| Tab. 26: Befragung B/C - B 1.7 / C 4.9 .....                                      | 68 |
| Tab. 27: Befragung B - B 3.1 / B 3.2 / B 3.3 .....                                | 69 |
| Tab. 28: Befragung C - C 5.1 / C 5.2 .....                                        | 70 |
| Tab. 29: Befragung C - C 5.3 / C 5.4 .....                                        | 71 |
| Tab. 30: Befragung C - C 5.7 / C 5.8 .....                                        | 71 |
| Tab. 31: Befragung C - C 5.10 / C 5.11 .....                                      | 72 |
| Tab. 32: Befragung C - C 5.12 .....                                               | 72 |
| Tab. 33: Befragung C - C 6 / C 6.2 / C 6.4 .....                                  | 73 |
| Tab. 34: Reduktionen der geführten Interviews .....                               | 75 |

## Abkürzungsverzeichnis

|          |                                                   |
|----------|---------------------------------------------------|
| BHO      | Bundeshaushaltsordnung                            |
| BGB      | Bürgerliches Gesetzbuch                           |
| BGBL     | Bundesgesetzblatt                                 |
| BMC      | Beratung – Mediation – Coaching                   |
| BetrVG   | Betriebsverfassungsgesetz                         |
| CM       | Changemanagement                                  |
| FSJ      | Freiwilliges Soziales Jahr                        |
| HGrG     | Haushaltsgrundsätzegesetz                         |
| HPG      | Hilfeplangespräch                                 |
| HR       | Human-Ressource-Management                        |
| JArbSchG | Jugendarbeitsschutzgesetz                         |
| JWG      | Gesetz für Jugendwohlfahrt                        |
| KB       | Kollegiale Beratung                               |
| KJH      | Kinder- und Jugendhilfe                           |
| KJHG     | Kinder- und Jugendhilfegesetz                     |
| RJWG     | Reichsjugendwohlfahrtsgesetz                      |
| SGB      | Sozialgesetzbuch                                  |
| StGB     | Strafgesetzbuch                                   |
| TPP      | Theorie-Praxis-Projekt                            |
| TTM      | Transtheoretischen Modell                         |
| VUCA     | Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity |

# 1 Einleitung in die Thematik der Masterarbeit

Mithilfe der vorliegenden empirischen Arbeit möchte der Autor sich vertieft mit der Thematik, den Rahmenfaktoren und Herausforderungen der (stationären) Kinder- und Jugendendhilfe (KJH) befassen. Das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe liegt hierbei außerhalb des beruflichen Wirkungskreises des Autors. Bislang existierten nur situative und zeitlich begrenzte Kontaktfelder zur Kinder- und Jugendhilfe, ohne einen vertieften Einblick in die diversen Rahmenfaktoren als auch Spannungsfelder zu erhalten.

Neben der Kinder- und Jugendhilfe wird im Rahmen der Masterarbeit auch die Kollegiale Beratung (KB) als lösungsorientierte Methode theoretisch beschrieben und beleuchtet. Hierdurch soll ein grundlegendes Verständnis für dieses Beratungsformat, dessen Umsetzungsformen, Vorteile aber auch dessen Grenzen geschaffen werden. Weiterführend soll auch eine innovative Weiterentwicklung der Kollegialen Beratung beschrieben werden, welche das zeitökonomische Spannungsfeld, in dem sich die Kinder- und Jugendhilfe bewegt, bestenfalls positiv bedienen soll.

Kernthema der Masterarbeit bildet somit die Einführung zweier Kollegialer Beratungsformate für zwei operativ tätige Teams in der Kinder- und Jugendhilfe und der sich hieran angliedernden Pflegeelternberatung, die vor dem Hintergrund der vorliegenden Forschungsfragen untersucht und diskutiert werden sollen. Die sich hieraus ergebenden Rückschlüsse und Erkenntnisse für zukünftige Prozesse sollen abgeleitet und beschrieben werden.

Die wissenschaftliche Forschungsgrundlage dieser Arbeit soll ein im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Beratung – Mediation – Coaching (BMC)“ umgesetztes Theorie- und Praxisprojekt (TPP) bilden. Hierdurch soll die Verbindung von den allgemeinen und abstrakten Herausforderungen der Kinder- und Jugendhilfe hin zu den spezifischen Herausforderungen der Teams in der stationären Kinder- und Jugendhilfe vollzogen werden. Es handelt sich somit bei dieser Masterarbeit um eine wissenschaftliche Arbeit, die sich im Rahmen der Diskussion der hervorgebrachten Ergebnisse auf einen kleinen Teilausschnitt eines regional tätigen Trägers begrenzt. Dennoch sollen Erkenntnisse zu der Einführung und Umsetzung von Formen der Kollegialen Beratung gewonnen werden, so dass hierdurch eine Haltung und Idee zum weiteren Umgang entwickelt werden kann.

## 1.1 Fragestellungen

Handlungsleitend bei der Entwicklung der wissenschaftlich zu untersuchenden Fragestellungen sind Auswirkungen der Kollegialen Beratungsformate auf die anwendenden Personen und die damit verbundenen Systeme in Form von Teams und Arbeitgeber. Bei den anwendenden Personen handelt es sich um Mitarbeitende der Teams in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und der Elternberatung, deren beruflicher Alltag durch vielfältige Herausforderungen mit den „Leistungsadressaten (Kind, Jugendlicher, junger Erwachsener, Elternteile)“ (Merchel, 2022, S.20) geprägt ist.

## 1.2 Forschungsfragen

Die Einführung einer neuen Methode bzw. eines neuen Handlungsprozesses in eine bestehende Organisation weckt häufig das Bedürfnis, möglichst dessen jeweilige Auswirkungen zu betrachten. Dies erfolgt in der Regel im Rahmen einer vorherigen Betrachtung der Ist-Situation sowie der zeitlich nachgelagerten Untersuchung der neuen entstandenen Ist-Situation. Aufgrund der zeitlichen als auch ökonomischen Mittel des Autors leitet sich jedoch ein Forschungsdesign ab, welches in sich schon eine „begrenzte Rationalität“ (vgl. Beyer, 2018, S. 263) trägt und durch komplexere sowie in einer quantitativ höheren Anzahl von Forschungsfragen, signifikante und valide Erkenntnisse weiter erschwert. So wäre es beispielsweise interessant, die Auswirkungen auf die inneren und äußeren Teamprozesse dezidiert zu untersuchen. Hierfür wäre jedoch eine vielschichtigere Begleitung und damit eine engmaschigere Erhebung verbunden, um auch sich verändernde Rahmenbedingungen – wie beispielweise Neuordnungen bei gesetzlichen Regelungen, räumliche, persönliche oder personelle Veränderungen bei den einzelnen Teammitgliedern – zu berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse sollen im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit folgende zwei Fragestellungen handlungsleitend sein:

- (1) Inwiefern verbessern Formen der Kollegialen Beratung die Handlungsfähigkeit von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe?
- (2) Inwiefern erleben die Mitarbeitenden durch die Formen der Kollegialen Beratung positive Einflüsse auf ihre Tätigkeit (im Team)?

Bei den beiden Untersuchungsfragen handelt es sich bewusst nicht um geschlossene Fragestellungen, welche mit einem „Ja“ oder einem „Nein“ beantwortet werden können. Vielmehr sollen diese Fragestellungen ermöglichen, einen Blick darauf zu richten, in welchen (An-)Teilen die Formen der Kollegialen Beratung einen Einfluss auf die mitarbeitenden Personen und deren Teams haben.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die aufgeführten Forschungsfragen sollen über die vorliegende Arbeit, welche in aufeinander aufgebaute Abschnitte strukturiert ist, untersucht werden. Zu Beginn steht die theoretische Einführung in die beiden prägenden Säulen. Hier wird die Kinder- und Jugendhilfe (KJH) als eine Säule sowie als struktureller Rahmen beschrieben. Dabei werden u.a. die rechtliche Einordnung, die diversen Handlungsfelder und die damit verbundenen Herausforderungen und Spannungsfelder erörtert, um den Kontext für die zweite Säule zu geben. Diese setzt sich aus der klassischen sowie einer innovativen Form der Kollegialen Beratung zusammen. Ziel dieses Abschnitts ist es, ein grundsätzliches Verständnis für das theoretische Fundament, der historischen Entwicklung, den Strukturen, den Möglichkeiten und Zielen der Kollegialen Beratung zu schaffen ohne dabei die Grenzen außer acht zu lassen. Anknüpfend zum regulären Format der Kollegialen Beratung soll die vom Autor entwickelte innovative Form der Kollegialen Beratung beschrieben werden, um hier die Unterschiede und Zielsetzung herauszustellen.

Über die Beschreibung des Theorie- und Praxisprojekts (TPP) soll die inhaltliche und methodisch umgesetzte Basis der Forschungsarbeit dargelegt werden. Die hier im Rahmen der praktischen Umsetzung und der Evaluation gewonnenen Ergebnisse werden im weiteren Verlauf diskutiert und münden im Fazit, wo die Kernpunkte und Folgerungen für zukünftige Projekte noch einmal hervorgehoben werden.

## 2 Kinder- und Jugendhilfe

Auf eine umfangreiche Darstellung der Kinder- und Jugendhilfe wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, da es sich hierbei zwar um einen elementaren Rahmenfaktor handelt, jedoch die inhaltliche und operative Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe keinen Schwerpunkt bildet.

Im folgenden Kapitel soll daher lediglich ein Überblick zu den ausgewählten Facetten der Kinder- und Jugendhilfe gegeben werden, um hier in diesen thematischen und theoretischen Teilaspekt dieser Arbeit einzuführen. Dies soll durch die Einnahme einer „globalen Perspektive“ in Form der rechtlichen Einordnung vorgenommen werden, um dann im weiteren Verlauf unter Pkt. 4.1 die „lokale Perspektive“ des kooperierenden Trägers zu beschreiben.

### 2.1 Rechtliche Einordnung

Die heutige (rechtliche) Ausgangslage der Kinder- und Jugendhilfe hat sich in den letzten Jahrhunderten dahingehend entwickelt, dass Kinder und Jugendliche nicht mehr wie Erwachsene, sondern seit dem 19. Jahrhundert als „spezifische Gruppe“ definiert werden. Die damit einhergehenden Gesetzesbücher Reichsjugendwohlfahrtsgesetz (RJWG) und das Gesetz für Jugendwohlfahrt (JWG) mündeten am 01. Januar 1991 als Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) im Achten Sozialgesetzbuch (SGB XIII)<sup>1</sup> (vgl. Farrenberg, 2021, S. 52 ff.).

Damit reiht sich das KJHG in die zwölf Sozialgesetzbücher ein, über welche in Deutschland eine breite Spanne des vorhandenen Prinzips des Sozialstaats geregelt werden. Hierbei nehmen das SGB I (Allgemeiner Teil) und das SGB X (Sozialverfahren und Datenschutz) eine besondere Rolle ein, da sie als Mantelgesetz für alle verbleibenden Sozialgesetzbücher – und somit auch für das SGB XIII – gelten.

Durch die Schaffung eines individuellen Gesetzbuches innerhalb der vorhandenen zwölf Sozialgesetzbücher hat der Gesetzgeber die besondere Bedeutung der Kinder- und Jugendhilfe hervorgehoben. Farrenberg (2021, S. 57) beschreibt hier den Paradigmenwechsel von der „staatlichen Fürsorge“ vom JWG hin zu einer stärker auf „Dialog und Beteiligung“ abzielenden Regelung. Hierdurch soll eine „dienstleistungsbezogene

---

<sup>1</sup> In der Fassung der Bekanntmachung vom 11. September 2012 (BGBl. I S. 2022), zuletzt geändert durch Art. 8 des Gesetzes vom 30. November 2019 (BGBl. I S. 1948)

Adressat\*innenorientierung“ erreicht werden, welche Benachteiligungen zwischen Mädchen und Jungen abbauen soll und Gleichberechtigung fördert.

Die gesellschaftliche Grundhaltung wird durch den §1 Abs. 1 SGB VIII zum Ausdruck gebracht, verdeutlicht und bildet somit die tragende Säule für die nachfolgenden Paragraphen im SGB XIII:

„Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung  
und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschafts-

fähigen Persönlichkeit.“

(§ 1 Abs. 1 SGB VIII)

Das SGB XIII gibt somit einen handlungsleitenden rechtlichen Rahmen, um einerseits die Prävention und den Schutz von jungen Menschen für Institutionen wie den Jugendämtern durchsetzbar zu machen. Andererseits setzt es auch einen Rahmen zur Unterstützung und Entwicklung von jungen Menschen und derer für die jeweilige Erziehung verantwortlichen Personen (vgl. §1 Abs. 3 SGB XIII).

Neben dem SGB XIII sind in Abhängigkeit der Fragestellungen viele Teilaspekte, welche Kinder und Jugendliche in ihren jeweiligen Lebensräumen betreffen, in vielen weiteren Gesetzen wie z.B. dem Familienrecht im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) bis hin zum Jugendarbeitsschutzgesetz (JarbSchG) geregelt (vgl. bmfsfj, 2020, S. 6).

Die mitarbeitenden Personen in der Kinder- und Jugendhilfe stehen somit neben den hier in der Arbeit aufgeführten Spannungsverhältnissen auch immer in einem rechtlichen Spannungsverhältnis diverser Gesetze und deren Intentionen. Auch diese rechtliche Ausgangslage kann somit ursächlich für die Notwendigkeit Kollegialer Beratung sein.

## 2.2 Aufgabenfelder

Die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe gliedern sich nach den Abschnitten des zweiten Kapitels im SGB XIII (vgl. Abb. 1).

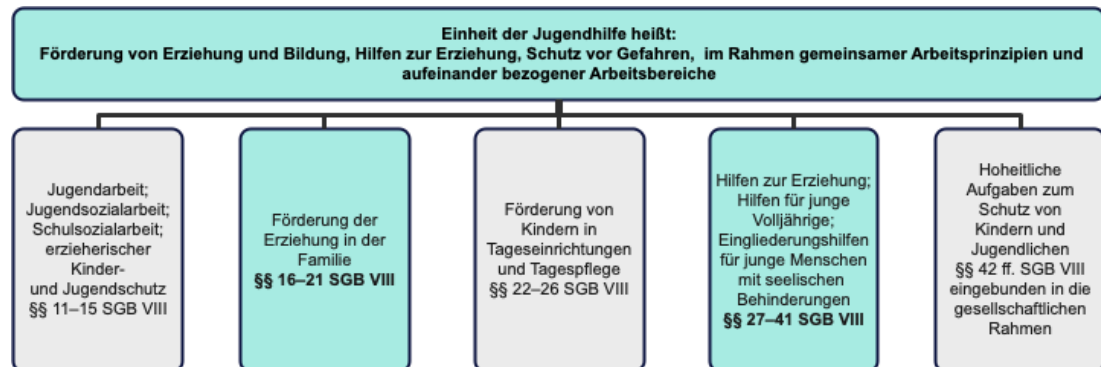


Abb. 1: KJH nach §§ 11 ff SGB XIII (Eigene Darstellung in Anlehnung an IJHB (2023), S. 3)

Den jeweiligen Abschnitten des zweiten Kapitels lassen sich inhaltlich unterschiedliche und ineinander verzahnte Handlungsfelder zuordnen. So gehört zu der Kinder- und Jugendarbeit primär die offene Kinder- und Jugendarbeit. Die Jugend- und Schulsozialarbeit verortet sich dahingehend vorrangig im Lernraum Schule, um hier die Entwicklung und die Erreichung der Lern-, Bildungs- und Integrationsziele zu befördern und negative Faktoren wie bspw. Konflikte zu vermeiden. Getragen vom präventiven Charakter ist der erzieherische Kinder- und Jugendschutz, wo über frei zugängliche Angebote und Beratungsformate junge Menschen und deren Erziehungsberechtigte in ihrer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit gestärkt und somit für potenzielle negative Einflussfaktoren in der Entwicklung sensibilisiert werden sollen. „Kurz gefasst, dient diese [Jugendhilfe] dem Schutz des Kindeswohl, der Förderung der Entwicklung, dem Abbau von Benachteiligungen, der Beratung und Unterstützung der Eltern und der Schaffung positiver Lebensbedingungen für junge Menschen und deren Familien“ (Destatis, 2021 B, S. 69).

Die Kernzielgruppe für die Kinder- und Jugendhilfe bildet der Personenkreis der unter 18-jährigen Menschen. Im Jahresdurchschnitt waren dies im Jahr 2018 rund 13,6 Millionen Menschen mit einem Anteil von 16% an der deutschen Gesamtbevölkerung (vgl. ebd. S. 69). Dieser Anteil hat sich gegenüber dem Jahr 2024 um rund 100.000 Personen auf 13,5 Millionen Personen verändert, ist im prozentualen Anteil an der Gesamtbevölkerung mit 16% jedoch konstant geblieben (vgl. Destatis, 2024). Diese Personengruppe wurde im Jahr 2018 mit der Anzahl von rund einer Million „Hilfen“

unterstützt, welche sich analog zum SGB XIII nach den jeweiligen Schwerpunkten gliedern (vgl. Abb. 2).

|                                           | SGB VIII | Angebote                                                                                   |                                                      | Hauptzielgruppen | Hilfen |     |
|-------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------|--------|-----|
|                                           |          |                                                                                            |                                                      |                  | Anzahl | %   |
| Flexible Hilfen nach individuellem Bedarf | § 27 (2) | Flexible Hilfen                                                                            | ambulante / teilstationäre Einzelhilfen <sup>1</sup> | junge Menschen   | 18 445 | 1,8 |
|                                           |          |                                                                                            | stationäre Einzelhilfen                              | junge Menschen   | 5 611  | 0,6 |
|                                           |          |                                                                                            | Familienhilfen <sup>1</sup>                          | Familien         | 32 075 | 3,2 |
| Familienunterstützende Hilfen             | § 28     | Erziehungsberatung                                                                         | Eltern mit Kindern aller Altersgruppen               | 466 038          | 46,5   |     |
|                                           | § 29     | Soziale Gruppenarbeit                                                                      | ältere Kinder und Jugendliche                        | 17 050           | 1,7    |     |
|                                           | § 30     | Einzelbetreuung (Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer/-in)                                 | ältere Kinder und Jugendliche                        | 69 274           | 6,9    |     |
|                                           | § 31     | Sozialpädagogische Familienhilfe                                                           | Familien mit jüngeren Kindern                        | 126 025          | 12,6   |     |
| Familienergänzende Hilfen                 | § 32     | Erziehung in einer Tagesgruppe                                                             | Kinder bis 14 Jahre                                  | 24 157           | 2,4    |     |
| Familienersetzende/-ergänzende Hilfen     | § 33     | Vollzeitpflege (Pflegefamilie)                                                             | insbesondere jüngere Kinder                          | 91 640           | 9,1    |     |
|                                           | § 34     | Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform                                                  | Kinder, Jugendliche, junge Volljährige               | 143 316          | 14,3   |     |
|                                           | § 35     | Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung                                               | Jugendliche und Heranwachsende                       | 9 486            | 0,9    |     |
| Insgesamt                                 | §§ 27–35 | Einzel- und familienorientierte Hilfen zur Erziehung beziehungsweise für junge Volljährige | Minderjährige, junge Menschen, Familien              | 1 003 117        | 100    |     |

Am Jahresende bestehende und im Jahr beendete Hilfen.  
1 Einschließlich ergänzender beziehungsweise sonstiger Einzelhilfen.  
Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, eigene Bearbeitung

Abb. 2: Hilfen zur Erziehung nach Angebotsformen 2018 (s. Destatis, 2021 B, S. 70)

Die flexiblen Hilfen nach individuellen Bedarfen und die „Familienergänzenden Hilfen“ haben 2018 mit insgesamt rund 8% einen verhältnismäßig geringen Anteil. Der größte Anteil der Hilfen wird im Bereich der „Familienunterstützenden Hilfen“ mit insgesamt rund 67,7% umgesetzt. Die „Familienersetzende/-ergänzende Hilfen“ bilden mit rund 24,3% einen weiteren großen Anteil im Bereich der umgesetzten Hilfen. Die Fremdunterbringung von Kindern wird den Jugendämtern über unterschiedliche „rechtliche Konstruktionen“ ermöglicht (vgl. Finke, 2019, S. 6):

- Hilfe zur Erziehung für den Personensorgeberechtigten (§§ 27 ff. SGB VIII)
- Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35 a SGB VIII)
- Hilfe für junge Volljährige (§ 41 SGB VIII)
- Vorübergehend kann auch eine Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII) die Rechtsgrundlage für eine Fremdunterbringung sein.

Sofern im Zusammenhang mit den an hohe rechtliche Hürden gebundenen Bereich der „Familienersetzende/-ergänzende Hilfen“ zum Einsatz kommt, welche die Jugendämter allein in 2018 in 244 000 Fällen umsetzten (vgl. Destatis, 2021 B, S.72), gliedert dieser sich nach dem SGB VIII in folgende drei Säulen:

- Vollzeitpflege/Pflegefamilie (§33)
- Heimerziehung und sonstige betreute Wohnform (§34)
- Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung (§35)

Aufgrund der Inobhutnahme und der hieraus resultierenden außerfamiliären Unterbringung in einer Wohngruppe handelt es sich um die sogenannten stationären Hilfen. Diese Form der Hilfestellung werden neben 7.598 öffentlichen Trägern auch über 31.187 freie Träger den zuweisenden Institutionen zur Verfügung gestellt (vgl. Destatis 2022, S. 9).

## 2.3 Allgemeine Herausforderungen

Die allgemeinen Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe sind eng verbunden mit den Interessen und den Bedürfnissen der jeweils beteiligten Akteure. Im Zentrum stehen hierbei die schutzbefohlenen Personen gem. UN-Kinderrechtskonvention, welche für Deutschland über den §225 StGB spezifiziert werden und der sich hierdurch ableitenden (nationalen) Rechte dieser Personengruppe. Die Wahrung des Kinderschutzes für die in jungen Jahren vulnerable Gruppe obliegt somit in der ersten Linie den Eltern und damit den Fürsorgeberechtigten. Im weiteren Sinne obliegt die Sicherstellung des unversehrten Heranwachsens auch allen weiteren Personengruppen, welche in Kontakt mit diesen stehen oder Kenntnis über diese und die jeweiligen Lebensbedingungen erhalten.

In einer geringen Anzahl der Fallkonstellationen ist davon auszugehen, dass vor allem die Eltern einerseits die Verletzung der Fürsorgepflichten erkennen (wollen) und andererseits für sich die Frage nach Hilfen eigenständig ableiten. In der überwiegenden Anzahl von Fallkonstellationen ist daher davon auszugehen, dass die Gefährdung von Kindeswohl durch Dritte angezeigt wird. Diese Bearbeitung einer Anzeige der Kindeswohlgefährdung wird unter den Prämissen des SGB XIII in Deutschland durch die

flächendeckend vertretenden Kommunal- oder Kreisjugendämter wahrgenommen. „Auch wenn der Fokus auf Förderung, Hilfe und Unterstützung liegt, sind die Jugendämter zu Eingriffen in das Elternrecht im Rahmen des sogenannten staatlichen Wächteramts verpflichtet. Das gilt jedoch nur für akute Krisensituationen, in denen das Kindeswohl gefährdet ist oder bereits Schaden genommen hat, und dann in der Regel auch nur mit vorheriger Beteiligung eines Familiengerichts.“ (Destatis, 2021 B, S. 69)

Hierdurch wird deutlich, dass sich verschiedene Interessen der unterschiedlichen Akteure wie Eltern, Heranwachsende und Gesellschaft gegenüberstehen können, wenn eine differenzierte Sichtweise auf die jeweilige Sachlage vorliegt. Diese Sachlage kann dadurch an weiterer Komplexität gewinnen, wenn die betroffenen Heranwachsenden die Gefährdung durch aktives zutun oder durch Unterlassen der Eltern (noch) nicht erkennen können. Die Familiengerichte üben somit eine entscheidende hoheitliche Funktion aus, da hier unter Berücksichtigung aller Tatsachen und Interessen eine Entscheidung – und im weiteren Verlauf ggf. auch ein Urteil – getroffen wird.

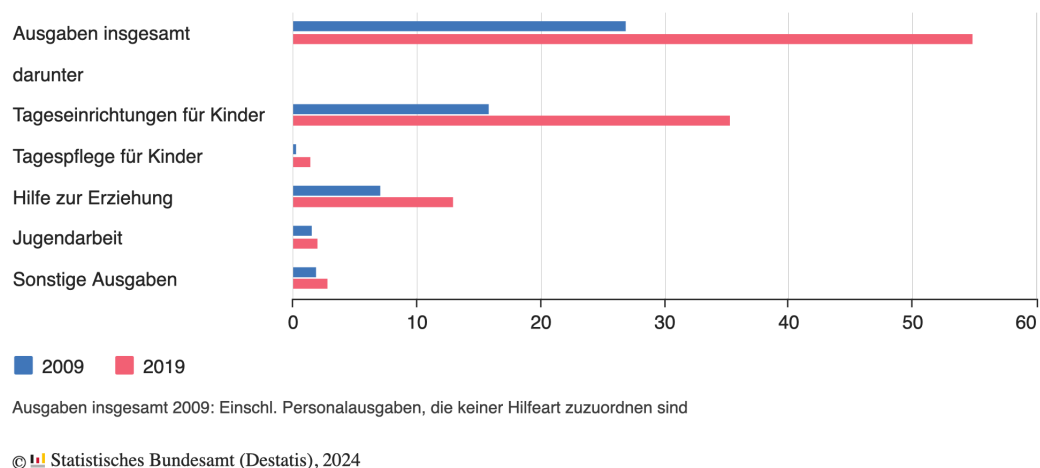
Sofern es hier zu freiwilligen und/oder unfreiwilligen Inanspruchnahmen von Hilfen gem. den Leistungen aus dem SGB XIII kommen sollte, bilden neben den Jugendämtern vor allem die freien Träger eine wichtige Säule. Sie übernehmen für den jeweiligen Bewilligungszeitraum die Leistungserbringung, um die entstandene Abweichung von der rechtlich-moralischen Norm eines unversehrten und geförderten Aufwachsens zu ermöglichen.

## 2.4 Ökonomische Herausforderungen

Die Kinder- und Jugendhilfe unterliegt nicht nur den rechtlich-inhaltlichen Herausforderungen der zuvor beschriebenen Faktoren. Sie ist weiterhin auch exogenen Parametern wie der kurz-, mittel- und langfristigen Finanzierung zur Wahrung und Ausübung der Aufgaben unterlegen. Wie im Bereich der Wirtschaft, muss auch die Soziale Arbeit mit den vorhandenen öffentlichen Mitteln ihre jeweiligen Herausforderungen bestreiten. „Natürlich muss auch Soziale Arbeit mit knappen Ressourcen haushalten. Eine Soziale Arbeit, die ohne Legitimationsdruck über die von ihr verwendeten Mittel, arbeitet, ist zwar aus der Sicht mancher Sozialarbeiterinnen ein schöner Gedanke, angesichts von Knappheit der zu verteilenden Ressourcen aber eine Illusion.“ (Wilken, 2000, S. 189)

Ogleich es sich bei einer Vielzahl der Leistungen nach dem SGB XIII nicht um eine Ermessens- sondern vielmehr um eine Pflichtleistung handelt, sind diese haushalterisch in den jeweiligen Kommunen und Landkreisen mit entsprechenden Budgets zu hinterlegen. Im Jahr 2020 entstanden hier im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe aktive Ausgaben in einer Höhe von rund 59 Mrd. EUR (vgl. Destatis, 2021 A, S. 7). Hierbei haben sich die Ausgaben in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe im Zeitraum zwischen 2009 und 2019 in Gänze – als auch in den zu subsumierenden Teilbereichen – nahezu verdoppelt (vgl. Abb. 3).

**Bruttoausgaben der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe**  
in Milliarden Euro



**Abb. 3: Ausgaben und Einnahmen in der KJH (Destatis 2020)**

Da öffentliche Haushalte gem. §6 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) und §7 Bundeshaushaltsordnung (BHO) dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit unterliegen, ist hier weniger von einer besseren finanziellen Ausstattung als vielmehr von einer gestiegenen Anzahl von Aufgaben und einer damit einhergehenden Steigerung der Fallzahlen und Kosten auszugehen.

## 2.5 Personelle Herausforderungen

Im statistisch betrachteten Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe waren zum Ende des Jahres 2020 insgesamt 263.106 Personen beschäftigt (vgl. Destatis, 2022, S. 19). Rund 73 % der Gesamtanzahl der beschäftigten Personen sind weiblich, währenddessen 27 % der beschäftigten Personen männlich sind (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Beschäftigte in der KJH zum Stichtag 31.12.20 (vgl. Destatis, 2022, S. 21)

Eine große Anzahl der Beschäftigten befindet sich in einem dauerhaften Arbeitsverhältnis, währenddessen nur rund 10 % der beschäftigten Personen in einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt sind, die sich mit 7 %-Punkten aus weiblichen und 3 %-Punkten aus männlichen Personen zusammensetzt. Lediglich ein geringer Anteil der Gesamtbeschäftigten mit rund 6% durchlaufen ein Praktikum, ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) oder sind aus „sonstigen Gründen“ in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt (vgl. ebd. S. 22 f.).

In Bezug auf die Altersstruktur wird ersichtlich, dass die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe eine gewisse Ausgeglichenheit gegenüber der allgemeinen Beschäftigung aufweist. Im Bereich der Personen unter 20 Jahren ist die Quote der beschäftigten Personen in der Kinder- und Jugendhilfe in Bezug auf die Gesamtanzahl der in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigten Personen mit 1 % geringer als die Quote der allg. Erwerbstätigen mit 3 % bezogen auf die entsprechende Gesamtbevölkerungsgruppe (vgl. ebd. S. 24 f. i.V.m. Destatis, 2023).

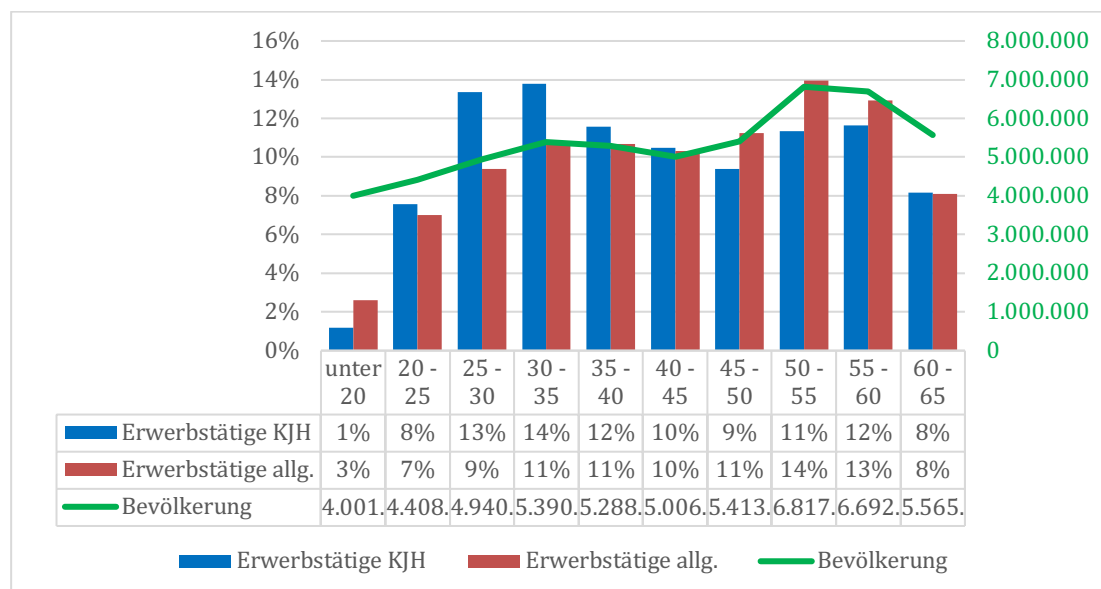


Abb. 5: Erwerbstätige - KJH - Bevölkerung (Datenquelle / vgl. Destatis, 2022 i.V.m. Destatis 2023)

In der Alterskohorte der Personen zwischen 20 – 45 Jahren ist die Beschäftigtenstruktur in der Kinder- und Jugendhilfe im Verhältnis jünger oder gleichalt gegenüber der Gesamtgruppe aller allg. Erwerbstätigen in Deutschland. Ab dem 50. Lebensjahr wechselt die Zusammensetzung hin zu einer im Verhältnis durchschnittlich älteren Beschäftigtenstruktur (vgl. Abb. 5).

Insgesamt zeigt sich, dass es sich bei dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe um einen weiblich-geprägten Arbeitsbereich handelt. Aus Sicht der diversen Arbeitgeber lässt sich hieraus in Teilen ableiten, dass eine über das Human-Ressource-Management (HR) forcierte Personalrekrutierung nicht gleichermaßen auf die jeweiligen Bevölkerungsgruppen auf dem Bewerbermarkt zurückgreifen kann. Weiterhin wird ersichtlich, dass sich die beschäftigten Personen innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe in drei Cluster mit unterschiedlichen Anteilen aufteilen lassen. Die beiden Cluster (jünger) 20 – 35 Jahre als auch 50 – 65 (älter) Jahre bilden rund 69 % aller beschäftigten Personen ab. In der mittleren Alterskohorte der Personen zwischen 35 – 50 Jahren sind dahingehend 31 % der beschäftigten Personen vertreten, so dass diese in der Alterspyramide eine Art „Taille“ bilden (vgl. Abb. 6).

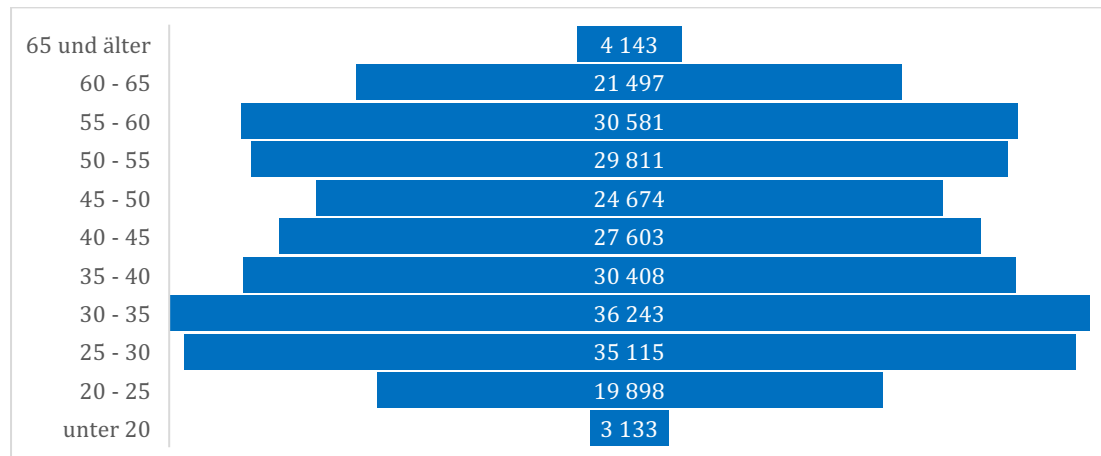


Abb. 6: Alterspyramide der Beschäftigten in KJH (Datenquelle, vgl. Destatis, 2022)

Hieraus lassen sich auch für die Kinder- und Jugendhilfe demografische Herausforderungen für die Arbeitgeber im öffentlichen Dienst als auch bei den freien Trägern ableiten, wenn es darum geht, die in den kommenden 10 bis 15 Jahren aus dem Arbeitsleben austretenden Personen durch einen stark aufzubauenden personellen Unterbau aufzufangen. Dies kann einerseits durch attraktive Arbeitsbedingungen und damit durch die Gewinnung neuer Mitarbeiter umgesetzt werden. Andererseits können vorhandene (psychologische) Arbeitsverträge durch attraktive und gute

Arbeitsbedingungen erhalten werden, um so einen im doppelten Sinne negativen Verlust von Mitarbeitern zu verhindern. Ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit in den Sozial- und Gesundheitsberufen und den Auswirkungen über die verschiedenen Arbeitsbereiche in Form signifikant geringerer krankheitsbedingter Ausfallzeit ist hier erkennbar (vgl. Mayer, S. 30 ff.).

## 2.6 Resultierende Spannungsfelder

Die Kinder- und Jugendhilfe und damit auch der betraute Personenkreis der „Leistungsadressaten“ befindet sich somit im Spannungsfeld von wenigstens drei Polen in Form des Rechts, der Finanzen und des Personals. Die jeweiligen Pole haben dabei eine unterschiedliche Flexibilität und Dynamik. Die rechtlichen Themenfelder unterliegen i.d.R. einem zeitlich langfristigen Wandel, können jedoch in Bezug auf die Operationalisierung und den damit verbundenen Auswirkungen auf notwendige Finanzen und Personalkörper prägende Wirkung haben. Die vorhandenen finanziellen Herausforderungen werden über die mittel- bis langfristigen Haushalte abgesichert, um hier der verpflichtenden Aufgabenerfüllung gerecht werden zu können. Ferner handelt es sich somit bei diesen beiden Parametern um Faktoren, welche im Sinne des „Covey-Kreis-Modells“ außerhalb des direkten Einflusses staatlicher und freier Träger der Jugendhilfe liegen.

„Am effizientesten ist die Arbeit an den Themen im Innenkreis [Covey-Kreis-Modells]. Denn hier platzieren wir Problemstellungen, deren Ausgang wir tatsächlich kontrollieren können. Bei diesen Themen können wir mit entsprechendem Einsatz und gezieltem Vorgehen mit Sicherheit zu einem Ergebnis kommen und sind nicht – oder kaum – von anderen Kräften abhängig.“ (Sattler, 2010, S. 183)

Aus Sicht der operativ handelnden Institutionen innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe liegt somit ein großer Einflussbereich im zu „kontrollierenden“ Bereich beim Spannungsfeld rund um das umsetzende Personal (vgl. Abb. 7). Qualitativ hochwertige und gute Arbeitsbedingungen sowie ein gutes Personalmanagement i.V.m. einem kulturell gelebten Wissenstransfer als Antwort auf die demografischen Herausforderungen und in Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern in einer VUCA-Welt sind somit potenzielle Ansätze.

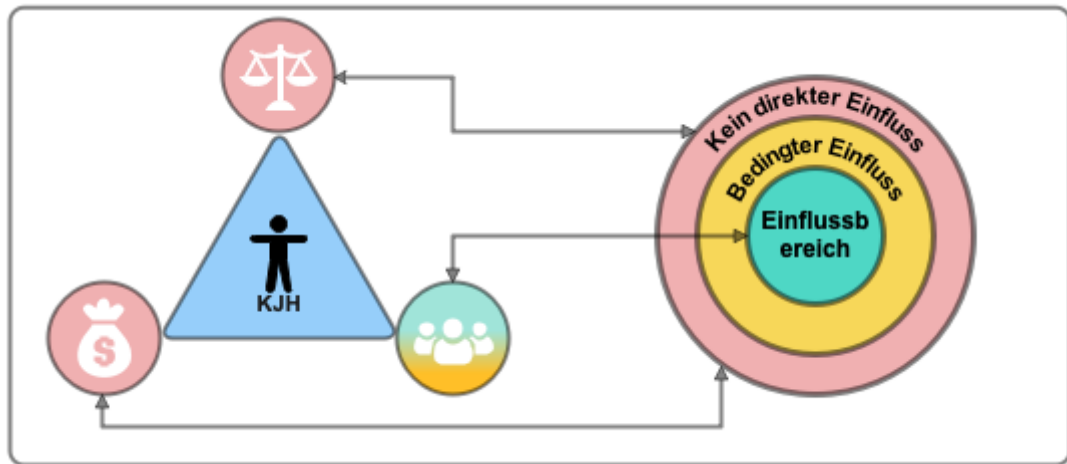


Abb. 7: Spannungsfelder und Einflüssebenen in der KJH (eigene Darstellung)

### 3 Kollegiale Beratung

Im folgenden Abschnitt soll die Kollegiale Beratung als ein zentrales Kernelement beleuchtet werden, da diese spezielle Form der (internen) Beratung beim Träger der Kinder- und Jugendhilfe über das im Rahmen des Theorie- und Praxisprojekts (TPP) und der vorliegenden Forschungsarbeit eingeführt und evaluiert wird.

#### 3.1 Definition und Historie

„Kollegiale Beratung ist 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, 2023, S. 11)

Charakteristisch für die Kollegiale Beratung ist somit, dass es sich um einen strukturierten Beratungsprozess innerhalb einer Gruppe handelt, der einem vorgegebenen Ablauf folgt, welcher sich aus verschiedenen Phasen zusammensetzt. Die Gruppe formt sich in der Regel aus 5-10 Personen in unterschiedlichen Rollen und ist eigenständig für den gesamten Ablauf der Kollegialen Beratung verantwortlich. Eine professionelle externe Begleitung ist nicht vorgesehen, um Antworten und Lösungen in Bezug auf die eingebrachte Fragestellung zu entwickeln.

Historisch hat sich die Kollegiale Beratung vor allem in den helfenden, unterstützenden, pädagogischen und beratenden beruflichen Bereichen entwickelt. Im Kontext der Lehrerbildung/-tätigkeit hat die Kollegiale Beratung ebenfalls an Relevanz

gewonnen und einen Zuwachs erlebt. Oftmals handelt es sich um Bereiche „(...), wo eine nicht ausreichende Zahl von Beratern zur Verfügung stand und somit die Kollegiale Beratung eine Lösungsoption bietet.“ (Schmid et. al., 2019, S. 105 f).

### 3.2 Anlässe und Einsatzmöglichkeiten

„Kollegiale Fallberatung zeichnet sich in mehrerlei Hinsicht durch eine große Offenheit aus. So eignet sich Ihre Anwendung für ganz unterschiedliche Berufsgruppen. Auch lässt sich mithilfe dieser Methode ein großes Spektrum an Fragestellungen und Themen bearbeiten. Außer dieser Offenheit in Bezug auf Arbeitsanlass und -kontext kennzeichnet ein starker Praxisbezug die Methode.“ (Schmid et. al., 2019, S. 50).

Die Kollegiale Beratung bietet somit einen strukturierten Rahmen, wo Ratsuchende alle Themen und Fragestellungen mit einem Bezug zu deren beruflichen Aufgaben einbringen können (vgl. Tietze, 2019, S. 30). Dieses breite Einsatzspektrum, wo Ratsuchende Lösungsmöglichkeiten und neue Sichtweisen auf Fragestellungen aus der Vergangenheit, der Gegenwart, der Zukunft als auch zu intrapersonlichen Aspekten erhalten können, zeichnet die Kollegiale Beratung aus.

### 3.3 Ablauf

„Der Prozess der kollegialen Beratung gliedert sich in unterschiedliche Phasen, an deren geordnetem Ablauf sich die Arbeit der Berater orientiert. Diese klare Strukturierung ist einer der Erfolgsfaktoren der Methode.“ (Schmid et. al., 2013, S. 37)

Die Beschreibung der jeweiligen Phasen divergiert hier zwischen den jeweiligen Konzepten der Kollegialen Beratung. Die inhaltliche Arbeit an der Fragestellung des Ratsuchenden unterscheidet sich grundsätzlich nicht, sondern ist im jeweiligen Format unterschiedlich gegliedert, was hier an der exemplarischen Gegenüberstellung von zwei Phasenabfolgen dargestellt werden soll (vgl. Tab. 1).

| Phasen einer allg. Kollegialen Fallberatung<br>nach Schmid et. al. (2019, S. 46 f.) | Phasen der Kollegialen Beratung<br>nach Tietze (2023, S. 60) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| (1) Vorbereitung                                                                    | (1) Casting (Rollen besetzen)                                |
| (2) Anliegenklärung und Hypothesenbildung                                           | (2) Spontanbericht des Fallgebers                            |
|                                                                                     | (3) Schlüsselfrage                                           |

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| (3) Lösungsarbeit    | (4) Methodenwahl |
| (4) Lösungsfeedback  | (5) Beratung     |
| (5) Sharing          | (6) Abschluss    |
| (6) Prozessreflexion |                  |

Tab. 1: Gegenüberstellung von Phasenmodellen der Kollegialen Beratung

### 3.4 Rollen

Innerhalb der Kollegialen Beratung sind im Rahmen des strukturierten Prozesses unterschiedliche Rollen durch die beteiligten Personen zu besetzen, um die Phasen bearbeiten zu können. Zu den wesentlichen Rollen gehören der Fallgeber/Ratsuchende, der Moderator/Zeitwächter und die Berater. Weiterhin können Beobachter bzw. ein Reflecting Team den Prozess begleiten.

Die Rolle der fallgebenden Person (Fallgeber/Ratsuchender) zeichnet sich dadurch aus, dass eine Fragestellung zu einem Sachverhalt vorhanden ist, zu welchem die Hilfestellung von einer externen Gruppe (Berater) gesucht wird. Im Rahmen der Falleingabe ist die fallgebende Person aufgefordert eine möglichst „umfassende“ Darstellung inkl. der Inhalts-, der Sach- und der Beziehungsebene zu geben, welche durch bildhafte Sprache oder Darstellungen vorgenommen werden kann. Analog zum „echten Interesse“ an einer Lösung haben die beratenden Personen ein „ehrliches Interesse“ an der fallgebenden Person, um diese bei der Suche nach neuen Lösungswegen und Sichtweisen behilflich zu sein. Hierbei nutzen sie unterschiedliche Fragetechniken, um die Falldarstellung zu erhellen und im weiteren Verlauf die eigenständige Lösungsfindung der falleingebenden Person zu unterstützen (vgl. Schmid et. al., 2019, S. 34 f.).

Die Einhaltung von Struktur und Prozess innerhalb der Kollegialen Beratung obliegt der moderierenden Person (Moderator). Damit einher geht die Verantwortung für den zeitlichen Ablauf, da die verschiedenen Phasen angemessen an deren inhaltlicher und methodischer Ausgestaltung eingehalten werden. Die Kontrolle des Verbleibs der teilnehmenden Personen in den jeweilig zugewiesenen Rollen gehört ebenfalls zu den Aufgaben des Moderators, um hier eine Rollendiffusion zu vermeiden (s. ebd. S. 36). Die beobachtenden Personen (Beobachter oder Reflecting Team) ist optional zu sehen. Die Kernaufgabe besteht in der Einnahme einer externen Sichtweise auf den gesamten Prozess und aller beteiligten Personen, um diesen im Nachgang auf Basis von gemachten Notizen zu reflektieren. Ein Einschreiten in den Ablauf ist lediglich im „Notfall“

vorgesehen, wenn ein „Verstoß gegen die Methoden- oder Rollendisziplin beobachtet“ wird (s. ebd. S. 36).

Diese Rollen werden zu Beginn einer Kollegialen Beratung festgelegt. Ein Wechsel der Rollen innerhalb des Prozesses ist nicht vorgesehen, wobei eine Erweiterung der Rolle eines Beraters um die Rolle des „Sekretärs“ in der fünften Phase möglich ist (vgl. Tietze 2023, S. 58).

### 3.5 Ziele

Die Umsetzung und Durchführung der Kollegialen Fallberatung ist immer mit dem Ziel verbunden, den Ratsuchenden bei der Findung von neuen Lösungsoptionen und Sichtweisen zu unterstützen. Die ratsuchende Person wird hier innerhalb des Prozesses seitens der Berater als „Kunde“ betrachtet. Die beratenden Personen nehmen im Rahmen ihrer Rolle eine dienstleistende Haltung ein, so dass ein Austausch auf gleicher Ebene stattfindet, bei der die Realität der falleinbringenden Person respektiert wird, um ihr innerhalb dieser Lebensrealität und Wahrnehmung eine Vielzahl von neuen Perspektiven und Lösungsoptionen anzubieten (vgl. Tietze, 2023, S. 56 f.).

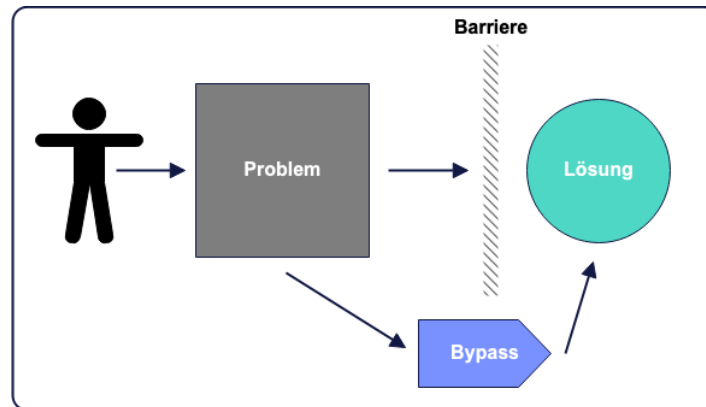


Abb. 8: Bypass zur Problemlösung (eigene Darstellung)

Vor allem die Erarbeitung neuer Sichtweisen ist für die Personen in einer problematischen Situation schwer. Die recht statische Fixierung auf das Problem als solches, kann eine eigenständige Lösungsfindung behindern.

Hier können durch die Kollegiale Beratung andere Sichtweisen i.S. eines Bypasses helfen, den Fokus und die Sichtweise auf das Problem zu erweitern sowie das vorhandene Denkmuster und die damit verbundene Barriere zu überwinden (vgl. Abb. 8).

„Eine gründliche Analyse mit anschließender Hypothesenbildung dient dem Fallgeber im Sinne eines Angebots möglichst variantenreicher neuer Perspektiven auf seine Fragestellungen durch die Berater.“ (Schmid et. al., 2019, S. 54) Durch die Kollegiale Fallberatung soll der Ratsuchende über die entwickelten Hypothesen und Ideen der Berater dazu angeregt werden, neue Perspektiven einzunehmen. Hierdurch bekommt

der Ratsuchende die Möglichkeit sein Problem von einem anderen Standpunkt aus zu betrachten (vgl. Franz, 2010, S. 26).

### 3.6 Effekte über die Problemlösung hinaus

Neben der Hilfestellung zu der eingebrachten Fragestellung entfaltet die Kollegiale Fallberatung im Rahmen ihrer Umsetzung noch weitere und i.d.R. positive Effekte für die Beteiligten. „In jeder kollegialen Beratung bieten sich für Teilnehmer verschiedene Lernmöglichkeiten.“ (Schmid et. al., 2019, S. 90)

#### 3.6.1 Kollegiales Lernen und positive Effekte

Die Kollegiale Beratung bietet somit eine gute Basis, um gemeinsam zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Aus jeder Beratung werden neue Erkenntnisse gezogen. Dabei können diese Erkenntnisse für das jeweilige Individuum immer andere (neue) Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen sein. Jede Person geht somit zu Beginn mit einem anderen Wissensspektrum in den Prozess der Kollegialen Beratung, welche sie am Ende mit anderen zusätzlichen Wissensselementen verlässt.

„Darüber hinaus lassen sich aus unserer Erfahrung weitere Kultur- und Lerneffekte von kollegialer Beratung beschreiben:

- Lernen am Beispiel des Falles/der einzelnen Fragestellung: fragmentarisches und exemplarisches Lernen
- Lernen in Steuerung/Verbesserung der Selbststeuerung
- Lernen im Prozess: Dialogkultur in Organisationen
- Kollegiale Beratung als Integrationsmodell für Arbeiten und Lernen.“

(Schmid et. al., 2019, S. 91)

Die Kollegiale Beratung kann somit auch als ein Prozess des Kollegialen Lernens verstanden werden (vgl. ebd., S. 90). Neben dem Wissenszuwachs ist auch der Wissens-erhalt und die Wissensweitergabe zu Prozessen, Kultur und Strategien innerhalb der Organisation ein weiterer Aspekt im Rahmen des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Anforderungen (Fachkräftebedarf & Wissenstransfer). Auf diesem Wege können Personen, die aus der Organisation ausscheiden (Offboarding), neuen

Personen, die in die Organisation eintreten (Onboarding), explizites und implizites Wissen weitergeben (vgl. Ackermann et. al., 2020, S. 88 f.)

Über das kollegiale Lernen kommt es durch die fortwährende und kontinuierliche Umsetzung der „(...) kollegialen Beratungsgruppe zu vielen positiven „Klimaeffekten“ wie z.B. Vertrauensaufbau, eingespieltem Miteinander und gemeinsam erarbeiteten Lernerfolgen (...)“ (Schmid et. al., 2019, S. 89). Diese „positiven Klimaeffekte“ können somit auch förderliche Auswirkungen auf die jeweilige Phase der Teamentwicklung haben, welche durch das Team gerade durchlaufen wird und durch das Vier-Phasen-Modell der Teamentwicklung (Forming, Storming, Norming und Performing) des US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman beschrieben werden (vgl. Hofert, 2015, S. 34 f.).

Neben der Wissens- und Teamentwicklung kann sich somit auch der „Ausbau einer Unterstützungskultur“ realisiert werden. Durch die gemeinsame Arbeit an Problemen und Fragestellungen können Ängste und Vorbehalte abgebaut und die Basis für eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung entwickelt werden, um Probleme rechtzeitig anzugehen (vgl. Tietze, 2023, S. 26).

### 3.6.2 Entwicklung von Kompetenzen

Wildt (2006) beschreibt neben den „Stufen zur professionellen Kompetenz“ in visueller Anlehnung nach North (2005) auch den Begriff der „Schlüsselkompetenzen“. Die Stufe der „Kompetenz“ wird durch handelnde Akteure dann erreicht, wenn situativ angemessenes Handeln mit dem notwendigen „Wissen, Können und Wollen“ gepaart und eingesetzt wird. Die nächste und höchste Stufe in Form der „Professionalität“ ergibt sich über eine „professionstheoretische Perspektive“, wenn die Verantwortung von handelnden Personen vor dem Hintergrund von Gesellschaft und Klienten betrachtet und austariert wird (vgl. Wildt, 2006, S. 7). Die Schlüsselkompetenzen setzen sich in ihrer Basis aus den vier verschiedenen Elementen der Sozial-, der Fach-, der Methoden- und der Selbstkompetenz zusammen. Das Zusammenwirken dieser Kompetenzen kann dann die jeweils notwendige und in der Situation geforderte Handlungskompetenz ermöglichen (vgl. ebd. S. 8).

Die unter Pkt. 3.4 aufgeführten Rollen beinhalten auch verschiedene Anforderungen an Kompetenzen und Haltungen, welche durch die Inhaber der jeweiligen Rollen eingenommen und umgesetzt werden müssen. Innerhalb der verschiedenen

Fallkonstellationen können hierdurch unterschiedliche Ausprägungen und damit einhergehend unterschiedliche Ansprüche der jeweiligen Kompetenzen notwendig sein (vgl. Tab. 2).

| Rolle              | Exemplarische Kompetenzen/Fähigkeiten/Haltungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ratsuchende Person | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompakte und verständliche Kommunikation der Ausgangslage (Problem)</li> <li>• Bereitschaft zur Schilderung seiner „Außen- und seiner Innenwelt“ (vgl. Tietze, 2023, S. 78)</li> <li>• Formulieren einer „Schlüsselfrage“</li> <li>• Aufmerksames Zuhören im Rahmen der Lösungsphase</li> <li>• ...</li> </ul> |
| Moderator          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung und Moderation des Prozesses der Kollegialen Beratung</li> <li>• Aktives Zuhören bei der Falleinbringung durch den Ratsuchenden</li> <li>• Verantwortung für Struktur, Prozess inkl. Zeit</li> <li>• ...</li> </ul>                                                                                    |
| Berater            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksames Zuhören bei der Falleinbringung</li> <li>• Respekt vor der Perspektive des Fallgebers</li> <li>• Offene Grundhaltung sowie Neugier</li> <li>• Beherrschung und Anwendung von Fragetechniken</li> <li>• ...</li> </ul>                                                                             |

Tab. 2: Rollen in der Kollegialen Beratung

Das Einnehmen der unterschiedlichen Rollen kann somit zu einer sukzessiven Erweiterung der jeweiligen Kompetenzen aktiv beitragen. „So lassen sich Lerneffekte bei allen Beteiligten auf allgemeiner Ebene z.B. in einer Erweiterung ihrer Fähigkeiten in den Bereichen Moderation, Beobachtungs- und Analysefähigkeit, Teamfähigkeit und Empathie beobachten.“ (Schmid et. al., 2019, S. 66) Somit kann die Umsetzung der Kollegialen Beratung zur Erweiterung der individuellen und allgemeinen Kompetenzausprägungen und der damit verbundenen Handlungskompetenz beitragen. Im Kontext der damit einhergehenden Verantwortung kann Professionalität erreicht und weiter ausgebaut werden.

### 3.6.3 Vorteile für Organisationen

Organisationen, welche die Kollegiale Beratung als hilfreiches Instrument ansehen, können ebenfalls auf verschiedenen Ebenen profitieren. Bei der Kollegialen Beratung

handelt es sich um eine – im Vergleich – eher „kostengünstige Personalentwicklung“, da die Kosten zur Einführung und Umsetzung gegenüber Prozessen, die einer permanenten externen Begleitung bedürfen, geringer sind (vgl. Tietze, 2023, S. 26).

Die zuvor aufgeführten Entwicklungen in Bezug auf die einzelnen Teammitglieder als auch auf das gesamte Team können sich langfristig als positive Faktoren für die Organisation herausstellen. Hier ist u.a. auch die (positive) Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels aufzuführen, welche somit Fluktuationen aus Unzufriedenheit entgegenwirken kann. Ergänzend können über das Angebot der Kollegialen Beratung im Zusammenhang mit anderen Mitarbeiterbenefits die gesamte Attraktivität des Arbeitgebers oder der Institution gesteigert werden, was wiederum positive Auswirkungen auf das Recruiting entfalten kann. Weiterhin profitieren auch „Dritte“ von den positiven Entwicklungen und von den individuellen Lösungen, welche über die Kollegiale Beratung erarbeitet werden. Diese Lösungen können direkte oder indirekte Auswirkungen auf jeweiligen Klienten haben und tragen zu einer kontinuierlichen Professionalisierung der Arbeit bei.

### 3.7 Rahmenbedingungen/Voraussetzungen

Die Umsetzung der Kollegialen Beratung stellt unterschiedliche Anforderungen an die Rahmenbedingungen und die Voraussetzungen. Wie unter Pkt. 3.4 bereits beschrieben, ist neben der Freiwilligkeit zur Einnahme der Rollen innerhalb der Kollegialen Beratung auch eine Bereitschaft zur grds. Einführung der Kollegialen Beratung notwendig, die bestenfalls als „evolutionär (bottom-up)“ zu beschreiben ist (vgl. 5.1.3). Weiterhin sollte eine gewisse Nähe und Distanz der teilnehmenden Personen vorhanden sein, die idealerweise auf einer ähnlichen hierarchischen Ebene agieren. „Die Teilnehmer sollten sich nicht zu nahe mit denselben Projekten/Situationen befassen und nicht zu nahe mit den im Fall beteiligten Personen zusammenarbeiten.“ (Franz, 2010, S. 68) Über diese Form der Distanz zueinander können sich Möglichkeiten eröffnen, auch personen- und entwicklungsorientierte Aspekte der Ratsuchenden zu behandeln (vgl. ebd. S. 69). In der beruflichen und organisatorischen Realität ist ein ähnlicher Erfahrungs- und Tätigkeitshintergrund sowie eine inhaltliche Distanz nicht immer zu realisieren, so dass hier – auch innerhalb des TPP – zu dieser strukturellen Herausforderung Transparenz hergestellt werden musste (vgl. Pkt. 4).

Gewisse räumliche Anforderungen in Bezug auf das Setting der Kollegialen Beratung sollten erfüllt sein. So sollte der ausgewählte Raum ruhig und störungsfrei sein und darüber hinaus genügend Platz für die Teilnehmer als auch Material in Form von 1-2 Flipcharts bieten (vgl. Tietze, 2023, S. 65).

Der Zeitbedarf und der Turnus für die Kollegiale Fallberatung sind ebenfalls von diversen Faktoren abhängig, wie z.B. die Zeit, welche seitens der Organisation zur Verfügung gestellt wird, die Zeit, welche die Mitarbeiter investieren möchten als auch die Komplexität der Fragestellung. In der Regel kann hier von einer zeitlich notwendigen Ressource je nach gewählter Ablaufstruktur zwischen 45 und 90 Minuten ausgegangen werden (vgl. Schmid et. al., 2019, S. 20 ff.).

### 3.8 Abgrenzung zu Supervision und Coaching

Die Kollegiale Beratung besitzt in Anteilen Analogien zum Coaching und zur Supervision. Dennoch handelt es sich hier vom Setting sowie ausgehend von Struktur und Prozess um ein eigenständiges Format.

Durch ein Coaching – in Form eines Einzel- oder Gruppencoachings – sollen die Handlungsmöglichkeiten der Coachees erweitert werden. „Coaching als Beratung geht von der Vorstellung aus, dass Coaching im Gespräch zwischen Coach und Klienten geschieht. In diesem Gespräch ereigne sich für den Klienten etwas für ihn Neues: Neue Handlungsmöglichkeiten und ungewohnte Sichtweisen werden eröffnet, die das Handeln des Klienten in seiner wirklichen Welt zum Erfolg führen.“ (Loebbert, 2013, S.17) Der strukturierte Interaktionsprozess zwischen Coach und Klient(en) im Rahmen eines Coachings dient somit den Klienten dazu, Lösungen und neue Sichtweisen zu entwickeln. Klienten mit ihren Fragestellungen im jeweils individuellen beruflichen Handlungsfeld suchen neben einer fachlichen Expertise nach neuen Sichtweisen, Handlungsmustern und Ideen, um eine „Verbesserung der eigenen Systemsteuerung“ (Loebbert, 2018, S. 22) zu erreichen.

Die Sichtweisen auf das eigene (berufliche) Handeln und dieses aus den verschiedenen Perspektiven zu ergründen ist ebenfalls ein Ziel der Supervision. „In der systemischen Supervision wird ein Rahmen geschaffen, in dem SupervisandInnen ihre berufliche Praxis reflektieren können.“ (Ebbecke-Nohlen, 2022, S. 25) In diesem Interaktionsformat, welches sich aus einer Person in der Rolle als Supervisor\*in und mindestens einem oder einer Gruppe von Supervisanden zusammensetzt, werden unterschiedliche

Frage-/Themenstellungen aus dem beruflichen Kontext behandelt. Dabei unterstützt die supervidierende Person in der „Beobachterposition zweiter Ordnung“ die Supervisanden dabei in die Reflektion zu gehen. Hierbei können die Wechselwirkungen als auch eine alleinige Betrachtung der Person, der Rolle und der Organisation in den Fokus genommen werden (vgl. Lüschen-Heimer, 2019, S. 20 f).

Die beiden Formate der Supervision und des Coachings weisen somit einige Überschneidungen in Bezug auf die Entwicklung neuer Sichtweisen und damit einhergehender Lösungsansätze auf, sie unterscheiden sich jedoch auch in einem wesentlichen Schlüsselkriterium, wenn es um die Durchführung geht. Coaching und Supervision werden durch ausgebildete Personen (Coaches, Supervisoren) geleitet. Diese speziell ausgebildeten Personen verfügen über ein Methodenrepertoire und Kompetenzen, die bei den handelnden Personen in der Kollegialen Beratung in dieser Ausprägung häufig nicht vorhanden sind. „Kollegiale Beratung kann daher professionelle Beratung nicht ersetzen, wohl aber gut ergänzen. Coaching, Supervision und externe Beratung werden weiterhin bei vielschichtigen, langwierigen und komplexen Problemkonstellationen notwendig bleiben.“ (Tietze, 2023, S. 40)

Die Kollegiale Beratung übernimmt und verfolgt in Anlehnung an Rogers (1998, S. 26) ebenfalls das Ziel eine Art „Hebammenfunktion“ einzunehmen, jedoch sollen die Klienten über strukturierte Teilprozesse dazu befähigt werden, eigene und autonome Lösungen aus der Gruppe heraus zu entwickeln.

### 3.9 Grenzen der Kollegialen Beratung

Die Kollegiale Beratung hat neben der ihr zugehörenden Möglichkeiten zur lösungsorientierten Problembearbeitung jedoch auch Grenzen in ihrer Umsetzung. Diese Grenzen liegen beispielsweise in der Bearbeitung von Organisationsfragen, bei der Bearbeitung von Konflikten und Spannungen zwischen Gruppenmitgliedern oder bei der Bearbeitung von privaten und persönlichen Themenfeldern der jeweiligen Teilnehmer (vgl. Tietze, 2023, S. 34 f.). In diesen aufgeführten Themenfeldern sind grds. andere Settings zu wählen, um konstruktive und tragfähige Lösungen für das jeweilige Problem oder Anliegen zu finden.

Ebenfalls ist gem. Tietze (2023) von der selbstgesteuerten Lösungsfindung über die Kollegiale Fallberatung „(...) abzuraten, wenn alle Teilnehmer gleichermaßen vom Problem betroffen sind. Die Beratung würde dann extrem schwierig, weil Berater und

Moderator ihre Rollen nicht mit dem nötigen Abstand ausfüllen können. Für solche Situationen muss ein anderes Forum zur Bearbeitung des Problems gewählt werden, unter Umständen moderiert von einem externen Berater. (...)“ (ebd., S. 34).

Sofern eine Gruppe aus sich heraus Fragestellungen bearbeitet, welche in derselben Weise auch die Gruppe betreffen, sind die Ziele der Kollegialen Beratung (vgl. Pkt. 3.5) in Form von neuen Lösungsräumen und Sichtweisen vergleichsweise schwer zu erreichen. „Zum Funktionsprinzip professioneller Beratung gehört es, die Wahrnehmung des Beratungsnehmers mit der Wahrnehmung des zuhörenden Beraters in Kontakt zu bringen. Aus dieser Differenz, aus diesem Abgleich entstehen neue, veränderte Sichtweisen eines Problems“ (Franz, 2010, S. 39). Die notwendige Distanz zum Fallgeschehen kann daher so weit reduziert sein, dass die Findung von Lösungsideen in der jeweils vorhanden subjektiven Denkkonstruktion zum Fall und der damit verbundenen Frage nicht adäquat möglich ist. „Auf dem Weg zu einer mit dem Ratsuchenden gemeinsam erarbeiteten Lösung muss nicht selten die Wirklichkeitsgewohnheit des Ratsuchenden so weit gestört werden, dass neue Sichtweisen und Perspektiven möglich und sichtbar werden.“ (Schmid et. al., 2019, S. 58) Dadurch, dass alle Personen interdependent mit dem Fall verbunden sind, kann die subjektive Konstruktion somit in großen Anteilen der kollektiven Denkkonstruktion entsprechen, was in der Konsequenz den Lösungsraum sehr stark limitiert.

Die Umsetzung von „Follow-Up’s“, wo die behandelten Themenstellungen und die damit verbundenen und durch den Fallgeber umgesetzten Lösungsideen in ihrer Wirkung rückwirkend betrachtet werden, kann eine wichtige Lernerfahrung für das zukünftige Handeln darstellen (vgl. Franz, 2010, S. 88 f.). Diese Lernkurve als auch das Interesse an der Entwicklung und der späteren Wirkung von entwickelten Lösungshypothesen kann ebenfalls abhandeln kommen, da alle an der Kollegialen Beratung beteiligten Personen gleichermaßen im Anschluss an die Kollegiale Beratung für die Umsetzung verantwortlich sein können.

„Die Mitglieder des Teams werden mit zunehmender Übung ihr eigenes und sicheres Gefühl dafür entwickeln, welche Anliegen sich mit Hilfe der Kollegialen Beratung angemessen bearbeiten lassen und welche nicht.“ (Tietze, 2023, S. 72) Wenn ein Thema zu komplex wird, sollte ein externer Coach oder Berater genutzt werden. Somit sollte sich ein Team in Bezug auf die eigenen Kompetenzen bei der Bearbeitung des Problems nicht überschätzen und externe Begleitung als legitimes Mittel betrachten.

## 4 Theorie- und Praxisprojekt (TPP)

Im folgenden Abschnitt soll das Theorie- und Praxisprojekt (TPP) als durchgeführtes und abgeschlossenes Forschungsvorhaben beschrieben werden. Das umgesetzte TPP verfolgte somit in verschiedenartiger Weise, von der operativen Umsetzung bis hin zur Evaluation der wahrgenommenen Veränderung im Sinne eines Pre-Post-Vergleiches, eine Basis für die vorliegende Untersuchung zu bilden. Alle notwendigen Schritte waren zuvor mit der Leitungsebene abgestimmt, so dass der Autor die entsprechende Legitimation für die umzusetzenden Phasen hatte.

### 4.1 Bedarfserhebung - Ziele

Die Initiative zur Einführung der Kollegialen Beratung i.S. einer Absichtsbildung war beim kooperierenden Träger zu verorten. Der Kontakt zum kooperierenden Träger ist über Dritte hergestellt worden. Motive für die Einführung der Kollegialen Beratung sind beim Träger u.a. in den zuvor beschriebenen ökonomischen und personellen Spannungsfeldern zu begründen (vgl. Pkt. 2.4/2.5). Den mitarbeitenden Personen soll über das bzw. die neuen eingeführten Formate der Kollegialen Beratung Hilfe zur Selbsthilfe in Form einer fundierten lösungsorientierten Methode und der damit verbundenen Struktur zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin sollen die bisher für diese Aufgabe der Team-Beratung ausgebildete Personen entlastet werden, um hier auch im Kontext eines priorisierten und effektiveren Personaleinsatzes zu agieren. Somit soll die Kollegiale Beratung einen zeitlichen und inhaltlichen Raum eröffnen, welcher zur Erhaltung einer gesunden Arbeitseinstellung sowie der hierüber gestärkten Leistungsbereitschaft dient.

“The transtheoretical model (TTM) provides: a framework for understanding the mechanisms that are hypothesized to mediate intentional change (processes); a temporal ordering of sequence of events in changing an established pattern (stages); measures that are sensitive to the earliest signs of change (decisional balance); and a means of tailoring education and intervention approaches to the level of readiness for change.”

(Prochaska, 2000, S. 78)

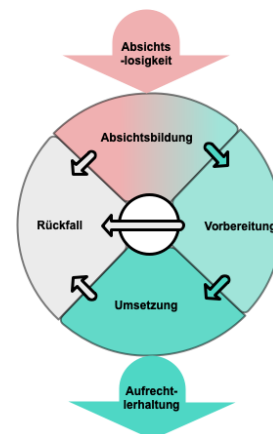


Abb. 9: Transtheoretisches Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Prochaska)

Analog zum Transtheoretischen Modell (TTM) der Veränderung war der Schritt in die „Absichtsbildung“ vollzogen worden. Die weiteren Prozessschritte in Form der „Vorbereitung“ und „Umsetzung“ sollten im Rahmen des TPP umgesetzt werden. Am Ende sollte somit im Idealfall ein „Rückfall“ vermieden und die dauerhafte „Aufrechterhaltung“ der neuen Intervention in Form der selbstgesteuerten Problembearbeitung über die verschiedenen Formen der Kollegialen Beratungsformate stehen (vgl. Abb. 9).

## 4.2 Kollegiale Blitz-Beratung als Innovation

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung und der Umsetzung des TPP in Zusammenarbeit mit dem kooperierenden Träger sollte neben der Implementierung der allgemeinen Kollegialen Beratung auch ein weiterer innovativer Ansatz durch den Autor entwickelt und den Mitarbeitern angeboten werden. Da die Kollegiale Blitz-Beratung somit eine neue entwickelte innovative Form der Kollegialen Beratung aus Sicht des Autors darstellt und diese für das Verständnis der weiteren Abhandlung von Bedeutung ist, soll dieses Format kurz und knapp und dennoch im notwendigen Umfang beschrieben werden.

Die unter Pkt. 3 beschriebene Kollegiale Beratung unterliegt immer auch einer „idealen Welt“, wo Ratsuchende die notwendigen Rahmenbedingungen in Form von Personen, Raum, Material und Zeit vorfinden. In der beruflichen Realität kann es jedoch auch immer wieder auf Basis eines zeitökonomischen Spannungsverhältnisses dazu kommen, dass einer oder mehrere dieser ideellen Rahmenfaktoren nicht vorhanden sind und daher eine „vereinfachte Durchführung“ der Kollegialen Beratung sinnvoll erscheinen könnte. Vor diesem Hintergrund wurde den Mitarbeitern ein Konzept und somit eine Möglichkeit an die Hand gegeben, um einerseits die Kollegiale Beratung im Rahmen der Teambesprechungen zeitlich zu verkürzen und ggf. die Anzahl der Themen zu erhöhen. Andererseits sollte den Mitarbeitern im Falle einer hohen Dringlichkeit/Wichtigkeit ein Ablaufschema für die innovative Kollegiale Blitz-Beratung zur Verfügung gestellt werden, welche von der Konzeptionsidee auch in Form eines Selbstcoachings umgesetzt werden kann.

Die Kollegiale Blitz-Beratung als innovativer entwickelter Anteil des TPP soll von der Idee her als eine Art strukturierte Beratung „Zwischen Tür und Angel“ umgesetzt

werden können, wenn der Ratsuchende hinsichtlich einer kurzfristigen Fragestellung eine schnelle Lösungsfindung benötigt.

#### 4.2.1 Zeit-Ökonomische Faktoren

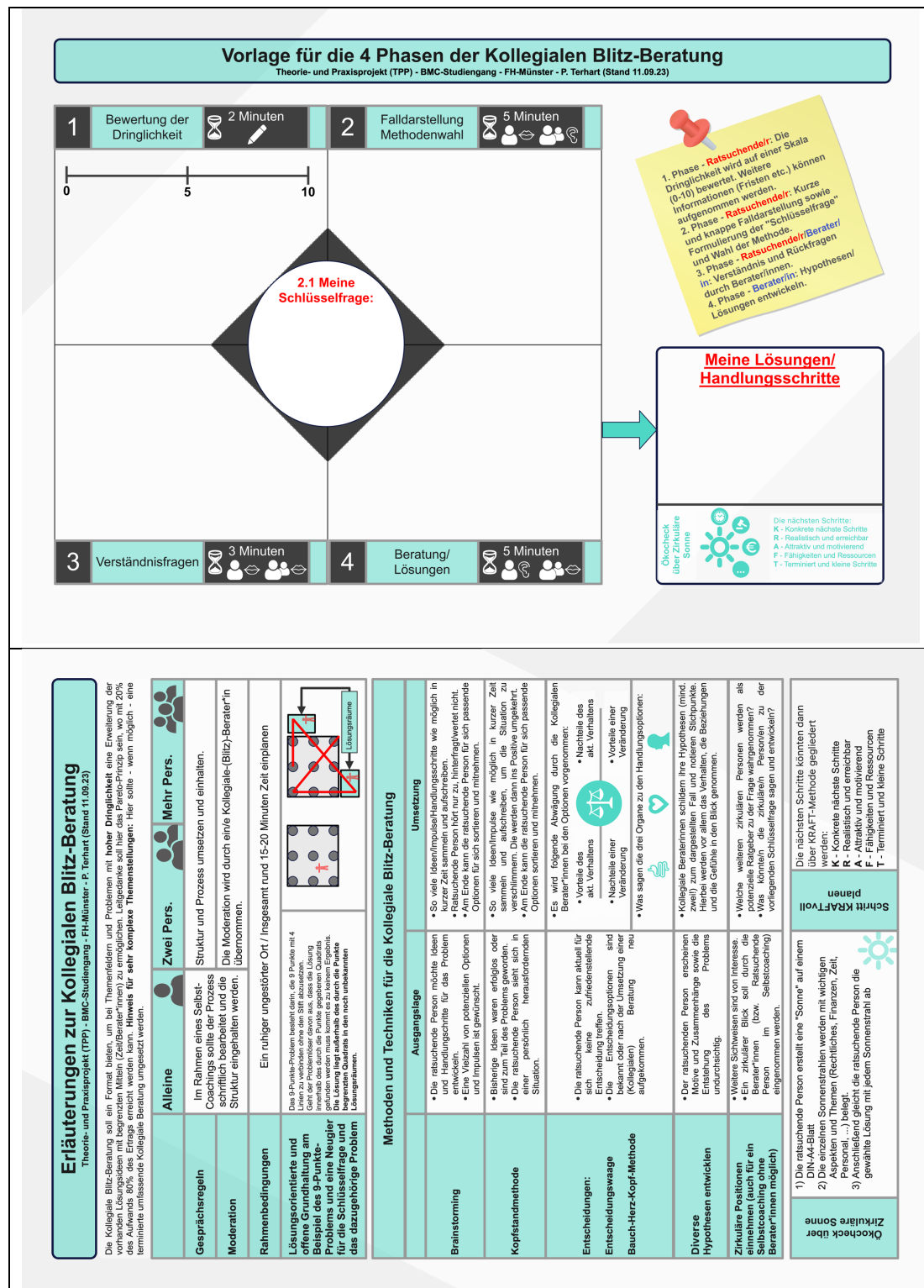
Der kooperierende Träger der Kinder- und Jugendhilfe unterliegt – wie viele weitere Träger der Jugendhilfe – den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten und muss daher mit den knappen vorhandenen finanziellen Ressourcen wirtschaften (vgl. Pkt. 2.4). Unter anderem haben die Veränderungen im Bereich der finanziellen Ressourcen hier vor Ort dazu geführt, dass die professionell und durch Psychologen angeleitete Beratung der Teams zurückgefahren wurde. Bislang wurden die Teams in ihren wöchentlichen Besprechungen immer auch durch einen Team-Berater (Psychologen) bei der Bearbeitung fachlicher Fragestellungen im Kontext der betreuten Klienten unterstützt. Diese Unterstützung erfolgt fortan lediglich in einem zeitlich weiter ausgedehnten Rhythmus. Auch vor diesem Hintergrund soll die Implementierung der Kollegialen Beratung eine neue Form der „Hilfe zur Selbsthilfe“ bieten.

Die in der Literatur beschriebenen zeitlich notwendigen Ressourcen zur Durchführung einer Kollegialen Beratung liegen – auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Umsetzungsform – zwischen 45 und 90 Minuten (vgl. Schmid et. al., 2019, S. 20 ff.). Sofern hierdurch eine entsprechende Umgestaltung des Prozesses eine Verkürzung der Kollegialen Beratung innerhalb der Teambesprechung möglich sein sollte, könnten sich hieraus Potenziale für eine erhöhte Anzahl (Quantität) der Kollegialen Beratungen ergeben. Die handlungsleitende Prämisse aus Sicht der umsetzenden Personen sollte hier jedoch immer die Erreichung guter Ergebnisse (Qualität) im Rahmen der Kollegialen Beratung bleiben, um die Akzeptanz und Offenheit für diese Methode dauerhaft zu wahren.

#### 4.2.2 Struktur – Idee – Einsatzszenarien

Die Kollegiale Blitz-Beratung und die damit verbundene Struktur ist dahingehend ausgerichtet, mit wenigen Ressourcen (Personal/Zeit) in Verbindung mit einem einfach aufgebauten Prozess nach dem KISS-Prinzip (Keep it short and simple) neue Lösungen zu entwickeln. Ein vorstrukturiertes Ablaufschema diene den Teammitgliedern dazu, die vier Phasen und deren Zeitrahmen zu visualisieren (vgl. Tab. 3).

| Konzeptentwurf – Kollegiale Blitz-Beratung |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Phasen                                     | Kernpunkte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Zeit       |
| Phase 1<br>Bewertung der Dringlichkeit     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Ratsuchende soll dazu angeregt werden, sein Problem in Bezug auf die Dringlichkeit zu skalieren.</li> <li>Weiterhin können bspw. Fristen aufgenommen werden, um die Dringlichkeit noch einmal an konkreten Daten festzumachen und zu visualisieren.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2 Minuten  |
| Phase 2<br>Falldarstellung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Darstellung des Problems soll hier erfolgen.</li> <li>Im besten Falle erfolgt durch die Darstellung des Problems selbst schon eine Sortierung/Klärung, da dies schon ein wichtiger Beratungseffekt sein kann (vgl. Tietze, 2023, S. 81 f.)</li> <li>Ein oder mehrere Berater hören in dieser Phase dem Ratsuchenden mit einer entsprechenden Neugier zu.</li> <li>Am Ende formuliert der Ratsuchende seine Schlüsselfrage, zu der er mittels der ausgewählten Methode weitere Lösungen/ Hypothesen wünscht und erfasst diese an zentraler Stelle.</li> </ul> | 5 Minuten  |
| Phase 3<br>Verständnisfragen               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Der oder die Berater haben nun die Möglichkeit im Anschluss an die Darstellung des Problems i.V.m. der „Schlüsselfrage“ Verständnisfragen i. S. eines gelenkten Interviews zu stellen.</li> <li>Der Ratsuchende beantwortet die Verständnisfragen kurz und knapp.</li> <li>Hierbei handelt es sich um einen dialogischen Prozess.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | 3 Minuten  |
| Phase 4<br>Hypothesen/Lösungen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Der oder die Berater entwickeln auf Basis der Falldarstellung, der „Schlüsselfrage“ und der generierten Informationen aus der Phase 3, entsprechende Lösungen und Hypothesen mittels der gewählten Methode.</li> <li>Diese Lösungen und Hypothesen können für den Ratsuchenden kurz und knapp schriftlich festgehalten werden.</li> <li>Der Ratsuchende hört der Lösungs- und Hypothesenbildung interessiert zu.</li> </ul>                                                                                                                                      | 5 Minuten  |
| Öko-Check/<br>KRAFT                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Ratsuchende kann die benannten Hypothesen/Lösungsoptionen mittels einer „zirkulären Sonne“ (Rechtliches, Finanzen, Zeit, ...) einem Öko-Check unterziehen.</li> <li>Weitere Schritte können über die KRAFT-Methode strukturiert werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Bei Bedarf |



Tab. 3: Konzeptentwurf zum Ablauf und Aufbau der Kollegialen Blitz-Beratung

Die Einsatzszenarien der Kollegialen Blitz-Beratung können die Themenfelder der allgemeinen Kollegialen Beratung gem. Pkt. 3.2 umfassen. Im Besonderen werden sich aufgrund einer prozesshaften hohen Dringlichkeit u.a. auch folgende Bereiche anbieten:

- Entscheidungsfindung zu weiteren Vorgehensweisen
- Umgang mit veränderten Verhaltensweisen von Klienten
- Schwierigkeiten im Umgang mit Klienten

Somit soll die Kollegiale Blitz-Beratung ein ergänzendes anlassbezogenes Angebot zur regulären Kollegialen Beratung darstellen bei dem die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sowie die notwendigen zeitlichen Ressourcen geringer ausfallen (vgl. Pkt. 3.7).

#### 4.2.3 Kritische Analyse zur Kollegialen Blitz-Beratung

Das aufgeführte Schema der Kollegialen Blitz-Beratung als entwickelter innovativer Anteil des TPP bietet nicht nur Stärken und Chancen, sondern impliziert auch Schwächen und Risiken.

Von Spiegel (2021, S. 217) beschreibt hier zur Herangehensweise: „Methodisches Handeln erfordert, erst das Problem zu untersuchen und dann die passende Lösung zu konstruieren.“ Der innovative Anteil der Kollegialen Blitz-Beratung sollte daher primär ein Zeit-/Effizienz-Problem auf verschiedenen Ebenen bedienen und hierfür eine „konstruierte“ Lösung bereithalten, die in Bezug auf deren Praktikabilität und Wirkung über eine Selbstevaluation untersucht werden soll.

Die notwendigen Ressourcen (Personal, Zeit, Raum, ...) stehen teilweise ad hoc nicht in einem für die Umsetzung einer regulären Kollegialen Beratung in ausreichendem Maße zur Verfügung, so dass die zum jeweiligen Zeitpunkt vorhandenen Ressourcen bestmöglich genutzt werden müssen. Am Ende einer Kollegialen Blitz-Beratung soll somit unter den gegebenen Rahmenbedingungen/Ressourcen eine Erweiterung der individuellen Lösungsoptionen stehen, auch wenn diese in ihrer quantitativen und qualitativen Ausprägung, an die einer regulären Kollegialen Beratung nicht heranreichen können. Der Leitgedanke für die Kollegiale Blitz-Beratung sollte hier das Pareto-Prinzip bilden.

„Paretos Theorie beruht auf der Beobachtung, dass 20 % des Gesamtaufwands für 80 % der Ergebnisse verantwortlich sind.“ (Dellers et. al., 2018, S. 11)

Sofern aus Sicht des Ratsuchenden über eine Kollegiale Blitz-Beratung mit reduzierten Ressourcen in Form von Personal und Zeit dennoch neue und unbekannte Lösungs-/Handlungsoptionen herausgearbeitet werden können, die ohne eine Umsetzung eines Beratungsformates nicht vorhanden gewesen wären, könnte dies einen positiven Einfluss auf den weiteren Prozess haben. Die Kollegiale Blitz-Beratung ist somit zeitlich flexibel und mit wenigen Ressourcen (bis hin zum Selbstcoaching) umsetzbar. Der Prozess als solches wird aufgrund der erhöhten Geschwindigkeit und der geringeren Anzahl beteiligter Personen, der reduzierten Rollen und Methodenvielfalt jedoch nicht die teilweise notwendige Tiefe erreichen, wie es über die reguläre Kollegiale Beratung möglich wäre.

## 5 Aufbau der Forschung

Im folgenden Abschnitt soll der Aufbau der Forschung, der Forschungsausschnitt und die damit relevanten Rahmenfaktoren beschrieben werden. Hierdurch soll Transparenz dazu hergestellt werden, wie der zeitliche Ablauf geplant und umgesetzt wurde, wie der kooperierende Träger der Kinder- und Jugendhilfe strukturiert ist, welche Teams beteiligt wurden und welche Formen der Evaluation gewählt wurden.

### 5.1 Kooperierender Träger der stationären Jugendhilfe

Die bislang aufgeführten Punkte beschreiben primär im Allgemeinen die Arbeitsinhalte, die Rahmenbedingungen und somit auch die sich hieraus potenziell ergebenden Spannungsfelder in der Kinder- und Jugendhilfe aus einer übergeordneten und globalen Perspektive. Da es sich bei der Untersuchung nicht um eine breitflächige Analyse handelt, sondern vielmehr um ein lokal begrenztes Projekt, wurde hier die Kooperation mit einem freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe eingegangen (vgl. Pkt. 4.1). Beim kooperierenden Träger handelt es sich um eine Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung mit langjähriger Erfahrung. Der freie Träger ist ein eingetragener Verein und befindet sich in kirchlicher Trägerschaft, was somit das Menschenbild der Mitarbeiter in Bezug auf die betreuten Klienten über das christliche Menschenbild prägt. Die Klienten werden in verschiedenen Betreuungs- und Wohnformen hinsichtlich deren Problem- und

Ausgangslagen begleitet, um eine „individuelle orientierte Atmosphäre von Beheimatung, Sicherheit und Entlastung“ zu schaffen.

Die mitarbeitenden Personen als auch die Heranwachsenden sind in unterschiedlichen Teams und Gruppen über die verschiedenen Standorte des Trägers organisiert. Neben der Arbeit in den stationären Gruppen sind auch weitere Stakeholder, wozu Pflegefamilien zählen, wo Heranwachsende in ihrer Entwicklung professionell begleitet werden.

Die Vielzahl von Kindern, Jugendlichen und jungen Volljährigen werden aufgrund verschiedener Ausgangslagen über den Träger betreut. Hierzu zählen die unter Pkt. 2.1 aufgeführten rechtlichen Rahmenbedingungen/Tatbestände wie Vernachlässigung, Gewalt (psychisch, physisch, sexuell), psychisch kranke Eltern, Alkohol-/Drogenproblematiken der Eltern sowie Auffälligkeiten der Klienten selbst, die über Jugendamt und Familiengericht zu einer Heimerziehung nach §34 SGB XIII führen können. Die Unterbringung als solche ist in Gruppen aufgebaut, wobei jede Gruppe in einem eigenen Haus an dem jeweiligen Standort untergebracht ist. Das Zusammenleben bietet einen strukturierten Alltag und ist über entsprechende Gruppenregeln organisiert. Die Betreuung findet über ein Bezugsbetreuersystem statt. Besuche der Herkunftsfamilie sind ebenfalls möglich. Der Schulbesuch als auch die Freizeitgestaltung außerhalb der Einrichtung werden ebenso organisiert und angeboten. Über regelmäßige Hilfeplangespräche (HPG) werden die jeweiligen Entwicklungen begleitet.

Die Arbeit der bezugspädagogischen Mitarbeiter setzt sich je nach Zielgruppe aus vielen unterschiedlichen Teilaufgaben (Erziehung, Förderung, Tagesstrukturierung, Begleitung, Versorgung, Elternarbeit, ...) mit den damit jeweils verbundenen Herausforderungen zusammen. Weiterhin wird von den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität in Bezug auf deren Arbeitszeiten verlangt, welche im Schichtdienst organisiert sind. Neben der Dokumentation und dem Berichtswesen werden wöchentliche Teamsitzungen abgehalten, um hier zu den Klienten als auch zu internen/externen Prozessen innerhalb des gesamten Teams in den Austausch zu kommen.

### 5.1.1 Teamausschnitte

Bei den im Rahmen der Einführung ausgewählten drei Teams handelt es sich um Teams, die ihren jeweiligen Sitz am Hauptstandort des kooperierenden Trägers haben. Zwei der Teams mit jeweils neun und zehn Teammitgliedern sind in der stationären

Jugendhilfe tätig und betreuen die jeweils zugeordneten Personen-/Wohngruppen, die sich in Alter und Biografie unterscheiden, in den dazugehörigen Häusern auf dem Gelände. Die Betreuung erfolgt im Schichtdienst, um hier bei etwaigen Problemlagen vor Ort für die jungen Menschen ansprechbar zu sein. Das dritte Team mit sieben Teammitgliedern ist in der Familienberatung verortet und hat das jeweilige Arbeitsfeld primär außerhalb des Hauptstandortes in den jeweiligen Familien.

Wenngleich sich die jeweiligen Zielgruppen, die Arbeitsorte und die Arbeitszeiten der Teams durchaus unterschiedlich darstellen, so bestand die Gemeinsamkeit bei den drei Teams jedoch in der Umsetzung der regelmäßigen Teamsitzungen. Bei den beiden Teams der stationären Jugendhilfe finden die Teamsitzungen mit allen Mitgliedern an einem Mittwoch mit einer Zeitressource von rund vier Stunden statt. Die Teamsitzungen der Familienberatung finden mit einer identischen zeitlichen Ressource immer an einem Donnerstag statt. Bei den Teamsitzungen handelt es sich somit um das einzige Zeitfenster, wo möglichst viele Teammitglieder zusammenkommen, um auf der einen Seite organisatorische Themenfelder zu bearbeiten und auf der anderen Seite auch inhaltliche Fragestellungen zu diskutieren.

### 5.1.2 Zeitplan und Durchführungszeitraum

Die Umsetzung und Begleitung des TPP erfolgte über einen Zeitraum von rund zehn Monaten zwischen August 2023 und Mai 2024. Gegliedert wurde der Ablauf durch

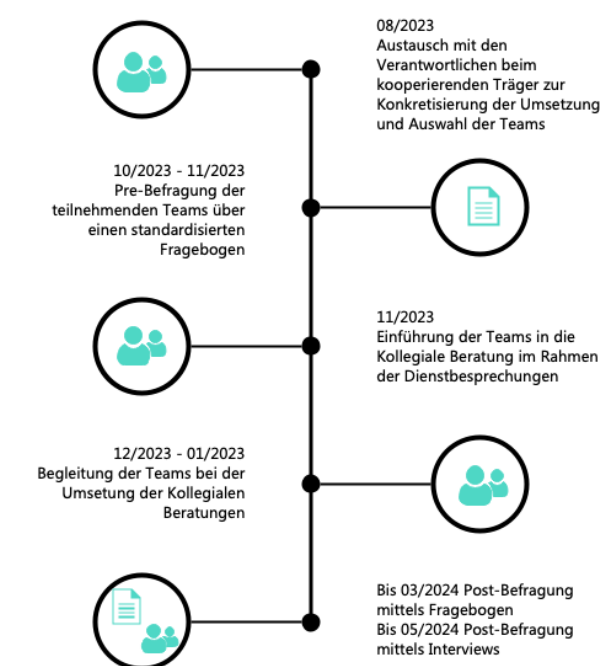


Abb. 10: Zeitlicher Ablauf Forschungsvorhaben

verschiedene inhaltliche Etappen und Meilensteine. Im Rahmen der Absichtsbildung und Umsetzungsplanung standen vorrangig organisatorische Aspekte sowie die Klärung von Erwartungen und Möglichkeiten in der Umsetzung im Zentrum, welche mit den verantwortlichen Personen auf Leitungsebene erörtert wurden. In diesem Zusammenhang wurden die drei zuvor benannten Teams für die operative Umsetzung in den Fokus für den weiteren Projektlauf

genommen. Im weiteren Verlauf folgte im September eine erste Befragung der teilnehmenden Teams mittels des zuvor entwickelten Pre-Fragebogens (vgl. Anl. Pkt. 10.2.1). Die Einführung der Kollegialen Beratung in den jeweiligen Teams über entsprechende Workshops wurde im November umgesetzt. Zeitlich haben sich hier Spannungsfelder i.V.m. den strukturellen Rahmenbedingungen der Teams und der damit verbundenen Teamsitzungen ergeben. Die umgesetzten Einführungsworkshops wurden jeweils durch eine Durchführungsbefragung abgeschlossen (vgl. Pkt. 10.2.2).

Innerhalb des Einführungszeitraums wurde den Teams ergänzend das Angebot unterbreitet, dass eine spätere reale Kollegiale Beratung durch den Autor begleitet werden kann, um hier für Rückfragen zu Struktur und Prozess auf der Metaebene zur Verfügung zu stehen. Hierdurch sollten die Wirkungs- und Handlungsziele erreicht werden (s. Pkt. 5.1.4). Im weiteren Verlauf wurde fortan das Ziel verfolgt, dass die Teams innerhalb der Teambesprechungen im Umsetzungszeitraum die Kollegiale Beratung eigenverantwortlich umsetzen. Ein innovativer Anteil in Form der Kollegialen Blitz-Beratung (s. Pkt. 4.2) wurde ebenfalls eingeführt und kann ergänzend situativ sowie auf den konkreten Anlass bezogen auch außerhalb der Teambesprechungen eingesetzt werden.

Im März 2024 hat dann eine abschließende Befragung mittels eines standardisierten Post-Fragenbogens stattgefunden. Mit Hilfe dieser Pre-, Postbefragung und einer Durchführungsbefragung wurde die Datenbasis für eine Evaluation gelegt. Über Interviews bis zum Mai 2024 sollten weitere Informationen zur Evaluation erhoben werden.

### 5.1.3 Veränderung durch Einführungsworkshops

Die Veränderungsinitiative im Sinne eines Changemanagements des kooperierenden Trägers, seinen Mitarbeitern eine Methode und die damit verbundenen Ressourcen anzubieten, um die personelle und organisatorische Entwicklung zu fördern ist von einer positiven Grundhaltung geprägt. „Change Management (CM) bzw. Veränderungsmanagement ist die gezielte Steuerung eines Prozesses zur nachhaltigen und tief greifenden Veränderung von Unternehmen, mit dem Ziel der wirtschaftlichen Leistungssteigerung und der Konkurrenzfähigkeit. Ein weiteres Ziel des Change Managements ist es, die avisierten Veränderungen möglichst schnell und effektiv umzusetzen.“ (Niemeyer, 2013, S. 37)“ Somit sollten in Form von insgesamt drei einheitlichen

Einführungsworkshops die beiden Kollegialen Beratungsformate vorgestellt und in die Teams eingeführt werden. Hierdurch sollte zum einen eine theoretische Basis zu den Kollegialen Beratungsformaten gelegt werden und die notwendigen Kenntnisse, Methoden und Techniken vermittelt werden. Zum anderen sollte die praktische Umsetzung einer Kollegialen Beratung anhand einer realen Fragestellung aus dem jeweiligen Team durchgeführt werden. Durch eine erste praktische Umsetzung im Rahmen der Einführungsworkshops sollten die zuvor erörterten Inhalte in die vorhandene Arbeits-/Lebenswelt und der damit verbundenen Herausforderungen der Teammitglieder transferiert werden. Erste Lösungen sollten entwickelt werden, um die Kollegiale Beratung mit einer positiven Wahrnehmung sowie einer positiven Form der Selbstwirksamkeit im Team zu verknüpfen.

Vom organisatorischen und prozessualen Aufbau handelt es sich bei der Einführung der Kollegialen Beratungsformate um eine revolutionäre Form der Veränderung „von oben“ (Top-Down) mit externer Begleitung, währenddessen es sich bei einer evolutionären Veränderung um eine Veränderung handelt, wo die Mitarbeiter durch ihre Initiative (Bottom-Up) aus sich selbst heraus an der Umsetzung beteiligt sind. Die unterschiedlichen Ausgangslagen und Herangehensweisen (Top-Down / Bottom-Up) haben Auswirkungen auf die Akzeptanz und den Erfolg der Veränderung, so dass „Rückkopplungsschleifen“ förderlich sind (s. ebd., S. 41 ff). Flankiert wurden die Einführungsworkshops daher durch das Angebot, im weiteren Umsetzungszeitraum für Rückfragen zur Verfügung zu stehen, um hier bei aufkommenden Fragen oder Unsicherheiten zu unterstützen. Neben situativen Fragestellungen wurde den Teams ein Angebot zum fachlichen Austausch angeboten, um hier zu potenziell aufgekommenen Fragestellung via ZOOM in den Austausch zu kommen.

#### 5.1.4 Handlungs- und Wirkungsziele

Im Rahmen der Umsetzung und TPP sollten verschiedene Ziele angestrebt werden. Wesentliches Ziel sollte die Bestimmung und Erkenntnis zu förderlichen Strukturen bei der Implementierung und damit einhergehenden dauerhaften Umsetzung der Kollegialen (Blitz-)Beratung sein. Für die Einführung und Implementierung der Kollegialen Beratung in den drei Teams standen folgende Wirkungsziele im Fokus, welche über die Handlungsziele weiter konkretisiert werden (vgl. v. Spiegel, 2021, S. 200 f.). Die Teammitglieder sollten die Methodik der Kollegialen Beratung als auch der

Kollegialen Blitz-Beratung verstehen und zukünftig in der Lage versetzt sein, diese eigenständig umzusetzen (Wirkziele). Im Rahmen der dazugehörigen Handlungsziele standen folgende Aspekte im Fokus:

- Die Beratungsformate sollen als unterstützendes Format im beruflichen Kontext wahrgenommen werden.
- Die Struktur, der Prozess und die Ziele sollen so vermittelt werden, dass ein Verständnis für die Beratungsformate bei den Mitarbeitern vorhanden ist.
- Die Rollen und deren Aufgaben sollen verstanden werden.
- Über die Vermittlung der Inhalte soll ausreichend Sicherheit und Vertrauen gewonnen werden, um die Kollegiale Beratung eigenständig umzusetzen.
- Die Mitarbeiter identifizieren berufliche Handlungsfelder, in welchen die Kollegialen Beratungsformate eine Hilfestellung bieten können.
- Die Mitarbeiter erweitern durch die Umsetzung der Kollegialen Beratung ihr Methodenwissen.
- Die Mitarbeiter sind geübt im Perspektivwechsel und der Generierung neuer Lösungsfelder und profitieren hierbei von bislang unbekanntem Wissen (Wissenstransfer/Blinde Flecken) der anderen Personen.
- Die Organisation steigert durch die Implementierung der Kollegialen Beratung ihre Attraktivität für die (potenziell neuen) Mitarbeiter in einer VUCA-Arbeitswelt

### 5.1.5 Kritische Prozessanalyse

Das Projekt ist zum Zeitpunkt der Erstellung der Masterarbeit abgeschlossen. Die Einführungsworkshops mit den drei beteiligten Teams konnten im November 2023 umgesetzt werden, um hier die Kollegialen Beratungsformate vorzustellen und einzuführen. Kritisch war bezüglich der Einführung, dass das organisatorische Problem der knappen zeitlichen Ressourcen, welches u.a. durch die Einführung der Kollegialen Beratung gemildert werden soll, sich auch im Kontext der Einführung als solches bemerkbar gemacht hat. Die Zeitfenster von rund 2,5 – 3 Stunden pro Team wurden im November als kompakt wahrgenommen, jedoch mussten die Teams neben der Einführung auch noch das operative Geschehen in der jeweiligen Teamsitzung behandeln.

Die Einführungsworkshops wurden in den November und somit aktiv außerhalb der Herbstferien gelegt, um eine hohe Anwesenheit zu ermöglichen. Weiterhin ist der November statistisch ein Monat, in dem tendenziell wenige Personen ihren Haupturlaub legen<sup>2</sup>. Äußere Einflussfaktoren, wie Urlaubszeiten, krankheitsbedingte Abwesenheiten, Bereitschaftsdienste in den Wohngruppen oder Personalfluktuationen haben dennoch heterogene Ausgangslagen in den drei Teams erzeugt, so dass nicht alle Teammitglieder zeitgleich erreicht worden sind. Die nicht anwesenden Teammitglieder konnten sich das Wissen über die Handouts und über die Multiplikatorenfunktion der anwesenden Teammitglieder einholen. Diese potenziellen Auswirkungen wurden dahingehend mitgedacht, dass hier weitere Workshopformate für abwesende Personen angeboten werden. Jedoch war dies für den Autor aufgrund der zeitlichen Lage der Teambesprechungen in Verbindung mit der eigenen beruflichen Tätigkeit, des flankierenden Studiums, der räumlichen Distanz sowie der damit notwendigen Zeitressourcen im entsprechenden Durchführungszeitraum nicht umsetzbar.

## 5.2 Evaluation

Die Einführung der Kollegialen Beratungsformate im Kontext des umgesetzten Projektes wurde durch eine Evaluation begleitet. Bei einer Evaluation handelt es sich um einen Prozess „(...), wo ein Bewertungsvorgang methodisch systematisiert wird mit Ziel, ein verbessertes Handlungswissen für die Praxis bzw. für Entscheidungen in der Praxis zu gewinnen.“ (Merchel, 2019, S. 14) Somit steht die systematisierte Gewinnung von neuen Erkenntnissen im Fokus, um diese praxisorientiert zu verwerten, wozu es die Festlegung von Kriterien und Maßstäben benötigt. Der gesamte Vorgang unterliegt hierbei einem „hohen sozial dynamischen Potenzial“, welcher bei der Gestaltung des Prozesses zu berücksichtigen ist. Die durch den Prozess gewonnenen Informationen werden dann fortan unter Berücksichtigung der Kriterien zu „Daten“, welche im weiteren Verlauf der Interpretation „Lernprozesse“ initiieren können (vgl. ebd., S. 15 ff.).

„Gegenstände“ der Evaluation können alle Themenfelder sein, wo materielle und immaterielle Einflüsse und deren Auswirkungen auf eine vorherige Ausgangslage gemessen und bewertet werden. Hierzu können u.a. folgende Gegenstände und

---

<sup>2</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1043362/umfrage/umfrage-zum-beginn-des-haupturlaubs-der-deutschen-nach-monaten/>

Konstellationen zählen: Politikevaluation, Programmevaluation, Personalevaluation, Organisationsevaluation und Produktevaluation (vgl. ebd., S. 25 f.).

Das vorliegende Forschungsprojekt ist schwerpunktmäßig der Programmevaluation zugehörig. Die Einführung der Kollegialen Beratungsformate kann als ein Angebot einer neuen Intervention für die partizipierenden Teams verstanden werden, worüber die entsprechenden Rahmenbedingungen, die Umsetzung als auch die Ergebnisse und Effekte bewertet werden. Lediglich bei der Kollegialen Blitz-Beratung und die mit diesem Prozess einhergehende schematische und inhaltliche Aufbereitung (vgl. Tab. 3) könnte in Anteilen einer Produktevaluation unterzogen werden, wenn der Fokus auf das haptische Handout und dessen Aufbereitung gerichtet würde (vgl. ebd., S. 26 f.). Bei der Form und Vorgehensweise der Evaluation lassen sich zwei Evaluationstypen unterscheiden. Die interne Evaluation legt den Fokus auf die Lernfunktion und der Selbstreflexion des jeweiligen Handelns, währenddessen die externe Evaluation an eine externe evaluierende Instanz gebunden ist und einen distanzierteren Blick einnimmt (vgl. Abb. 11).

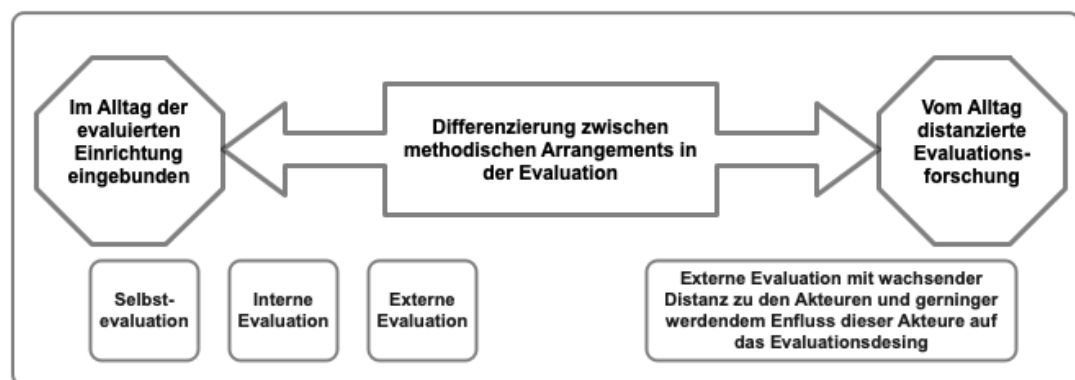


Abb. 11: Methodische Arrangements von Evaluation (in Anlehnung an Merchel, 2019)

Hier liegen der Fokus und der Vorteil u.a. auf externe Maßstäbe und einer damit einhergehenden Vergleichbarkeit von Leistungen, um den Evaluant ein „Feedback auf Basis professioneller Außenansicht zu geben.“. Interne und externe Evaluation kann hierbei in Form der Selbst- oder Fremdevaluation durchgeführt werden und wird im Kontext von sozialen Einrichtungen als positives Konstrukt wahrgenommen (vgl. Böttcher, 2008, S. 892).

Die jeweilige Auswahl bei der Evaluationsform ist in Bezug auf deren Chancen und Risiken im Vorfeld der Untersuchung abzuwägen. Eine externe Evaluation bietet die

Chance, dass mit der vorhandenen Distanz und Neutralität Fragen gestellt und weiterverfolgt werden. Hierdurch können vorhandene „Blinde Flecken“ offengelegt werden oder „interne soziale Arrangements“ ausgeblendet werden. Die Evaluationsergebnisse haben durch ihre unabhängige Erhebung, Verarbeitung und Bewertung eine hohe Glaubwürdigkeit. Gleichmaßen kann eine externe Evaluation aufgrund ihrer fehlenden fachlichen Einblicke in die Organisation sowie in das Wirkungsfeld als kritisch von den Evaluanten betrachtet werden (vgl. Merchel, 2019, S. 46 ff.).

Aufgrund der Stichprobengröße in Form der drei Teams und den dazugehörigen Teammitgliedern (s. Pkt. 5.1.1) wurde eine quantitative Evaluation über eine schriftliche Befragungsform gewählt. Begründet ist dieses – auf die schriftliche Befragung fokussierte – quantitative Vorgehen der schriftlichen Evaluation gegenüber einer rein qualitativen Vorgehensweise in Form von breitgefächerten Interviews über die beschränkten zeitlichen Ressourcen auf Seiten der drei Teams, des Autors als auch der zu überbrückenden räumlichen Distanz. Weiterhin wird dieses Vorgehen „(...) in etwas mehr als einem Drittel aller sozial-, gesundheits- und wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten Befragungen eingesetzt. Dabei dominieren schriftliche Befragungen gegenüber Interviews.“ (Lehmann, 2022, S. 25)

Im Vorfeld wurde daher ein (standardisierter) Fragebogen konzipiert, welcher an die drei Teams inklusive eines „Einleitungstextes“ (s. ebd. S. 94 i.V.m. Pkt. 10.2.1) verschickt wurde. Die Vorteile bei dieser Form der Befragung liegen vor allem darin, dass hier die Anonymität gewahrt bleibt, die befragten Personen Zeit für die Beantwortung ohne Beeinflussung haben und keine hohen Kosten für den Initiator der Befragung damit verbunden sind. Weiterhin konnte davon ausgegangen werden, dass im Rahmen des Vorhabens und der Zusammenarbeit mit dem kooperierenden Träger als auch der Teams von einer hohen Rücklaufquote ausgegangen werden konnte (vgl. ebd., S. 26). Die befragten Personen sind dem „operativen Bereich“ zuzuordnen (vgl. ebd., S. 73). Sie bilden somit eine „Abhängige Stichprobe“, die zu verschiedenen Zeitpunkten befragt wurde (vgl. Steiner, 2021, S. 19).

Der Fragebogen wurde dahingehend aufgebaut, dass die befragten Personen unterschiedliche Formen von Fragen und Antwortoptionen vorfinden sollten. Hierdurch sollte auch das Interesse an der Bearbeitung hochgehalten und ein vorzeitiger Ausstieg aus der Befragung vermieden werden.

Somit waren die Antwortmöglichkeiten unter anderem in Nominal- und Ordinalskalen aufgebaut. Auch waren die Antwortformate offen, dichotom und polynom vertreten

(vgl. Lehmann, 2021, S. 90 f.). Primär- und Sekundärfragen sollten zu entsprechenden Items je nach Antwort der befragten Personen weitere und vertiefende Informationen hervorbringen (vgl. ebd., S. 100 ff.).

Neben Intervallskalen wurden auch Ratingskalen verwendet. Bei der gewählten Form der Ratingskala handelt es sich um eine „Biopolare Ratingskala“, wo jeweils auf beiden Seiten die gleiche Anzahl von Kategorien vorhanden ist. Bei der Etikettierung wurde neben der Option der numerischen und grafischen Variante, die Option der verbalen Etikettierung gewählt (vgl. Steiner, 2021, S. 24 f. / S. 55 f.). Abgeschlossen wurden die jeweiligen Befragungen mit einer Codierung, um hierüber bei Bedarf eine entsprechende Zuordnung der Fragebögen zu entsprechenden Clustern vornehmen und somit vergleichen zu können (vgl. Lehmann, 2022, S. 115 ff.).

Die Antwortmöglichkeiten und auch die verbalen Etikettierungen wurden in Werte überführt, so dass im weiteren Verlauf eine Auswertung der schriftlichen Befragungen mittels verschiedener Softwaregestützter Verfahren erfolgen kann. Hierzu zählen „Excel, XLSTAT, AMOS, SPSS und Stata“ (s. ebd. S. 26).

Die quantitative Selbstevaluation war somit zeitlich in drei Teilsegmente aufgebaut. Über die teilstrukturierten Fragebögen wurde eine Vollerhebung über die drei beteiligten Teams und der zum jeweiligen Zeitpunkt teilnehmenden Teammitglieder angestrebt, um umfassende Informationen und Erkenntnisse zum Verlauf und den Entwicklungen zu erhalten. Gemäß Böttcher (2008, S. 891) und Merchel (2019, S. 41 f.) kann hier von einer „summativen Evaluation“ gesprochen werden, welche im Kontext von Einführungsprozessen neuer Programme über verschiedene Zeitpunkte häufig angewandt wird.

„Sobald Zahlbegriffe und deren In-Beziehung-Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden, sei von einer quantitativen Analyse zu sprechen, in allen anderen Fällen von qualitativer Analyse.“ (Mayring, 2022, S. 17) Ergänzend zu den drei schriftlichen und quantitativen Befragungen konnte mit einem Team der stationären Jugendhilfe und jeweils einer Person aus einer Wohngruppe und der Pflegeelternberatung noch ein „freie bzw. unstrukturierte Befragung“ umgesetzt werden. Über dieses Format stand der Gewinn von Informationen zum bis dato erfolgten Prozessablauf im Fokus (vgl. Lehmann, 2022, S. 31). Dieser qualitative Ansatz soll ein besseres Verständnis zu den inhaltlichen und strukturellen Prozessen herstellen, um diese aus Sicht der handelnden Akteure „nacherleben“ zu können (vgl. Mayring, 2022, S. 19). Mithilfe dieser Informationen und Daten soll die

Interpretation der mit der Forschung einhergehenden Fragestellungen und Hypothesen unterstützt werden (vgl. ebd. S. 25).

Die drei geführten Interviews bilden hier das Ausgangsmaterial für die Analyse (vgl. ebd. S. 53 ff.). Die Teilnahme an den Interviews geschah freiwillig und mit Zustimmung der Teilnehmer. Über die Struktur von einem Teaminterview und zwei Einzelinterviews in den jeweiligen beruflichen Fachdisziplinen der stationären Jugendhilfe und der Pflegeelternberatung sollten vielfältige Einblicke und Erfahrungen erhoben werden. Die Interviews wurden via Video- und Telefonkommunikation durchgeführt und aufgezeichnet (vgl. Pkt. 10.1). Das vorhandene transkribierte Material soll im weiteren Verfahren einer Analyse unterzogen werden, um hier den jeweiligen Kategorien entsprechende Paraphrasen zu zuordnen. Diese Paraphrasen werden dann über Abstraktion und Reduktion auf den jeweiligen Kern gebündelt (vgl. ebd. 64 ff.).

### **Kritische Selbstreflexion:**

Im Rahmen des durchgeführten Projekts liegt eine Evaluation vor, welche eigenständig durchgeführt wurde. Eine externe Fremdevaluation in Gestalt einer quantitativen als auch qualitativer Erhebung wäre grundsätzlich erstrebenswert gewesen. Durch die hierdurch erwachsende Distanz wären beispielsweise Faktoren und Einflussgrößen der „Sozialen Erwünschtheit“ (Social Desirability) gemindert und die Objektivität erhöht worden, denn ein „(...) sozialwissenschaftliches Interview ist bekanntlich kein neutraler Prozess, (...)“ (Stocké 2004, S. 303). Diese sind im Rahmen der vorliegenden Selbstevaluation nicht direkt messbar, sind jedoch mitzudenken, wenn es um die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse geht. Aufgrund der finanziellen und zeitlichen Ressourcen ist eine solche Form der Evaluation für den Autor jedoch nicht umsetzbar gewesen.

Weiterhin wurden im Zusammenhang des angestrebten Durchführungszeitraums zur Einführung der Kollegialen Beratungsformate des kooperierenden Trägers und der zeitlich-räumlichen Möglichkeiten des Autors aufgrund des berufsbegleitenden Studiums und der räumlichen Distanz lediglich drei Interviews mit den verschiedenen Adressaten geführt. Darüber hinaus wäre eine Durchführung von Interviews im Vorfeld des Einführungsprozesses in Ergänzung zu den am Ende geführten Interviews eine Möglichkeit gewesen, sich weitere Erkenntnisse zu Hypothesen und Kontextfaktoren einzuholen, welche über die quantitative Befragung hinaus mit in die Forschungsarbeit hätten einfließen können.

Die quantitativen Befragungen wurden im Paper-Pencil-Format durchgeführt. Mit dieser Form der Durchführung kann es dazu kommen, dass Fragen nicht oder unvollständig beantwortet werden, was bei einer Online-Befragung über die verwendete Software ausgeschlossen werden kann. Die Übertragung der Befragungsergebnisse und damit einhergehende Fehler könnte bei einer Online-Befragung ebenfalls ausgeschlossen werden. Weiterhin könnten die Ergebnisse direkt in eine der Auswertungssoftware wie bspw. SPSS überführt werden, wodurch eine noch detailreichere Auswertung – und Prüfung der Validität – als die über das hier gewählte Excel-Format hinaus geht.

## 6 Evaluationsergebnisse und Erkenntnisse

Steiner (2021, S. 31) beantwortet die Frage nach der Evaluation mit „Evaluation, das ist die Überprüfung der Wirksamkeit von Projekten, Prozessen oder sozialen Interventionen“. Im folgenden Abschnitt sollen daher die erhobenen Evaluationsergebnisse dargestellt werden. Diese beziehen sich auf die Ausgangslage und die betrachtete Kohorte von Personen und den damit verbundenen Merkmalen. Weiterhin werden die evaluierten Daten zu den Kollegialen Beratungsformaten, deren Wahrnehmung und deren Bewertung aufgezeigt. Die Daten werden dabei in Form von verschiedenen Diagrammen (Kreis, Stab, Kurve, ...) dargestellt, um hiermit auf „(...) einen Blick [zu zeigen], worum es geht (...)“ (Lehmann, 2022, S. 128).

### 6.1 Allgemeine Strukturdaten

Die vorliegenden Evaluationsergebnisse haben sich über insgesamt drei schriftliche Befragungen der drei partizipierenden Teams ergeben. Die befragte Kohorte von insgesamt 27 Personen setzt sich aus den jeweiligen strukturellen und personellen Merkmalen in Anlehnung an die Gesamtgruppe aller beschäftigten Personen in der Kinder- und Jugendhilfe zusammen (vgl. Pkt. 2.5). So sind 70 % befragten Personen weiblich und 30% männlich. Ebenfalls handelt es sich um eine Personengruppe, bei der rund 60 % im Alter zwischen 16-30 Jahren sind und weitere 33 % sich im Alter zwischen 31-50 Jahren befinden, sowie 7% zwischen 51-70 Jahre alt sind. Von diesen Personen verfügen rund 88 % über ein abgeschlossenes Studium als höchsten Bildungsabschluss, wovon fünf Personen ergänzend über eine abgeschlossene Berufsausbildung

verfügen. Eine Person verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung und weitere zwei Personen durchlaufen ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ). Die wöchentlichen Arbeitszeitvolumina teilen sich fast paritätisch auf, so dass 48 % zwischen 15-30 Std./Woche und 52 % zwischen 30-40 Std./Woche in den beiden Organisationsformen Familienberatung (22 %) und stationäre Jugendhilfe (74 %) arbeiten. Eine Person konnte hier über die Befragung keiner der beiden Organisationseinheiten zugeordnet werden (vgl. Abb. 12).

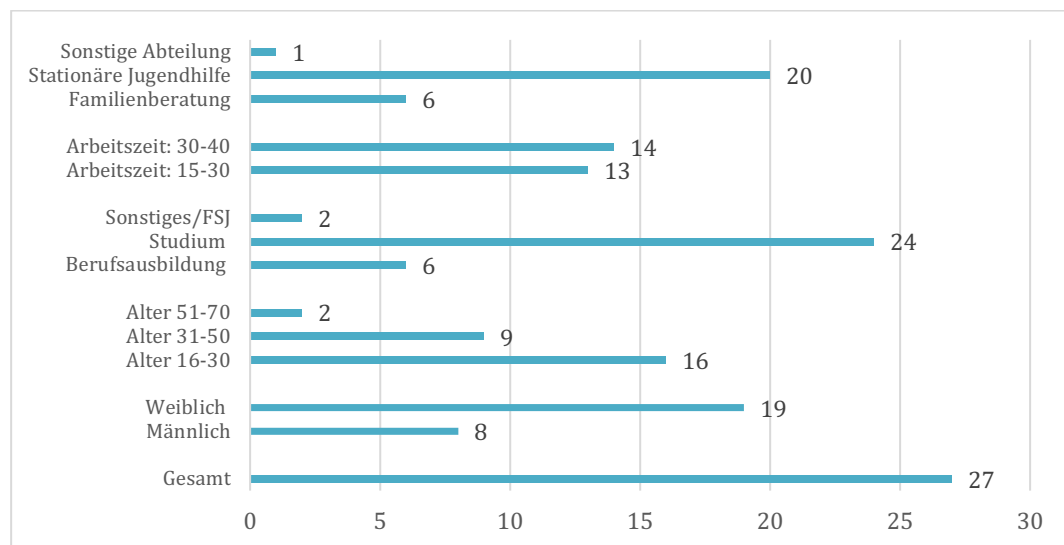


Abb. 12: Mitarbeiterstrukturen der partizipierenden Teams

Die drei schriftlichen Befragungen (im weiteren Verlauf mit A, B und C gekennzeichnet) wurden insgesamt zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Projekts durchgeführt (vgl. Abb. 10). Nicht alle 27 Personen haben an allen drei Befragungen teilgenommen. Hier hat sich aufgrund von Abwesenheiten, deren Gründe im Rahmen der Untersuchung nicht erhoben wurden, eine Teilnahmequote zwischen 59-70 % über die drei Befragungen A bis C ergeben (vgl. Abb. 13).

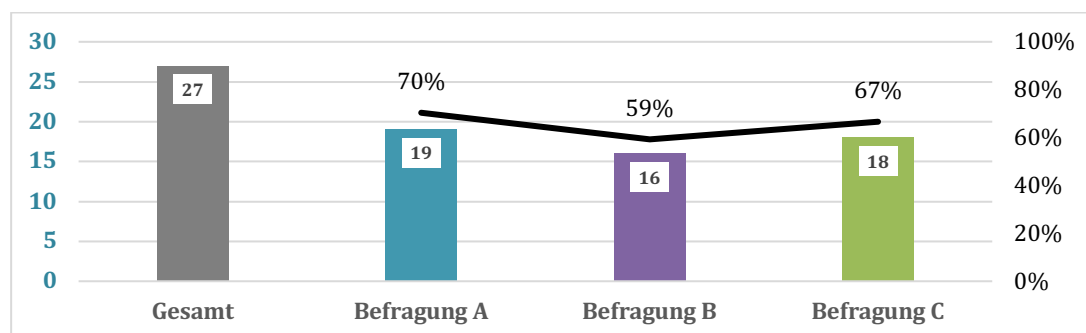


Abb. 13: Partizipation an schriftlicher Befragung

Eine kontinuierliche Teilnahme zu den drei Zeitpunkten der Befragung erfolgte von insgesamt acht Personen. Als ursächlich für die Tatsache, dass nicht alle Teammitglieder an allen Befragungen/Terminen teilnehmen konnten, ist mit der krankheits- oder urlaubsbedingten Abwesenheit sowie der durchgängigen Besetzung der Wohngruppen zu begründen. Diese Personengruppe wird im Folgenden mit dem Merkmal „Kontinuitätsgruppe (KG)“ versehen. Hierdurch kann bei den skalenbasierten Rückmeldungen eine separate und ergänzende Aufführung dieser Personengruppe erfolgen, um mögliche Unterschiede in Form einer Kontrollgruppe zur Gesamtgruppe darstellen zu können (vgl. Abb. 14).

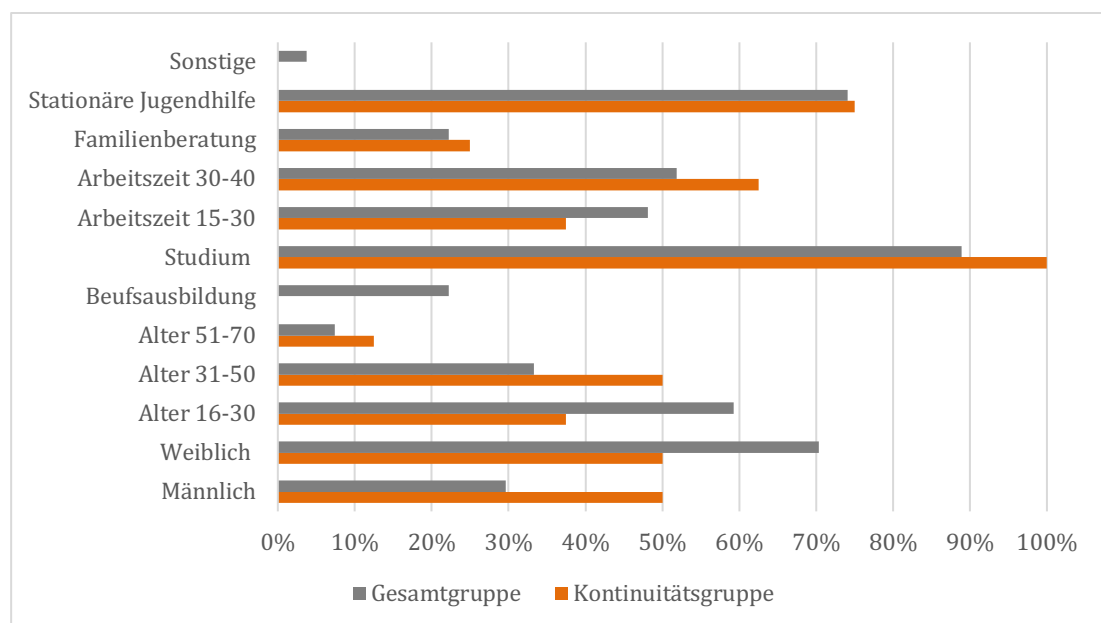


Abb. 14: Strukturdaten zur Kontinuitätsgruppe (KG)

Im Vergleich der zur mengenmäßig umschließenden Gesamtgruppe (GG) ergeben sich für die Kontinuitätsgruppe folgende Charakteristika:

- (1) Weibliche und männliche Personen sind in gleicher Anzahl vertreten.
- (2) In der Alterskohorte zwischen 16-30 Jahren sind im Verhältnis weniger Personen vertreten, währenddessen in der Alterskohorte zwischen 31-70 Jahren mehr Personen vertreten sind.
- (3) Es handelt sich ausschließlich um Personen mit einem Studium. Eine alleinige oder vorherige Berufsausbildung liegt nicht vor.

- (4) Der Anteil der Personen mit einer Arbeitszeit zwischen 15-30 Stunden ist geringer, währenddessen der Anteil mit einer Arbeitszeit zwischen 30-40 Stunden höher ausfällt.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Verteilung zwischen der stationären Jugendhilfe und der Familienberatung in der Kontinuitätsgruppe dem Verhältnis der Gesamtgruppe entspricht. Die Kontinuitätsgruppe setzt sich aus einer rein akademisch geprägten Gruppe zusammen, deren Alter und Arbeitszeit im Verhältnis höher als bei der Gesamtgruppe ist, währenddessen eine geschlechtlich gleiche Verteilung besteht.

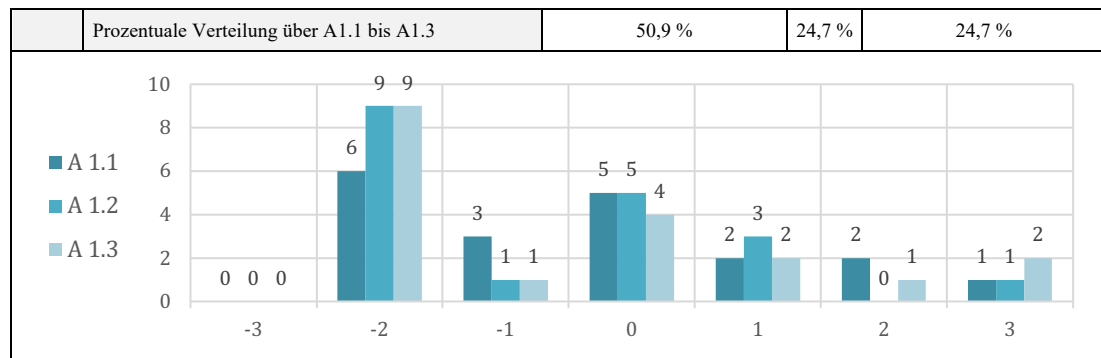
## 6.2 Ausgangsanalyse (Befragung A)

Im folgenden Abschnitt soll der Fokus auf die Ausgangslage und der damit verbundenen ersten Befragung A gelegt werden. Die aufbereiteten Daten und Erkenntnisse dienen im weiteren Verlauf der Forschung als erste Messgrößen, um Veränderungen innerhalb und zum Abschluss des Einführungsprozesses beschreiben und diskutieren zu können.

### 6.2.1 Erfahrungen/Veränderungsbereitschaft und Erkenntnisse

Kenntnisse zum Konzept ( $\bar{x}$  -0,31), der Struktur/Prozess ( $\bar{x}$  -0,68) als auch die einzunehmenden Rollen ( $\bar{x}$  -0,47) innerhalb der Kollegialen Beratung waren tendenziell nicht bekannt. Über die drei Fragen (A.1.1 – A 1.3) haben durchschnittlich 50,9 % der Befragten angegeben, dass ihnen diese nicht vertraut sind. Durchschnittlich jeweils 24,7 % nehmen hier eine neutrale Position ein oder geben an, dass ihnen (Teil-)Inhalte vertraut sind (vgl. Tab. 4).

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                                 | -3                                                   | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----|----|---|---|---|---|
| A 1.1 | Mir ist das Konzept der Kollegialen Beratung bereits vertraut:                               | 0                                                    | 6  | 3  | 5 | 2 | 2 | 1 |
|       |                                                                                              | $\bar{x} = -0,31$   (darunter KG $\bar{x} = -0,12$ ) |    |    |   |   |   |   |
| A 1.2 | Mir ist die Struktur/Prozess der Kollegialen Beratung bereits vertraut:                      | 0                                                    | 9  | 1  | 5 | 3 | 0 | 1 |
|       |                                                                                              | $\bar{x} = -0,68$   (darunter KG $\bar{x} = -0,5$ )  |    |    |   |   |   |   |
| A 1.3 | Mir sind die verschiedenen einzunehmenden Rollen innerhalb der Kollegialen Beratung bekannt: | 0                                                    | 9  | 1  | 4 | 2 | 1 | 2 |
|       |                                                                                              | $\bar{x} = -0,47$   (darunter KG $\bar{x} = -0,5$ )  |    |    |   |   |   |   |



Tab. 4: Befragung A – A1.1 bis A1.3

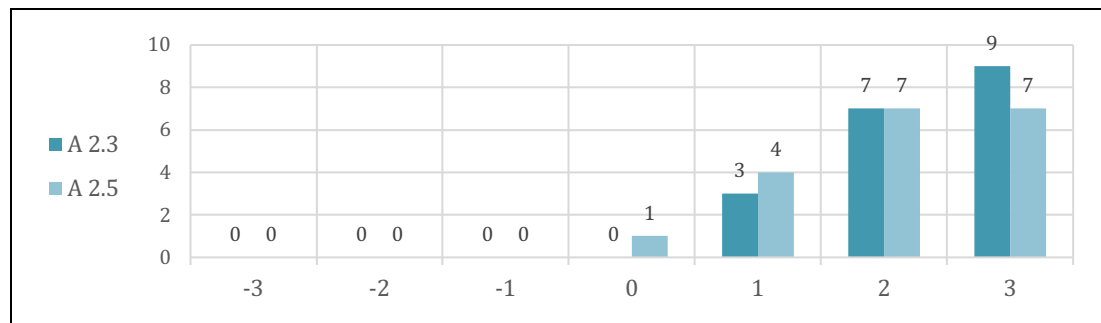
Von den befragten Personen geben 13 Personen (68,5 %) an, dass sie noch keine Berührungspunkte mit der Kollegialen Beratung hatten, währenddessen 6 Personen (31,5 %) diese schon einmal in einem anderen Kontext umgesetzt haben. Bei diesen Personen konzentrieren sich die Erfahrungen mit 62,5 % auf das Studium und 37,5 % der Erfahrungen wurden bei anderen Arbeitgebern oder im Kontext eines sonstigen Anlasses gemacht. In den jeweiligen Teilbereichen wurde die Kollegiale Beratung mit 87,5% positiv wahrgenommen. Negative Erfahrungen wurden nicht gemacht (vgl. Tab. 5).

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                      |        | Ja                         |                             | Nein                    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| A 1.5 | Ich habe die Kollegiale Beratung schon einmal in einem anderen Kontext umgesetzt: |        | 6                          |                             | 13                      |
|       | Mehrfachnennung möglich                                                           | Quote  | A1.5.1 Ausbildung/ Studium | A 1.5.2 Anderer Arbeitgeber | A1.5.3 Sonstiger Anlass |
|       | negativ                                                                           | 0 %    | 0                          | 0                           | 0                       |
|       | neutral                                                                           | 12,5 % | 1                          | 0                           | 0                       |
|       | positiv                                                                           | 87,5 % | 4                          | 2                           | 1                       |

Tab. 5: Befragung A - A1.5

Weiterhin steht eine breite Mehrheit der Befragten beruflichen Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüber. Auch nimmt eine Mehrheit der Teammitglieder den eigenen Arbeitsplatz als einen Ort des Lernens wahr (vgl. Tab. 6).

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                               | -3                                                 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|----|---|---|---|---|
| A 2.3 | Ich stehe beruflichen Veränderungen innerhalb meiner Arbeit grundsätzlich offen gegenüber: | 0                                                  | 0  | 0  | 0 | 3 | 7 | 9 |
|       |                                                                                            | $\bar{x} = 2,31$   (darunter KG $\bar{x} = 2,38$ ) |    |    |   |   |   |   |
| A 2.5 | Ich nehme meinen Arbeitsplatz als Ort des Lernens wahr:                                    | 0                                                  | 0  | 0  | 1 | 4 | 7 | 7 |
|       |                                                                                            | $\bar{x} = 2,05$   (darunter KG $\bar{x} = 2,38$ ) |    |    |   |   |   |   |



Tab. 6: Befragung A - A 2.3 / A 2.5

### Erkenntnisse:

Hinsichtlich der Erhebung zu den vorhandenen Erfahrungen bei den Teammitgliedern lässt sich erkennen, dass die Kollegiale Beratung mit ihren Facetten einer Mehrheit der befragten Personengruppe zum Eingang der Forschungsarbeit wenig oder gar nicht bekannt war. Dort wo Personen bereits Berührungspunkte zur Kollegialen Beratung hatten, sind diese eher positiv belegt. Die Bereitschaft die Kollegiale Beratung zu erlernen und umzusetzen kann über die positive Resonanz hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft und Wahrnehmung des eigenen Arbeitsumfeldes als Ort des Lernens abgeleitet werden.

### 6.2.2 Formelle und informelle Besprechungsformate

Den Teammitgliedern der drei Teams stehen unterschiedliche Besprechungsformate zur Verfügung. So wurden von allen befragten 16 Personen die Teambesprechung als das zentrale Besprechungsformat benannt. Ergänzend wurden von den 16 Personen die Team-Supervision sowie von einer Person die Einzelsupervision benannt. Neben den formellen Besprechungsformaten wurden alle Teammitglieder auch nach informellen Besprechungsformaten befragt. Hier gaben 15 Personen (79 %) an, dass aus deren Sicht auch informelle Austauschrunden vorhanden sind, die sich beispielweise im Rahmen von „Übergaben“ bis hin zu „Tür-Angelgespräche“ ergeben (vgl. Tab. 7).

|       |                                                           |                                                                    |    |      |   |
|-------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|------|---|
| A 4.1 | Welche Austauschformate existieren aktuell in Ihrem Team? | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19)) Anzahl/Nennungen      |    |      |   |
| 4.1.1 | Teambesprechung                                           | 19                                                                 |    |      |   |
| 4.1.2 | Team-Supervision                                          | 16                                                                 |    |      |   |
| 4.1.3 | Einzel-Supervision                                        | 1                                                                  |    |      |   |
| 4.1.4 | Sonstige: _____                                           | 2x „Co-Beratung“ / 1x „zeitweise Fallberatung zu aktuellen Themen“ |    |      |   |
| A 6.3 |                                                           | Ja                                                                 | 15 | Nein | 4 |

|  |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Existieren neben formellen auch informelle Austauschrunden in Ihrem Team? | „Übergabezeiten“ / „Befindlichkeiten/Rückmeldungen“ / „Übergaben“ / „Zusammensitzen“ / „Übergaben“ / „Kollegialer Austausch“ / „Bürogespräche“ / „kl. Runde der Kollegen untereinander“ / „Büro“ / „Pausengespräche“ / „Übergaben“ / „Tür-Angelgespräche“ |
|--|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tab. 7: Befragung A - A 4.1 / A 6.3

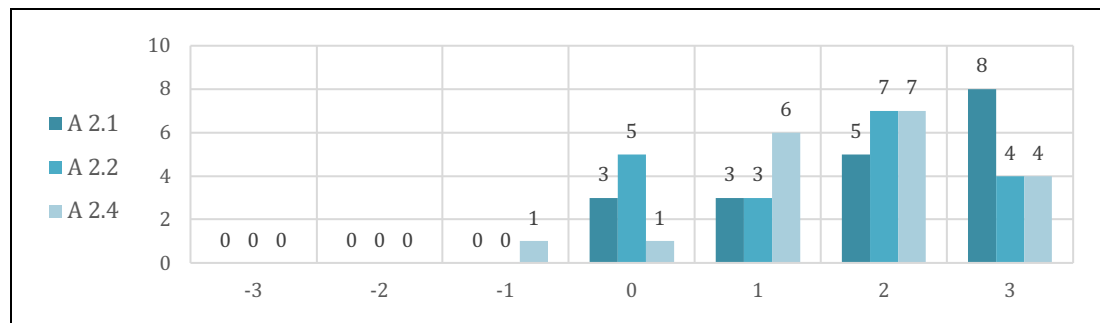
### Erkenntnisse:

Die Erhebung verdeutlicht, dass vor Umsetzung des Forschungsvorhabens und der damit verbundenen Einführung einer neuen Beratungsmethode, diverse Austauschformate vorhanden sind. Diese teilen sich in formelle und informelle als auch zufällige Austauschkonstellationen auf. Somit existiert bereits eine Vielzahl von vorgegebenen und freien Anlässen zum Austausch. Die beiden Kollegialen Beratungsformate müssen sich daher einerseits in das vorhandene System eingliedern und können andererseits auch dazu dienen, formelle und informelle Prozesse zu strukturieren.

### 6.2.3 Interesse – Erwartungen – Ressourcen

Innerhalb der Gesamtgruppe besteht bei einem überwiegenden Anteil von insgesamt 16 Personen (84,2 %) ein Interesse an der Einführung und Nutzung der Kollegialen Beratung. Die restlichen 3 Personen (15,8 %) stehen der Einführung und Nutzung hingegen neutral gegenüber. In Bezug auf die Fragestellung, ob durch die Einführung der Kollegialen Beratung dauerhaft eher eine Entlastung als eine Belastung vorhanden ist, stehen dieser Aussage 14 Personen (73,7 %) positiv sowie 5 Personen (26,3 %) neutral gegenüber. Wenn es um die Einbringung der für die Einführung notwendigen Ressourcen wie Zeit und Engagement geht, wird dies von einer Person eher negativ, von einer Person neutral und von 17 Personen (89 %) positiv gesehen, die erforderlichen Ressourcen zu investieren (vgl. Tab. 8)

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                                                                           | -3                                                 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|----|---|---|---|---|
| A 2.1 | Ich habe Interesse an der Einführung und Nutzung der Kollegialen Beratung:                                                             | 0                                                  | 0  | 0  | 3 | 3 | 5 | 8 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 1,94$   (darunter KG $\bar{x} = 1,87$ ) |    |    |   |   |   |   |
| A 2.2 | Ich bin der Meinung, dass die Einführung der Kollegialen Beratung dauerhaft eher eine Entlastung als eine Belastung für mich bedeutet: | 0                                                  | 0  | 0  | 5 | 3 | 7 | 4 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 1,52$   (darunter KG $\bar{x} = 1,87$ ) |    |    |   |   |   |   |
| A 2.4 | Ich bin bereit, die notwendigen Ressourcen (Zeit, Engagement, ...) zur Einführung und Nutzung der Kollegialen Beratung zu investieren: | 0                                                  | 0  | 1  | 1 | 6 | 7 | 4 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 2,05$   (darunter KG $\bar{x} = 1,63$ ) |    |    |   |   |   |   |



Tab. 8: Befragung A - A 2.1 / A 2.2 / A 2.4

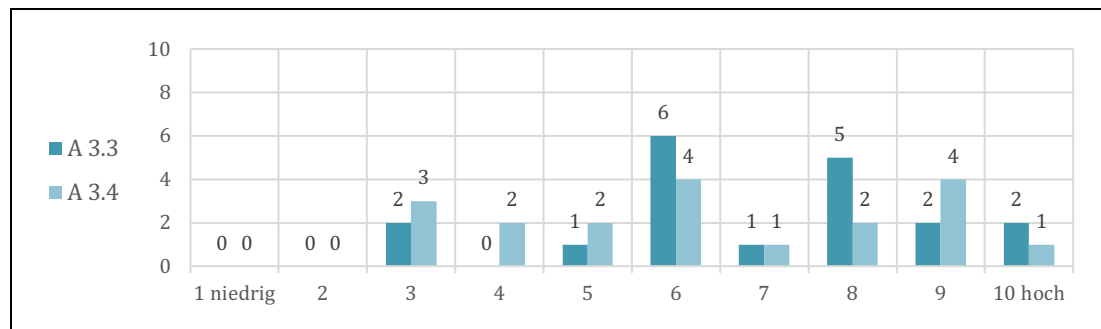
In Bezug auf den Rhythmus bei der zukünftigen Umsetzung der Kollegialen Beratung liegt der Schwerpunkt mit 68,4 % bei einer Umsetzung alle 4 Wochen, währenddessen sich jeweils 15,7 % für eine engere Taktung (alle 2 Wochen) bzw. einer zeitlich größeren Taktung („alle 6 Wochen“ bis „alle 2 Monate“) aussprechen (vgl. Tab. 9).

| A 4.2 | In welchem Rhythmus sollte eine kollegiale Beratung aus Ihrer Sicht stattfinden? | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19)) Anzahl/Nennungen/Quote |        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------|
| 4.2.1 | alle 2 Wochen                                                                    | 3                                                                   | 15,7 % |
| 4.2.2 | alle 4 Wochen                                                                    | 13                                                                  | 68,4 % |
| 4.2.3 | alle _____                                                                       | „alle 6 Wochen“ / „alle 6 Wochen“ / „alle 2 Monate“                 | 15,7 % |

Tab. 9: Befragung A - A 4.2

Die Bewertung der Erwartungen zur Einhaltung eines entsprechenden Rhythmus wird hingegen differenziert gesehen, wenngleich er durchschnittlich mit  $\bar{x}$  6,94 im oberen Bereich der Skala liegt. Die Einhaltung des Zeitrahmens von ca. 45 – 60 Minuten pro Kollegialer Beratung wird ebenfalls mit einem ähnlichen Durchschnitt ( $\bar{x}$  6,31) als auch in einer ähnlichen Bandbreite bewertet (vgl. Tab. 10).

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                                                                            | 1 niedrig                                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 hoch |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| A 3.3 | Die Einhaltung eines regelmäßigen Rhythmus bei der Umsetzung der Kollegialen Beratung ist aus meiner Sicht möglich:                     | 0                                                  | 0 | 2 | 0 | 1 | 6 | 1 | 5 | 2 | 2       |
|       |                                                                                                                                         | $\bar{x} = 6,94$   (darunter KG $\bar{x} = 6,75$ ) |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
| A 3.4 | Die Einhaltung des Zeitrahmens (ca. 45 - 60 Min) einer eigenständig durchzuführender Kollegialen Beratung ist aus meiner Sicht machbar: | 0                                                  | 0 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1       |
|       |                                                                                                                                         | $\bar{x} = 6,31$   (darunter KG $\bar{x} = 6,75$ ) |   |   |   |   |   |   |   |   |         |



Tab. 10: Befragung A - A 3.3 / A 3.4

Die Thematik der „Zeitressource“ wird im Kontext von potenziellen Hemmungen gegenüber der Einführung der Kollegialen Beratung von 3 Personen (15,8 %) aufgeführt. Dem gegenüber stehen 15 Personen (84,2 %), bei denen keine Hemmungen gegenüber der Einführung der Kollegialen Beratung existieren (vgl. Tab. 11).

|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                        | Ja                                                                                            | Nein |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| A 6.4 | Existieren bei Ihnen Hemmungen in Bezug auf die Umsetzung der Kollegialen Beratung? | 3                                                                                             | 15   |
| 6.4.1 | Wenn ja, welche wären das?                                                          | „Zeitaspekt“ / „Rollenklärung als eigener Fall“ / „viele Themen/Termine / wenig Zeit im Team“ |      |

Tab. 11: Befragung A - A 6.4

### Erkenntnisse:

Die Ausgangslage im Vorfeld der Einführung kann als günstig bezeichnet werden, da eine Mehrheit der Personengruppe dem Einführungsprozess positiv gegenübersteht. Weiterhin wird das Format der Kollegialen Beratung dauerhaft mit einer Entlastung verbunden, so dass sich hieraus die Bereitschaft zur Investition notwendiger zeitlicher Ressourcen ableiten lässt. Diese Investition bezieht sich neben der Einführung auch auf die dauerhafte und regelmäßige Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate mit einem Schwerpunkt bei einem Vierwochenrhythmus. Auch Hemmungen gegenüber der Methode als solche als auch der Einsatz der notwendigen Ressourcen pro Kollegialer Beratung wird tendenziell als eher unproblematisch wahrgenommen.

### 6.2.4 Anlässe – Inhalte – Methode – Wirkungen

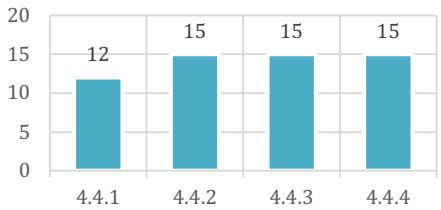
Die Umsetzung einer Kollegialen Beratung benötigt immer eine Fragestellung und somit einen Anlass. Die überwiegende Mehrheit von rund 89 % der Befragten sieht hier im beruflichen Kontext entsprechende Anlässe zu denen sie sich gerne (mehr) austauschen möchten. Dabei stehen mit einem Anteil von 66 % „Fallkonstellationen“ im

Fokus der handelnden Akteure sowie rund 29 % „Persönliche Fragestellungen“ und rund 5 % „Sonstiges“ wie z.B. „Krisen“ (vgl. Tab. 12).

|       |                                                                                            |          |    |      |   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|------|---|
|       | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19))                                               |          |    |      |   |
| A 6.1 | Im beruflichen Kontext gibt es Anlässe, zu denen ich mich gerne (mehr) austauschen möchte: | Ja       | 17 | Nein | 2 |
| 6.1.1 | Fallkonstellationen                                                                        | 14       |    | 70 % |   |
| 6.1.2 | Persönliche Fragestellungen                                                                | 6        |    | 30 % |   |
| 6.1.3 | Sonstiges: _____                                                                           | „Krisen“ |    |      |   |

Tab. 12: Befragung A - A 6.1

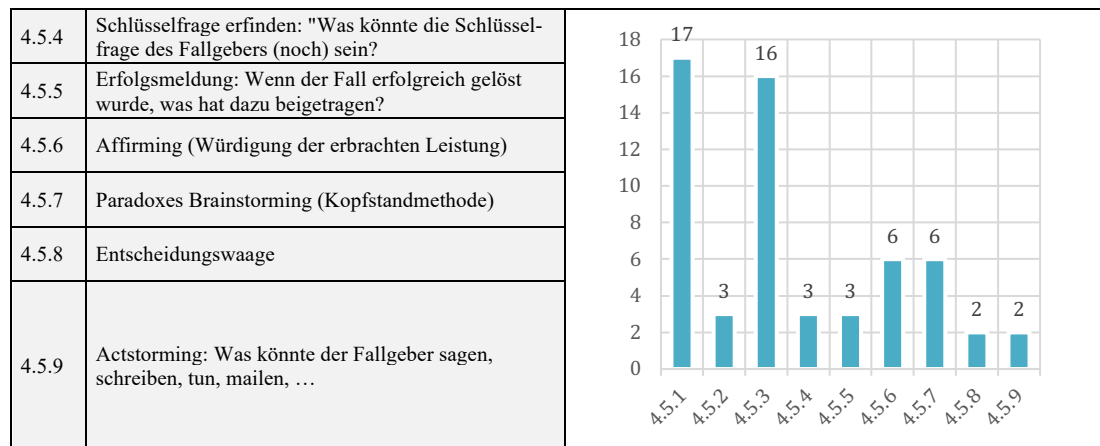
Damit einher gehen die möglichen Themenfelder einer Kollegialen Beratung, wo sich eine fast gleichmäßige Verteilung über die Bereiche „Entscheidungsfindung“, „Ideenfindung“, „Besseres Fallverständnis“ und „Entlastender Austausch“ ergibt (vgl. Tab. 13)

|       | Wenn ich auf meine Arbeit blicke, würde ich mir u.a. für folgende Themen eine Kollegiale Fallberatung wünschen (Mehrfachnennung möglich): | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19)) / Anzahl/Nennungen                      |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.4.1 | Entscheidungsfindung                                                                                                                      |  |
| 4.4.2 | Ideenfindung                                                                                                                              |                                                                                      |
| 4.4.3 | Besseres Fallverständnis                                                                                                                  |                                                                                      |
| 4.4.4 | Entlastender Austausch                                                                                                                    |                                                                                      |
| 4.4.5 | Weitere Aspekte wären: _____                                                                                                              | „Perspektivwechsel“                                                                  |

Tab. 13: Befragung A - A 4.4

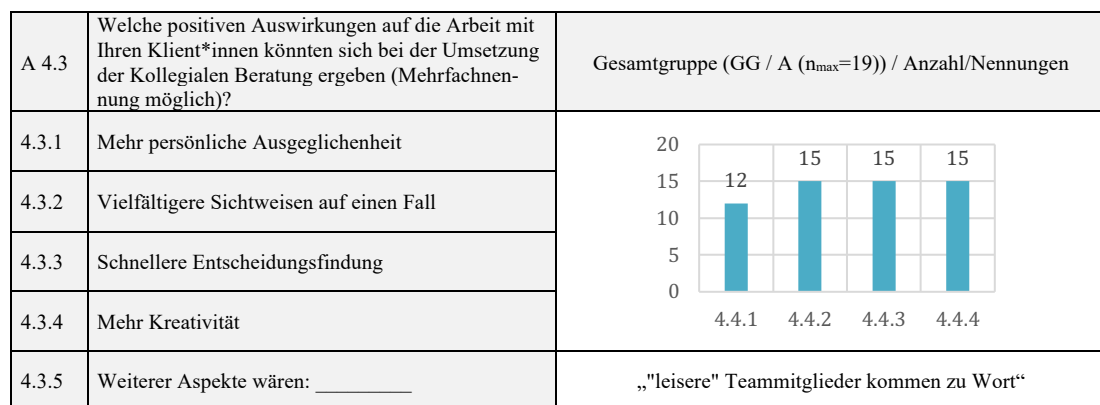
Die Frage nach bekannten Methoden zur Bearbeitung von Themenfeldern innerhalb einer Kollegialen Beratung wird durch die befragten Personen heterogen beantwortet. Hier sind in den jeweiligen Anteilen 89 % das „Allgemeine Brainstorming“ und 84 % die „Hypothesenbildung zu Lösungen“ bekannt. Mit jeweils 32 % sind das „Affirming“ als auch das „Paradoxe Brainstorming“ bekannt, währenddessen die übrigen Methoden einen Bekanntheitsgrad zwischen 10-15 % haben (vgl. Tab. 14).

|       | Folgende Methoden, die beispielweise in einer Kollegialen Beratung eingesetzt werden können, sind mir bekannt (Mehrfachnennung möglich): | Gesamtgruppe (GG / A (n <sub>max</sub> =19)) / Anzahl/Nennungen |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 4.5.1 | Allgemeines Brainstorming                                                                                                                |                                                                 |
| 4.5.2 | Erster kleiner Schritt                                                                                                                   |                                                                 |
| 4.5.3 | Hypothesenbildung zu Lösungen                                                                                                            |                                                                 |



Tab. 14: Befragung A - A 4.5

Sofern eine Thematik im Rahmen einer Kollegialen Beratung behandelt wird, gehen die befragten Personen von diversen positiven Effekten für die Arbeit mit den Klient\*innen aus. Über die verschiedenen Teilbereiche ergibt sich eine fast homogene Verteilung. Als ein weiterer Aspekt wurde benannt, dass im Rahmen des Formats einer Kollegialen Beratung auch „leisere“ Teammitglieder zu Wort kommen und sich somit an der jeweiligen Problembearbeitung beteiligen (vgl. Tab. 15).



Tab. 15: Befragung A - A 4.3

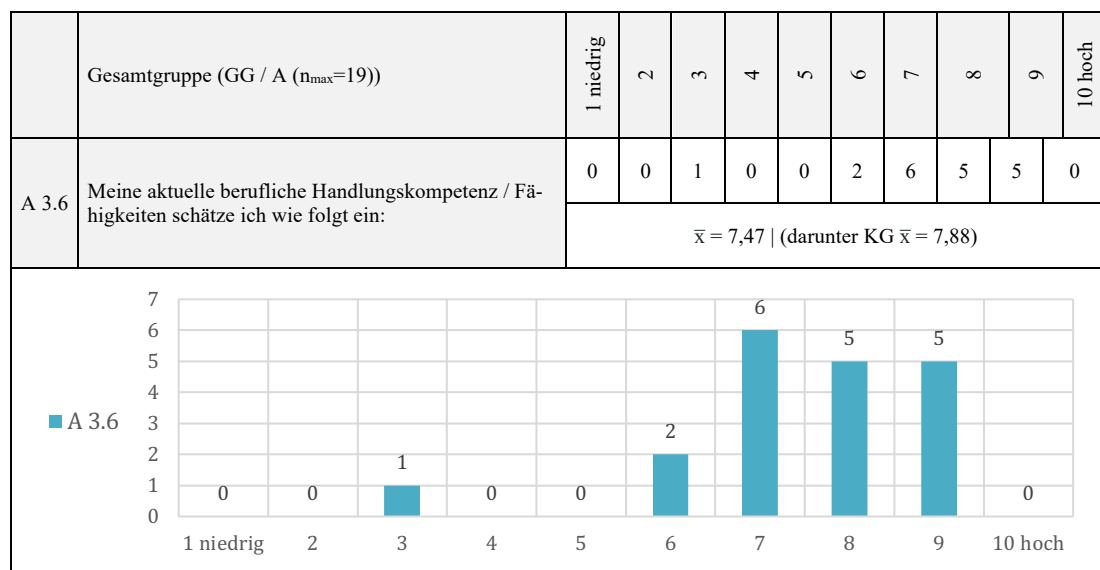
### Erkenntnisse:

Das berufliche Handlungsfeld der befragten Personengruppe und der damit verbundenen Arbeitsbereiche der Pflegeelternberatung als auch der stationären Jugendhilfe bietet ausreichende Anlässe, um in den Austausch über die Kollegiale Beratung zu kommen. Dieser wird dann mit dem Wunsch nach einem gleichmäßig hohen und breit verteilten Bedürfnis nach Lösungen verbunden, um damit die berufliche Handlungskompetenz in der jeweiligen Fallkonstellation zu erhalten oder zu verbessern. Die vorhandene Methodenkenntnis fokussiert sich im Vorfeld der Einführung auf zwei Methoden,

welche somit mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits häufiger in den vorhanden informellen und formellen Formaten umgesetzt oder vermittelt wurden.

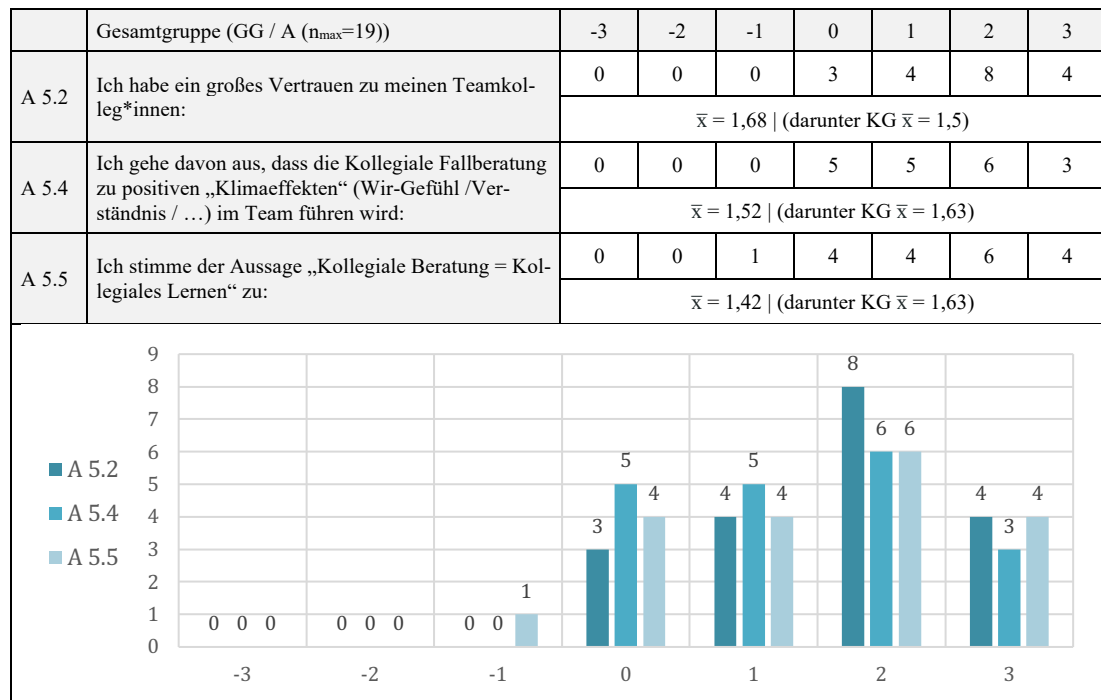
### 6.2.5 Handlungskompetenz – Team-Lernen

Die Bewertung der eigenen beruflichen Handlungskompetenz und Fähigkeiten wird von den befragten Personen auf einer Skala (1-10) bei einer Streuung zwischen dem Wert 3 und dem Wert 9 durchschnittlich mit einer  $\bar{x}$  7,47 bewertet (vgl. Tab. 16).



Tab. 16: Befragung A - A 3.6

Die Frage (A 5.2) nach dem Vertrauen zu den jeweiligen Teamkolleg\*innen wurde von 84 % der befragten Teammitglieder im positiven Bereich eingeordnet. Die verbleibenden 16 % haben hier eine neutrale Einordnung vorgenommen. Eine tendenziell positive Einordnung mit rund 74 % ergibt sich ebenfalls bei der Fragestellung (A 5.4) in Bezug auf die Auswirkungen der Kollegialen Beratung in Form von positiven „Klimaeffekten“ (Wir-Gefühl / Verständnis / ...). Negative Tendenzen/Erwartungen existieren hier nicht. Diese sind lediglich mit 5% bei der Frage (A 5.5) in Bezug auf die Zustimmung zur Aussage „Kollegiale Beratung = Kollegiales Lernen“ vorhanden. Die weiteren Antworten verteilen sich von neutral (21 %) bis eher positiv (74 %) (vgl. Tab. 17).



Tab. 17: Befragung A - A 5.2 / A 5.4 / A 5.5

### Erkenntnisse:

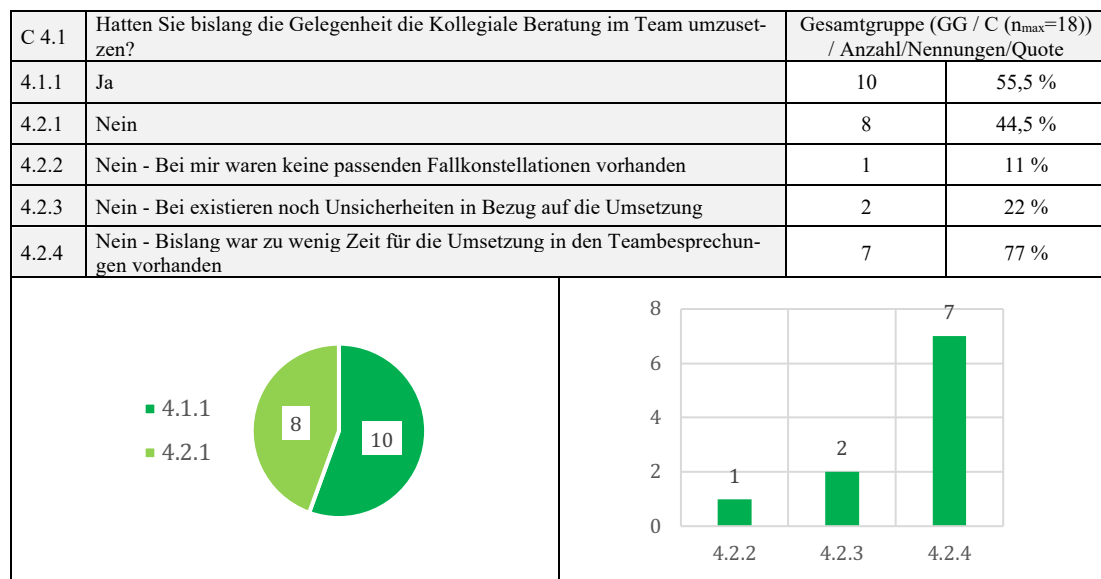
Die agierenden Personen in den verschiedenen Teams schreiben sich selbst eine Handlungskompetenz im oberen Segment der Befragungsskala zu. Diese subjektive Selbsteinschätzung lässt darauf schließen, dass die Anzahl von beruflichen Herausforderungen, welche bislang nicht in ausreichender Güte bewältigt werden konnten, weniger vorhanden und somit die Mehrheit der beruflichen Thematiken mit der vorhandenen Handlungskompetenzen im Team bearbeitet werden konnten. Das Vertrauen der Teammitglieder in das eigene jeweilige Team ist aufgrund der bisherigen Erfahrungen ebenfalls mehrheitlich im positiven Bereich. Durch die Einführung und Implementierung der Kollegialen Beratung wird tendenziell von einer weiteren Verbesserung ausgegangen. Ferner wird die Kollegiale Beratung mit dem Austausch von Wissen und somit einem individuellen Lerngewinn verknüpft.

## 6.3 Entwicklung (Befragung B/C)

Im folgenden Abschnitt soll die Entwicklung zwischen der Durchführung (Befragung B) und dem Abschluss (Befragung C) betrachtet werden, um hierüber weitere Erkenntnisse zwischen diesen beiden Meilensteinen zu erhalten.

### 6.3.1 Quantitative Umsetzung Kollegialer Beratungsformate

Im Rahmen der Abschlussbefragung gaben 55,5 % der befragten Personen an, dass sie Gelegenheit hatten, die Kollegiale Beratung umzusetzen. Die verbleibenden 44,5 % der befragten Personen gaben hingegen an, dass sie keine Gelegenheit zur Umsetzung der Kollegialen Beratung hatten. Als Gründe wurden hier „fehlende Fallkonstellationen“ und „Unsicherheiten in der Umsetzung“ aufgeführt. „Fehlende Zeit in den Teambesprechungen“ bildet mit 77 % hier einen Schwerpunkt (vgl. Tab. 18).



Tab. 18: Befragung C - C 4.1

Die Frage nach notwendigen Veränderungen damit es zu einer Umsetzung der Kollegialen Beratung kommt wurde ausgeglichen beantwortet. So wären für 54,5 % „Mehr Zeit in den Teambesprechungen“ notwendig. „Anfangs eine externe Begleitung/Moderation“ wären aus Sicht von 45,5 % eine notwendige Veränderung, um die Kollegiale Beratung umzusetzen (vgl. Tab. 19).

| C 4.2 | Wenn bislang keine Umsetzung im Team erfolgte, was müsste sich aus Ihrer Sicht verändern, damit eine Umsetzung erfolgen könnte: | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| 4.2.1 | Mehr Zeit in Teambesprechungen                                                                                                  | 6                                                                     | 54,5 % |
| 4.2.2 | Anfangs eine externe Begleitung/Moderation                                                                                      | 5                                                                     | 45,5 % |

Tab. 19: Befragung C - C 4.2

Wenn es zu einer Umsetzung der Kollegialen Beratung gekommen ist, haben 40 % angegeben, die Kollegiale Beratung einmal umgesetzt zu haben. Die verbleibenden 60

% haben angegeben, dass sie die Kollegiale Beratung zweimal zwischen der Einführung und der Abschlussbefragung umgesetzt haben (vgl. Tab. 20).

| C 4.3 | Wenn eine Umsetzung im Team erfolgte; wie oft haben Sie bislang die Kollegiale Beratung bislang umgesetzt? | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |      |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|
| 4.3.1 | 1-mal                                                                                                      | 4                                                                     | 40 % |
| 4.3.2 | 2-mal                                                                                                      | 6                                                                     | 60 % |
| 4.3.3 | 3-mal                                                                                                      | 0                                                                     | 0 %  |
| C 4.4 | Wie würden Sie die durchschnittliche Dauer einer Kollegialen Beratung beziffern:                           |                                                                       |      |
| 4.4.1 | ca. 30 Min                                                                                                 | 8                                                                     | 80 % |
| 4.4.2 | ca. 45 Min                                                                                                 | 2                                                                     | 20 % |
| 4.4.3 | ca. 60 Min                                                                                                 | 0                                                                     | 0 %  |

Tab. 20: Befragung C - C 4.3 / C 4.4

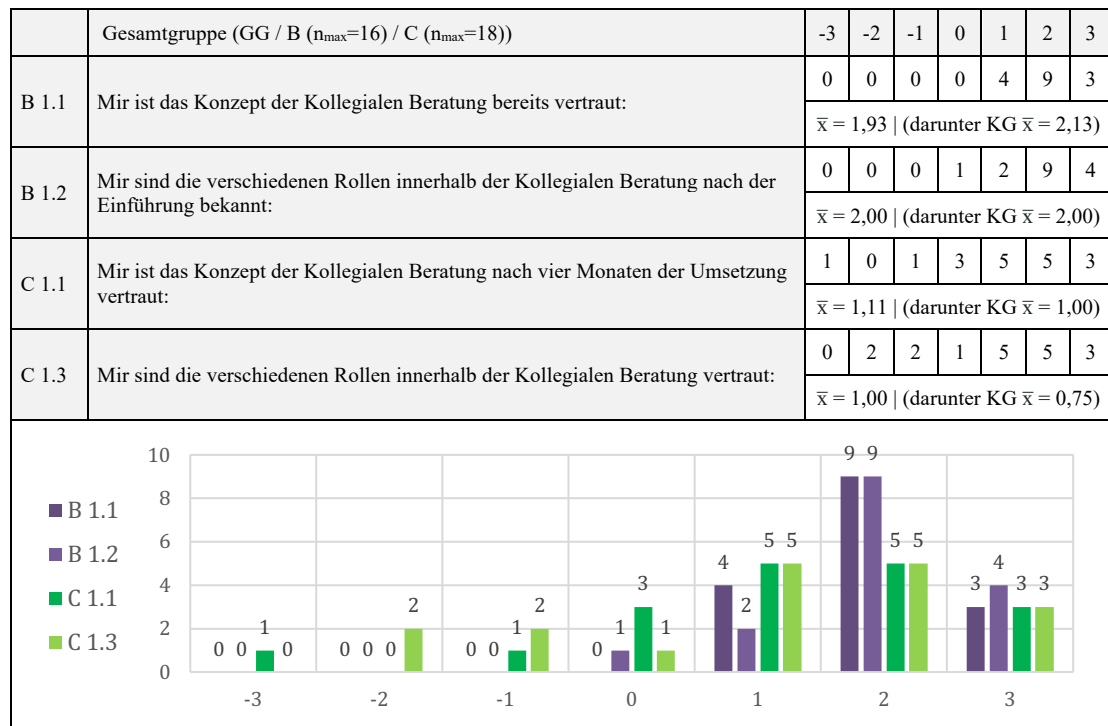
### Erkenntnisse:

Eine Möglichkeit zur Umsetzung der Kollegialen Beratung war im Befragungszeitraum nicht für alle befragten Personen gegeben. Ursächlich hierfür war weniger die Ermangelung an Fallkonstellationen bzw. die fehlende Sicherheit in der Umsetzung der Kollegialen Beratung gesehen. Vielmehr wurde primär die fehlende Zeitressource in den Teambesprechungen als Hemmnis benannt, so dass sich darüber ableiten lässt, dass dieses Besprechungsformat als wesentlichen Raum für die Durchführung der Kollegialen Beratung wahrgenommen wird. Neben der zeitlichen Ressource wird auch eine externe Begleitung als hilfreich wahrgenommen, um hier in die Umsetzung zu kommen, was darauf schließen lassen könnte, dass ein externer Impuls als auch eine strukturelle und prozessuale Flankierung zu Beginn einer Einführungsphase angenommen werden würde. Sofern eine Umsetzung erfolgte, lag die zeitliche Ausgestaltung mehrheitlich bei rund einer halben Stunde. Hieraus lässt sich ableiten, dass einerseits auf weniger zeitlich komplexe bzw. mehrheitlich bekannte Methoden zurückgegriffen wurden und die Lösung der jeweilige Fallanfrage unter der gesamtheitlich knappen zeitlichen Ressource im Fokus stand.

### 6.3.2 Konzept – Rollen – Interesse – Nutzung

Im Fragebogen B zum Ende der Einführung der Kollegialen Beratung haben die befragten Personen mit  $\bar{x}$  1,93 und  $\bar{x}$  2,00 angegeben, dass ihnen das Konzept als auch die damit verbundenen Rollen innerhalb der Kollegialen Beratung vertraut waren. Diese Werte haben sich in Bezug auf die Vertrautheit des Konzepts ( $\bar{x}$  1,11) als auch der

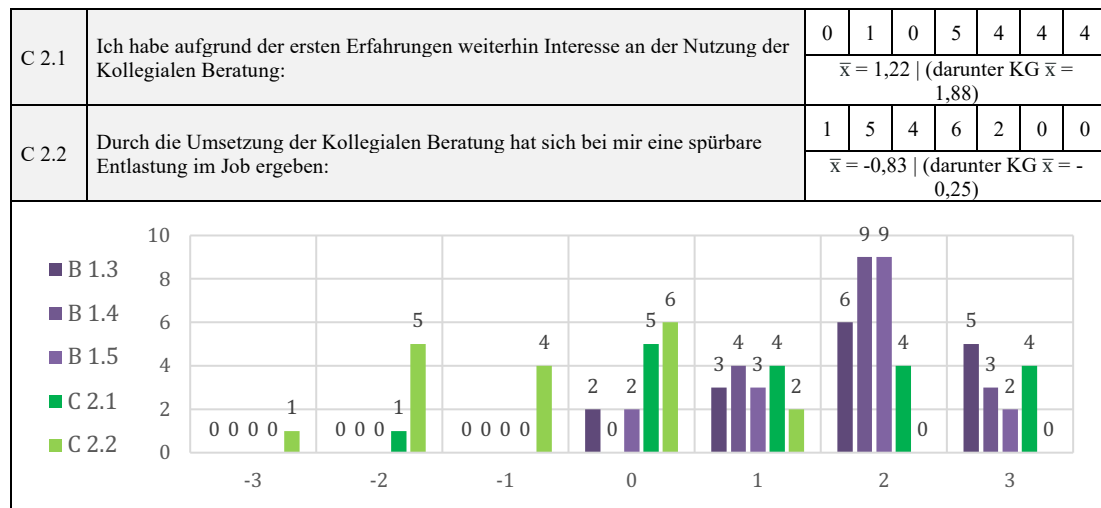
Vertrautheit der verschiedenen Rollen ( $\bar{x}$  1,00) im Fragebogen C abgesenkt (vgl. Tab. 21).



Tab. 21: Befragung B/C - B 1.1 / B 1.2 / C 1.1 / C 1.3

Damit einher gehen die Entwicklungen zwischen dem Interesse an der Nutzung ( $\bar{x}$  1,88), der Meinung, dass die Kollegiale Beratung dauerhaft eher zu einer Entlastung als zu einer Belastung führt ( $\bar{x}$  1,93) und der Bereitschaft die notwendigen Ressourcen zur Einführung und Nutzung der Kollegialen Beratung aufzubringen ( $\bar{x}$  1,68). Zum Ende des Projektes war das Interesse an der weiteren Nutzung der Kollegialen Beratung auf  $\bar{x}$  1,22 abgesunken. In Bezug auf die Bewertung des Nutzens in Form einer spürbaren Entlastung durch die Umsetzung der Kollegialen Beratung hat sich ein negativer Wert von  $\bar{x}$  -0,83 eingestellt (vgl. Tab. 22).

|       | Gesamtgruppe (GG / B (n <sub>max</sub> =16) / C (n <sub>max</sub> =18))                                                                | -3                                                 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|----|---|---|---|---|
| B 1.3 | Mein Interesse an der Nutzung der Kollegialen Beratung ist weiter vorhanden/gestiegen:                                                 | 0                                                  | 0  | 0  | 2 | 3 | 6 | 5 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 1,88$   (darunter KG $\bar{x} = 2,13$ ) |    |    |   |   |   |   |
| B 1.4 | Ich bin der Meinung, dass die Einführung der Kollegialen Beratung dauerhaft eher eine Entlastung als eine Belastung für mich bedeutet: | 0                                                  | 0  | 0  | 0 | 4 | 9 | 3 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 1,93$   (darunter KG $\bar{x} = 2,25$ ) |    |    |   |   |   |   |
| B 1.5 | Ich bin bereit, die notwendigen Ressourcen (Zeit, Engagement, ...) zur Einführung und Nutzung der Kollegialen Beratung zu investieren: | 0                                                  | 0  | 0  | 2 | 3 | 9 | 2 |
|       |                                                                                                                                        | $\bar{x} = 1,68$   (darunter KG $\bar{x} = 1,87$ ) |    |    |   |   |   |   |



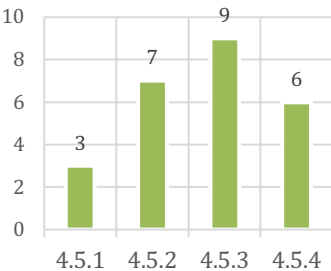
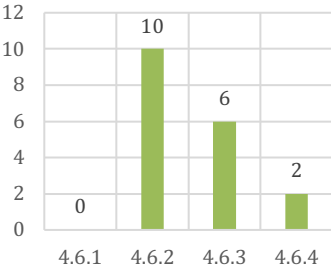
Tab. 22: Befragung B/C - B 1.3 / B 1.4 / B 1.5 / C 2.1 / C 2.2

### Erkenntnisse:

Der Zeitraum von der praktischen Einführung der Kollegialen Fallberatung bis zur abschließenden Befragung zeichnet sich durchgängig von einer eher negativ ausgerichteten Entwicklung in unterschiedlich starker Ausprägung aus. Dies betrifft die Inhalte und die Vertrautheit mit dem Konzept gleichermaßen wie das Interesse und die damit erhoffte Entlastung im Arbeitskontext. Hieraus kann in Teilen abgeleitet werden, dass die (zusätzliche) zeitliche Ressource zur Umsetzung der Kollegialen Beratung tendenziell auch eher als Belastung wahrgenommen wurde, was wiederum vornehmlich negative Auswirkungen auf das Interesse an einer weiteren Nutzung als auch Umsetzung der Kollegialen Beratung im Befragungszeitraum hat.

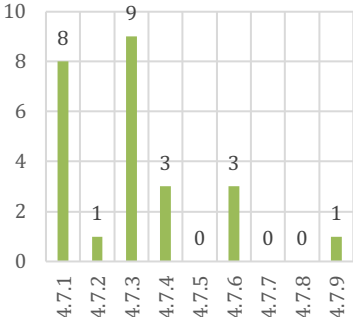
### 6.3.3 Anlässe – Inhalte – Methoden

Hinsichtlich der Anlässe, Inhalte und Methoden im Kontext der Kollegialen Beratung hat sich in der abschließenden Befragung ein vielfältiges Ergebnis herausgestellt. So waren bei den Anlässen das „Bessere Fallverständnis“ (37,5 %), die „Ideenfindung“ (29,1 %) und der „Entlastende Austausch“ (25 %) die prägenden Motive. Die „Entscheidungsfindung“ (12,5 %) stand hierbei insgesamt weniger im Fokus der Teammitglieder. Bei den erzielten Ergebnissen und Erkenntnissen war hingegen die „schnellere Entscheidungsfindung“ (33,3 %) benannt worden. Weiterhin waren „vielfältigere Sichtweisen auf einen Fall“ (55,5 %) als auch mehr „Kreativität“ (11,1 %) zu den Ergebnissen und Erkenntnissen zu zählen, während „Mehr persönliche Ausgeglichenheit“ nicht aktiv wahrgenommen wurde (vgl. Tab. 23).

| C 4.5        | Wenn ich auf meine Arbeit blicke, würde ich mir u.a. für folgende Themen eine Kollegiale Fallberatung wünschen (Mehrfachnennung möglich): | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------|---|-------|----|-------|---|-------|---|
| 4.5.1        | Entscheidungsfindung                                                                                                                      | 12,5 %                                                                |  <table><thead><tr><th>Sub-category</th><th>Anzahl/Nennungen</th></tr></thead><tbody><tr><td>4.5.1</td><td>3</td></tr><tr><td>4.5.2</td><td>7</td></tr><tr><td>4.5.3</td><td>9</td></tr><tr><td>4.5.4</td><td>6</td></tr></tbody></table>   | Sub-category | Anzahl/Nennungen | 4.5.1 | 3 | 4.5.2 | 7  | 4.5.3 | 9 | 4.5.4 | 6 |
| Sub-category | Anzahl/Nennungen                                                                                                                          |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.1        | 3                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.2        | 7                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.3        | 9                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.4        | 6                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.2        | Ideenfindung                                                                                                                              | 29,1 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.3        | Besseres Fallverständnis                                                                                                                  | 37,5 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.5.4        | Entlastender Austausch                                                                                                                    | 25 %                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| C 4.6        | Welche Ergebnisse und Erkenntnisse wurden über die Kollegiale Beratung erzielt? (Mehrfachnennung möglich)                                 |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.1        | Mehr persönliche Ausgeglichenheit                                                                                                         | 0 %                                                                   |  <table><thead><tr><th>Sub-category</th><th>Anzahl/Nennungen</th></tr></thead><tbody><tr><td>4.6.1</td><td>0</td></tr><tr><td>4.6.2</td><td>10</td></tr><tr><td>4.6.3</td><td>6</td></tr><tr><td>4.6.4</td><td>2</td></tr></tbody></table> | Sub-category | Anzahl/Nennungen | 4.6.1 | 0 | 4.6.2 | 10 | 4.6.3 | 6 | 4.6.4 | 2 |
| Sub-category | Anzahl/Nennungen                                                                                                                          |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.1        | 0                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.2        | 10                                                                                                                                        |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.3        | 6                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.4        | 2                                                                                                                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.2        | Vielfältigere Sichtweisen auf einen Fall                                                                                                  | 55,5 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.3        | Schnellere Entscheidungsfindung                                                                                                           | 33,3 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |
| 4.6.4        | Mehr Kreativität                                                                                                                          | 11,1 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |    |       |   |       |   |

Tab. 23: Befragung C - C 4.5 / C 4.6

Bei den eingesetzten Methoden innerhalb der Kollegialen Beratung hat sich im Vergleich zu der ersten Befragung keine signifikante Veränderung ergeben, so dass die „Hypothesenbildung zu Lösungen“ (36 %) und das „Allgemeine Brainstorming (32 %)“ weiterhin dominieren (vgl. Tab. 24).

| C 4.7        | Welche Methoden haben Sie in einer Kollegialen Beratung eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich): | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|
| 4.7.1        | Allgemeines Brainstorming                                                                      | 32 %                                                            |  <table><caption>Data for C 4.7 Bar Chart</caption><thead><tr><th>Sub-category</th><th>Anzahl/Nennungen</th></tr></thead><tbody><tr><td>4.7.1</td><td>8</td></tr><tr><td>4.7.2</td><td>1</td></tr><tr><td>4.7.3</td><td>9</td></tr><tr><td>4.7.4</td><td>3</td></tr><tr><td>4.7.5</td><td>0</td></tr><tr><td>4.7.6</td><td>3</td></tr><tr><td>4.7.7</td><td>0</td></tr><tr><td>4.7.8</td><td>0</td></tr><tr><td>4.7.9</td><td>1</td></tr></tbody></table> | Sub-category | Anzahl/Nennungen | 4.7.1 | 8 | 4.7.2 | 1 | 4.7.3 | 9 | 4.7.4 | 3 | 4.7.5 | 0 | 4.7.6 | 3 | 4.7.7 | 0 | 4.7.8 | 0 | 4.7.9 | 1 |
| Sub-category | Anzahl/Nennungen                                                                               |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.1        | 8                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.2        | 1                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.3        | 9                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.4        | 3                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.5        | 0                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.6        | 3                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.7        | 0                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.8        | 0                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.9        | 1                                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.2        | Erster kleiner Schritt                                                                         | 4 %                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.3        | Hypothesenbildung zu Lösungen                                                                  | 36 %                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.4        | Schlüsselfrage erfinden: "Was könnte die Schlüsselfrage des Fallgebers (noch) sein?"           | 12 %                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.5        | Erfolgsmeldung: Wenn der Fall erfolgreich gelöst wurde, was hat dazu beigetragen?              | 0 %                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.6        | Affirming (Würdigung der erbrachten Leistung)                                                  | 12 %                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.7        | Paradoxes Brainstorming (Kopfstandmethode)                                                     | 0 %                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.8        | Entscheidungswaage                                                                             | 0 %                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |
| 4.7.9        | Actstorming: Was könnte der Fallgeber sagen, schreiben, tun, mailen, ...                       | 4 %                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |                  |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |       |   |

Tab. 24: Befragung C - C 4.7

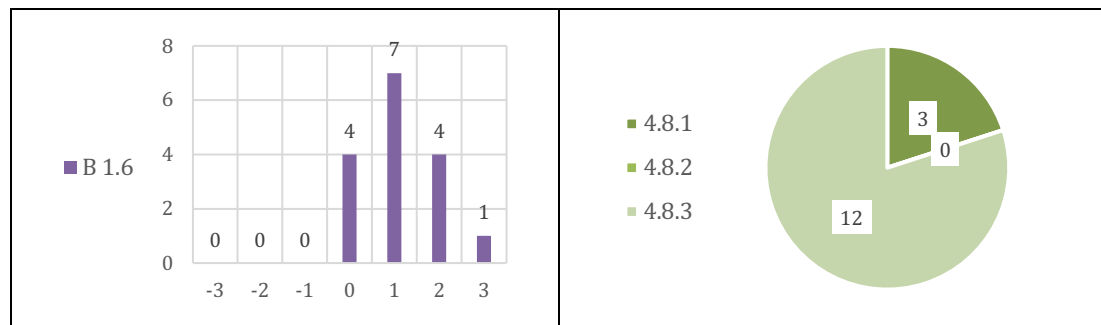
**Erkenntnisse:**

Die potenziellen Anlässe und Inhalte für die Einberufung und Umsetzung einer Kollegialen Beratung erscheinen heterogen, wenngleich ein besseres Fallverständnis, die Ideenfindung und ein entlastender Austausch im Vordergrund stehen und die Entscheidungsfindung eine nachrangige Rolle spielt. Hinsichtlich der Ergebnisse im Rahmen einer Umsetzung dominieren die vielfältigen Sichtweisen und die schnelle Entscheidungsfindung. Hieraus lässt sich tendenziell erkennen, dass die Entscheidungsfindung eine eher untergeordnete Rolle bei der Initiative zur Umsetzung einer Kollegialen Beratung gegenüber dem Fallverständnis spielt, jedoch bei den Ergebnissen einer Kollegialen Beratung an Bedeutung neben den vielfältigen Sichtweisen gewinnt. Die hierbei angewandten Methoden fokussieren sich auf das allgemeine Brainstorming und die Hypothesenbildung zur Lösung und somit auf Methoden, welche den Teammitgliedern (aus dem bisherigen Arbeitskontext) geläufig sind.

**6.3.4 Klimaeffekte – Lernen**

Die Frage nach der Erwartung von möglichen und positiven Klimaeffekten wurde im Rahmen der Einführung mit  $\bar{x}$  1,13 bewertet. Zum Ende des Projektzeitraums war die erneute Frage nach möglichen und positiven Klimaeffekten für 80 % der Befragten nicht zu beantworten, da sie sich noch nicht in der Lage sahen, dies abschließend abzuschätzen. Drei Personen (20 %) konnten für sich positive Klimaeffekte zum Ende des Projektzeitraums feststellen (vgl. Tab. 25).

|       | Gesamtgruppe (GG / B (n <sub>max</sub> =16) / C (n <sub>max</sub> =18))                                                                        | -3                                                 | -2 | -1 | 0    | 1 | 2 | 3 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|----|------|---|---|---|
| B 1.6 | Ich gehe davon aus, dass die Kollegiale Fallberatung zu positiven „Klimaeffekten“ (Wir-Gefühl / Verständnis / ...) im Team führen wird:        | 0                                                  | 0  | 0  | 4    | 7 | 4 | 1 |
|       |                                                                                                                                                | $\bar{x} = 1,13$   (darunter KG $\bar{x} = 1,25$ ) |    |    |      |   |   |   |
| C 4.8 | Die Umsetzung der Kollegialen Fallberatung hat aus meiner Sicht zu positiven „Klimaeffekten“ (Wir-Gefühl / Verständnis / ...) im Team geführt: |                                                    |    |    |      |   |   |   |
| 4.8.1 | JA                                                                                                                                             | 3                                                  |    |    | 20 % |   |   |   |
| 4.8.2 | NEIN                                                                                                                                           | 0                                                  |    |    | 0 %  |   |   |   |
| 4.8.3 | Kann ich aktuell noch nicht abschließend einschätzen                                                                                           | 12                                                 |    |    | 80 % |   |   |   |



Tab. 25: Befragung B/C - B 1.6 / C 4.8

Deutlich positiver wurde die Frage nach der Zustimmung „Kollegiale Beratung = Kollegiales Lernen“ im Rahmen der Einführung mit  $\bar{x}$  1,93 eingeschätzt. In der abschließenden Befragung stellte sich eine heterogene Bewertung ein, so dass 26,7 % weiterhin der Aussage zustimmen, währenddessen 20 % der Aussage nicht mehr zustimmen und 53,3 % hier noch keine abschließend Einschätzung vornehmen können (vgl. Tab. 26)

| Gesamtgruppe (GG / B (n <sub>max</sub> =16) / C (n <sub>max</sub> =18)) |                                                                                                                         | -3                                                 | -2 | -1 | 0      | 1 | 2 | 3 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----|----|--------|---|---|---|
| B 1.7                                                                   | Ich stimme der Aussage „Kollegiale Beratung = Kollegiales Lernen“ zu:                                                   | 0                                                  | 0  | 0  | 3      | 2 | 4 | 7 |
|                                                                         |                                                                                                                         | $\bar{x} = 1,93$   (darunter KG $\bar{x} = 2,25$ ) |    |    |        |   |   |   |
| C 4.9                                                                   | Auf Basis der ersten Erfahrungen in der Umsetzung stimme ich der Aussage „Kollegiale Beratung = Kollegiales Lernen“ zu: |                                                    |    |    |        |   |   |   |
| 4.9.1                                                                   | Ja                                                                                                                      | 4                                                  |    |    | 26,7 % |   |   |   |
| 4.9.2                                                                   | Nein                                                                                                                    | 3                                                  |    |    | 20 %   |   |   |   |
| 4.9.3                                                                   | Kann ich aktuell noch nicht abschließend einschätzen                                                                    | 8                                                  |    |    | 53,3 % |   |   |   |

**Bar Chart Data (B 1.7):**

| Rating | Frequency |
|--------|-----------|
| -3     | 0         |
| -2     | 0         |
| -1     | 0         |
| 0      | 3         |
| 1      | 2         |
| 2      | 4         |
| 3      | 7         |

**Pie Chart Data (C 4.9):**

| Segment | Count |
|---------|-------|
| 4.9.1   | 4     |
| 4.9.2   | 3     |
| 4.9.3   | 8     |

Tab. 26: Befragung B/C - B 1.7 / C 4.9

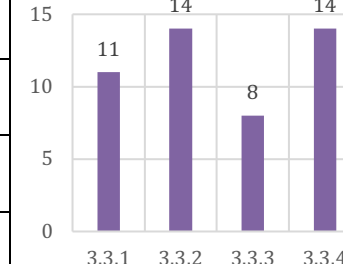
### Erkenntnisse:

Der Abgleich der Erwartung bei der Bewertung von positiven Klima-Effekten konnte durch die Teammitglieder am Ende des Projektzeitraums mehrheitlich noch nicht abschließend bewertet werden, wenngleich eine erste Tendenz zu positiven Auswirkungen zu erkennen ist. Die Anzahl der umgesetzten Kollegialen Beratungen und die

damit verbundenen gemeinsamen Erfahrungen waren anscheinend noch zu gering, so dass hier tendenziell von einem Effekt über einen längeren Zeitraum ausgegangen werden kann. Analog dazu kann die gemeinsame Lernerfahrung über die Umsetzung der Kollegialen Beratung ebenfalls mehrheitlich nicht abschließend bewertet werden, wenngleich neben den vorliegenden positiven Wahrnehmungen auch negative Wahrnehmungen vorhanden sind.

## 6.4 Kollegiale Blitz-Beratung – Auswertung – Erkenntnisse

Im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt wurde die Kollegiale Blitz-Beratung als innovativer entwickelter Teilaspekt eingebracht (vgl. Pkt. 4.2). Insgesamt haben 93,7 % der Teammitglieder in der Befragung zur Einführung angegeben, dass sie sich die Umsetzung der Kollegialen Blitz-Beratung sehr gut vorstellen können und die damit verbundenen Methoden und Techniken ebenfalls mit 97,3 % als ausreichend bewertet werden (vgl. Tab. 27)

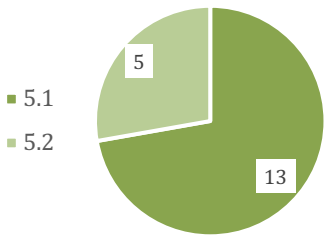
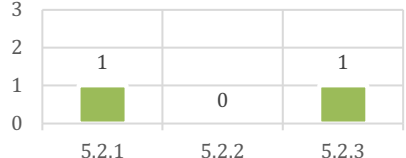
| B 3.1 | Ich kann mir sehr gut vorstellen, die Kollegiale BLITZ-Beratung in der täglichen Arbeit umzusetzen: | Gesamtgruppe (GG / B (n <sub>max</sub> =16)) / Anzahl/Nennungen/Quote |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-------|----|-------|----|-------|---|-------|----|
| 3.1.1 | Ja                                                                                                  | 15                                                                    | 93,7 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.1.2 | Nein                                                                                                | 1                                                                     | 6,3 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| B 3.2 | Die aufgeführten Methoden/Techniken der Kollegiale BLITZ-Beratung sind ausreichend:                 |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.2.1 | Ja                                                                                                  | 15                                                                    | 93,7 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.2.2 | Nein                                                                                                | 1                                                                     | 6,3 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| B 3.3 | Die Kollegiale BLITZ-Beratung eignet sich aus meiner Sicht besonders für (Mehrfachnennung möglich): |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.1 | Entscheidungsfindung                                                                                | 22,9 %                                                                |  <table><caption>Data for Bar Chart</caption><thead><tr><th>Item</th><th>Frequency</th></tr></thead><tbody><tr><td>3.3.1</td><td>11</td></tr><tr><td>3.3.2</td><td>14</td></tr><tr><td>3.3.3</td><td>8</td></tr><tr><td>3.3.4</td><td>14</td></tr></tbody></table> | Item | Frequency | 3.3.1 | 11 | 3.3.2 | 14 | 3.3.3 | 8 | 3.3.4 | 14 |
| Item  | Frequency                                                                                           |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.1 | 11                                                                                                  |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.2 | 14                                                                                                  |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.3 | 8                                                                                                   |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.4 | 14                                                                                                  |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.2 | Ideenfindung                                                                                        | 29,1 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.3 | Besseres Fallverständnis                                                                            | 16,6 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.4 | Entlastender Austausch                                                                              | 29,1 %                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
| 3.3.5 | Weitere Aspekte wären                                                                               | 2 %                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |
|       |                                                                                                     | „Zeitersparnis“                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |      |           |       |    |       |    |       |   |       |    |

Tab. 27: Befragung B - B 3.1 / B 3.2 / B 3.3

Bei den Zielsetzungen der Kollegialen Blitz-Beratung wurden im Rahmen der Einführung die „Ideenfindung“ (29,1 %), der „Entlastende Austausch“ (29,1 %) die „Entscheidungsfindung“ (22,9 %) als primäre Anlässe bewertet. Weiterhin wurde ein

„Besseres Fallverständnis“ (16,6 %) und der Aspekt einer „Zeitersparnis“ (2 %) wahrgenommen (vgl. Tab. 27).

Umgesetzt haben die Kollegiale Blitz-Beratung 72,2 % befragten Personen. Bei den verbleibenden 17,8 % kam es zu keiner Umsetzung, die mit „Fehlenden Fallkonstellationen“ und einer zu geringen „Zeit“ begründet wurde (vgl. Tab. 28).

| C 5.1 | Hatten Sie bislang die Gelegenheit die Kollegiale BLITZ-Beratung im Team umzusetzen? | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |                                                                                     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1   | Ja                                                                                   | 72,2 %                                                                |  |
| 5.2   | Nein                                                                                 | 17,8 %                                                                |                                                                                     |
| 5.2.1 | Nein - Es waren keine Fallkonstellationen vorhanden                                  | 50 %                                                                  |  |
| 5.2.2 | Nein - Unsicherheiten in Bezug auf die Umsetzung                                     | 0 %                                                                   |                                                                                     |
| 5.2.3 | Nein - Zu wenig Zeit vorhanden                                                       | 50 %                                                                  |                                                                                     |

Tab. 28: Befragung C - C 5.1 / C 5.2

Bei der Bewertung der quantitativen Umsetzung haben 84,6% der befragten Teammitglieder angegeben, die Kollegiale Blitz-Beratung einmal umgesetzt zu haben. Weitere 15,4 % haben diese Form der Kollegialen Beratung zweimal umgesetzt. Bei den hinzugenommenen Personen zur Kollegialen Blitz-Beratung dominiert das „Gesamte Team im Rahmen einer Teambesprechung“ mit 69,3 %. Jeweils mit 7,7 % wurde eine Person und zwei Personen hinzugezogen. Drei Personen wurden bei 15,3 % der Konstellationen hinzugezogen (vgl. Tab. 29).

| C 5.3 | Wenn eine Umsetzung im Team erfolgte; wie oft haben Sie bislang die Kollegiale Beratung bislang umgesetzt?        | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| 5.3.1 | 1-mal                                                                                                             | 11                                                                    | 84,6 % |
| 5.3.2 | 2-mal                                                                                                             | 2                                                                     | 15,4 % |
| 5.3.3 | 3-mal                                                                                                             | 0                                                                     | 0 %    |
| 5.3.4 | __-mal                                                                                                            | 0                                                                     | 0 %    |
| C 5.4 | Wie viele Personen haben Sie zur Umsetzung der Kollegialen BLITZ-Beratung hinzugezogen? (Mehrfachnennung möglich) |                                                                       |        |
| 5.4.1 | 1-Person                                                                                                          | 1                                                                     | 7,7 %  |
| 5.4.2 | 2-Personen                                                                                                        | 1                                                                     | 7,7 %  |
| 5.4.3 | 3-Personen                                                                                                        | 2                                                                     | 15,3 % |
| 5.4.4 | Gesamtes Team im Rahmen einer Teambesprechung                                                                     | 9                                                                     | 69,3 % |

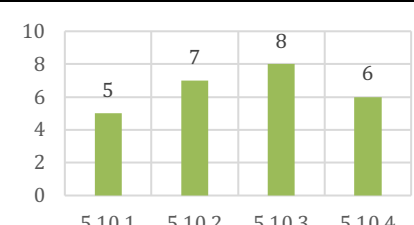
Tab. 29: Befragung C - C 5.3 / C 5.4

Die über das Schema der Kollegialen Blitz-Beratung vorgegebene Struktur (vgl. Tab. 3) wurde von 75 % als hilfreich wahrgenommen. Die damit einhergehenden Informationen wurden zu 81,2 % als hilfreich wahrgenommen. Negative Wahrnehmungen waren nicht vorhanden und die jeweils verbleibenden 25 % und 18,8% konnten diese Frage noch nicht abschließend beurteilen (vgl. Tab. 30).

| C 5.7 | Haben Sie die vorgegebene Struktur auf dem Handout zur Kollegialen BLITZ-Beratung als hilfreich empfunden? | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen |        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|
| 5.7.1 | Ja                                                                                                         | 12                                                              | 75 %   |
| 5.7.2 | Nein                                                                                                       | 0                                                               |        |
| 5.7.3 | Kann ich aktuell noch nicht abschließend einschätzen                                                       | 4                                                               | 25 %   |
| C 5.8 | Haben Sie die Informationen auf dem Handout zur Kollegialen BLITZ-Beratung als hilfreich empfunden?        |                                                                 |        |
| 5.8.1 | Ja                                                                                                         | 13                                                              | 81,2 % |
| 5.8.2 | Nein                                                                                                       | 0                                                               | 0 %    |
| 5.8.3 | Kann ich aktuell noch nicht abschließend einschätzen                                                       | 3                                                               | 18,8 % |

Tab. 30: Befragung C - C 5.7 / C 5.8

Bei denen in der Kollegialen Blitz-Beratung behandelten Themenschwerpunkten wurden alle vorgegebenen Antwortoptionen „Entscheidungsfindung“ (18,5 %), „Ideenfindung“ (25,9 %), „Besseres Fallverständnis“ (29,6 %) und „Entlastender Austausch“ (22,2 %) benannt. Weiterhin wurde „Bindung & Beziehung“ (3,7 %) als weiterer Aspekt aufgeführt. Bei den Ergebnissen und Erkenntnissen wurden vor allem „Vielfältigere Sichtweisen auf einen Fall“ (50 %) und die „Schnellere Entscheidungsfindung“ (27,7 %) wahrgenommen (vgl. Tab. 31).

| C 5.10 | Welche Methoden haben Sie in einer Kollegialen BLITZ-Beratung eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich):      | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |                                                                                      |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.10.1 | Entscheidungsfindung                                                                                      | 18,5 %                                                                |  |
| 5.10.2 | Ideenfindung                                                                                              | 25,9 %                                                                |                                                                                      |
| 5.10.3 | Besseres Fallverständnis                                                                                  | 29,6 %                                                                |                                                                                      |
| 5.10.4 | Entlastender Austausch                                                                                    | 22,2 %                                                                |                                                                                      |
| 5.10.5 | Weitere Aspekte wären: _____                                                                              | 3,7 %                                                                 | „Bindung & Beziehung“                                                                |
| C 5.11 | Welche Ergebnisse und Erkenntnisse wurden über die Kollegiale Beratung erzielt? (Mehrfachnennung möglich) |                                                                       |                                                                                      |
| 5.11.1 | Mehr persönliche Ausgeglichenheit                                                                         | 11,1 %                                                                |                                                                                      |
| 5.11.2 | Vielfältigere Sichtweisen auf einen Fall                                                                  | 50 %                                                                  |                                                                                      |

|        |                                 |        |  |
|--------|---------------------------------|--------|--|
| 5.11.3 | Schnellere Entscheidungsfindung | 27,7 % |  |
| 5.11.4 | Mehr Kreativität                | 11,1 % |  |
| 5.11.5 | Weitere Aspekte wären: _____    | 0 %    |  |

Tab. 31: Befragung C - C 5.10 / C 5.11

Bei den eingesetzten Methoden innerhalb der Kollegialen Blitz-Beratung hat sich über die Befragung herausgestellt, dass die „Hypothesenbildung zu Lösungen“ (40 %) und das „Allgemeine Brainstorming“ (45 %) analog zur regulären Kollegialen Beratung dominieren (vgl. Tab. 24 & Tab. 32).

| C 5.12 | Folgende Methoden, die beispielweise in einer Kollegialen Beratung eingesetzt werden können, sind mir bekannt (Mehrfachnennung möglich): | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|
| 5.12.1 | Allgemeines Brainstorming                                                                                                                | 45 %                                                                  |  |
| 5.12.2 | Kopfstandmethode                                                                                                                         | 5 %                                                                   |  |
| 5.12.3 | Hypothesenbildung zu Lösungen                                                                                                            | 40 %                                                                  |  |
| 5.12.4 | Entscheidungswaage                                                                                                                       | 5 %                                                                   |  |
| 5.12.5 | Bauch-Herz-Kopf-Methode                                                                                                                  | 0 %                                                                   |  |
| 5.12.6 | Zirkuläre Positionen einnehmen                                                                                                           | 0 %                                                                   |  |
| 5.12.7 | Ökocheck durch zirkuläre Sonne                                                                                                           | 5 %                                                                   |  |
| 5.12.8 | Kraft-Methode für die nächsten Schritte                                                                                                  | 0 %                                                                   |  |

Tab. 32: Befragung C - C 5.12

### Erkenntnisse:

Die Bewertung der Kollegialen Blitz-Beratung im Zusammenhang mit der Einführung war in Bezug auf die Bereitschaft zur Umsetzung in Verbindung mit Methoden und Techniken positiv belegt, um die jeweils angestrebten Ziele zu erreichen. Mehrheitlich wurde die Kollegiale Blitz-Beratung (im Rahmen einer Teambesprechung) von den Teammitgliedern umgesetzt. Hierbei wurde das Handout und die damit verbundenen strukturellen und prozessualen Vorgehensweisen tendenziell als hilfreich empfunden. Bei den hierbei umgesetzten Methoden und Zielen der Kollegialen Blitz-Beratung lassen sich Analogien zu der regulären Kollegialen Beratung aufzeigen (s. Pkt. 6.3.3). Zum Teil lässt sich darüber ableiten, dass die deutlich aufgezeigte Struktur des Handouts einen hilfreichen Leitfaden bei der Umsetzung bilden kann. Weiterhin zeigt sich auch, dass die Kollegiale Blitz-Beratung weniger im kleinen Kreis, sondern vielmehr

im Rahmen einer Teambesprechung umgesetzt wurde, um hier über die Geschwindigkeit des Verfahrens auch eine zeitliche Einsparung zu generieren.

## 6.5 Einführungsprozess

Der retrospektive Blick auf den gesamten Einführungsprozess hat bei den befragten Teammitgliedern ergeben, dass der Prozess zur Einführung für 58,8 % passend war. Aus Sicht von 42,8 % war der Prozess zur Einführung nicht passend, da mehr Zeit (50 %) und/oder mehr Termine (37,5 %) notwendig gewesen wären und „zu viel Vorgespräch“ (12,5 %) vorhanden war. Die eingesetzten Medien (100 %) sowie die Moderation und das Training (93,3 %) wurden positiv wahrgenommen, wenngleich auch hier der Wunsch nach „Mehr Zeit für Methoden und Fragen“ benannt wurde (vgl. Tab. 33).

| C 6   | War der Prozess zur Einführung der Kollegialen Beratung und der Kollegialen BLITZ-Beratung aus Ihrer Sicht passend? | Gesamtgruppe (GG / C (n <sub>max</sub> =18)) / Anzahl/Nennungen/Quote |        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| 6.1   | Ja                                                                                                                  | 10                                                                    | 58,8 % |
| 6.2   | Nein                                                                                                                | 7                                                                     | 41,2 % |
| 6.2.1 | Nein - Mehr Zeit wäre notwendig gewesen                                                                             | 4                                                                     | 50 %   |
| 6.2.2 | Nein - Mehr Termine wäre notwendig gewesen                                                                          | 3                                                                     | 37,5 % |
| 6.2.3 | Nein - (freie Angabe)                                                                                               | „zu viel Vorgespräch“                                                 | 12,5 % |
| C 6.2 | Die eingesetzten Medien (Power-Point; Flipchart; Handouts) sind nachvollziehbar aufgebaut?                          |                                                                       |        |
| 6.2.1 | Ja                                                                                                                  | 14                                                                    | 100 %  |
| 6.2.2 | Nein                                                                                                                | 0                                                                     | 0 %    |
| 6.2.3 | Was hätten Sie sich noch gewünscht (freie Angabe)                                                                   |                                                                       |        |
| C 6.4 | Die Moderation/Training im Rahmen der Einführung habe ich als hilfreich empfunden?                                  |                                                                       |        |
| 6.4.1 | Ja                                                                                                                  | 14                                                                    | 93,3 % |
| 6.4.2 | Nein                                                                                                                | 1                                                                     | 6,7 %  |
| 6.4.3 | Was hätten Sie sich noch gewünscht (freie Angabe)                                                                   | „Mehr Zeit für Methoden und Fragen“                                   |        |

Tab. 33: Befragung C - C 6 / C 6.2 / C 6.4

### Erkenntnisse:

Für knapp die Hälfte der jeweiligen Teammitglieder war der Einführungsprozess nicht passend gestaltet. Einerseits wurde angegeben, dass mehr Zeitressourcen bei der ersten Einführung im jeweiligen Team notwendig gewesen wären, andererseits wären insgesamt mehr Termine erforderlich gewesen. Tendenziell lässt sich daraus ableiten, dass das kollegiale Beratungsformat ein mehrstufiges Verfahren bei der Einführung in vorhandene Teams benötigt. Das heterogene Vorwissen zur eingeführten Methode im

Rahmen einer Einführungsveranstaltung mit zeitlich vorgegebenen Ressourcen lässt somit tendenziell weniger die Erreichung eines gemeinsamen theoretischen Fundaments als auch die notwendige Sicherheit in der Umsetzung zu. Dies kann man ebenfalls über den Wunsch nach mehr Terminen und damit tendenziell einhergehenden Einübung der Umsetzung einer Kollegialen Beratung ableiten.

## 6.6 Qualitative Erhebung über Interviews

Ergänzend zu den drei Befragungen hatte innerhalb des Projektablaufes ein Team einen Austauschbedarf zur bisherigen Umsetzung der Kollegialen Beratung angemeldet. Weiterhin wurden zwei Interviews mit jeweils einer Person aus dem Bereich der Pflegeelternberatung und aus dem Bereich der stationären Jugendhilfe durchgeführt (vgl. Pkt. 10.1). Bei den getätigten Aussagen zur Einführung und Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate handelt es sich jeweils um subjektive Einschätzungen der jeweiligen Personen. Diese Austauschformate zu den gemachten Erfahrungen wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse beleuchtet, um diese Erfahrungen zu würdigen, zu nutzen und auf folgende Kernpunkte/-aussagen zu reduzieren (vgl. Tab. 34).

| Kategorie                     | Reduktionen der geführten Interviews                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Team stat. Jugendhilfe<br>(s. Pkt. 10.1.1)                                                                                                                                            | Elternberatung<br>(s. Pkt. 10.1.2)                                                                                                                                                                   | Stat. Jugendhilfe<br>(s. Pkt. 10.1.3)                                                                                                                                  |
| Rahmenbedingungen/ Strukturen | Zur Umsetzung der Kollegialen Beratung müssen die notwendigen Zeitressourcen und entsprechende Fallkonstellation vorhanden sein.                                                      | Verantwortliche Personen bei Einführung und regelmäßiger Umsetzung sind neben zeitlichen Ressourcen sowie die inhaltlichen Kenntnisse zur Kollegialen Beratung notwendig, um die Methode umzusetzen. | Zeitliche Ressourcen in Verbindung mit einer flankierenden Begleitung sollten vorhanden sein, um eine Implementierung der Kollegialen Beratungsformate zu ermöglichen. |
|                               | Durch die Beteiligung Dritter in der Kollegialen Beratung, kann über die hierdurch vorhandene (professionelle) Distanz neue Sichtweise erzeugt und der blinde Fleck reduziert werden. |                                                                                                                                                                                                      | Motivation und Bereitschaft zur Falleingabe durch Teammitglieder ist für eine Umsetzung notwendig und sollte keine Hemmschwelle sein.                                  |
|                               | Zeitliche Freiräume und Strukturen müssen durch die Führung ermöglicht werden, um eine Umsetzung bei angespannter Personaldecke und volatilen Arbeitssituation zu gewährleisten.      |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                        |

|                           |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kollegiale Beratung       | Die Kollegiale Beratung strukturiert und verbessert den bisherigen Prozess, führt effizient zu neuen Erkenntnissen und wird teilweise unterbewusst eingesetzt. | Die Methode hat zeitlich strukturierende Wirkung, wenn diese eigenverantwortlich eingefordert wird und eine Sicherheit in der Umsetzung vorhanden ist und somit nicht auf vertraute Alternativen zurückgegriffen wird.                       | Die regelmäßige Umsetzung einer Kollegialen Beratung im Gruppenalltag erscheint unrealistisch.                                                                                                                                                                                                                    |
| Kollegiale Blitz-Beratung | Das Ablaufschema der Blitz-Beratung kann zeitlich angepasst und in Teilen auch intuitiv genutzt werden.                                                        | Die Kollegiale Blitz-Beratung kann aufgrund ihrer einfachen Struktur schnell umgesetzt werden, um Lösungen zu entwickeln.                                                                                                                    | <p>Die kollegiale Blitz-Beratung wird in der Umsetzung aufgrund geringerer zeitlicher Ressourcen präferiert und da Anteile aus bisherigen kollegialen Austauschformaten intuitiv beherrscht werden.</p> <p>Die Kollegiale Blitz-Beratung wird gegenüber der Kollegialen Beratung als Methode weiterempfohlen.</p> |
| Vorteile / Auswirkungen   | Der Prozess der Kollegialen Beratung hat den Vorteil, dass ein wertungsfreies Sammeln von Ideen/Hypothesen über alle Teammitglieder hinweg ermöglicht wird.    | Die Kollegiale Beratung ist eine strukturgebende Intervention, um vorhandenes individuelles Wissen zum Vorteil unerfahrener Teammitglieder zu teilen und bietet sich vor allem dort an, wo noch weniger intensiv methodisch gearbeitet wird. | Kollegiale Beratungsformate bringen fokussiert Struktur und Bewusstsein für den Fall.                                                                                                                                                                                                                             |
|                           | Die Kollegiale Beratung kann sich langfristig positiv auf die Arbeit mit Klienten auswirken.                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                              | Kollegiales Lernen für erfahrene und unerfahrene Personen ist über die Umsetzung möglich und der unfachliche Blick wird als Gewinn wahrgenommen.                                                                                                                                                                  |

Tab. 34: Reduktionen der geführten Interviews

### Erkenntnisse:

In Bezug auf die Rahmenbedingungen und die Strukturen, welche im Vorfeld einer Implementierung als auch einer im weiteren Verlauf im Kontext einer regelmäßigen Umsetzung notwendig sind lassen sich folgende Kernpunkte herausarbeiten:

- (1) Kenntnisse über die Methode müssen vorhanden sein
- (2) Ausreichende Zeitressourcen müssen gewährleistet sein
- (3) Führungspositionen müssen Einführung und Umsetzung unterstützen
- (4) Eine anfangs flankierende Begleitung wird als hilfreich wahrgenommen
- (5) Motivation und Bereitschaft zur Falleingabe müssen vorhanden sein

Im Rahmen des umgesetzten Forschungsvorhabens wurde die Kollegiale Beratung in den Arrangements, wo sie umgesetzt wurde, als eine strukturierende Hilfestellung wahrgenommen. Hierdurch wurde eine höhere Effizienz bei der Bearbeitung erreicht

und neue Sichtweisen sowie damit einhergehende Lösungsansätze hergestellt. Der Zeitfaktor erscheint hier jedoch eine Schlüsselposition einzunehmen. Wenn keine ausreichenden zeitlichen Ressourcen vorhanden sind, erfolgt der Rückgriff auf bislang bekannte – und bewährte – Lösungsstrategien außerhalb der Methodik der Kollegialen Beratung.

Im Gegensatz zur Kollegialen Beratung wird die Kollegiale Blitz-Beratung nicht nur vor dem Hintergrund der einfachen Struktur positiv wahrgenommen, vielmehr bedient sie in Teilen die zeitökonomische Herausforderung im betrachteten Handlungsfeld (vgl. Pkt. 2.6). So erscheint der zeitliche Abwägeprozess zwischen Aufwand (Zeit) und Ertrag (Lösung) einem Verhältnis nahe zu kommen, was eine Umsetzung in Verbindung mit einer Empfehlung gegenüber Dritten wahrscheinlich macht.

Abschließend lassen sich für die Kollegialen Beratungsformate Vorteile und positive Auswirkungen in verschiedenen Bereichen erkennen. So wird Kollegiales Lernen für alle beteiligten Personen ermöglicht, indem alle Ideen und Hypothesen wertfrei und strukturiert aufgenommen werden. Über eine langfristige Umsetzung werden zudem positive Auswirkungen auf die jeweils betreuten Klienten als möglich erachtet.

Im Vergleich der beiden fachlichen unterschiedlichen agierenden Teams der Pflegeelternberatung und der stationären Jugendlichen lässt sich erkennen, dass die Kollegialen Beratungsformate insgesamt als hilfreich wahrgenommen werden, wenn die notwendigen Rahmenbedingungen vorliegen. Bei den Teammitgliedern der Pflegeelternberatung ist weiterhin ersichtlich, dass hier aufgrund der Zugangsvoraussetzung und Zusatzqualifikation in Form von systemischen Fortbildungen über ein Methoden- und Handlungsrepertoire verfügt wird, auf welches bei Bedarf zurückgegriffen wird.

## 7 Diskussion der Hypothesen und Rückschlüsse

Im folgenden Abschnitt möchte der Autor die bisherigen theoretischen Informationen, das Forschungsvorhaben und die damit verbundenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der beiden Forschungsfragen beleuchten. Hierdurch sollen Rückschlüsse ermöglicht und Folgerungen für zukünftige Forschungsprojekte gewonnen werden.

**Kritische Selbstreflexion:** Einerseits kann im Rahmen der Diskussion als auch der Rückschlüsse zu den beiden Forschungsfragen (1) und (2) festgestellt werden, dass

sich die Datenlage zur praktischen Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate als eingeschränkt belastbar darstellt. Dies begründet sich unter anderem in der quantitativ geringen Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate (vgl. Pkt. 6.3.1). Damit einher geht, dass die Anlässe und die damit verbundene Bereitschaft zur Einbringung von Fallkonstellationen in eine Kollegiale Beratung im evaluierten Zeitraum begrenzt war (vgl. Pkt. 5.1.2). Der zeitliche Unterschied bei den jeweiligen Formen der Datenerhebungen über Fragebögen und Interviews hat hier jedoch nicht zu einer quantitativ erhöhten Umsetzung geführt (vgl. Pkt. 6.3.1 C 4.3 i.V.m. Pkt. 6.6). Die strukturelle Rahmumgebung durch den berufsbegleitenden Masterstudiengang implizierte weiterhin eine zeitliche Begrenzung für das Forschungsprojekt. Andererseits können auch keine Angaben dazu gemacht werden, wie hoch eine durchschnittliche Umsetzung der kollegialen Beratungsformate zu quantifizieren und anzusetzen wäre, um hierüber einen Vergleich zum durchgeführten Forschungsprojekt herstellen zu können, wenngleich sich die befragten Personen eigenständig eine Umsetzungserwartung zu Beginn gegeben haben (vgl. Pkt. 6.2.3).

## 7.1 Hypothesen und Diskussion zur Forschungsfrage (1)

Im Kontext der Forschungsfrage (1) „Inwiefern verbessert die Kollegiale Beratung die Handlungsfähigkeit von Teams in der stationären Jugendhilfe?“ ist die Ausgangslage von Teams in der stationären Jugendhilfe und somit die Rahmung und das spezifische Arbeitsfeld im Allgemeinen als auch im Speziellen zu berücksichtigen.

Bei der stationären Jugendhilfe handelt es sich um ein Arbeitsfeld, welches neben den zeitlichen auch ökonomischen und personellen Spannungsfeldern ausgesetzt ist (vgl. Pkt. 2.6). Innerhalb dieses globalen Spannungsfelds unterliegen die mitarbeitenden Personen individuellen Herausforderungen, wo die Kollegiale Beratung eine Option neben dem Coaching, der Supervision und der externen Beratung bilden kann, um zur Bewältigung der Herausforderung beizutragen (vgl. Pkt. 3.2 und Pkt. 3.8). Seitens des kooperierenden Trägers und dessen Mitarbeiter wurde im Sinne eines teils evolutionären und revolutionären eingeleiteten Changemanagements dieser Bedarf wahrgenommen (vgl. Pkt. 4.1 und 5.1.3).

### **Hypothesen zur Forschungsfrage (1):**

Die Handlungsfähigkeit der Teams wird verbessert,

- 1.1. durch die Vermittlung von Funktion, Struktur und Prozess der Kollegialen Beratungsformate im Sinne einer selbstorgansierten Form der Problembearbeitung.
- 1.2. durch die Bereitstellung der niederschweligen Kollegialen Blitz-Beratung, um kurzfristig und schnell Lösungen zu dringlichen Fragen zu finden.
- 1.3. durch eine allgemeine Verbesserung der Handlungskompetenz über die Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate.

**Hypothese (1.1):** Von den befragten Teammitgliedern gaben 68,5% in der Eingangsbefragung (A) an, dass ihnen die Kollegiale Beratung und die damit verbundene Struktur und Rollen nicht vertraut sind, währenddessen die Kollegiale Beratung bei den verbleibenden Teammitgliedern über vorherige Ausbildungen oder Tätigkeiten (tendenziell positiv) belegt ist. Insgesamt besteht bei 84,2 % eine positive Haltung und bei 15,8% eine neutrale Haltung gegenüber der Einführung der Kollegialen Beratungsformate (vgl. Pkt. 6.2.1 und 6.2.3). Durch den Einführungsprozess der beiden Beratungsformate wurden die Struktur und die dazugehörigen Rollen der Kollegialen Beratung vermittelt und von den Teammitgliedern verinnerlicht (vgl. Pkt. 3.3, 3.4 und 6.3.2).

„Ja, ist schon ein zeitlicher Vorteil im Vergleich zu dem, was wir sonst in der Teamsitzung haben. Keine Diskussionen über bestimmte Themen. (...) Und dabei deutlich effizienter und zielgerichteter und weniger Schwaferei drum herum um das Thema, sondern sehr konkret mit Hypothesenbildung, mit Ideen“ (vgl. Pkt. 10.1.1, Z. 27 – 31).

Sofern diese vermittelten Inhalte nun zur Anwendung in den verschiedenen Teams kommen, werden diese als förderlich und strukturierend aufgenommen gegenüber den bisher gewohnten Vorgehensweisen. (vgl. Pkt. 6.6).

**Hypothese (1.2):** Die Kollegiale Blitz-Beratung wurde von den Teammitgliedern insgesamt positiv aufgenommen hinsichtlich des Aufbaus und den damit verbundenen Materialien zum Ablauf, so dass diese auch kurzfristig eingesetzt werden kann (vgl. Pkt. 7.4).

„Na also, das war wirklich eine sehr klassische Bürosituation. Ich weiß gar nicht, worum es konkret ging, ob es einen Anruf vom Jugendamt gab und daraus ergab sich dann ein

Anliegen und dafür wurde dann die Kollegiale Blitz-Beratung genutzt.“ (vgl. Pkt. 10.1.2, Z. 56 – 58).

Weiterhin ist zu erkennen, dass die Kollegiale Blitz-Beratung alternierend zur regulären Kollegialen Beratung im Rahmen von Teambesprechungen umgesetzt wurde.

„Also erst mal würde ich sagen „Ja“, ist auf jeden Fall eine Alternative. Für uns ist einfach der große Unterschied, die der zeitlichen Ressource, dass man das halt in einer normalen Teamsitzung, wo wir schon super viel auf der Agenda steht, eher anwenden kann als die klassische, normale kollegiale Beratung.“ (vgl. Pkt. 10.1.3, Z. 94 – 97).

Insgesamt wurde der zeitliche Vorteil aus den zeitlich straffen und auf Geschwindigkeit ausgelegten Konzept als wesentliches und positives Kriterium erkannt. Eine weitere Umsetzung wird hier im Rahmen der stationären Jugendhilfe als realistisch angesehen, so dass hier eine Empfehlung ausgesprochen werden kann, währenddessen dies bei der regulären Kollegialen Beratung (aus zeitlichen Gründen) nicht vorgenommen wird (vgl. Pkt. 6.6 / Tab. 34).

**Hypothese (1.3):** Die Selbsteinschätzung der eigenen Handlungskompetenz wurde von den Teammitgliedern tendenziell im oberen Bereich der Skala gesehen (vgl. 6.2.5). Die Kollegiale Beratung als auch die Kollegiale Blitz-Beratung haben im Rahmen ihrer jeweiligen Umsetzung schwerpunktmäßig jeweils zu einer vielfältigeren Sichtweise auf den Fall als auch zu einer schnelleren Entscheidungsfindung geführt (vgl. Pkt. 6.3.3 und 6.4)

„Ich glaube, dass so viele unterschiedliche Ideen in Richtung der Lösung nicht aufkommen wären.“ (vgl. Anl. Interview 1, Z. 81 – 82).

„Ich meine, grundsätzlich profitieren die Kids ja davon, je reflektierter und unterschiedlicher und gleichmäßiger wir arbeiten.“ (vgl. Pkt. 10.1.1, Z. 171 – 172).

Aufbauend auf den bisherigen Kompetenzen im beruflichen Handlungsfeld kann die Umsetzung der Kollegialen Beratung zu einer Erweiterung potenzieller Lösungsfelder und Sichtweisen beitragen.

In der Gesamtschau der Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage (1) und den damit verbundenen Hypothesen kann grundsätzlich eine positive Antwort gegeben

werden. Die Methode der Kollegialen Blitz-Beratung kann die Handlungsfähigkeit von partizipierenden Individuen als auch von gesamten Teams grundsätzlich verbessern. Durch die mit den Kollegialen Beratungsformaten inhärent verbundene Struktur werden die vorhandenen und knappen zeitlichen Ressourcen effizient genutzt. Dabei werden Lösungsräume zu der jeweiligen Fragestellung ergründet, die zuvor auf Basis der eigenen Kompetenzen und Kenntnisse so nicht gefunden worden wären. Damit es zu einer Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate kommen kann, sind jedoch neben den Falleingaben, der Kenntnisse über Struktur und Prozesse und damit einhergehender Methoden auch die notwendigen zeitlichen Ressourcen vorzuhalten. Wenn diese zeitlichen Ressourcen nicht vorhanden sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Fragestellungen, welche in einer Kollegialen Beratung behandelt werden würden, über andere und bislang bewährte Wege gelöst werden. Ob und wie die hier generierten Resultate von den Lösungen einer Kollegialen Beratung abweichen, kann abschließend nicht beurteilt werden.

## 7.2 Rückschlüsse und Diskussion zur Forschungsfrage (2)

Im Zusammenhang mit der Forschungsfrage (2) „Inwiefern erleben die Mitarbeitenden durch die Formen der Kollegialen Beratung positive Einflüsse auf ihre Tätigkeit (im Team)?“ ergeben sich ebenfalls Hypothesen, welche im Kontext der erlangten Erkenntnisse näher beleuchtet werden sollen.

### **Hypothesen zur Forschungsfrage (2):**

Positive Einflüsse auf die Tätigkeit und eine Verbesserung der Zusammenarbeit im Team werden erreicht, durch

- 2.1 die Anregung eines Kollegialen Lernens und dem damit verbundenen Wissenstransfer unter den Mitarbeitern auch im Kontext von Personalfluktuationen.
- 2.2 Entstehende „positive Klimaeffekte“ im Team im Zusammenhang mit der Umsetzung Kollegialer Beratungsformate.
- 2.3 die Schaffung eines Formtes für einen entlastenden Austausch/Beratung.

**Hypothese (2.1):** Die Umsetzung von Kollegialen Beratungsformaten impliziert den Austausch von Ideen und Wissen und kann somit zu einem Kollegialen Lernen beitragen (vgl. Pkt. 3.6.1). Im Rahmen des umgesetzten Forschungsprojekts zeigte sich jedoch ein gemischtes Bild, so dass hier die Kollegiale Beratung durchaus als Format zum „Kollegialen Lernen“ wahrgenommen wird, sich die Erwartungen jedoch nur in einem geringeren Maße erfüllen ließen (vgl. Pkt. 6.3.4).

„Das glaube ich schon, dass man natürlich auch immer voneinander lernt, dass dafür auch noch mal der Rahmen geschaffen wird. Das ist auch immer wieder auch diese Effekte gibt, dass es Übertragungsmomente gibt, die man auch auf eigene Fälle oder vielleicht auch ein paar, die man vielleicht auch vorher gar nicht so Schirm hat, aber die dann auch im Prozess noch mal kommen. Da auch für sich schon mal Antworten findet. Das heißt, ich glaube, dass nicht nur die Person, die eine Frage, die ein Thema eingibt, dadurch Mehrwert hat, sondern auch alle anderen handelnden Personen.“ (vgl. Pkt. 10.1.2, Z. 215 – 220)

Die umsetzenden Teams haben die Kollegialen Beratungsformate innerhalb der jeweiligen Teamstrukturen umgesetzt. Innerhalb dieser Teamstrukturen ist bereits Wissen zum fachlichen Handlungsfeld und den damit verbundenen Klienten und Systemen vorhanden. Eine Erweiterung dieses Wissens könnte somit durch Personen außerhalb dieses Wirkungskreises erzeugt werden, da hierdurch neben neuen Sichtweisen auch neues Wissen eingebracht werden könnte.

„(...) aus einem anderen Team der nochmal ganz unvoreingenommen, vielleicht noch mal andere Denkansätze reinbringt, wo wir dann vielleicht betriebsblind sind oder auf dem Schlauch stehen. (...)“  
(vgl. Pkt. 10.1.1, Z. 122 – 123)

[Thema Wissenstransfer] „Ja, sehe ich. Weil ich glaube, dass grundsätzlich ja bei uns ist es gibt da ja Praktikanten, Studenten, ich sage mal alle ungelerten Kräfte, die bei uns hier arbeiten im Team, am Vorbild lernen und ja auch viel dadurch, dass sie ja auch mit in der Teamsitzung mit drinsitzen, bei uns auch viel Praxis praxisnah ja mitbekommen und auch lernen. Dadurch die Situation gut gelöst werden können. Und ich glaube, dass auch der Ertrag der kollegialen Blitz-Beratung einen positiven Effekt bei denen hätte. Ja, glaube ich. Ja.“  
(vgl. Pkt. 10.1.3, Z. 148 – 152)

[Teilnahme Dritter und anderer Teams] „Auf jeden Fall, weil ich glaube, dass gerade der unvoreingenommene und unfachliche Blick ja häufig auch noch mal andere Sichtweisen eröffnet. Und ja ich glaube, dass das schon auch hilfreich sein kann.“  
(vgl. Pkt. 10.1.3, Z. 157 – 159)

Sofern hier innerhalb der Organisationen Handlungsräume gefunden werden, um teamübergreifende Kollegiale Beratungsformate zu etablieren, könnten hierdurch

positive Effekte in Bezug auf das gemeinsame Lernen erzielt werden. Weiterhin könnte hierüber eine bessere Vernetzung als auch Verständnis für die Arbeit der angrenzenden Teams erzeugt werden, um als gesamte Organisation die qualitative Handlungsfähigkeit zu verbessern. Sofern es zu internen Personalwechseln kommen sollte, bleibt das Wissen der Organisation teamübergreifend erhalten, um davon weiterhin zu profitieren. Auch externe Personalwechsel im Sinne eines On-/Off-baording könnten hierdurch ein vernetztes Lernen und Wissen profitieren.

**Hypothese (2.3):** Durch die Implementierung und Umsetzung der Kollegialen Beratungsformate sollen sich „positive Klimaeffekte“ im Sinne einer besseren internen Zusammenarbeit einstellen und somit die Teams in ihrer jeweiligen Phase des Teamkreismodells nach Tuckman weiterbefördern (vgl. Pkt. 3.6.1). Eine gute Vertrauensbasis unter den Teammitgliedern war bereits eingangs der Einführung der Kollegialen Beratungsformate gegeben (vgl. 6.2.5 / A 5.2). Die Erwartungen der jeweiligen Teams, im Rahmen der Umsetzung (weitere) positive Effekte zu erfahren, war im Vorfeld als auch im Rahmen der Einführung vorhanden (vgl. Pkt. 6.2.5 / A 5.4 und 6.3.4 / B1.6). Weiterhin wurde die Erwartung geäußert „leise“ Teammitglieder kommen zu Wort“ was somit eine positive Auswirkung auf das einzelne Teammitglied hat und somit auch das gesamte Team davon profitiert (vgl. Pkt. 6.2.4 / A 4.3.5).

„(...) Und ich glaube, das ist schon ein Mehrwert, dass man viel sammeln kann ohne das es direkt bewertet wird und ohne das man direkt in eine Diskussion geht „Ja, dass sehe ich aber anders.“ oder „Passt ja gar nicht“ Ich glaube, dass war schon mal ein Mehrwert, dass man erstmal gesammelt hat und viele Sichtweisen aus dem großen Team erstmal zusammengetragen hat.“ (vgl. Pkt. 10.1.1, Z. 91-95)

In diesem Zusammenhang befördert die Struktur der Kollegialen Beratungsformate auch das neutrale wertfreie Sammeln von Ideen und Sichtweisen, ohne in eine Diskussion mit entsprechenden Positionen zu gehen. Auch hier können erste Ansätze für „positive Klimaeffekte“ in den jeweiligen Teams gesehen werden, wenngleich eine abschließende Beurteilung der Frage für 80% der befragten Personen am Ende des Einführungszeitraums noch nicht möglich war. Neben dieser neutralen Bewertung wurden durch 20% der Teammitglieder „positive Klimaeffekte“ im Team erkannt, was somit eine erste positive Tendenz darstellt (vgl. Pkt. 6.3.4).

**Hypothese (2.3):** Die Kollegialen Beratungsformate schaffen einen Raum für einen entlastenden Austausch und Beratung, wovon die jeweiligen Teammitglieder und somit das gesamte Team und die Organisation profitiert. Bislang waren die Teammitglieder immer ein Format gewohnt, in dem im Sinne einer externen Beratung durch Psychologen der Organisation eine Hilfestellung geleistet wurde, welche fortan in der Güte und dem bisherigen Rhythmus nicht mehr umsetzbar war (vgl. Pkt. 4.2.1). Die Kollegiale Beratung grenzt sich von anderen Beratungsformaten wie Supervision und Coaching dahingehend ab, dass keine externe hierfür speziell ausgebildete Person hinzugezogen wird (vgl. Pkt. 3.8). Im Kontext der Kollegialen Beratungsformate steht vielmehr die „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Fokus, welche auch historisch zu deren Entwicklung beigetragen hat (vgl. Pkt. 3.1). Dieses Konzept der „Hilfe zur Selbsthilfe“ über die Kollegiale Beratung wurden von den Teammitgliedern auch in den ersten beiden Befragungen dahingehend bewertet, dass hierdurch überwiegend eine Entlastung entsteht und keine Belastung wahrgenommen wird (vgl. Pkt. 6.2.3 / A2.2 und Pkt. 6.3.2 / B 1.4). In der abschließenden Betrachtung und Befragung zum Ende des Forschungsvorhabens haben die Teammitglieder jedoch eher eine Belastung als eine Entlastung für sich wahrgenommen (vgl. Pkt. 6.3.2 / C 2.2). Dies kann darin begründet liegen, dass neben den knappen zeitlichen Ressourcen auch noch die selbständige inhaltliche Vorbereitung und Durchführung unter Kenntnis aller Strukturen, Prozesse und Rollen einer Kollegialen Beratung vorgenommen werden müssen.

„Erste Erfahrung war, man muss sich schon sehr, gut planen, um das überhaupt zu integrieren. (...)“ (vgl. Pkt. 10.1.1, Z. 1)

„(...) Es müsste jemanden geben, der sich zum Verantwortlichen erklärt, den Hut aufsetzt, zu sagen: „So, und das ist eine Methode, die wollen wir auch regelmäßig nutzen und anwenden.“ Da braucht es einen Teil an Verantwortungsübernahme. (...) Und dann braucht's natürlich auch ein Gegenüber. Das sagt, ja, die Methode ist mir vertraut. (...) Und ich glaube, das braucht einfach auch regelmäßige Wiederholungen. Und ich glaube, über diese Wiederholungen wird man auch sicherer in der Anwendung. (...)“ (vgl. Pkt. 10.1.2, Z. 83 - 89)

„Ja, das ist wo man wirklich sagt und da ist die Fülle zeitlich begrenzt. Also wie viel Zeit hat man wirklich in einer Teamsitzung, um sich dann auch mal dieses Zeitfenster dafür zu nehmen? Da merke ich in vielen Bereichen. Gibt so viele Dinge, die in der Priorisierung vielleicht obenauf liegen, wo einfach auch schlicht und ergreifend die Zeit fehlt.“ (vgl. Pkt. 10.1.2, Z. 234 - 237)

Sofern diese Sicherheit in der Umsetzung als auch die vorhandenen Strukturen in Form von Zeit und Verantwortlichkeit nicht vorhanden sind, wird die Durchführung als solche eher als eine Belastung wahrgenommen werden. Dies kann in der Konsequenz dazu führen, dass auf die bislang bewährten Lösungswege/-mittel zurückgegriffen wird.

Abschließend kann die Forschungsfrage (2) dahingehend beantwortet werden, dass die Kollegiale Beratung die Zusammenarbeit in den Teams verbessern kann, wenn die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen vorhanden sind. Durch eine kontinuierliche und bestenfalls auch teamübergreifende Anwendung als auch durch externe Personen (Praktikanten, Studierende, ...) können neue Sichtweisen und Lösungsideen generiert und vorhandenes Wissen im Sinne eines Wissenstransfers geteilt werden. Vor allem der Wissenstransfer kann die Teams gegenüber interner und externer Personalfluktuationen „resilienter“ machen und somit die Zusammenarbeit langfristig auf dem notwendigen Niveau absichern. Weiterhin kann die Kollegiale Beratung einen Beitrag zu einer weiteren positiven Teamentwicklung beitragen, da durch deren Struktur alle Teammitglieder gleichermaßen an den jeweiligen Beratungsprozessen partizipieren können und hierdurch eine noch bessere gegenseitige Wertschätzung entstehen kann. Die Verbesserung der Zusammenarbeit kann durch die Kollegiale Beratung auch gehemmt werden. Diese Hemmung tritt vor allem dann ein, wenn die ausreichenden Ressourcen in Form von Zeit, Kenntnissen und Verantwortlichkeiten zur Durchführung der Kollegialen Beratungsformate nicht vorhanden sind. Dann wird die Umsetzung der Kollegialen Beratung vielmehr als Belastung, denn als Entlastung wahrgenommen, was die zuvor beschriebenen positiven Effekte gleichermaßen einschränkt. Sofern hier dauerhaft adäquate Strukturen vorgehalten werden und die Implementierung der Kollegialen Beratung über einen längeren Zeitraum – als der des Forschungsprojekts – mit einer kontinuierlichen externen fachlichen Moderation für Rückfragen und Reflexion vorgenommen wird, können positive Effekte im Sinne einer besseren Zusammenarbeit erzielt werden.

## 8 Fazit

Der Titel der Masterarbeit „Möglichkeiten und Grenzen Kollegialer Beratungsformate im Kontext zeitökonomischer Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe“ impliziert schon erste Erkenntnisse, welche dem Autor innerhalb des Prozesses zu teil wurden. Im Rahmen des umgesetzten Forschungsprojekts war es somit ein Anliegen, unterschiedliche Ziele zu erreichen, Entwicklungen zu untersuchen und zu evaluieren. Einerseits sollte das übergeordnete Ziel in Bezug auf die Wahrnehmung, Einführungskriterien und Wirksamkeit der Kollegialen Beratung sowie zum beschriebenen innovativen Ansatz einer Kollegialen Blitz-Beratung in den Blick genommen werden. Aus Sicht des Autors handelte es sich hierbei um einen sehr gewinnbringenden und bereichernden Prozess, welcher wiederum aus unterschiedlichen Teilprozessen bestand. Hier bildete die Auseinandersetzung mit dem zuvor fast gänzlich unbekannten beruflichen Handlungsfeld der Jugendhilfe und den damit einhergehenden Recherchen und Austauschformaten den Einstieg. Im weiteren Verlauf stand die Entwicklung eines innovativen Ansatzes der Kollegialen Beratung im Fokus, um hier dem zuvor eruierten Bedürfnis nach einer lösungsorientierten Methode vor dem Hintergrund des zeitlichen Spannungsfeldes gerecht zu werden. Die hier entwickelte Kollegiale Blitz-Beratung in ein Theorie- und Praxisprojekt (TPP) einzubetten und dessen Umsetzung mit Dritten mit den damit einhergehenden inhaltlichen, strukturellen und zeitlichen Herausforderungen anzugehen, bildete einen weiteren Prozessschritt. Die Evaluation der verschiedenen zeitlichen und inhaltlichen Entwicklungsschritte als auch deren Auswertung und Diskussion im Rahmen dieser Arbeit umfasste eine weitere Erfahrung.

Die Kollegialen Beratungsformate können neue Möglichkeiten für Organisationen und deren Mitglieder schaffen, um hier in den verschiedenen Handlungsfeldern einen Raum zu geben, um strukturiert und zeitlich effizient Wissen und Ideen auszutauschen. Diese zeitliche Investition kann sich somit langfristig zu einem Gewinn auszahlen, wenn es darum geht für die Mitarbeiter attraktive Rahmenbedingungen vorzuhalten, was im Rahmen eines sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels zu einem wichtigen Schlüsselfaktor werden kann. Weiterhin profitieren die jeweiligen Klienten indirekt von neuem Methoden- und Handlungswissen der agierenden Personen, was im besten Fall zu einer Win-Win-Situation führen kann.

Vor dem Hintergrund der zeitlichen und ökonomischen Grenzen ist eine jeweils individuelle Balance zu finden, so dass Kollegiale Beratungen aus Sicht der Leitungsebene

als auch der operativ arbeitenden Ebene nicht als Belastung, sondern vielmehr als Gewinn gesehen wird. Damit geht die Frage einher, ob der zeitliche Umfang und der strukturelle Ablauf einer Kollegialen Beratung immer den bisher üblichen Umfang bedarf. Die Implementierung und die damit verbundenen ersten Erfahrungen über die Kollegiale Blitz-Beratung weisen erste Tendenzen auf, dass hier über ein zeitlich gestrafftes Format durchaus eine partizipierende und geordnete Struktur zur Verfügung gestellt werden kann, welche zu neuen Lösungsräumen führen kann. Somit erscheint auch hier das Finden einer Balance erstrebenswert, wenn es darum geht, zwischen einer umfänglichen und einer gestrafften Variante je nach Fallkonstellation und vorherrschenden Rahmenbedingungen zu wählen.

Sofern die Entscheidung zur Einführung der Kollegialen Beratungsformate getroffen wurde, sollten hierfür ausreichende zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um hier über den damit einhergehenden Prozess des Change-Managements ein gutes Fundament zu legen. Die Begleitung dieses Einführungs- und Umsetzungsprozesses sollte durch externe Personen vorgenommen werden, um nicht in zuvor gewohnte Strukturen zurückzufallen. Weiterhin könnte hierdurch im Rahmen der Einführungszeit seitens der umsetzenden Personen eine Fokussierung auf die Umsetzung der Kollegialen Beratung als Methode gelegt werden und bei aufkommenden Fragestellungen die Experten im Rahmen der Einführung konsultiert werden. Durch eine solche Einführungsbegleitung durch entsprechende Experten könnte über den hierfür gewählten Zeitraum einerseits ein Handlungsdruck zur Umsetzung und andererseits eine Entlastung in Bezug auf Struktur und Prozess erzeugt werden, was optimalerweise in einer schleichenden Verstetigung mündet.

Die Thematik und der damit verbundene innovative Anteil des TPP in Form der Kollegialen Blitz-Beratung erscheint aus Sicht des Autors ein Element, welches weiterhin vertieft in den Blick genommen werden könnte. Hierdurch könnten weitere Erkenntnisse gesammelt werden, da der zeitökonomische Faktor auch in vielen anderen Berufsfeldern ebenfalls von Relevanz ist. Somit könnten sich auch hier eventuell weitere Ansatzpunkte zur Implementierung und Umsetzung außerhalb der Jugendhilfe ergeben.

Abschließend bleibt aus Sicht des Autors festzuhalten, dass die mit der Entwicklung des Forschungsvorhabens verbundenen Aufgaben, die Umsetzung in Zusammenarbeit mit dem kooperierenden Träger der Jugendhilfe und die Erstellung der Masterarbeit eine Bereicherung dargestellt haben. Diese Bereicherung setzt sich u.a. aus diversen

fachlichen Elementen zusammen, wenn es um den inhaltlichen Aufbau und die prozessorientierte Strukturierung der Umsetzung geht. Auch die wissenschaftliche Aufarbeitung bildete hier die Möglichkeit den eigenen Wissenshorizont zu erweitern. Dies bezieht sich auf die positiven Aspekte und Erfolge, die sich während der Umsetzung des Forschungsvorhabens und der Masterarbeit generierten. Dies gilt gleichermaßen aber auch für die negativen Aspekte und die Misserfolge, die sich im Rahmen der Umsetzung einstellten und somit gleichermaßen in die vorhandene Lernkurve einfließen.

Für die Bereitschaft und das damit verbundenen Vertrauen des kooperierenden Trägers soll an dieser Stelle noch einmal ein besonderer Dank ausgesprochen werden. Die jeweiligen Austauschformate und die damit einhergehenden vielen gemeinsamen Stunden in diesem Handlungsfeld waren von einer großen Offenheit und Wertschätzung getragen.

## 9 Literaturverzeichnis

ACKERMANN, Benno, KRANCHER, Oliver, NORTH, Klaus, SCHILDKNECHT, Katrin & SCHORTA, Silvia, (2020). Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund – Methodik – Praxisbeispiele [online]. 2nd ed. 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler. ISBN 9783658318758. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8>

BEYER, Reinhard & GERLACH, Rebekka, (2018). Sprache und Denken. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-17487-3

BÖTTCHER, Wolfgang, (2008): Evaluation. In: Coelen, Th, Otto, H.-U. (Hrsg.): Grundbegriffe Ganztagsbildung. Das Handbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 889–898

DELERS, Antoine, Van STEENKISTE, Isabelle & LOBECK, Mareike, (2018). Das Pareto-Prinzip: Die 80/20-Regel. 50Minuten.de. ISBN 2-8080-0856-2

EBBECKE-NOHLEN, Andrea, (2022). Einführung in die systemische Supervision. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag. ISBN 978-3-89670-462-7

FARRENBURG, Dominik & SCHULZ, Marc, (2021). Kinder- und Jugendhilfe: Arbeitsfelder und ihre Rahmungen. 1st ed. Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag. ISBN 3-7344-1183-1

FINKE, Betina, (2019). Kinder in Heimen und Pflegefamilien: rechtliche Rahmenbedingungen stationärer Jugendhilfe. [1. Auflage]. München: C.H. Beck. ISBN 3406744419

FRANZ, Hans-Werner & KOPP, Ralf, (2010). Kollegiale Fallberatung: state of the art und organisationale Praxis. In: 2. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP. ISBN 9783897970236

HOFERT, Svenja & VISBAL, Thorsten, (2015). Die Teambibel: Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit. Offenbach: GABAL Verlag. ISBN 9783956231711

LEHMANN, Günter, (2022). Die effektive Befragung: ein Ratgeber für die Datenerhebung in der beruflichen und wissenschaftlichen Arbeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen: expert verlag. ISBN 9783838559933

LOEBBERT, Michael, (2018). Coaching in der Beratung: Wie Beratung erfolgreich ist. Wiesbaden, Germany: Springer. Essentials. ISBN 978-3-658-20601-7

LOEBBERT, Michael, (2013). Professional Coaching: Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. 1. Auflage 2013. Planegg: Schäffer-Poeschel. ISBN 9783799266796

LÜSCHEN-HEIMER, Christiane & MICHALAK, Uwe, (2019). Werkstattbuch systemische Supervision. Erste Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH. ISBN 3849703118

MAYER, Dennis & HOLLEDERER, Alfons, (2024). Arbeitszufriedenheit in Sozial- und Gesundheitsberufen: Ergebnisse der repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

MAYRING, Philipp, (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Neuausgabe. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe. ISBN 9783407258991

MERCHEL, Joachim, (2019). Evaluation in der Sozialen Arbeit. Ed.: 3. aktual. Aufl. Stuttgart : utb GmbH. ISBN 978-3-8463-5200-7

MERCHEL, Joachim, (2020). Kriterien für eine „gute“ Heimerziehung - Qualitätseentwicklungsvereinbarungen in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe. Güterloh: Schriftenreihe Materialien zum Wissenstransfer - Band 8 (Februar 2020). Bertelsmannstiftung. DOI 10.11586/2020003

NIERMEYER, Rainer & POSTALL, Nadia, (2013). Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen: Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements [online]. 1. Auflage. München: Haufe Verlag. ISBN 9783648032367. Verfügbar unter: [https://www.wiso-net.de/document/HAUF,HAU,VHAU\\_\\_9783648032367250](https://www.wiso-net.de/document/HAUF,HAU,VHAU__9783648032367250)

NORTH, Klaus & REINHARDT, Kai, (2005). Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln [online]. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 9783322846341. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84634-1>

PROCHASKA, Janice M., (2000). A transtheoretical model for assessing organizational change: A study of family service agencies' movement to time-limited therapy. Families in Society. 2000. Bd. 81, Nr. 1, S. 76–84. DOI 10.1606/1044-3894.1095

ROGERS, Carl R., (1998). Die Kraft des Guten - Ein Appell zur Selbstverwirklichung. Stuttgart (daraus Kapitel 1: Die Politik der helfenden Berufe, S. 13 – 41)

SATTLER, Johannes & MEIFERT, Matthias T., (2010). Führen die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. Universitäts- u. Stadtbibliothek Köln. ISBN 978-3-448-10112-6

SCHMID, Bernd, VEITH, Thorsten & WEIDNER Ingeborg, (2019). Einführung in die kollegiale Beratung. 3. Aufl. Heidelberg: Auer. ISBN 978-3-89670-731-4

SPIEGEL, Hiltrud von & STURZENHECKER, Benedikt, (2021). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 7., durchgesehene Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. ISBN 9783838587981

STEINER, Elisabeth & BENESCH, Michael, (2021). Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 6. aktual. u. überarb. Aufl. Stuttgart: utb GmbH. ISBN 383858788X

STOCKÉ, Volker, (2004-08-01). Entstehungsbedingungen von Antwortverzerrungen durch soziale Erwünschtheit: Ein Vergleich der Prognosen der Rational-Choice Theorie und des Modells der Frame-Selektion / Determinants for Respondents' Susceptibility to Social Desirability Bias: A Comparison of Predictions from Rational Choice Theory and the Model of Frame-Selection. Zeitschrift für Soziologie. 2004-08-01. Bd. 33, Nr. 4, S. 303. DOI 10.1515/zfsoz-2004-0403

TIETZE, Kim-Oliver, (Juli 2023). Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. 12. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN 9783499615443

WILDT, Johannes, (2006). Kompetenzen als „Learning Outcome“. Journal Hochschuldidaktik [online]. 2006. Bd. 17, Nr. 1, S. 6–9. DOI 10.17877/DE290R-8128. Verfügbar unter: <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/26882/1/Kompetenzen.pdf>

WILKEN, Udo, (2000). Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg im Breisgau: Lambertus 2000, 253 S. - (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit e.V; 7) - URN: urn:nbn:de:0111-opus-37809 - DOI: 10.25656/01:3780

### Internetquellen:

Bmfsfj, (2020). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Januar 2020, Online-Broschüre „Kinder- Jugendhilfe – Achtes Buch Sozialgesetzbuch“. Letztmalig aufgerufen am 21.06.24:  
<https://www.bmfsfj.de/re-source/blob/94106/40b8c4734ba05dad4639ca34908ca367/kinder-und-jugendhilfe-gesetz-sgb-viii-data.pdf>

Destatis, (2020). Pressemitteilung Nr. 504 vom 14. Dezember 2020. Letztmalig aufgerufen am 05.07.24:  
[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/12/PD20\\_504\\_225.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/12/PD20_504_225.html)

Destatis, (2021 A). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe - Ausgaben und Einnahmen. Wiesbaden. Letztmalig aufgerufen am 21.06.24:  
[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/ausgaben-einnahmen-jugendhilfe-5225501207004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/ausgaben-einnahmen-jugendhilfe-5225501207004.pdf?__blob=publicationFile)

Destatis, (2021 B). Familien, Lebensformen und Kinder. Auszug aus Datenreport. Wiesbaden. Letztmalig aufgerufen am 05.07.24:  
[https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-2.pdf?__blob=publicationFile)

Destatis, (2022). Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden. Letztmalig aufgerufen am 21.06.24:

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403209004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Publikationen/Downloads-Kinder-und-Jugendhilfe/sonstige-einrichtungen-5225403209004.pdf?__blob=publicationFile)

Destatis, (2023). Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen: Deutschland, Jahre (bis 2019), Altersgruppen. Wiesbaden. Letztmalig aufgerufen am 21.06.24:

<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selection-name=12211-9001#abreadcrumb>

Destatis, (2024). Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Wiesbaden. Letztmalig aufgerufen am 05.07.24:

<https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2027&a=17,67&g>

IJAB (2023), Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V. / Präsentation „Infosystem – Kinder und Jugendhilfe in Deutschland - Stand 01.08.2023. Letztmalig aufgerufen am 05.07.24:

[https://www.kinder-jugendhilfe.info/fileadmin/PDF/DE\\_Infosystem\\_KJH\\_Deutschland\\_2023\\_PDF.pdf](https://www.kinder-jugendhilfe.info/fileadmin/PDF/DE_Infosystem_KJH_Deutschland_2023_PDF.pdf)

## 10 Anhang

**Die Inhalte der Punkte 10.1, 10.2 und 10.4 wurden aus Datenschutzgründen entfernt.**

### 10.1 Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

#### 10.1.1 Interview 1: Teaminterview (02/2024)

#### 10.1.2 Interview 2: Elternberatung (05/2024)

#### 10.1.3 Interview 3: Wohngruppe (05/2024)

### 10.2 Fragebögen – Anschreiben – Rohdaten

#### 10.2.1 Fragebogen A und Anschreiben

#### 10.2.2 Fragebogen B

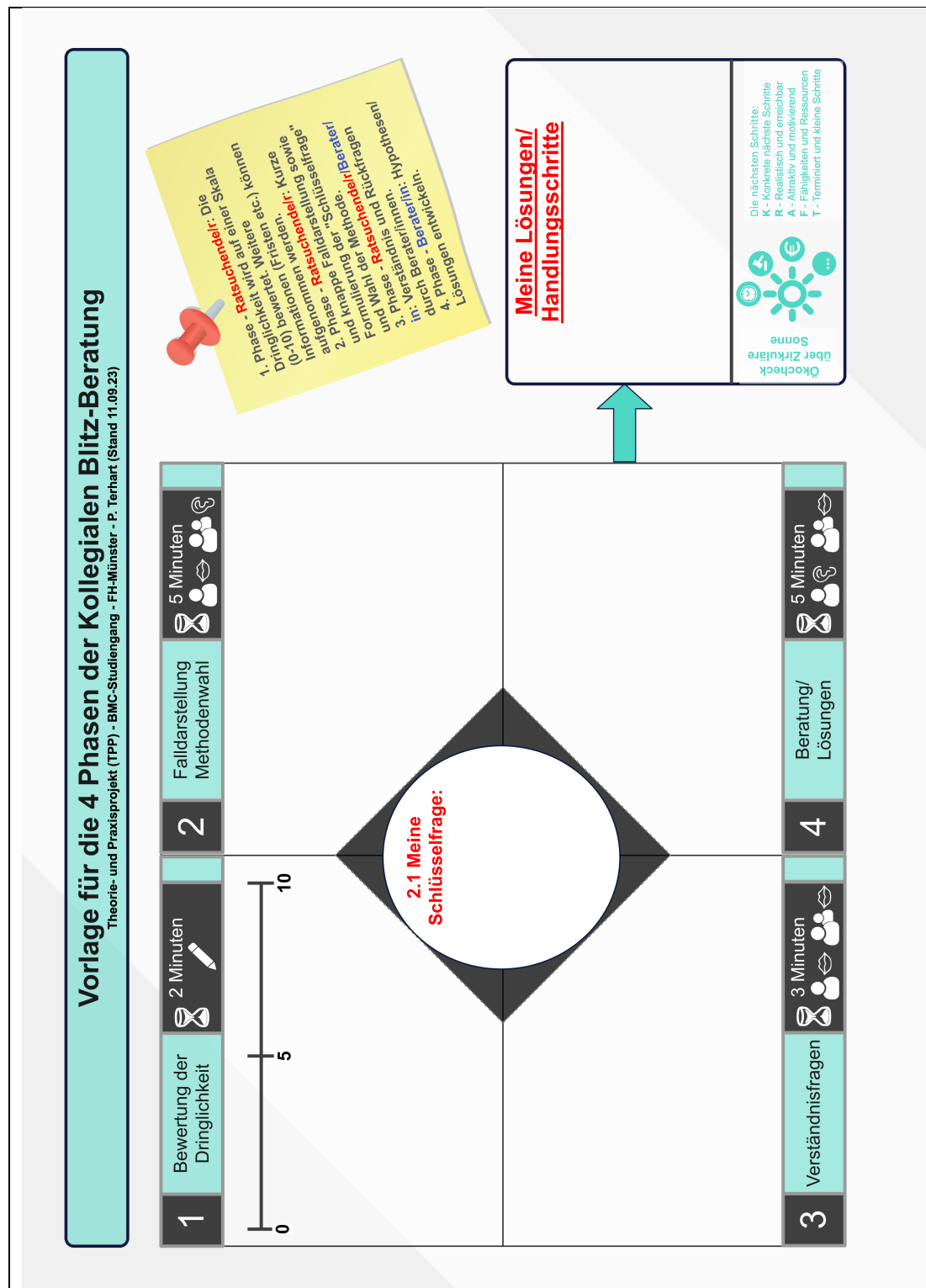
#### 10.2.3 Fragebogen C und Anschreiben

#### 10.2.4 Rohdaten zu Fragebogen A

#### 10.2.5 Rohdaten zu Fragebogen B

#### 10.2.6 Rohdaten zu Fragebogen C

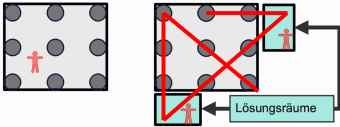
### 10.3 Kollegiale Blitz-Beratung (Anleitung/Schema)



## Erläuterungen zur Kollegialen Blitz-Beratung

Theorie- und Praxisprojekt (TPP) - BMC-Studiengang - FH-Münster - P. Terhart (Stand 11.09.23)

Die Kollegiale Blitz-Beratung soll ein Format bieten, um bei Themenfeldern und Problemen mit **hoher Dringlichkeit** eine Erweiterung der vorhandenen Lösungsideen mit begrenzten Mitteln (Zeit/Berater\*innen) zu ermöglichen. Leitgedanke soll hier das Pareto-Prinzip sein, wo mit 20% des Aufwands 80% des Ertrags erreicht werden kann. **Hinweis für sehr komplexe Themenstellungen:** Hier sollte - wenn möglich - eine terminierte umfassende Kollegiale Beratung umgesetzt werden.

|                                                                                                                                                   | Alleine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zwei Pers.                                                                          | Mehr Pers. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Gesprächsregeln                                                                                                                                   | Im Rahmen eines Selbst-Coachings sollte der Prozess schriftlich bearbeitet und die Struktur eingehalten werden.                                                                                                                                                                                                                                                              | Struktur und Prozess umsetzen und einhalten.                                        |            |
| Moderation                                                                                                                                        | Die Moderation wird durch ein/e Kollegiale-(Blitz)-Berater*in übernommen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |            |
| Rahmenbedingungen                                                                                                                                 | Ein ruhiger ungestörter Ort / Insgesamt rund 15-20 Minuten Zeit einplanen                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |            |
| Lösungsorientierte und offene Grundhaltung am Beispiel des 9-Punkte-Problems und eine Neugier für die Schlüsselfrage und das dazugehörige Problem | <p>Das 9-Punkte-Problem besteht darin, die 9 Punkte mit 4 Linien zu verbinden ohne den Stift abzusetzen. Geht der Problemlöser davon aus, dass die Lösung innerhalb des durch die Punkte gegebenen Quadrats gefunden werden muss kommt es zu keinem Ergebnis. Die Lösung liegt außerhalb des durch die Punkte begrenzten Quadrats in den noch unbekannten Lösungsräumen.</p> |  |            |

| Methoden und Techniken für die Kollegiale Blitz-Beratung                                |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | Ausgangslage                                                                                                                                                                                                                                                     | Umsetzung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Brainstorming                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Die ratsuchende Person möchte Ideen und Handlungsschritte für das Problem entwickeln.</li><li>Eine Vielzahl von potenziellen Optionen und Impulsen ist gewünscht.</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>So viele Ideen/Impulse/Handlungsschritte wie möglich in kurzer Zeit sammeln und aufschreiben.</li><li>Ratsuchende Person hört nur zu, hinterfragt/wertet nicht.</li><li>Am Ende kann die ratsuchende Person für sich passende Optionen für sich sortieren und mitnehmen.</li></ul>                                                       |
| Kopfstandmethode                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>Bisherige Ideen waren erfolglos oder sind zum Teil des Problems geworden.</li><li>Die ratsuchende Person sieht sich in einer persönlich herausfordernden Situation.</li></ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>So viele Ideen/Impulse wie möglich in kurzer Zeit sammeln und aufschreiben, um die Situation zu verschlimmern. Die werden dann ins Positive umgekehrt.</li><li>Am Ende kann die ratsuchende Person für sich passende Optionen sortieren und mitnehmen.</li></ul>                                                                         |
| Entscheidungen:                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Es wird folgende Abwägung durch die Kollegialen Berater*innen bei den Optionen vorgenommen:</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Entscheidungswaage                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Die ratsuchende Person kann aktuell für sich keine zufriedenstellende Entscheidung treffen.</li><li>Die Entscheidungsoptionen sind bekannt oder nach der Umsetzung einer (Kollegialen) Beratung neu aufgetaucht.</li></ul> | <div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Vorteile des akt. Verhaltens</li><li>Nachteile einer Veränderung</li></ul></div><div></div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Nachteile des akt. Verhaltens</li><li>Vorteile einer Veränderung</li></ul></div></div>              |
| Bauch-Herz-Kopf-Methode                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Was sagen die drei Organe zu den Handlungsoptionen:</li></ul> <div></div> |
| Diverse Hypothesen entwickeln                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Der ratsuchenden Person erscheinen Motive und Zusammenhänge sowie die Entstehung des Problems undurchsichtig.</li></ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>Kollegiale Beraterinnen schildern ihre Hypothesen (mind. zweit) zum dargestellten Fall und notieren Stichpunkte. Hierbei werden vor allem das Verhalten, die Beziehungen und die Gefühle in den Blick genommen.</li></ul>                                                                                                                |
| Zirkuläre Positionen einnehmen (auch für ein Selbstcoaching ohne Berater*innen möglich) | <ul style="list-style-type: none"><li>Weitere Sichtweisen sind von Interesse.</li><li>Ein zirkulärer Blick soll durch die Berater*innen (bzw. Ratsuchende Person im Selbstcoaching) eingenommen werden.</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>Welche weiteren zirkulären Personen werden als potenzielle Ratgeber zu der Frage wahrgenommen?</li><li>Was könnte/n die zirkuläre/n Person/en zu der vorliegenden Schlüsselfrage sagen und entwickeln?</li></ul>                                                                                                                         |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ökocheck über Zirkuläre Sonne | <ol style="list-style-type: none"><li>Die ratsuchende Person erstellt eine "Sonne" auf einem DIN-A4-Blatt</li><li>Die einzelnen Sonnenstrahlen werden mit wichtigen Aspekten und Themen (Rechtliches, Finanzen, Zeit, Personal, ...) belegt.</li><li>Anschließend gleicht die ratsuchende Person die gewählte Lösung mit jedem Sonnenstrahl ab</li></ol>  | Schritt KRAFTvoll planen | <p>Die nächsten Schritte könnten dann über KRAFT-Methode gegliedert werden:</p> <p><b>K</b> - Konkrete nächste Schritte<br/><b>R</b> - Realistisch und erreichbar<br/><b>A</b> - Attraktiv und motivierend<br/><b>F</b> - Fähigkeiten und Ressourcen<br/><b>T</b> - Terminiert und kleine Schritte</p> |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 10.4 Einführungsworkshops (Präsentation)