

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg HAW
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit

„Wenn Berater sich beraten...“

Ein Plädoyer für die Intervision

Diplomarbeit

Tag der Abgabe: 20.08.2008
Vorgelegt von: Paschen, Eva

Betreuende Prüfende: Prof. Ilse Goldschmidt
Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Harald Ansen

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Grundlagen der Intervisionsmethode	6
2.1	Merkmale und Definition	6
2.2	Geschichte und Verbreitung	10
2.2.1	Praktische Geschichte und Verbreitung	10
2.2.2	Theoretische Geschichte.....	12
2.3	Wirkungsziel und Handlungsziele	13
2.4	Indikation und Kontraindikation	16
2.4.1	Indikation.....	16
2.4.2	Kontraindikation.....	18
2.5	Voraussetzungen	19
3.	Durchführung der Intervention	24
3.1	Rollen.....	24
3.2	Ablaufmodell	26
3.2.1	Phase 1: Vorbereitung der Intervention.....	26
3.2.2	Phase 2: Fallsituation darstellen und verstehen.....	27
3.2.3	Phase 3: Schlüsselfrage und Beratungsmethode festlegen.....	28
3.2.4	Phase 4: Fallsituation analysieren.....	30
3.2.5	Phase 5: Lösungsideen anbieten und bewerten	32
3.2.6	Phase 6: Reflexion der Intervention	33
3.2.7	Übersicht zum Ablaufmodell.....	35
3.3	Abweichungen von anderen Ablaufmodellen.....	36
4.	Zielgruppen, Nutzen und Grenzen der Intervisionsmethode.....	41
4.1	Zielgruppen	41
4.1.1	Allgemeine Zielgruppen.....	41
4.1.2	Spezielle Zielgruppen	44
4.1.2.1	Zielgruppe „Burnoutgefährdete Fachkräfte“.....	44
4.1.2.2	Zielgruppe „ASD-Fachkräfte“ gemäß § 8 a SGB VIII.....	47

4.2	Nutzen der Intervisionsmethode.....	50
4.2.1	Nutzen der Intervisionsmethode v. a. für die Fachkraft	50
4.2.1.1	Praktische Entlastung	51
4.2.1.2	Emotionale Entlastung	53
4.2.2	Nutzen der Intervisionsmethode v. a. für die Organisation und Klienten.....	54
4.2.2.1	Personalentwicklung.....	55
4.2.2.2	Qualitätssicherung/-steigerung.....	57
4.3	Grenzen der Intervisionsmethode.....	60
5.	Schlussbetrachtung.....	64
6.	Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen.....	67
7.	Literaturverzeichnis.....	68
8.	Schriftliche Erklärung.....	75

Abb. 1: Intervention bei beruflichen Problemen



Wenn auch Sie Probleme haben,
die sich aus Ihrem Beruf ergeben,
dann arbeiten Sie daran!

Hierfür lohnt sich das Weiterlesen...

1. Einleitung

Gegenstand der vorliegenden Diplomarbeit ist die Intervisionsmethode. Diese auch Kollegiale Beratung genannte Selbsthilfemethode bietet sich insbesondere für Angehörige der sog. Helferberufe an. Innerhalb dieser Berufsgruppen hat sie auch ihren Ursprung und tritt unter den betroffenen Fachkräften verbreitet auf.¹

Intervision hilft beratend Berufstätigen, wenn sich im Rahmen ihrer Arbeit Schwierigkeiten ergeben, die u. a. die Stimmung der Fachkraft und/oder die Qualität der personenbezogenen Dienstleistung nachteilig beeinflussen. Dabei ist es Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieser Methode, dass die Bereitschaft, die Motivation sowie die fachliche, instrumentelle und personale Kompetenz der Gruppenteilnehmer zur gegenseitigen Problembearbeitung hinreichend ausgeprägt sind - besondere Bedeutung kommt hierbei der Kollegialität und Reflexionsfähigkeit zu.

Zudem dient die Beratung zwischen (angehenden) Fachkräften deren Professionalisierung. In Zeiten, in denen über Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung und -steigerung diskutiert und diese gefordert wird, könnte das Interesse an der Anwendung dieser Methode z. B. in Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände zunehmen.

Kollegiale Beratung ist ein niedrighschwelliges professionelles Problemlösungsmittel. Darüber hinaus ist es gegenüber der Supervision vergleichsweise kostengünstig, so dass es sich dementsprechend lohnt, als Fachkraft diesem Instrument gegenüber aufgeschlossen zu sein und als Vorgesetzter oder Personalentwickler für dessen Nutzung zu werben.

Ich habe Kollegiale Beratung im Rahmen meines Hochschulgelenkten Praktikums kennen und anwenden gelernt. Nach meinen überwiegend positiven Erfahrungen damit haben mich gleich mehrere Aspekte beschäftigt, die innerhalb der vorliegenden Diplomarbeit geklärt werden. So bin ich daran interessiert zu erfahren, für wen und wofür sich die Intervision insgesamt als sinnvoll erweisen könnte. Darüber hinaus gehe ich der Frage nach, ob und ggf. wann der Einsatz dieser Methode sogar notwendig erscheint.

¹ Da Sozialpädagogen und andere professionelle Helfer überwiegend beratend tätig sind (vgl. Klüsche, 1990: 54 f. und 1999: 138 f.), wählte ich den Titel „Wenn Berater sich beraten...“, um die breite Masse der Praktiker anzusprechen.

Die Kollegiale Beratung ist insbesondere für die im Sozial-, Bildungs- und Erziehungsbereich Tätigen interessant. Dies lässt sich u. a. anhand der Veröffentlichungen für diese Zielgruppe feststellen, die in Deutschland seit 2003 gehäuft publiziert wurden. Auch meine Erfahrungen in zwei Hamburger Behörden während meiner Praxisausbildung sprechen dafür, dass die Methode an Popularität gewinnt. Die Aktualität und Relevanz der Kollegialen Beratung dürfte sich m. E. einerseits aus den entlastenden Wirkungen für die Fachkraft ergeben. Andererseits könnte sie in dem Umstand begründet sein, dass professionelle Helfer der - sich aus den „besonderen psychosozialen Belastungen“ (Belardi, 2005 a: 205) ihres Berufs ergebenden - Gefahr entgehen wollen, Lebensqualität einzubüßen oder sogar an dem sog. Burnoutsyndrom zu erkranken. Evtl. liegt die Ursache für die Verbreitung der Intervision auch einfach darin, dass eine Anlaufstelle für problembezogene Kommunikation erwünscht ist. Wahrscheinlicher dürfte es aber sein, dass Kollegiale Beratung als Alternative zur Supervision aus Kosteneinsparungsgründen einen Bedeutungszuwachs v. a. bei den Geldgebern erfährt.²

Zur Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellungen einerseits sowie zum umfassenden Verständnis andererseits ist es notwendig, die theoretischen und praktischen Aspekte der Kollegialen Beratung gleichermaßen darzustellen. Das anschließende 2. Kapitel vermittelt dem Leser dieser Diplomarbeit zunächst die Grundlagen dieser Methode wie z. B. die Kennzeichen, Ziele und Inhalte. Alsdann wird im 3. Kapitel ein Ablaufmodell der Intervision vorgestellt. Dieses erfordert neben der detaillierten Beschreibung der Beratungsphasen auch die Darstellung der Rollen, mithilfe derer die gegenseitige Beratung erfolgt. Aus dem 4. Kapitel geht hervor, wem die regelmäßige Anwendung der Intervisionsmethode inwiefern nutzt. Zu Anfang dieses Hauptkapitels unterscheidet ich zwischen allgemeinen und speziellen Zielgruppen, bevor die positiven Auswirkungen der Kollegialen Beratung weiterhin danach differenziert werden, ob sie eher der Fachkraft oder der Organisation bzw. den Klienten nutzen. Die Grenzen dieser Methode werden dem Leser ebenfalls aufgezeigt. Mit der Schlussbetrachtung im 5. Kapitel endet diese Diplomarbeit in der Hoffnung, dass ich dem Leser diese Methode näher- bzw. nahebringen konnte und er zumindest versucht ist, über die Implementierung einer Kollegialen Beratungsgruppe nachzudenken.

² Es würde sich anbieten, die Beweggründe von Fachkräften und Vorgesetzten für den Einsatz von Intervision z. B. im Rahmen einer Diplomarbeit zu erforschen.

Weibliche Leser mögen sich gleichermaßen angesprochen fühlen, obwohl ich mich für den Gebrauch der männlichen Schreibweise entschieden habe.

Der Diplomarbeit liegt die deutsche Rechtschreibung von 2006 zugrunde (vgl. Wahrig-Redaktion, 2006).

2. Grundlagen der Intervisionsmethode

2.1 Merkmale und Definition

Für die im Folgenden dargestellte Methode existiert eine Vielzahl von Synonymen im deutschsprachigen Raum wie z. B. Intervision, Kollegiale Beratung, Kollegiale Supervision, Kollegiales Coaching sowie Kooperative Beratung. Im englischsprachigen Raum verbirgt sich die Methode v. a. hinter der Bezeichnung „peer group supervision“.

Einige Autoren haben zu dieser Thematik eine Konzeption entwickelt und sich in ihrer jeweiligen Veröffentlichung auf einen einzelnen Terminus festgelegt.³ In dieser Diplomarbeit werden ausschließlich die Begriffe „Intervision“ und „Kollegiale Beratung“ synonym verwendet.

Der Ausdruck „Intervision“ wird als treffend geschätzt, da er sowohl auf eine Verwandtschaft zur Supervision⁴ als auch auf Unterschiede zu dieser Methode schließen lässt. Geeignet scheint auch die Bezeichnung „Kollegiale Beratung“, da man weder an die Anwesenheit eines externen bzw. internen Experten noch an ein simples „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräch“ denkt, wie es in der Berufspraxis von Sozialpädagogen oftmals anzutreffen ist.

Unabhängig davon, wer die Methode wie benennt, hat diese vielfältige, charakteristische Merkmale, an denen man sie erkennen kann:

³ Mutzeck (vgl. 2008) z. B. benutzt im Rahmen seiner Konzeption ausschließlich die Bezeichnung „Kooperative Beratung“.

⁴ Supervision ist „eine systematische Reflexion des beruflichen Handelns und zielt auf Veränderungen im Erleben und Handeln. [...] Das Erteilen von [Supervision] setzt eine qualifizierte Aus- oder Weiterbildung als Supervisor voraus.“ (Retaiski, 2007: 953)

1. Kollegialität

Der Teilbegriff „Kollegial“ von „Kollegiale Beratung“ bedeutet mitnichten, dass sich ausschließlich Kollegen eines Teams, einer Abteilung bzw. einer Institution oder eines speziellen Berufs mithilfe dieser Methode beraten (können). Vielmehr ist damit gemeint, dass die Teilnehmer der Intervision einander als gleichwertig gelten sollen und gleichberechtigt miteinander arbeiten (vgl. Schlee, 2004: 22), so wie man das von Kollegen erwarten würde. Mitunter ist dieser Haltungsappell in der Praxis nicht oder nur teilweise realisierbar, z. B. wenn sich eine Gruppe, bestehend aus mehreren Lehrkräften und einem Schulleiter, berät. Ein „vergleichbares berufliches Betätigungsfeld“ (Tietze, 2003: 15) ist insofern für die Kollegiale Beratung notwendig, als dass ein gemeinsamer oder zumindest ähnlicher Wissens- und Erfahrungsfundus zur Verfügung stehen muss.

Darüber hinaus zeigt sich die Kollegialität dieser Methode u. a. anhand der wechselseitigen Hilfsbereitschaft der Teilnehmer (vgl. ebd.: 14 ff.).

2. Beratung zu Themen aus der Berufspraxis

Charakteristischerweise werden im Rahmen der Intervision Fälle bearbeitet, die sich aus der Berufspraxis eines Teilnehmers ergeben, die dieser als problembesetzt erlebt und die insofern nach Veränderung verlangen.

Schwierigkeiten können z. B. im Bereich der Beziehungen, Entscheidungen, Kommunikation und Rollen auftreten (vgl. ebd.: 13).

Dementsprechend geht es bei der Kollegialen Beratung darum, den Ratsuchenden darin zu unterstützen, dass er aus den angebotenen Denkanstößen und Lösungsideen diejenigen für sich herausfiltert, die es ihm ermöglichen, anders - idealerweise besser - in dem dargestellten Fall zu denken, zu fühlen und zu handeln.

3. Gruppenarbeit

Jemand, der sich einer bestehenden Intervisionsgruppe anschließt oder an der Implementierung einer solchen mitwirkt, tut dies wahrscheinlich aus dem Gefühl heraus, dass es ihm mit dieser (beruflich) besser gehen könnte als ohne. Oftmals sehen Menschen gerade in problematischen Situationen naheliegende Lösungswege nicht und sind somit nicht (mehr) in der Lage, sich selbst zu helfen. Das gilt auch oder gerade für die Fachkräfte in den sog. Helferberufen wie z. B.

Sozialpädagogen. In solchen Momenten ist es von außerordentlichem Wert, wenn man von kompetenten Mitmenschen themenbezogene Unterstützung erfährt, wie es bei der Intervision klassischerweise geschieht.

4. Selbststeuerung der Teilnehmer

Ein besonderes Kennzeichen der Kollegialen Beratung ist die Selbststeuerung der Gruppenteilnehmer. Diese gelten u. a. aufgrund des gemeinsamen theoretischen und methodischen Wissens sowie der ähnlichen Arbeitserfahrungen ausnahmslos alle als Experten mit nutzbaren Ressourcen für die ihnen im Rahmen der Beratung obliegenden Aufgaben. Die Selbststeuerung umfasst etwa die Verantwortung über den Beratungsprozess oder die (in dem Intervisionskontrakt) vereinbarten Regeln zu wachen.

Die Kollegiale Beratung macht weitgehend unabhängig von externer Unterstützung (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 55). Im Gegensatz zur Supervision findet die Intervision in den meisten Fällen ohne externen oder internen Experten statt.⁵ In dieser Diplomarbeit wird dementsprechend die verbreitete Variante der selbstgesteuerten Kollegialen Beratung dargestellt.

5. Rollen- und Aufgabenverteilung

Wird eine Kollegiale Beratungsgruppe implementiert, so entscheiden deren Teilnehmer miteinander, welche Rollen (s. 3.1.) - und damit zusammenhängend welche Aufgaben - zukünftig während der Intervisionstreffen übernommen werden. Dabei sind einige Rollen unverzichtbar, wie z. B. die des Ratsuchenden, andere sind verhandelbar.

Zu Anfang jedes Beratungsdurchganges werden die ausgewählten Rollen verteilt. So meldet z. B. ein Teilnehmer Beratungsbedarf bezüglich eines Falles an und wird bei Zustimmung der Gruppenmitglieder zum Ratsuchenden der anschließenden Beratungsrunde. Die restlichen Rollen werden von den verbleibenden Anwesenden übernommen. Dabei ist zu beachten, dass jeder im Sinne einer Rollenrotation jeweils die speziellen Rollen (Moderator und Ratsuchender) und die dazugehörigen Aufgaben übernimmt.

⁵ Die Konzeption von Hendriksen (2000) z. B. sieht hingegen eine begleitete Intervision vor.

6. Gemeinsam festgelegter Ablauf

Bevor eine Intervisionsgruppe mit der berufsbezogenen Beratung beginnt, sollten sich die Teilnehmer auf ein Ablaufschema einigen, das fortan für jedes einzelne Treffen gilt. Das dient der Orientierung und Sicherheit der Beteiligten hinsichtlich der Arbeitsphase, der darin zu erfüllenden Aufgaben und der Zeit ebenso wie der Qualitätssicherung der Beratung. „Die Kollegiale Fallberatung [...] arbeitet mit klaren Methoden- [...] und Zeitvorgaben und ermöglicht nachhaltige Ergebnisse“ (Kopp/Vonesch, 2003: 55), d. h. die Mitglieder sind mithilfe dieser Methode tatsächlich in der Lage, eingebrachte Fälle zur Zufriedenheit des Ratsuchenden zu lösen.

Verschiedene Autoren bieten ein Ablaufmodell an (vgl. z. B. Tietze, 2003: 60). Einige davon weichen in ihren Grundzügen nur unwesentlich von anderen ab. Allen gemeinsam ist z. B. die logische Reihenfolge, dass die Fallbeschreibung vor der Fallberatung erfolgt. In der Auseinandersetzung mit den vorhandenen Ablaufmodellen ist ein neues entstanden (s. 3.2).

Es existiert keine einheitliche Definition zur Intervention bzw. zur Kollegialen Beratung. Demzufolge lege ich mich auf eine einzelne, meiner Ansicht nach besonders prägnante Definition, fest, die die basalen Kennzeichen dieser Methode beinhaltet und allen folgenden Ausführungen zugrunde liegt:

Bei der Intervention geht es um die

- „gegenseitige Beratung bei beruflichen Problemen
- in einer Gruppe von Gleichrangigen
- die innerhalb einer gemeinsam festgelegten Struktur
- zielgerichtet
- Lösungen zu finden versuchen
- in einem autonomen, an Erfahrung orientierten Lernprozess.“

(Hendriksen, 2000: 24)

2.2 Geschichte und Verbreitung

2.2.1 Praktische Geschichte und Verbreitung

Man könnte etwa durch die Synonyme „Kollegiale Supervision“ und „peer group supervision“ zu der Annahme gelangen, dass die Intervision ausschließlich aus der Supervision hervorgegangen und als deren „kleine, jüngere Schwester“ anzusehen ist. Über Letzteres lässt sich diskutieren, nicht jedoch über die Tatsache, dass es zwei voneinander abgrenzbare Methoden mit einer eigenen praktischen Geschichte sind. Im Anschluss werden Vorläufer der Kollegialen Beratung vorgestellt.

Unter dem Aspekt der Selbsthilfe in Gruppen existiert mindestens seit 1902 eine Vielzahl historischer Vorbilder der Intervision, die die Kollegiale Beratungsmethode maßgeblich beeinflussten (vgl. z. B. Fengler et al., 2000: 175 ff.). Das mögen die nachfolgend skizzierten Beispiele veranschaulichen.

So deuteten in der in Wien praktizierten Psychologischen Mittwochsgesellschaft mehrere Intellektuelle dieser Fachrichtung z. B. Träume ihrer Patienten, wobei das Kriterium der Gleichrangigkeit aller Teilnehmer durch Sigmund Freuds Vormachtstellung untergraben wurde.

In den nach Michael Balint benannten Gruppen - die zuerst in London nach dem Zweiten Weltkrieg mit Sozialarbeitern, dann klassischerweise auch mit Ärzten stattfanden - wurden anhand eines Fallbeispiels im Rahmen von Konferenzen Schwierigkeiten mit Patienten thematisiert und bearbeitet⁶. Der für die Kollegiale Beratung charakteristische vergleichbare berufliche Hintergrund und die Regelmäßigkeit zeichneten diese Zusammenkünfte aus, nicht jedoch die Tatsache, dass ein Psychoanalytiker als Experte hauptsächlich Übertragungsaspekte der Teilnehmer während der Sitzungen untersuchte (vgl. Schlee, 2004: 23 f.).

Hendriksen (vgl. 2000: 23) sieht den eigentlichen Ursprung der Methode Intervision in der japanischen Wirtschaft, in der bereits in den 1950er Jahren „quality circles“ praktiziert wurden.

Ein Beispiel einer Selbsthilfegruppe, die sich aufgrund eines gemeinsamen Backgrounds trifft, stellen die Anonymen Alkoholiker dar, die ab 1935 in den USA⁷

⁶ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Balint-Gruppe>

⁷ vgl. <http://www.anonyme-alkoholiker.de/content/08dat/08index.php>

und erstmals 1953 in Deutschland⁸ tagten. Während dieser Sitzungen steht und stand zwar mit der Sucht und ihrer Bekämpfung ein verbindendes Thema im Zentrum der Aufmerksamkeit, das sich nicht (zwingend) aus der Arbeitswelt ergibt resp. ergab, jedoch erinnern nicht zuletzt die Prinzipien der Freiwilligkeit und Gleichrangigkeit (s. 2.5) an das Konzept der Intervision.

Die Treffen unterschiedlicher Arbeitskreise ab 1970 weisen Parallelen zur Kollegialen Beratung auf. So haben sich beispielsweise im DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik) die in Gruppendynamik Auszubildenden in regelmäßigen Abständen u. a. durch gegenseitiges Feedback - ohne Anwesenheit eines Supervisors - ihre berufliche Kompetenz (weiter-)entwickelt und sich damit selbst qualifiziert.

Die Mitte der 1970er Jahre von Ruth Cohn publizierte Themenzentrierte Interaktion (TZI) ähnelt der Kollegialen Beratung insofern, als die Regeln dieser pädagogischen Methode einen Beitrag dazu leisten, „dass die Mitglieder von Arbeitsgruppen sich selbst, ihre Interaktionen und Arbeitsergebnisse immer wieder aus einer Metaperspektive heraus reflektieren“ (Schlee, 2004: 24). Im Unterschied zur Intervision gibt es hier jedoch einen Gruppenleiter und einen wenig(er) strukturierten Ablauf.

Seit langem finden sich vielerorts Studenten z. B. der Sozialpädagogik entweder aus eigener Initiative oder in von der Hochschule vorgesehenen Arbeitsgruppen zusammen. Diesen mangelt es oftmals an der für die Intervision charakteristischen Struktur und im Falle etwa des Theorie-Praxis-Seminars - wie es an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg praktiziert wird - am Prinzip der Freiwilligkeit. Darüber hinaus ist - wie im Fall der HAW - mit dem Professor ein Experte anwesend, der die Studierenden etwa zur Verknüpfung von „Studieninhalten mit Situationen aus der Berufswelt“ (Rimmasch, 2003: 36) supervidieren könnte. Die wechselseitige mitunter kontinuierliche Selbstberatung Gleichberechtigter zu Themen, die sich direkt aus der Praxisausbildung oder im Rahmen des Studiums ergeben, sind jedoch eindeutige Kennzeichen der Kollegialen Beratungsmethode.

Ursprünge der Intervision sieht Thiel zudem in Fallbesprechungen in selbstorganisierten (in)formellen Lehrergruppen und in der konfessionellen Gemeinwesenarbeit, wobei es bei letzterem Beispiel „eher um die projektartige

⁸ vgl. <http://www.anonyme-alkoholiker.de/content/08dat/08gede.php>

Beratung von Arbeitsgruppen [...] in einer bestimmten Region bzw. in einem Stadtteil“ (Thiel, 2000: 185 ff.) geht als um Fallbesprechungen.

Weitere Vorläufer der Intervision sind Peer-Supervisionen in der Therapieausbildung unterschiedlicher Schulen (vgl. Fengler, 2000: 177 f. u. a.) sowie Konsultationen zu berufsfeldbezogenen Problemen zwischen Ranggleichen unterschiedlichster Berufe (vgl. Rimmasch, 2003: 36).

Heutzutage ist die Methode der Kollegialen Beratung „v. a. in Alternativprojekten, in denen demokratische Arbeits- und Lebensformen praktiziert werden“ (Maelicke, 2007: 568) verbreitet. „Entgegen der ursprünglichen Stoßrichtung der 1970er-Jahre hat sich [Kollegiale Beratung] [...] nicht als Strukturmerkmal institutioneller und professioneller Sozialarbeit etablieren können“ (ebd.).

Die Intervision ist am ehesten in pädagogischen und sozialen Berufsfeldern anzutreffen (vgl. Mutzeck, 2008: 2, Schlee, 2004: 166 u. a.), z. B. unter Lehrern und Psychotherapeuten sowie in der Jugendhilfe (s. 4.1.2.2), aber auch im Management, „entweder als Alternative oder als Ergänzung zur Supervision durch einen externen Supervisor“ (Tietze, 2003: 38 u. a.).

2.2.2 Theoretische Geschichte

Die theoretische Geschichte der Intervision beginnt in der amerikanischen Literatur etwa in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts, als erstmals von peer group supervision die Rede war (vgl. Belardi, 1992: 111).

Erste deutschsprachige Ausführungen zur Kollegialen Beratung existieren seit den 1970er Jahren, z. B. von Kersting und Rotering-Steinberg. 1990 erschien der „Klassiker“ (Kühl, 2007: 39) der Diakone Fallner und Gräßlin, 1996 folgte Mutzecks „Kooperative Beratung“. Seit diesem Jahrhundert/-tausend wurden mehrere Bücher zur Intervisionsthematik verlegt: 2000 Hendriksen, 2003 Franz/Kopp, Tietze, 2004 Herwig-Lempp, Lippmann, Schlee, 2005 Spangler.

„Insgesamt sind die theoretischen Grundlagen Kollegialer Beratung [...] noch wenig fundiert oder gar evidenzbasiert; phasenorientierte Handlungsanweisungen und

zunehmend vielfältige Methodenkompendien bestimmen das Bild“ (ebd.: 41).⁹ Die meisten bezüglich der Kollegialen Beratungsmethode herangezogenen Theorien sollen dem Leser dennoch nicht vorenthalten bleiben, indem ich ausgewählte im Folgenden anführe.

Schlee (vgl. 2004: 32 ff.) legt im Rahmen der von ihm entwickelten Konzeption Wert darauf, dass die „Subjektiven Theorien“ der Gruppenteilnehmer akzeptiert und anerkannt werden. Insbesondere Herwig-Lempp (vgl. 2004: 65 ff.) zieht die Systemtheorie zur Darstellung der Intervision heran. Viele Fachautoren geben Ansätze der Gruppendynamik und humanistischen Psychologie wieder wie z. B. die Klientenzentrierte Beratung nach Rogers und die Themenzentrierte Interaktion nach Cohn (vgl. z. B. Mutzeck, 2008: 81 ff., Schlee, 2004: 61ff.).

Bis heute liegen kaum empirische Ergebnisse zur Kollegialen Beratungsmethode vor.¹⁰ Aufgrund dieses Mangels wurde z. B. ein Student der Fachhochschule Kiel von einer Professorin angeregt, zu dieser Thematik im Rahmen seiner Diplomarbeit zu forschen (vgl. Gol, 2005: 4). In Vorbereitung ist die empirische Fallstudie „Intervision als kollegiale Reflexionsmethode – ihre Implementierung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit“ des Professors Wolfgang Kühn von der Fachhochschule Jena¹¹.

Weitere Forschungsarbeiten wären wünschenswert, um über die theoretischen Grundlagen hinaus Belege z. B. zur Wirksamkeit dieser praxisnahen Selbsthilfemethode zu erbringen.

2.3 Wirkungsziel und Handlungsziele

Die folgenden Ausführungen dienen dem Zweck, dem Leser zu verdeutlichen, dass er mit dem Erlernen der Kollegialen Beratungsmethode und ihrer kontinuierlichen Anwendung in einer vertrauensvollen, übungswilligen Gruppe einerseits ein Hilfsmittel an die Hand bekommt, mit dem sich Praxisschwierigkeiten analysieren und beheben lassen, sowie andererseits zahlreiche Kompetenzen erworben bzw.

⁹ Deswegen wurde von der ursprünglich geplanten Darstellung der Theorien Abstand genommen. Außerdem liegt der Schwerpunkt dieser Diplomarbeit auf der Frage nach dem Nutzen der Intervisionsmethode, also auf praktischen Aspekten.

¹⁰ Evaluationsstudien existieren bezüglich Mutzecks „Kooperative Beratung“ (vgl. Mutzeck, 2008: 168 ff.). Zu Roterling-Steinbergs „Kollegiale Supervision“ wurden Nachbefragungen durchgeführt (vgl. Roterling-Steinberg, 1996: 107 ff.).

¹¹ vgl. <http://www.sw.fh-jena.de/people/wolfgang.kuehl/veroeffentlichungen>

erweitert werden können, die für seine Berufsarbeit und Professionalität elementar sind wie z. B. Problemlöse- und Reflexionsfähigkeit.¹²

Ziele lassen sich u. a. in Wirkungs- und Handlungsziele unterteilen (vgl. von Spiegel, 2006: 138 f.). Das Wirkungsziel, das im allgemeinen Sprachgebrauch auch als Globalziel bezeichnet wird, ist das übergeordnete, langfristig angestrebte Ziel einer Intervention¹³. Die „Verbesserung der beruflichen Praxis der Teilnehmer“ (Tietze, 2003: 19) einer Interventionsgruppe stellt das Wirkungsziel der Kollegialen Beratung dar. Das Wirkungsziel ist nur mit Hilfe mehrerer überschaubarer Arbeitsschritte, sog. Handlungsziele, zu erreichen.

Im Folgenden werden die Handlungsziele der Intervention beschrieben, die unterschiedlich schnell zum Erfolg führen.

Bereits innerhalb eines einzelnen Treffens lassen sich für den Ratsuchenden angemessene und umsetzbare Lösungen zu konkreten Kommunikations-, Interaktions- und/oder Frustrationsproblemen entwickeln (vgl. Rimmasch, 2003: 17, Tietze, 2003: 19 ff.). Mittels der für die Kollegiale Beratungsmethode charakteristischen Interventionen - wie z. B. systematische Reflexion, Erfahrungswie Empfindungsrückmeldungen - lässt sich dieses Handlungsziel kurzfristig erreichen.¹⁴ In der nächsten Sitzung gilt es erneut Lösungsansätze zu suchen; allerdings dieses Mal in veränderten Rollen für einen anderen Ratsuchenden, damit jeder Teilnehmer die Gelegenheit erhält, dem Wirkungsziel der Intervention einen Schritt näherzukommen.

Im Laufe der Zeit erweitert jedes einzelne Gruppenmitglied sein „Repertoire an Möglichkeiten zur Entschärfung schwieriger Konstellationen, zur Vermeidung von Spannungen in der Zusammenarbeit, zur umsichtigen Entscheidungsfindung, zur systematischen Problemlösung und zur Konfliktklärung“ (Tietze, 2003: 21).

Ein weiteres Handlungsziel der Kollegialen Beratung ist die Reflexion der beruflichen Tätigkeit und der Berufsrolle (vgl. ebd.: 21 f.). Dieses Ziel wird etwa durch die regelmäßige Betrachtung von beruflichen Schlüsselsituationen aus unterschiedlichen Perspektiven kurz- bzw. mittelfristig erfüllt, beginnend mit der Fallreflexion in der

¹² „Professionelles Handeln verlangt eine kontinuierliche Reflexion der Ziele, Werte und Konsequenzen beruflichen Handelns [...], die im Diskurs mit Kollegen [...] konkretisiert und dabei ständig überprüft werden müssen.“ (Heiner, 2007: 185)

¹³ Intervention meint hier die Kollegiale Beratung

¹⁴ Alle Prognosen zur Zielerreichung entspringen meinen Hypothesen und Erfahrungen.

ersten Sitzung, bis spätestens jeder Teilnehmer mindestens einmal die Rolle des Beraters und Ratsuchenden übernommen hat.

Bisher wurden kurz- bzw. mittelfristig zu erreichende Handlungsziele der Intervision vorgestellt, die direkt der beruflichen Beratung und Unterstützung der Gruppenmitglieder (vgl. Mutzeck, 2002: 113) bei ihren problembesetzten Fällen dienen. Die folgenden mittelfristig anzustrebenden - und spätestens langfristig zu erreichenden - Handlungsziele haben den Zweck der praxisbegleitenden Weiterbildung der Intervisionsteilnehmer und ergeben sich quasi als „Nebenprodukte“ der kollegialen Fallarbeit durch den wiederholten systematischen Beratungsprozess. Sowohl die Praxisberatung als auch die Weiterqualifizierung der Gruppenmitglieder wirken positiv auf das Wirkungsziel (die verbesserte berufliche Praxis) hin.

Indem die Mitglieder regelmäßig an den Intervisionstreffen teilnehmen und Praxisfälle moderieren sowie beraten, erweitern sie automatisch ihre personalen und instrumentellen Handlungskompetenzen (vgl. Spangler, 2005: 38) bzw. bauen ihre arbeitsmarktrelevanten Schlüsselkompetenzen - Soziale Kompetenz, Beratungs- und Methodenkompetenz - aus (vgl. Tietze, 2003: 23 f.).

So ist es eine Absicht der Kollegialen Beratungsmethode, die Sozialen Kompetenzen der Teilnehmer zu steigern. Aufgrund der regelmäßigen Anwesenheit und der aktiven Beteiligung bei den Beratungsrunden nehmen beispielsweise die kommunikative und interaktionelle Kompetenz mittelfristig zu.

Eine umfassende Beratungskompetenz lässt sich mittelfristig u. a. mithilfe der regelmäßigen systematischen Kommunikation während des Intervisionsprozesses sowie mittels aktiven Zuhörens bei der Fallschilderung des Ratsuchenden und durch einführendes Verstehen dessen festgefahrener Situation erzielen.

Infolge des fixen Beratungsablaufes, der z. B. eine strikte Trennung von Problemanalyse und Lösungssuche sowie die Orientierung an der Schlüsselfrage wie an einer Beratungsmethode vorsieht, und durch die Anwendung unterschiedlichster Techniken erweitert der einzelne Intervisionsteilnehmer allmählich seine Methodenkompetenz. Dieses Wirkungsziel lässt sich mittelfristig erreichen und könnte, je nachdem wie experimentierfreudig und kreativ die Gruppenmitglieder bezüglich der zahlreichen Problemanalyse- und Problemlösungsmethoden sind, kontinuierlich weiterverfolgt werden.

2.4 Indikation und Kontraindikation

2.4.1 Indikation

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, geht es bei der Intervisionsmethode um die Bearbeitung von problembesetzten Fällen aus der Berufspraxis der Gruppenteilnehmer. Fälle beschreiben „Situationen, Probleme und Geschehnisse [...], die für jemanden besonders und ungewöhnlich sind und die vom Alltag abweichen. Fälle ergeben sich zumeist dann, wenn Routinen unerklärlicherweise stecken bleiben oder wenn Begegnungen mit anderen Menschen unglücklich oder unbefriedigend verlaufen“ (Tietze, 2003: 30). Alltägliches, Selbstverständliches, Bewältigtes und Wiederkehrendes ist selten „fallverdächtig“ (vgl. Thimm, 1997: 86) und damit nur ausnahmsweise Gegenstand in einer Intervisionsgruppe.

Die Inhalte, die ein Ratsuchender innerhalb einer Kollegialen Beratungsrunde zum Thema machen möchte, werden dementsprechend in einer Fallbeschreibung eingebettet dargestellt. Dies bestätigt ein qualitatives Forschungsprojekt aus Hamburg (vgl. Bürstenbinder, 2000: 59 f.), welches zu dem Ergebnis kommt, dass der zentrale Inhalt von Kollegialer Beratung - Bürstenbinder verwendet den Begriff „Kollegiale Supervisionsarbeit“ - Fallbesprechungen sind. Eine Vorstudie mit zehn Kollegialen Supervisionsgruppen (vgl. Berker, 1995: 72) hat ergeben, dass die kollegiale Fallbearbeitung mit einem mittleren Wert von 69,5% den thematischen Schwerpunkt der Treffen bildet. Weit abgeschlagen folgen die Berufspolitik (9,7%), die Fachdiskussion (8,9%) und der fachlich-nachbarschaftliche Smalltalk (7,7%).

Im Einzelnen wird im Rahmen der Intervisionstreffen eine Arbeits-, Entscheidungs- oder Leitungssituation thematisiert, die den Ratsuchenden - der zitierte Autor verwendet die Rollenbezeichnung „Fallgeber“ - direkt betrifft, die er erlebt hat oder die ihm als Aufgabe bevorsteht und die sich ändern sollte (vgl. Rimmasch, 2003: 21). Im Folgenden werden einige für Kollegiale Beratungsgruppen gut geeignete Fallbeispiele benannt, die aus je einer Situation und deren Folge bestehen. Sie werden in Beziehung zu einem übergeordneten Problembereich gesetzt.

Tab. 1: Fallbeispiele für die Intervision sortiert nach Problembereichen

Problembereiche¹⁵	Fallbeispiele
Problem mit Klient/Patient	Regelmäßig geht ein Klient in Widerstand. → Die Beratung ist nun festgefahren.
Problem mit Kollegen	Ein Kollege verbreitet Unwahrheiten über mich. → Unser Chef beobachtet mich seitdem vermehrt.
Problem zwischen Kollegen	Zwischen zwei Kollegen schwelt ein Konflikt. → Das behindert unsere gemeinsame Projektarbeit.
Problem mit Vorgesetztem	Mein Vorgesetzter überwacht jeden meiner Schritte. → Das stört, irritiert und verunsichert mich zusehends.
Eigene Arbeitsweise	Ich arbeite am effizientesten allein und selbstständig. → Nun bin ich im Team isoliert und uninformiert.
Neue Aufgaben	Ich soll in Kürze einen Berufsanfänger anleiten. → Darunter wird meine sonstige Arbeit wohl leiden.
Verändertes Verhalten	Ich bin zur stellvertretenden Leitung des Teams ernannt worden. → Einige Kollegen ziehen sich nun von mir zurück.

© Paschen 2008

Über die o. g. Schwierigkeiten hinaus könnten sich Probleme bezüglich der Arbeitsabläufe, in der Projektarbeit und bei der Integration neuer Mitarbeiter sowie bei sonstigen Veränderungen entwickeln (vgl. Tietze, 2003: 32).

Bachmair (vgl. 1994: 154) unterscheidet allgemeiner als Tietze zwischen strukturellen Problemen, persönlichen Gefühlen und interpersonalen Beziehungen, während Kopp/Vonesch (vgl. 2003: 72) nur zwischen fach- und sachbezogenen sowie persönlichen Problem-, Spannungs- und Konfliktsituationen differenzieren.

In den meisten Fällen dürfte der Ratsuchende die problembesetzte Situation gedeutet bzw. (selbst-)reflektiert haben, bevor er seinen Fall in die Intervisionsgruppe einbringt. Ein Beispiel für eine Interpretation wäre „Der Klient hat Angst vor Veränderung“ oder „Mein Chef kontrolliert mich infolge der verbreiteten Lügen intensiver als zuvor“ (vgl. Tab. 1). Seine Auslegung(en) sollte der Ratsuchende während der Fallbeschreibung thematisieren, damit sich die Berater mit dieser bzw. diesen befassen und angemessene Lösungsvorschläge entwerfen können.

¹⁵ angelehnt an Tietze, 2003: 31 f.

Uneins sind sich die Autoren in Bezug auf die Aktualität der Fälle, die zum Inhalt der Kollegialen Beratung gemacht werden können: Zwar schließen Kopp/Vonesch (vgl. 2003: 73) zurückliegende oder zukünftige Situationen nicht aus; sie machten aber die Erfahrung, dass sich aktuelle Situationen besser für die Intervention eignen. Rimmasch (vgl. 2003: 21) spricht (in demselben Buch) von konkreten Fällen ebenso wie von einer Situation, die dem Ratsuchenden bevorsteht und die sich ändern sollte. Damit bringt er indirekt zum Ausdruck, dass vergangene Situationen nicht in Kollegialen Beratungsgruppen bearbeitet werden sollten. Tietze (vgl. 2003: 30) wiederum ist der Ansicht, dass die einzubringende Situation in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft angesiedelt sein kann. Die zurückliegende Situation kann seiner Auffassung nach dazu dienen, daraus etwas zu lernen.

Abweichend von Tietze bin ich der Ansicht, dass vergangene Fälle nicht Thema in Interventionsgruppen sein sollten, während kurz bevorstehende Situationen mit Problempotenzial ausnahmsweise bearbeitet werden könnten. Zu diesem Schluss kam ich aufgrund eigener Erfahrungen, die gezeigt haben, dass der Bedarf an kollegialer Unterstützung in einer Interventionsgruppe erheblich sein kann: Oftmals haben mehrere Teilnehmer Anliegen innerhalb einer Sitzung, wobei nur eines, maximal zwei Themen bei der zur Verfügung stehenden Zeit und Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer beraten werden können. Darüber hinaus könnte die Gruppe Arbeitsaspekte in einem Themenspeicher sammeln, die für alle Mitglieder gegenwärtig und zukünftig relevant sein könnten wie z. B. „mit der eigenen Energie Haus halten“ (Hendriksen, 2000: 134) - nicht nur für einen Einzelnen.

2.4.2 Kontraindikation

Für die Kollegiale Beratung sind „grundsätzlich alle aktuellen Situationen aus Projekten, der Führung und Zusammenarbeit geeignet.“ (Kopp/Vonesch, 2003: 72).¹⁶ Wie jede Methode hat auch diese ihre Grenzen. Die im Anschluss dargestellten Ausnahmen gilt es aus der Interventionsgruppe herauszuhalten und die zur Verfügung stehende Zeit für passende Fälle zu nutzen.

¹⁶ Sozialarbeiter bzw. Sozialpädagogen dürften überwiegend Fälle bezüglich der Interaktion bzw. professionellen Beziehung zu Klienten und untereinander sowie Projektarbeit in die Intervention einbringen.

Wie aus den vorherigen Ausführungen deutlich wurde, sind private und/oder persönliche Schwierigkeiten als Fallsituation für die Kollegiale Beratungsmethode unangebracht (vgl. Tietze, 2003: 35).

Geeignet sind nur Problemstellungen, die weder zu einfach bzw. offensichtlich noch zu komplex - wie z. B. allgemeine Organisationsfragen (vgl. ebd.: 34) - sind, noch über ein hohes Eskalationspotenzial verfügen wie z. B. Mobbingfälle. Es darf ebenfalls keine Situation thematisiert werden, in die ein anderes Gruppenmitglied verwickelt ist (vgl. Bürstenbinder, 2000: 72, Kopp/Vonesch, 2003: 73). Schlee (vgl. 2004: 131) formuliert es für die von ihm entwickelte Methode „Kollegiale Beratung und Supervision“ konkreter: Inhalt der Beratung darf kein Konflikt zwischen zwei oder mehreren Gruppenmitgliedern sein. Auch Tietze (vgl. 2003: 31) spricht davon, dass die Interaktionspartner und das Problemfeld außerhalb der Beratungsgruppe liegen müssen. Um grundsätzlich die Möglichkeit zu haben, Probleme und Spannungen von seinem Arbeitsplatz einbringen zu können, bietet es sich an, dass sich Fachkräfte zur Konfliktlösung zusammentun, die nicht Kollegen eines Teams sind.

Wo die Interventionsmethode an ihre fachlichen Grenzen stößt bzw. ihre Indikation endet, existieren andere professionelle Hilfsformen, z. B. verschiedene Supervisionsvarianten oder die Gesprächspsychotherapie.

2.5 Voraussetzungen

Es existieren zahlreiche Bedingungen, die für das Gelingen der Kollegialen Beratungsmethode grundlegend sind.¹⁷ Die sich zum Großteil bedingenden Voraussetzungen fasse ich im Folgenden unter verschiedenen Gesichtspunkten kurz zusammen. Im Anschluss daran werden einzelne Aspekte vertieft dargestellt. Die sich in der Literatur wiederholenden Bedingungen entstammen den folgenden Quellen¹⁸: vgl. Bürstenbinder, 2000: 69¹⁹, Brinkmann, 2002: 26 ff., Kopp/Vonesch, 2003: 68, Mutzeck, 2008: 66 ff., Rimmasch, 2003: 17, Schlee, 2004: 41, Spangler, 2005: 66 ff., Tietze, 2003: 219 ff.

¹⁷ Diese Methode wirkt aber auch auf vielfältige Weise positiv (s. 4. 2), so dass ihre Voraussetzungen daneben nicht überhöht erscheinen (sollten). Zudem sind die meisten von ihnen bereits im Berufsalltag von Fachkräften zur Routine geworden.

¹⁸ Zur Übersichtlichkeit wurde ausnahmsweise auf den direkt an ein Zitat bzw. an eine Paraphrase anschließenden Harvardbeleg verzichtet

¹⁹ Bürstenbinders leicht verständliche Untersuchung von 2000 beleuchtet ab Seite 63 die Voraussetzungen, wie sie von Praktikern wahrgenommen wurden.

Zur Intervention bedarf es bei allen Gruppenmitgliedern nach Auffassung und Erfahrungen der Fachautoren folgender Grundlagen²⁰:

- Fachwissen, z. B. bezüglich gruppendynamischer Vorgänge
- kommunikative Grundfertigkeiten²¹
 - Aktives Zuhören
 - Empathie, Kongruenz und Wertschätzung nach Rogers²²
 - Schweigen (aushalten) können
 - sachlich-konstruktiv Feedback geben
- persönliche Kompetenzen
 - Reflexionsfähigkeit
 - Moderationsfähigkeit
 - Phantasie
- Vertrauen
 - grundsätzliche Offenheit
 - angemessenes Nähe-Distanz-Verhältnis
 - Verschwiegenheit gegenüber Unbeteiligten

Hinzu kommen folgende für die Kollegiale Beratungsmethode spezifische Voraussetzungen:

- Motivation
- Freiwilligkeit
- Gruppengröße von mindestens vier Teilnehmern
- Regelmäßigkeit
- gemeinsamer beruflicher Hintergrund
- Berufserfahrung zumindest bei einigen Gruppenteilnehmern (vgl. 4.3)
- Bereitschaft, Fallsituationen einzubringen und zu beraten
- grundsätzliche Bereitschaft, Neues zu erlernen und Gewohntes zu verändern

²⁰ Diese sind meiner Einschätzung nach Fachkräften aus den Helferberufen zumindest bekannt, werden wahrscheinlich sogar regelmäßig und selbstverständlich praktiziert, so dass sie nicht erst für die Kollegiale Beratung zu erwerben sind.

²¹ Bei Lippmann (vgl. 2004: 58 ff.) sind fünf für die Kollegiale Beratung hilfreiche Kommunikationsmodelle skizziert, u. a. die TZI.

²² Die Grundannahmen dessen Klientenzentrierter Konzeption sind bei Schlee (vgl. 2004: 62) prägnant zusammengefasst.

- Kollegialität (Gleichrangigkeit) (vgl. 2.1)
 - symmetrisches Verhältnis zwischen allen Beteiligten
 - Respekt vor den Sichtweisen, Handlungen und Fähigkeiten der anderen

Im Fall der organisationsinternen Intervisionsvariante bedarf es darüber hinaus:

- Akzeptanz der Methode durch Vorgesetzte
- finanzieller Unterstützung der Initiatoren (in Form von bezahlter Arbeitszeit)

Obwohl ein Vertrauensvorschuss m. E. von Vorteil wäre, um sich offen begegnen zu können, müssen gegenseitige Sympathie und Zutrauen nicht zwingend von Anfang an vorhanden sein, um sich kollegial beraten zu können. Das hat Schlee anhand der über mehrere Jahre praktizierten Sitzungen gemäß seiner Kollegialen Beratungs- und Supervisionskonzeption (KoBeSu) ebenso erfahren wie die Tatsache, dass gegenseitiges Vertrauen sich auch dann entwickeln kann, wenn sich die Gruppenmitglieder zu Beginn der KoBeSu eher distanziert begegneten (vgl. 2004: 130). Darüber hinaus konnten die Teilnehmer bereits nach wenigen Sitzungen füreinander Respekt und zunehmend auch herzliche Anteilnahme empfinden. Es darf folglich etwas dauern, bis die Mitglieder sich annähern.²³

Vertrauensbildend ist z. B. die Erfahrung, dass man von den anderen Gruppenmitgliedern trotz der eigenen Praxisschwierigkeiten ernst genommen und respektiert wird, obwohl man in der Rolle des Ratsuchenden selbst einmal Klient einer Beratung ist. Auch die Erkenntnis, dass es gut tut, wenn sich andere Fachkräfte freiwillig Zeit nehmen, um dem Ratsuchenden Entlastung zu verschaffen, lässt Vertrauen untereinander wachsen.

Die Teilnahme an der Intervention sollte freiwillig sein, denn wer „sich aus freien Stücken [dazu] entscheidet, wird das größte Interesse und Engagement für das Gelingen der Beratung aufbringen. Die Verpflichtung von Mitarbeitern zur Teilnahme kann sich dagegen nachteilig auswirken“ (Tietze, 2003: 219); indem z. B. nur Scheinkollegialität besteht - weil einführendes Verstehen und kreatives Denken der Gruppenmitglieder nur oberflächlich stattfindet - oder Sitzungen mit der Begründung „versäumt“ werden, dass ein Termin partout nicht verschoben werden könne.

²³ Stimmt die „Chemie“ hingegen dauerhaft nicht, so sollten die Betroffenen in Ruhe über eine Gruppenauflösung nachdenken (vgl. ebd.), weil Antipathie demotivierend wirken und die Beratung negativ beeinflussen könnte.

Über die Gruppengröße sind sich die Theoretiker und Praktiker uneins. Am konkretesten wird Schlee, der vier Mitglieder als optimal ansieht, Abweichungen nach unten oder oben aber nicht grundsätzlich ausschließt (vgl. 2004: 115). Von fünf bis sieben Teilnehmern ist bei Spangler die Rede (vgl. 2005: 69), während Kopp/Vonesch als Minimum fünf, als Maximum sogar 10 Personen empfehlen (vgl. 2003: 69), ebenso wie Tietze. Dieser spricht sich direkt im Anschluss dafür aus, dass sich in der Anfangsformation mindestens fünf, besser sieben Fachkräfte zu einer Intervisionsgruppe zusammenschließen (vgl. 2003: 217), d. h. von der auch von ihm benannten Obergrenze nimmt er Abstand.

Grundsätzlich ist die Anzahl der Mitglieder davon abhängig, für welche Rollen (s. 3.1.) sich die Intervisanten entscheiden. Entschließt sich eine Gruppe, auf die Rolle des Protokollanten und eines extra Prozessbeobachters zu verzichten, so dürften meiner Einschätzung nach sechs interessierte Fachkräfte ausreichend sein, um den möglichen Verlust eines Teilnehmers kompensieren und die Wirksamkeit der Intervisionsmethode dauerhaft gewährleisten zu können. Eine fortgeschrittene Gruppe sollte idealerweise von der Integration neuer Mitglieder absehen. Während Schlee ausnahmsweise außenstehende Personen mit einem Anliegen an die Gruppe als Gast akzeptieren würde (vgl. 2004: 132), halte ich dieses für kontraproduktiv, weil es gruppendynamisch nicht abschätzbare Auswirkungen haben könnte. Eher denkbar wäre es, einen interessierten Praktiker als „stummen Gast“ an dieser Selbsthilfemethode teilhaben zu lassen, um diesem einen Einblick in die Praxis zu gewähren.

Von Gruppen, die sich in größeren Abständen tageweise bei der beruflichen Problembearbeitung unterstützen möchten, einmal abgesehen, sollten alle Teilnehmer bereit sein, regelmäßig zu den Sitzungen zu erscheinen und diese aktiv mitzugestalten - denn nur Verbindlichkeit sichert den Gruppenerfolg (vgl. Spangler, 2005: 72). Für Regelmäßigkeit plädieren auch mehrere der o. g. Fachautoren (vgl. z. B. Kopp/Vonesch, 2003: 70). Um Teilaspekte der Intervisionsmethode und einige der evtl. abwechselnd genutzten Beratungstechniken nicht zu verlernen sowie um bei Praxisschwierigkeiten zeitnah kompetente Unterstützung zu erhalten, sollte Kollegiale Beratung meiner Ansicht nach im Zwei-Wochen-Turnus stattfinden.

Außerdem blieben auf diese Weise Kurzberichte bezüglich der Weiterentwicklung der dargestellten Fälle für die Anwesenden interessant und nachvollziehbar.^{24 25}

Neben fachlicher und persönlicher Gleichwertigkeit sowie wechselseitiger Hilfsbereitschaft bedeutet die für diese Methode spezifische Kollegialität u. a. auch, den Ratsuchenden trotz seiner Schwierigkeiten als reflexions- und erkenntnisfähiges Subjekt wahrzunehmen - nicht als Beratungsobjekt, denn es wird mit ihm gearbeitet (Subjekt-Subjekt-Verhältnis), nicht an ihm (Subjekt-Objekt-Verhältnis) (vgl. Mutzeck, 2008: 66).

Während Beratung zwischen Fachkräften und Klienten meistens asymmetrisch erfolgt, findet die Intervision symmetrisch zwischen gleichrangig anzusehenden Mitgliedern statt. Dieses Ideal mag nicht immer gelingen, z. B., wenn ein Praktikant als Berater dem langjährigen Praktiker als Ratsuchendem Anregungen anbietet, so könnte sich der Erfahrene dem Unerfahrenen gegenüber überlegen fühlen (und umgekehrt), was dem Prinzip der Kollegialität zuwiderliefe.

Vielen professionellen Methoden liegen Arbeitsvereinbarungen bzw. Kontrakte mit diversen Angaben zugrunde. So ist es nicht verwunderlich, dass dies auch für die Intervision empfohlen wird (vgl. z. B. Hendriksen, 2000: 59). Genaugenommen eignet sich dafür ein Großteil der in dieser Diplomarbeit beschriebenen Grundlagen wie z. B. die Ziele. Vereinbarte Regeln müssen darin unbedingt gemeinsam festgehalten werden. Das schafft Verbindlichkeit und sichert das ernstgemeinte Interesse an Selbsthilfe ab.²⁶

Eine schriftlich fixierte Intervisionsvereinbarung dient der organisationsexternen Beratung ebenso wie der organisationsinternen. Bei Letzterer dürfte das Dokument gegenüber Vorgesetzten jedoch besonders bedeutsam sein, wenn diese geneigt sind, aus Kosten- bzw. Einsparungsgründen den Nutzen der Kollegialen Beratung zu hinterfragen.

²⁴ Für Anfänger empfiehlt Schlee häufige Sitzungen, während sich erfahrene Gruppen nach spätestens vier Wochen wieder treffen sollten (vgl. 2004: 115).

²⁵ Weitere durchdachte Argumente bezüglich der kontinuierlichen Beratungspraxis liefert Spangler (vgl. 2005: 71 f.).

²⁶ Mögliche Bestandteile und konkrete Anregungen zur Gestaltung eines Kontrakts finden sich v. a. bei Lippmann (2004: 55 f.), aber auch bei Brinkmann (vgl. 2002: 28). Roterling-Steinberg (2005: 53) hat u. a. aus Evaluationsstudien hilfreiche Hinweise auch bezüglich Implementierungsgrundlagen in einer Übersicht zusammengetragen.

Herwig-Lempp, der u. a. Professor, Sozialpädagoge und Supervisor ist, hat eine andere Darstellungsweise für Bedingungen des Gelingens von Kollegialer Beratung gewählt als alle weiteren Fachautoren. Seine eingängigen Prinzipien dienen dem vertieften Verständnis der Intervisionsmethode - insbesondere, wenn der Leser die Argumente des Autors heranzieht - und werden deswegen zusätzlich zu o. g. und erläuterten Voraussetzungen hier wiedergegeben:

- Vielfalt statt Einfalt
 - Quantität statt Qualität
 - Hypothesen statt Wahrheit
 - Strukturiert statt frei
 - „Oberflächlichkeit“ statt „Tiefgang“
 - Fehlerfreundlichkeit statt Perfektion
 - Kurz statt ausufernd
- (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 158 ff.)

Erfolgsvariablen über die Gegensatzpaare hinaus sind

- Humor und Spaß
 - Arbeit und Anstrengung
- (vgl. ebd.: 160 f.).

3. Durchführung der Intervention

3.1 Rollen

Im Folgenden werden die für die Kollegiale Beratung unverzichtbaren Rollen²⁷ skizziert, die von Fall zu Fall zwischen den Teilnehmern rotieren, d. h. wechselseitig übernommen werden. Alle drei Rollen sind gleichermaßen wichtig und entscheidend für den Verlauf wie für den Erfolg einer Intervisionssitzung. Im Anschluss daran werden die Rollen anhand der einzelnen Beratungsphasen dieser Methode vertieft dargestellt.

²⁷ verzichtbare Rollen s. 3.3

Unter einer Rolle versteht man „das Gesamt von Verhaltenserwartungen, das sich in einer sozialen Situation an das Mitglied einer Gruppe richtet“ (Lippmann, 2004: 32). Übernimmt ein Teilnehmer einer Intervisionsgruppe eine Rolle, so geht er damit die Verpflichtung ein, die daran geknüpften Aufgaben gewissenhaft zu erledigen; und er sollte sich darüber hinaus auch bewusst sein, welches Verhalten die anderen während der Fallbearbeitung von ihm erwarten (können). Im Gegenzug dazu kann er sich von jedem Mitglied seiner Gruppe dieselbe Haltung bezüglich dessen Rolle versprechen. An diesem Geben und Nehmen zeigt sich wieder die Kollegialität dieser Methode.

Der Moderator wacht während der Fallbearbeitung über die Befolgung der im Vorfeld gemeinsam festgelegten Kommunikations-/Umgangsregeln und die korrekte Rollenausübung der (anderen) Intervisionsmitglieder. Zudem kontrolliert er die für die einzelnen Phasen vorgesehene Zeit sowie deren einzelne Schritte²⁸. Am Ende einer Phase fasst er Zwischenergebnisse zusammen, leitet systematisch über zu den folgenden Aufgaben oder zum Ende der Fallbearbeitung. Mit seinen vielseitigen Aufgaben ist er somit der Gesprächsleiter und der Prozessführer der Kollegialen Beratung bzw. der „Katalysator“ (Lippmann, 2004: 57) des Prozesses.

Die Schilderung des i. d. R. problembesetzten wie u. U. belastenden Falles ist die basale Aufgabe des Ratsuchenden²⁹. Dazu gehört einerseits das Benennen der fachlichen Situation, ihrer Inhalte und (anonymisierten) Beteiligten sowie andererseits das Äußern der eigenen Sichtweise und vermuteten Anteile³⁰ ebenso wie die durch den Fall ausgelösten (aktuellen) Emotionen (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 63).

Zu der Kernaufgabe der Berater zählt das authentisch-empathisch gestaltete kollegiale Beraten, das sich eng an dem Anliegen und den Wünschen des Ratsuchenden orientiert. Dieses beinhaltet das Verbalisieren, Spiegeln und Einordnen in den richtigen Zusammenhang von verschiedensten Eindrücken, Hypothesen, Praxiserfahrungen, Vorschlägen etc. Die Berater sind die kompetenten

²⁸ etwa über die grundsätzliche „Trennung von Analyseebene und Lösungsphase“ (Kopp/Vonesch, 2002: 65)

²⁹ Die Bezeichnung „Intervisant“ wäre auch denkbar

³⁰ Einer jeden Intervention dürfte eine Selbstreflexion des Ratsuchenden vorangegangen sein

Reflexionspartner des Ratsuchenden bzw. die „ideenreichen Unterstützer“ (Kopp/Vonesch, 2002: 64).

3.2 Ablaufmodell

Die einzelnen Phasen sollten jeweils ungefähr in zehn Minuten durchlaufen werden. Das ermöglicht den Interagierenden die Aufgaben der einzelnen Beratungsabschnitte hinreichend intensiv, jedoch nicht ausufernd zu bearbeiten (s. 3.3).

3.2.1 Phase 1: Vorbereitung der Intervention

Der Moderator hat die Aufgabe, die Interventionssitzung (pünktlich) zu eröffnen. Geeignet ist hierfür z. B. eine „Befindlichkeitsrunde“ (Lippmann, 2004: 93)³¹, in der alle Anwesenden kurz ihr Befinden und ggf. einen Fall als Beratungsanliegen formulieren. Diesen Einstieg habe ich in meiner Praxis kennen und schätzen gelernt. Ein weiterer Bestandteil dieser Runde könnte der Kurzbericht zur Weiterentwicklung des Falles des bzw. der Ratsuchenden des vorhergegangenen Kollegialen Beratungstreffens sein (vgl. Tietze, 2003: 65).

Nun wissen alle Teilnehmer voneinander, in welcher Verfassung sie sich gegenüber sitzen und wie viele bzw. welche Anliegen existieren. Diese müssen (unter Berücksichtigung der insgesamt zur Verfügung stehenden Zeit) anschließend gemeinsam unter Leitung des Moderators in eine Bearbeitungsreihenfolge gebracht werden, mit der sich alle Teilnehmer einverstanden erklären, z. B. indem der Moderator die Dringlichkeit der Beratungswünsche von den potenziellen Ratsuchenden anhand einer Zehnerskala festlegen lässt. Bei einer durch die (Fall-) Arbeit ausgelösten emotionalen Krise oder einer empfundenen Handlungsunfähigkeit eines Mitglieds könnte dessen problembesetzter Fall möglicherweise bevorzugt behandelt werden - vorausgesetzt, sein Anliegen lässt sich mit den Mitteln der Kollegialen Beratungsmethode bearbeiten (s. 2.4).

Je nachdem wie viel Zeit der Gruppe zur Intervention zur Verfügung steht (von dem gemeinsamen Arbeitgeber bzw. Träger oder durch eine eigene Vereinbarung),

³¹ Schlee bezeichnet besagte Runde als Blitzlicht (vgl. 2004: 129)

werden i. d. R. ein bis zwei Fälle nacheinander beraten und etwaige weitere in die nächste Sitzung vertagt. Anders ist das zumeist bei Gruppen, die sich in größeren Abständen für mehrere Stunden oder gar zu einem Kompaktwochenende treffen. Kontinuierliche Zusammenkünfte, z. B. im wöchentlichen oder vierzehntägigen Turnus, wären m. E. hilfreicher, um in der Intervisionsmethode ebenso wie in den verschiedenen Beratungsmethoden „drin zu bleiben“ und die Entwicklung beratener Fälle weiter verfolgen und etwaige Praxiskrisen zeitnah bearbeiten zu können.

Nachdem sich die Gruppe gemeinschaftlich für eine Beratungsreihenfolge entschieden hat, stehen die weiteren Rollen für die Fallsituation primärer Priorität automatisch fest (ein Ratsuchender und mehrere Berater) und die praxisbezogene Beratung beginnt, indem der Moderator in die nächste Phase einführt. Hierfür kann es bei einer noch unerfahrenen Gruppe hilfreich und notwendig sein, dass dieser jeweils am Ende einer Phase für die nächste Phase, deren Ziele und einzelne Rollenanforderungen kurz benennt (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 79). Wenn im Hintergrund für jeden Teilnehmer (dauerhaft) sichtbar ein Ablaufplan mit den wichtigsten Zielen und Aufgaben der Rollen skizziert wäre (s. 3.2.7), dürfte auch eine noch frisch Kollegiale Beratung praktizierende Gruppe gemäß der Konzeption agieren.

3.2.2 Phase 2: Fallsituation darstellen und verstehen

Hier ist der Ansatzpunkt für mögliche weitere Fälle der aktuellen Sitzung, nachdem die Situation oberster Priorität anhand aller folgenden Phasen beraten wurde.

Der Ratsuchende schildert die äußere Fallsituation (Beteiligte, ihre Beziehungen zueinander und Ereignisse) sowie die innere (Gedanken, Gefühle, Hypothesen und Bewertungen) - ggf. unterstützt durch anregende Fragen des Moderators in der Funktion des Klärungshelfers - (vgl. Tietze, 2003: 60, 75 ff.) und die damit zusammenhängenden Schwierigkeiten bzw. das Spannungsfeld knapp und „bewusst unvollständig“ (Herwig-Lempp, 2004: 73), indem er Hintergründe, Fakten und Interpretationen anführt (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 77), hingegen Einzelheiten ausschließlich benennt, wenn sie ihm bedeutsam erscheinen (vgl. Tietze, 2003: 60).

Einige Autoren halten die Darstellung des Falles mittels einer Visualisierung im Rahmen der Sitzung für geeignet oder sogar angebracht (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 73, Kopp/Vonesch, 2003: 77, Lippmann, 2004: 96), während Tietze (vgl. 2003: 74 f.) einen reinen Bericht vorsieht. Mangels Zeit und in Gefahr, mit der Aufmerksamkeit an der Fallvisualisierung zu verharren - hier wäre der Moderator gefordert, alle Teilnehmer wieder zu bündeln - sowie durch eigene Erfahrung, favorisiere ich eine verbale Darstellung, die ausnahmsweise nur mit einer vorbereiteten Situationskizze kurz vertieft werden könnte.

Während die Berater der Falldarstellung des Ratsuchenden aufmerksam und ohne ihn zu unterbrechen zuhören - und auch auf nonverbales Feedback verzichten (sollten) -, lassen sie die Schilderung und ggf. die Visualisierung auf sich wirken und nehmen dabei ihre Eindrücke und Emotionen sowie dessen Sichtweise wahr (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 78). Anschließend können sie Verständnis- und Ergänzungsfragen stellen³², damit sie die wichtigsten Aspekte der Situation und die Problemsicht des Ratsuchenden überblicken. „Der Verzicht darauf, möglichst viel wissen und erfragen zu wollen [...] ist gar nicht so einfach und häufig auch eine Frage der Übung – und der Erfahrung, dass es tatsächlich nicht ausführlicher Informationen bedarf, um zu kreativen und neuen Ideen zu kommen“ (Herwig-Lempp, 2004: 76).

In dieser Phase hat der Moderator dafür Sorge zu tragen, dass nach den Fragen keine (ausführliche) Diskussion entsteht und/oder dem Ratsuchenden verfrüht Lösungsvorschläge unterbreitet werden (vgl. Kopp/Vonesch, ebd.). Zum Abschluss leitet er zur nächsten Phase über.

3.2.3 Phase 3: Schlüsselfrage und Beratungsmethode festlegen

Nun gilt es, den vorrangigen Klärungswunsch des Ratsuchenden bezüglich der Fallsituation in eine Fragestellung einzubetten, denn ohne Auftrag gibt es keine Beratung (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 86). Es darf jede Frage vorgebracht werden (vgl. ebd.: 89), wobei die Gruppe gemeinsam über deren Eignung im Rahmen der Kollegialen Beratung entscheidet.

³² Herwig-Lempp (vgl. 2004: 75) empfiehlt als Limit drei öffnende Nachfragen

An der Beantwortung seiner Schlüsselfrage durch die Berater zur Verbesserung der Situation bzw. zur Lösung seiner Schwierigkeiten muss der Ratsuchende selbstverständlich interessiert sein. Zu beachten ist dabei, dass Antworten für den Ratsuchenden gesucht werden, nicht für andere an der Situation Beteiligte (vgl. Tietze, 2003: 88 f.), denn dieser versucht im Anschluss an die Intervention die Gegebenheiten zu verändern. So wäre etwa die Fragestellung denkbar: „Was kann ich tun, um die beschriebene Situation für mich zu verbessern?“.

Sollte sich der Ratsuchende nicht im Klaren darüber sein, was er explizit von den Beratern zu seinem Fall erfahren möchte, so kann und sollte er den Dialog mit dem Moderator sowie mit den Beratern suchen. Der Moderator könnte ihn z. B. mit der Frage: „Was erhoffst du dir von uns?“ oder stärker: „Was erwartest du von uns?“ (Herwig-Lempp, 2004: 86) zu einer kurzen Reflexion anregen und so als „Klärungshelfer“ (Tietze, 2003: 85) fungieren. Die Berater ihrerseits könnten Fragestellungen erfinden, indem sie etwa mehrere Sätze beginnen mit „An deiner Stelle würde ich mich fragen...“. Hat der Ratsuchende im Gegenteil mehrere potenzielle Schlüsselfragen, so regt ihn der Moderator an, sich für eine zu entscheiden (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 88).

Obwohl sich der Ratsuchende auf die Unterstützung aller Beteiligten verlassen kann, obliegt ihm letztendlich die Formulierung der Schlüsselfrage (in einem Satz) selbst (vgl. ebd.), damit gewährleistet ist, dass sich die Beratung an seinem Hauptinteresse ausrichtet. Die Berater signalisieren oder der Moderator erkundigt sich bei ihnen, „ob sie die Schlüsselfrage verstehen und nachvollziehen können“ (Tietze, 2003: 86) und sorgt u. U. für Verständlichkeit.

In einem zweiten Schritt geht es in dieser Phase darum, sich miteinander auf eine Beratungsmethode festzulegen. Bei der Auswahl einer Methode muss beachtet werden, ob sie besser in die Analyse- oder Lösungsphase der Intervention passt, damit sie optimal wirken kann.

Der Moderator leitet den Entscheidungsprozess z. B. mit der Frage ein: „Wie sollen wir vorgehen?“ (Herwig-Lempp, 2004: 90). Zuerst ist der Ratsuchende selbst gefragt, einen Methodenwunsch zu äußern, denn er hat das „Vorschlagsrecht“ (Tietze, 2003: 94). Anschließend bittet der Moderator die Berater darum, Methoden anzubieten. Diese können Alternativideen zum Vorschlag des Ratsuchenden entwickeln, etwa zur Benutzung einer noch nie verwendeten, voraussichtlich geeigneten

Beratungsmethode anregen. Mitunter muss der Moderator zwischen den Intervisionsteilnehmern vermitteln, bis sich die Gruppe in Abstimmung mit dem Ratsuchenden auf eine Methode einigt (vgl. ebd.), denn letztendlich ist entscheidend, dass die Beratung die vom Ratsuchenden gewünschte Richtung einschlägt. Dazu gehört eben auch, dass dieser etwa vor unbekanntem, kreativen Methoden zurückschreckt und auf bewährtes Vorgehen bei seiner Situation zurückgreifen möchte.

Zuletzt beschreibt der Moderator kurz die ausgewählte Beratungsmethode (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 91), sofern sie noch unbekannt ist oder seit längerem nicht mehr verwendet wurde. Erfahrene Intervisionsgruppen könnten auch mehrere Beratungsmethoden miteinander kombinieren oder diese für ihre Kollegiale Beratung modifizieren.³³

3.2.4 Phase 4: Fallsituation analysieren

Kurzgefasst geht es in dieser Phase darum, dass die Berater die eingebrachte Situation - im Stil der ausgewählten analysierenden Beratungsmethode - „vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungskontexte und unterschiedlichem Know-how“ (Kopp/Vonesch, 2003: 79) ergründen und dem Ratsuchenden „einen Perspektivenwechsel oder zumindest eine Perspektivenerweiterung“ (ebd.: 80) ermöglichen. Mehrere Teilnehmer der Intervisionsgruppe müssen folglich die Berater-Rolle übernehmen, damit der Ratsuchende - durch die Spiegelung deren unterschiedlicher Wahrnehmungen, Hypothesen, Emotionen, Erfahrungen etc. (vgl. ebd.) - vielfältige Anregungen zu seiner Schlüsselfrage erhält und diese für sich wie für seinen schwierigen Fall nutzen kann.

Während die Berater ihre Assoziationen usw. diskutieren, sehen sie einander an, nicht den Ratsuchenden. Dieser hört den Ausführungen aufmerksam zu, lässt sie auf sich wirken und unterlässt Kommentare und/oder Richtigstellungen (vgl. Tietze, 2003: 99). Er steht zu diesem Zeitpunkt ein wenig außen vor, d. h. er vermeidet direkten Sichtkontakt zu den Beratern (so könnte er sich z. B. abwenden, sich außerhalb des Stuhlkreises hinsetzen oder sogar hinter dem Flipchart o. ä. Platz

³³ Von einer Darstellung einzelner Methoden wird an dieser Stelle abgesehen, weil (detaillierte) Beschreibungen diverser Methoden in der einschlägigen Literatur (u. a. Herwig-Lempp, 2004, Lippmann, 2004, Tietze, 2003) publiziert sind.

nehmen), damit er sich von seinen Schwierigkeiten distanzieren kann und sich in keinem Fall unwohl oder gar angegriffen fühlt, weil er z. B. Schwächen offenbart oder die Berater Verwicklungen entdecken, die ihm verborgen geblieben sind.

Den verschiedensten Interventionen der Berater wie Fragen, Hypothesen, Metaphern etc. sollte der Ratsuchende offen gegenüber stehen und diese ausschließlich als Anregungen aufnehmen, nicht als Kritik oder gar Besserwisserei. Dabei ist es wichtig und zählt zu den Herausforderungen dieser Rolle, dass er mittels der ihm angebotenen Rückmeldungen den Fall sowie das damit zusammenhängende Problem aus einer veränderten Perspektive wahrnimmt (bzw. „neue Lesarten“ und mehrperspektivische Deutungen seines Falles“ (Rimmasch, 2003: 18) entwickelt), das eigene Verhalten ebenso wie seine bisherige Sichtweise selbstkritisch hinterfragt und zusätzlich versucht, diese zu erweitern oder grundlegend zu ändern. Zudem soll er sich nicht für mutmaßlich „falsches“ Handeln vor den Anwesenden (und vor sich selbst) rechtfertigen.

Auch die Berater-Rolle unterliegt diversen Herausforderungen. So kann es mitunter für den einzelnen Berater schwierig sein, sich auf die vorgegebene Thematik mit dem dazugehörigen Problem und/oder auf die Sichtweise des Ratsuchenden einzulassen, weil er sich u. U. für die Dauer der Intervisionssitzung von der eigenen gewohnten, bevorzugten Sichtweise lösen und evtl. auf eine ihm vollkommen fernliegende einstellen muss. Darüber hinaus stellt es für die Berater eine schwierige Aufgabe dar, zu dem beschriebenen Fall Anregungen zu entwickeln, ohne diese sofort oder anschließend selbst zu kommentieren bzw. zu bewerten, denn Letzteres soll alleine dem Ratsuchenden zustehen, wenn er sich für denkbare Lösungsansätze entscheidet. Auch sollten die Berater es vermeiden, dem Ratsuchenden (gut gemeinte) Ratschläge (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 81) oder vermeintliche Patentrezepte zu unterbreiten, da solches Verhalten zu direktiv wäre und diesen verunsichern und/oder beeinflussen könnte bzw. höchstwahrscheinlich würde.

Der Moderator seinerseits hält speziell in dieser Phase „die Gruppe am Thema und bezieht alle Teilnehmer mit ein“ (Kopp/Vonesch 2003: 65), so dass der Ratsuchende tatsächlich ein breites Angebot an Situationsimpulsen für seinen Fall erhält. Er beobachtet die Körpersprache des Ratsuchenden und erfragt ggf. dessen Befindlichkeit, ob die Atmosphäre ebenso wie die Beratungsrichtung für ihn und seine Schlüsselfrage noch stimmig sind (vgl. Tietze, 2003: 98). Sobald ein Berater eine mögliche Lösungsidee anbringen möchte, interveniert der Moderator sofort, um

eine Vorwegnahme zu unterbinden. Zum Schluss beendet dieser die Analysephase und leitet in die folgende Lösungsphase über.

3.2.5 Phase 5: Lösungsideen anbieten und bewerten

Der Moderator eröffnet diese Phase z. B. mit dem Satz (in Richtung der Berater) „Jetzt seid ihr mit euren Erfahrungen und eurer Kreativität gefragt“. Nun ist es erlaubt und angezeigt, dass die Berater ihre bereits innerhalb der Phase der Fallschilderung entstandenen Ideen usw. - im Stil der gewählten lösungsorientierten Beratungsmethode - entweder direkt gegenüber dem Ratsuchenden artikulieren oder diese zusammen (weiter-)entwickeln, während der Ratsuchende immer noch abseits sitzend schweigend zuhört. Letzteres Vorgehen würde ich bevorzugen, da die Berater sich dadurch verstärkt aufeinander beziehen und interagieren, anstatt etwa beim Ratsuchenden nach Zeichen zu suchen, ob der soeben selbst geäußerte Lösungsvorschlag dessen Interesse weckt.

Es gilt nicht, die Idee zur Verbesserung oder Lösung der problembesetzten Fallsituation zu entwickeln, sondern dem Ratsuchenden möglichst viele unterschiedliche Vorgehensweisen anzubieten (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 83). Dabei können die Berater „neue Gedanken äußern, an einen bereits genannten Beitrag anknüpfen und ihn erweitern oder eine bewusst kontrastreiche Gegenposition [...] einnehmen“ (Tietze, 2003: 100), jedoch ohne die vorgeschlagenen Lösungen zu bewerten oder zu diskutieren (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 84). Es ist eine schwierige Forderung, als Berater die Bewertung eines eigenen oder fremden Lösungsvorschlags zu unterlassen: Von nonverbalen Reaktionen einmal abgesehen, bewertet man z. B. eine Lösung bereits (als positiv bzw. denkbar), indem man sie weiterverfolgt, ansonsten würde man die knapp bemessene Zeit für abweichende Ideen nutzen. Dass zwischen den Beratern keine Diskussion über die angebotenen Vorschläge entstehen soll, erklärt sich, wenn man weiß, dass einzelne davon in einem zweiten Schritt innerhalb dieser Phase vom Ratsuchenden bewertet werden (s. u.).

Denkbar wäre auch, dem Ratsuchenden ungewöhnliche oder gar paradoxe Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Eventuell liegt ihm das oder er möchte es riskieren, eine der genannten Vorgehensweisen erstmals auszuprobieren. Oder er

kommt zu dem Ergebnis, dass der Vorschlag abwegig ist bzw. gar nicht in Frage kommt und nähert sich dadurch einer Idee an, die ihm bis dahin tendenziell uninteressant erschien.

Gehen den Beratern die Ideen aus, wiederholen sich diese oder wird die Zeit knapp, so leitet der Moderator - z. B. mittels der Frage: „Wie geht es dir jetzt?“ oder: „Waren hilfreiche Anregungen dabei?“ (vgl. Tietze, 2003: 108) - über zur zweiten Aufgabe in dieser Phase: die Bilanz des Ratsuchenden zu einzelnen Lösungsideen.

Gegen Ende der Intervision gilt es für den Ratsuchenden, aus den angebotenen Hilfestellungen diejenigen für sich herauszufiltern, die seiner Ansicht nach wahrscheinlich zu einer Verbesserung bzw. Lösung der schwierigen Fallsituation beitragen können, und sich zu ihnen zu positionieren; d. h. den schweigenden Intervisionsteilnehmern darzulegen, welche Anregungen und konkreten Maßnahmen er auf den ersten Blick aus welchen Gründen favorisiert. Die Kategorisierungen „geeignet-interessant-vorstellbar“ bzw. „ungeeignet-uninteressant-abwegig“ könnten m. E. einer schnellen, wenngleich oberflächlichen Bewertung dienen. Deshalb wäre es gemäß dem Grundsatz „Qualität vor Quantität“ angezeigt, v. a. ausgewählte Lösungsansätze unter Angabe von Gründen zu kommentieren anstatt nahezu alle vorgebrachten ausschließlich „schwarz-weiß“ zu betrachten.

3.2.6 Phase 6: Reflexion der Intervision

Die Analyse der Zusammenarbeit in der soeben durchlaufenen Intervisionsrunde kann der Moderator mittels offener Fragen und/oder eines Bewertungssystems anregen. So könnte z. B. die Beantwortung der folgenden Fragestellungen für den Einstieg in ein gegenseitiges Feedback hilfreich sein:

- Wie stellte der Ratsuchende die Situation dar? (Schilderung, ggf. Visualisierung)
- Wie steuerte der Moderator den Ablauf? (Zeit, Methode, Rollen)
- Wie unterstützten die Berater den Ratsuchenden? (Fragen, Hypothesen, provokative Sichtweisen, Lösungen)
(vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 87)

Eine spontane Diskussion zur Prozessreflexion - orientiert an den o. g. Rollenaufgaben - würde sich anbieten. Dabei könnte der einzelne Intervisionsteilnehmer der Gruppe einen neuen Aspekt anbieten oder an den Wortbeitrag eines anderen anknüpfen, indem er ihn bestätigt und ergänzt oder eine abweichende Meinung einbringt. Dieses Vorgehen dürfte ebenso wie eine starre Beantwortung o. g. Fragen reihum alle elementaren Gesichtspunkte beleuchten, aber darüber hinaus wesentlich lebendiger sein. Evtl. löst sich dadurch auch die Sonderrolle (alle für einen) des Ratsuchenden auf, da alle miteinander ihr Zusammenwirken sowie ihre fallunabhängigen Fortschritte betrachten und eine individuelle Kompetenzsteigerung sowie eine hochwertigere Kollegiale Beratung anstreben.

Zusätzlich könnte die Intervisionsgruppe ein Punktesystem installieren, das das Ergebnis (Analyse, Lösungen), die Zusammenarbeit (Prozess, Rollen) und den eigenen Beitrag zum Ergebnis (Prozess, Inhalt) bewertet (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 87). Dies gelänge einfach und übersichtlich auf einem Flipchartpapier, auf dem der Moderator drei Skalen mit den Kategorieüberschriften und den Ziffern 1 (ungenügend) bis 10 (sehr gut) vorbereitet hätte, die in dieser Phase nun von jedem Teilnehmer mit einem Klebepunkt benotet würden. Denkbar wäre es, die Aufkleber mit den jeweiligen Initialen zu beschriften und/oder für die unterschiedlichen Rollen drei verschiedene Farben zu benutzen, damit die Gruppe einzelne Kollegiale Beratungssitzungen miteinander vergleichen könnte, Verbesserungen oder Verschlechterungen und ggf. die Unzufriedenheit eines einzelnen Mitglieds frühzeitig erkennen würde und die Chance zum Gegensteuern hätte. Letzteres könnte entweder miteinander in einer außerordentlichen Sitzung oder mithilfe eines einmalig bzw. kurzfristig dazugezogenen Supervisors geschehen.

Die ausschließliche Nutzung eines Bewertungssystems unter Vernachlässigung einer Diskussion zur Prozessreflexion würde wahrscheinlich weit hinter den Potenzialen der beratenden Fachkräfte und definitiv hinter dem Sinn einer Prozessreflexion zurückbleiben und ist dementsprechend abzulehnen. Ob eine Intervisionsgruppe spontan in eine Diskussion über den Verlauf und das Ergebnis einsteigt, diese auf sich wirken lässt und hinterher z. B. am Flipchart bewertet oder erst ihre Meinung visualisiert und im Anschluss daran kommuniziert, ist Ansichtssache und sollte im Vorfeld gemeinsam entschieden worden sein.

Zum Ende dieser Phase sollte der Moderator entweder eine mindestens fünfzehnminütige Pause ansetzen, bevor mit der Darstellung der Fallsituation nachrangiger Priorität eine weitere Kollegiale Beratung (ab der 2. Phase) erfolgt oder nach einer abschließenden Befindlichkeitsrunde - aus dem in 3.3 genannten Grund – gemeinsam mit den Teilnehmern die Rolle des Moderators für das nächste Intervisionstreffen neu besetzen und die Gruppe entlassen, indem er sich für die heutige Zusammenarbeit bedankt und an den nächsten Beratungstermin erinnert.

3.2.7 Übersicht zum Ablaufmodell

Tab. 2: Ziele und Leitfragen in den einzelnen Phasen der Intervision

Phase	Rolle	Ziele ³⁴	Leitfragen ³⁵
1	Alle Alle	Anliegen ermitteln Reihenfolge festlegen	Welche Anliegen existieren heute? In welcher Reihenfolge beraten wir diese?
2	Ratsuchender Berater Berater	Fallsituation darstellen Sichtweise wahrnehmen Nachfragen stellen	Worum geht es in diesem Fall? Wie stellt sich die Situation für den Ratsuchenden dar? Was muss ich zur Beratung noch wissen?
3	Alle Alle	Schlüsselfrage herausfiltern Methode auswählen	Was möchte der Ratsuchende mit unserer Hilfe klären? Welche Beratungsmethode benutzen wir?
4	Berater Berater	Fallsituation analysieren Sichtweise erweitern	Welche Hypothesen, Emotionen etc. sind bei mir durch die Falldarstellung entstanden?
5	Berater Ratsuchender	Lösungsideen entwickeln Lösungsideen bewerten	Welche Lösungsideen kann ich anbieten? Welche Lösungsideen liegen mir? Warum?
6	Alle Alle	Prozess reflektieren Prozess bewerten	Wie habe ich den Beratungsprozess erlebt? Wie bewerte ich die Zusammenarbeit, das Ergebnis und meinen Beitrag?

© Paschen 2008

³⁴ angelehnt an Kopp/Vonesch, 2003: 77 ff.

³⁵ angelehnt an Tietze, 2003: 62

3.3 Abweichungen von anderen Ablaufmodellen

Das soeben dargestellte Ablaufmodell ist in seinen Grundzügen größtenteils identisch mit denen der zitierten Autoren, wenngleich die Phasenüberschriften, die Zeitangaben u. a. meinen Überlegungen zu und Erfahrungen mit Kollegialer Beratung entspringen. Vernachlässigbare Rollen werden im Folgenden ebenso benannt wie elementare Abweichungen von einzelnen Ablaufmodellen.

Weitere in den einschlägigen Veröffentlichungen dargestellte Rollen sind: Beobachter/Prozessbeobachter und Protokollant/Sekretär (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 66 ff., Lippmann, 2004: 65, Mutzeck, 2002: 143, Tietze, 2003: 57 ff.). Schlees (2004: 73 ff.) z. T. detailliertere Rollen bleiben unberücksichtigt.

Weil die meisten Intervisionsgruppenmitglieder aus (schul-, sonder- und sozial-) pädagogischen oder psychologischen Einsatzgebieten kommen, in denen die (Selbst-)Reflexion der Arbeit einen bedeutsamen Teil der Berufspraxis ausmacht, dürften diese kompetent genug sein, neben der jeweils auszufüllenden Rolle den Verlauf - den sie ggf. in einem Punktesystem bewerten - wahrzunehmen, so dass auf einen zusätzlichen Prozessbeobachter verzichtet werden könnte.

Sollte eine Gruppe aus sechs oder mehr Teilnehmern bestehen, könnte man überlegen, ob ein Mitglied ausschließlich die Rolle des Beobachters übernimmt. In dem Fall wäre meiner Ansicht nach stattdessen ein Protokollant zu bevorzugen; denn während eine Prozessreflexion erfahrungsgemäß automatisch nebenbei geschieht und die Berater nicht überfordern dürfte, würde die Fixierung der Diskussionsergebnisse den Moderator bei der Ausübung seiner komplexen Funktion als Zeit-, Rollen- und Methodenwächter behindern.

Auf die Rolle eines Protokollanten könnte auch verzichtet werden, da in der intensiven Analyse- sowie Lösungsphase bei allen Beteiligten, insbesondere aber beim Ratsuchenden, kognitive ebenso wie emotionale Reaktionen auf die eingebrachten Diagnosen und Anregungen erfolgen. Diese werden, wenn sie den Ratsuchenden positiv ansprechen, bei ihm höchstwahrscheinlich abgespeichert, d. h. entweder sofort aus dem Gedächtnis verfügbar sein oder dort zeitnah wieder auftauchen, so dass das schriftliche Festhalten die Berater mehr ablenkt (indem sie sich am Flipchart etwa vergewissern, ob ihre Idee o. ä. richtig erfasst wurde), als dass es dem Ratsuchenden hilft. Ein Vorteil eines Protokolls ist die Vielzahl von

unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten, weil diese z. B. für zukünftige Problemsituationen nützlich sein könnten, möglicherweise nur unter dem Aspekt der Erkenntnis: „So will ich das Problem nicht angehen“.

Im Folgenden wird beschrieben, aus welchen Gründen welche Publikationen zur Beschreibung des Beratungsablaufes nicht berücksichtigt sind.

Hendriksens Veröffentlichung (2000) wurde für die Darstellung der Rollen und der Beratungsphasen nicht herangezogen, da er sein ursprüngliches (nicht aus dem Niederländischen übersetztes Modell) erweitert hat und nun die begleitete Intervention der unbegleiteten vorzieht. Auch Brinkmann (2002) sieht mit einem Intervisor einen Spezialisten vor. Ich bevorzuge entsprechend meinen Ausführungen die unbegleitete Kollegiale Beratung, da die Version mit einem Experten der Supervision zu sehr ähnelt; ich bin zudem der Auffassung, dass Gruppenmitglieder, die eine fundierte Einweisung in die wesentlichen Aspekte erfahren haben, ausreichend vorbereitet und kompetent genug sind, sich selbst zu beraten.

Die Kollegiale Beratung und Supervision (KoBeSu) von Schlee (2004) ist ein spezielles u. a. an der Theorie von Cohns Themenzentrierter Interaktion (TZI) orientiertes Modell, das bei nur zwei Hauptphasen - exklusive der vorbereitenden und abschließenden Tätigkeiten - für idealerweise vier Teilnehmer acht Funktionen sowie mehrere Hilfsmittel und Gebote bzw. Verbote vorsieht. Insbesondere aufgrund der eben genannten Aspekte sowie durch eine ausgedehnte Falldarstellung (~ 45 Min. für den sog. Obenauf-Bericht) weicht Schlees Modell sehr von den meisten Konzeptionen und meinen (positiven) Erfahrungen ab. Damit scheint es für eine theoretische Einführung in die Kollegiale Beratungsthematik weniger geeignet als die von mir herangezogenen Ablaufmodelle.

Da Spanglers „Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung“ (2005) den zuvor publizierten Interventionsveröffentlichungen bezüglich der Rollen und des Ablaufs nichts Neues oder Elementares hinzuzufügen hatte und das Literaturverzeichnis zudem überschaubar und dadurch wenig theoriebezogen wirkt, wurde dieses Werk vernachlässigt.

Das Verfahren kann u. a. hinsichtlich der Zeiten und der Aufeinanderfolge der Beratungsphasen modifiziert werden (vgl. Rimmasch, 2003: 19). Genau das ist bei

dem unter 3.2 beschriebenen Ablaufmodell zur Kollegialen Beratung geschehen und wird im Folgenden begründet.

Bereits bei einem Vergleich von nur zwei Intervisionsablaufmodellen (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 57, Tietze, 2003: 60) fällt auf, dass die Autoren verschiedene Zeitfenster für dieselben innerhalb einer Kollegialen Beratungsphase anstehenden Aufgaben vorsehen. So geben Kopp/Vonesch als Richtwert jeweils 20 Minuten für die Phase der Analysen- und Hypothesenerstellung sowie für die Phase der Lösungsvorschläge vor, während Tietze diese zwei Schritte unter der Bezeichnung „Beratung“ zusammenfasst und mit etwa 10 Minuten nur ein Viertel soviel Zeit einplant. Nach Rotering-Steinberg (1996: 104 f.) haben sich (in ca. 30 Gruppen) auch die Richtwerte von ca. 5 Minuten für die Situationsanalyse sowie 5 bis 10 Minuten für die Formulierung von Handlungsalternativen bewährt.

Dementsprechend zeigt sich auch bei der anberaumten Gesamtdauer eines Beratungsdurchganges eine große Differenz: z. B. 90 Minuten bei Kopp/Vonesch gegenüber 35 bis 45 Minuten bei Tietze.

Das von mir dargestellte Ablaufmodell zur Intervention umfasst für die erste Fallbearbeitung 60 Minuten - für etwaige weitere jeweils 50 Minuten (exklusive der 1. Phase) -, die gleichmäßig auf die sechs Phasen verteilt sind. Zunächst einmal dürfte dieser 10-Minuten-Turnus dem Moderator die Zeitkontrolle erleichtern und das Interesse sowie die Konzentrationsfähigkeit aller durch den zeitnahen Wechsel der Phasenschwerpunkte sichern. Insbesondere aber ermöglichen erfahrungsgemäß 10 Minuten den Interagierenden, die Aufgaben der einzelnen Beratungsabschnitte hinreichend intensiv, jedoch nicht ausufernd zu bearbeiten.

Während der Studienbegleitenden Praxisausbildung wurden von mir an zwei Beratungsarbeitsplätzen³⁶ unterschiedliche Erfahrungen mit der dargestellten Methode gesammelt, so dass auch hier ein Vergleich möglich ist.

Regelmäßig gestalteten sich bei der eineinhalbstündigen Variante am ersten Beratungsarbeitsplatz die Befindlichkeitsrunde, das Nachfragenstellen wie die

³⁶ Regionale Beratungs- und Unterstützungsstelle (REBUS) und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

Fallanalyse sehr ausführlich. In den meisten Sitzungen wurde nur ein einziges Anliegen intensiv bearbeitet.

Bei der Intervisionsgruppe am zweiten Arbeitsplatz hingegen begann die Kollegiale Beratung ohne Moderator insgesamt wenig strukturiert, nahezu sofort mit der ersten Falldarstellung, also ohne Anfangsrunde und Festlegen der Anliegenreihenfolge. Die Bearbeitung eines Falles dauerte ungefähr 20 Minuten, wobei auf die Reflexion und Bewertung des Prozesses gänzlich verzichtet wurde, so dass nach meistens zwei Beratungen bzw. nach einer Dreiviertelstunde die Gruppe ohne Abschlussrunde auseinanderging.

Eine klare Beratungsstruktur erscheint mir ebenso angemessen und notwendig wie der „Mittelweg“ für die zeitliche Bearbeitung eines Fallanliegens. Denn in einer knappen halben Stunde könnten kaum die vorhandenen Potenziale (Hypothesen, Lösungsideen und Problemerkahrungen) der beteiligten Berater genutzt werden und die Intervention bliebe so hinter ihren Möglichkeiten zurück. Das ist weder für den hoffnungsvollen Ratsuchenden noch für die übrigen Anwesenden effektiv, werden sie doch weitestgehend um die Gelegenheit gebracht, für ihre eigene Berufspraxis dazuzulernen und sich persönlich weiterzuentwickeln, z. B. in Bezug auf ihre Berater- oder Moderationskompetenz.

Wie sich gezeigt hat, sind wiederum eineinhalb Stunden für einen einzelnen Fall zu viel Zeit, um produktiv zu arbeiten: Entweder man verliert sich im Detail, wiederholt irgendwann bereits anders Formuliertes oder schweift vom Thema ab, was alles ineffektiv und damit nicht im Sinne der Teilnehmer sein dürfte, insbesondere aber dem Anliegen des Ratsuchenden zuwiderliefe.

Wie bereits erwähnt, ist das beschriebene Intervisionsablaufmodell in seinen Grundzügen größtenteils identisch mit denen der zitierten Autoren. Dennoch gibt es elementare Abweichungen von einzelnen Ablaufmodellen, die im Folgenden erläutert werden.

Über die Planung der Fallschilderung sind sich die einschlägigen Autoren uneins. Während Tietze (vgl. 2003: 53) sich zu Anfang der Kollegialen Beratung eine Spontanerzählung wünscht, sehen Kopp/Vonesch (vgl. 2003: 62) für den Ratsuchenden eine genaue Vorbereitung zur Darstellung des Falles vor. Lippmann (vgl. 2004: 89) empfiehlt die Planung des Anliegens. Eine gedankliche oder

schriftliche Grobplanung z. B. in einigen wenigen Schlagworten oder Stichpunkten - etwa hinsichtlich einer Trennung von sachlichen und persönlichen Aspekten - dürfte m. E. ausreichend sein, um die für die Fall Erzählung zur Verfügung stehende Zeit effizient zu nutzen.

Damit sich jemand bereits vor Beginn des nächsten Treffens für dessen Gelingen verantwortlich fühlt, wäre es sinnvoll, die Rolle des Moderators am Ende der letzten Intervisionssitzung zu verteilen. Denkbar wäre etwa, dass der „Ratsuchende von heute“ der „Moderator von morgen“ wird. Dazu gehört etwa das Herrichten des Gruppentreffpunktes (vgl. Schlee, 2004: 73): ausreichend Sitzgelegenheiten und Arbeitsmaterialien bereitzuhalten sowie Störungsquellen auszuschalten (z. B. Telefon und Anrufbeantworter lautlos stellen, Tür mit einem „Nicht-Stören“-Schild versehen).

Im Gegensatz zu Lippmann (2004: 144 ff., 176 ff.) sieht das vorgestellte Ablaufmodell zur Kollegialen Beratung nicht vor, dass in derselben Sitzung Handlungsalternativen ausprobiert und nächste Schritte vorbereitet werden.

Der Ratsuchende hat bereits seine Fallsituation dargestellt, etwaige Nachfragen der Berater beantwortet sowie die Schlüsselfrage und Methode (unterstützt durch die Gruppenteilnehmer) ausgewählt. Anschließend hat er aktiv zugehört, als seine Fallsituation analysiert wurde, und dabei wahrscheinlich seine bisherige Sichtweise erweitert. Zuletzt hat er aufmerksam die Lösungsideen der Berater verfolgt und sie z. T. selbst bewertet. In diesen ca. 40 Minuten hat die gesamte Intervisionsgruppe konzentriert gearbeitet und verschiedene Ergebnisse erreicht, wie z. B. die Perspektive des Ratsuchenden zu verändern oder eine neue Beratungsmethode auszuprobieren. Dadurch dürfte jeder einzelne Teilnehmer kognitiv so gefordert worden sein, dass die Qualität der Beratung langsam nachlassen könnte. Der Ratsuchende insbesondere dürfte so erschöpft sein, dass er einerseits mithilfe seines Gedächtnisses und/oder seiner Intuition die facettenreichen Lösungsideen nur noch spontan bewerten könnte. Andererseits dürfte für ihn jedoch das Ausprobieren der Handlungsalternativen oder gar das Vorbereiten der nächsten Schritte in dem beratenen Fall zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht und damit weniger effektiv sein als z. B. in der nächsten Sitzung (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 85 f.) - müssen die diversen Impulse doch Zeit zum „Sich-Setzen“ und der Ratsuchende die Möglichkeit zum Durchdenken bekommen. Derartige Chancen entgingen diesem auch bei Thiels

Modell (vgl. 2000: 190), das eine Entscheidung für einen Weg aus den Lösungsvorschlägen während der Sitzung vorsieht.

Mitunter könnte der Ratsuchende durch die Anregungen der Kollegialen Beratung so motiviert sein und sich wieder handlungsfähig sowie kompetent fühlen, dass er sein Problem zeitnah zu lösen versucht bzw. löst und beim nächsten Intervisionstreffen kurz von seinem (ersten kleinen) Erfolg berichtet und das Probehandeln somit überflüssig würde.

4. Zielgruppen, Nutzen und Grenzen der Intervisionsmethode

Ziel dieses Kapitels ist es, dem Leser die vielfältigen positiven Auswirkungen³⁷ der Intervision nahezubringen und ihn idealerweise zum Erlernen sowie kontinuierlichen Anwenden dieser Methode anzuregen.

Zur Übersichtlichkeit und zum besseren Verständnis wurden die Auswirkungen danach differenziert, wem (4.1) sie in erster Linie inwiefern (v. a. 4.2) nutzen: Eher der Fachkraft oder der Organisation bzw. den Klienten. Diese einander bedingenden Aspekte sind bewusst getrennt worden.

4.1 Zielgruppen

4.1.1 Allgemeine Zielgruppen

Die Kollegiale Beratungsmethode erweist sich für (angehende) Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Professionen als hilfreich. Zur Zielgruppe gehören:

- Pädagogen im Sozial-, Bildungs- und Erziehungswesen
 - allgemeine Pädagogen und Sozialpädagogen
 - allgemeine Lehrkräfte, Beratungslehrkräfte und Sonderpädagogen

³⁷ zu den Grenzen s. 4.5

- Psychologen und Psychotherapeuten im Sozial- und Gesundheitswesen
 - in Beratungsstellen
 - in eigener Praxis
 - im Krankenhaus
- Ärzte und Pflegekräfte im Gesundheitswesen
 - z. B. stationär tätige Psychiater
 - z. B. ambulant tätige Altenpfleger

Im Grunde genommen könnten sich alle Personen von der Intervisionsmethode angesprochen fühlen, „die mit und für Menschen arbeiten“ (Schlee, 2004: 11), wie z. B. Personalentwickler³⁸. Über den non-profit Dienstleistungsbereich hinaus könnte diese auch im kommerziellen, produzierenden Gewerbe Eingang finden (vgl. Hendriksen, 2000: 19).

Von großem Vorteil ist die Intervisionsmethode m. E. nach zudem ebenso für Studierende - insbesondere während der Praxisausbildung - sowie für Berufsanfänger, neue Mitarbeiter und ehrenamtliche Helfer; denn durch die regelmäßigen organisationsinternen bzw. -externen Beratungssitzungen lernt man erfahrungsgemäß (angehende) Berufkollegen und/oder Teamkollegen kennen, (einzelne zu) schätzen und wird u. a. fach- und beratungskompetenter. So macht der frühzeitige Erwerb der Methode z. B. bereits während des Studiums durchaus Sinn. Darüber hinaus gelingt bei der organisationsinternen Variante die zeitnahe Integration etwa von Praktikanten in das Team (vgl. Bürstenbinder, 2000: 63), weil diese von problematischen Fällen erfahren und auf diese Weise schnell einen Einblick in die spezifischen Aufgaben des Praktikums- bzw. Arbeitsplatzes sowie in die individuellen oder generellen Schwierigkeiten der Gruppenmitglieder erhalten.

Kollegiale Beratung eignet sich meiner Ansicht nach besonders gut bei unterschiedlichen Kenntnis- und Erfahrungsständen der Beteiligten, denn bei „der gegenseitigen Unterstützung können alle mithelfen und einen Beitrag zur Lösungsfindung leisten. Das können nicht nur Experten“ (Schlee, 2004: 7). Studierende und Berufsanfänger wären in der Lage, neueste wissenschaftliche Aspekte einzubringen und ggf. Arbeitsroutinen offenzulegen, während erfahrene Fachkräfte wiederum bestehende Illusionen entlarven und bewährte

³⁸ Weitere Zielgruppen siehe bei Lippmann, 2004: 22 ff. und Tietze, 2003: 8 f.

Vorgehensweisen aufzeigen könnten. Zu beachten ist jedoch, dass die Intervisionsgruppe nicht zu heterogen ist, z. B. bezüglich der Beteiligung an der Beratung. Jeder Teilnehmer muss unabhängig von seinem Ausbildungsstand fähig und bereit sein, sich mit seinem gesamten Wissensstand einzubringen, auch wenn andere kompetenter erscheinen sollten. Wem nützt ein Mitglied, das nur aktiv zuhört? Schließlich geht es darum, vielfältige, wenngleich mitunter oberflächliche Anregungen anzubieten und auch darauf zu verzichten, perfekt sein zu wollen (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 158 ff.).

Multiprofessionelle Intervisionsgruppen - z. B. aus Psychologen, Sonder- und Sozialpädagogen zusammengesetzt - lösen Schwierigkeiten meiner Erfahrung entsprechend genauso effizient und kompetent wie monoprofessionelle, wenn sie mit ähnlichen Aufgaben und Fällen betraut sind. Die Heterogenität bezüglich des Ausbildungsstandes wirkt also nicht zwingend hinderlich. Auch Kenntnisse aus Weiterbildungen und Praxiserfahrungen aus ehemaligen Arbeitsstellen bzw. angrenzenden Arbeitsfeldern erwiesen sich als vorteilhaft bei der Problembearbeitung und -lösung.

Weiterhin partizipieren „Einzelkämpfer“ von der Intervention, die nicht oder nur unzureichend in ein Team bzw. in eine Organisation eingebunden sind und denen es dementsprechend an kompetenten Ansprechpartnern sowie an Unterstützung mangeln könnte. Das sind beispielsweise:

- Sozialpädagogen, Pflegekräfte etc., die aufsuchende Dienstleistungen erbringen und sich von ihresgleichen Hilfe bei den Schwierigkeiten und Belastungen ihres Berufsalltags erhoffen.
- Lehrer an Grund-, Haupt-, Real-, Förder- und Gesamtschulen sowie Gymnasien, die zwar ein Kollegium zur Verfügung hätten, dort aber im Schulalltag aneinander „vorbei arbeiten“, weil sie in den Pausen kaum Zeit und nach Schulschluss keine Energie mehr haben, sich intensiv um die Belange eines Kollegen zu kümmern. Das entspricht leider oftmals der Wahrheit wie ich u. a. an verschiedenen Schulen als Praktikantin bei Rebus und im privaten Umfeld feststellen konnte.

- Psychotherapeuten in eigener Praxis, die die von ihnen mit Patienten praktizierten (Einzel-)Therapien etwa einer Qualitätskontrolle unterziehen wollen, indem sie einzelne Aspekte kollegial beraten lassen.
- Führungskräfte, die aufgrund ihrer spezifischen Position meistens „Einzelkämpfer“ sind und die sich bei Problemen bezüglich der ihnen anvertrauten Mitarbeiter professionellerweise gerade nicht an diese wenden können, wenn sie Anregungen suchen.

Folglich kann Intervision team- und organisationsübergreifend Fach- und Führungskräfte vernetzen, deren Isolation vorbeugen bzw. diese auflösen und gemäß dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ entlastend wirken.

Darüber hinaus profitieren Familienmitglieder sowie Freunde (vgl. Spangler, 2005: 28) insbesondere durch die emotionale Entlastung (s. 4.2.1.2) ihrer Bezugsperson, weil diese insgesamt ausgeglichener ist und weniger negative - günstigstenfalls mehr positive - Arbeitsthemen in die Privatsphäre hineinträgt.

4.1.2 Spezielle Zielgruppen

4.1.2.1 Zielgruppe „Burnoutgefährdete Fachkräfte“

Über die durchaus interessante Burnout-Thematik ließe sich eine gesamte Diplomarbeit schreiben. An dieser Stelle wird dementsprechend nur das Nötigste in Bezug auf die Intervisionsmethode dargestellt.

Burnout bezeichnet den „Zustand physischer oder seelischer Erschöpfung, der als Auswirkung langanhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in Arbeit und Selbstbild des Menschen entwickeln“ (Emener et al., 1972; zit. n. Fengler, 1998: 92).³⁹ Dieses Phänomen tritt in vielen Kulturen weltweit auf und ist auch in unserer Gesellschaft so weit verbreitet, dass die meisten bildungsnahen Bürger zumindest grob wissen, was damit gemeint ist. Zahlreiche Berufsgruppen sind davon betroffen; unter den Helferberufen (s. 4.1.) gibt es meiner Einschätzung nach besonders viele Fachkräfte, die davon bedroht sind bzw. bereits physische und/oder psychische Störungen aufweisen wie z. B. massive Schlafstörungen oder Depressionen.

³⁹ Hierzulande werden auch die Begriffe „Ausbrennen“ und „Erschöpfungssyndrom“ gebraucht.

Die Fachwelt (vgl. z. B. Aronson et al., 1983: 60 ff.) ist sich seit mehreren Jahrzehnten einig, dass die Ursachen für dieses behandlungswürdige Phänomen bei Sozialarbeitern/Sozialpädagogen z. B. darin begründet liegen, dass diese von Berufs wegen personenbezogene soziale Dienstleistungen erbringen, die wiederum direkt mit „besonderen psychosozialen Belastungen“ (Belardi, 2005 a: 205) zusammenhängen. Den Praktikern steht im Umgang mit Klienten hauptsächlich die eigene Person als Werkzeug zur Verfügung (vgl. Krauß, 2002: 604 f.). So ist es als Angehöriger der helfenden Berufe notwendig, „zwischenmenschliche Beziehungen mit den Klienten aufzubauen und unter Bedingungen aufrechtzuerhalten, die häufig durch Erfahrungen [...] des Leidens und Schmerzes usw. gekennzeichnet sind“ (Belardi, ebd.). Innerhalb der professionellen Beziehung gilt es, sich in die vorwiegend schwierigen Lebenslagen der Klienten einzufühlen und diese bei der Situationsverbesserung zu unterstützen (Hilfe zur Selbsthilfe). Um nicht körperliche und/oder seelische Symptome zu riskieren, ist die Fähigkeit zur Selbstabgrenzung bezüglich der Themen des Klienten unumgänglich. Ist die auch „professionelle Distanz“ genannte Kompetenz nicht genügend ausgeprägt, droht der motivierten Fachkraft gemäß Eugen Roths Vierzeiler „Allzu eifrig“ Folgendes:

„Ein Mensch sagt - und ist stolz darauf -
Er geh´ in seinen Pflichten auf.
Bald aber, nicht mehr ganz so munter,
geht er in seinen Pflichten unter.“
(Roth, 1997: 95)

Aufgrund der spezifischen Anforderungen an die Helfer unterschiedlicher Professionen ist Schlees These einleuchtend und überzeugend, dass ein engagierter Praktiker nicht vergessen darf, sich ausreichend um Kraftquellen, Unterstützung und Ermutigung zu kümmern (vgl. 2004: 7). Ähnlich argumentieren auch Fallner/Gräßlin (vgl. 1990: 12), die jedoch noch konkreter werden: Um in differenzierten Organisationen und Einrichtungen sozialer Hilfe nicht „krank“ zu werden, sind professionelle Beratungen notwendig. Dazu verhilft auch Kollegiale Beratung. Im Idealfall wird Intervision burnoutpräventiv praktiziert, d. h. bevor die Berufsarbeit negative Wirkungen entfalten kann, also bereits während des Hochschulgelenkten Praktikums oder bei Antritt der ersten Arbeitsstelle.

Sollten bei der Fachkraft bereits massive Beeinträchtigungen bestehen, so ist die Intervisionsmethode m. E. nach ungeeignet, weil die burnoutauslösende Problematik zu komplex ist, die Situation über ein hohes Eskalationspotenzial verfügt (s. 4.3) und das Knowhow der Gruppenmitglieder übersteigt. Vielmehr sind dann Haus- bzw. Fachärzte wie z. B. Neurologen oder Psychiater, sowie Psychotherapeuten kompetentere Ansprechpartner. Je nach Grad der Beschwerden könnte evtl. auch eine Einzelsupervision eine Gesprächstherapie ersetzen.

Existieren hingegen bei dem Ratsuchenden nur Vorläufer des Burnoutsyndroms, dann ist Intervisionsmethode meiner Ansicht nach zweckmäßig, weil kollegial ermutigende Mitarbeiter emotionale Unterstützung, intellektuelle Anregungen und stützende Beratung anbieten (vgl. Cherniss, 1999: 158) bzw. die Kollegiale Beratung sensibel für Vorgänge in unklaren und belasteten Situationen hinsichtlich der persönlichen und fachlichen Möglichkeiten macht (vgl. Fallner/Gräßlin, 1990: 12). Da die Intervision eine Fallschilderung vorsieht, muss die berufliche Problematik anhand eines konkreten Falles aufgezeigt werden. Beispielsweise könnte ein Sozialpädagoge nach der Darstellung folgende Schlüsselfrage an die Gruppe formulieren: „Was kann ich konkret tun, damit mich die traumatischen Erlebnisse des Herrn X loslassen und ich nachts wieder regelmäßig zur Ruhe komme?“ oder „Was hat euch geholfen, euch in einem ähnlich extremen Fall abzugrenzen?“. Sind mehrere Gruppenmitglieder (s. 4.3) akut bedroht auszubrennen, so sollten sie aufgrund ihrer eigenen Befangenheit und der schwerwiegenden Thematik bzw. des generalisierenden Effekts des Burnouts nicht kollegial beraten, sondern stattdessen zur Problembearbeitung gleich einen Supervisor hinzuziehen.

Die Intervisionsmethode ist aus den o. g. Argumenten grundsätzlich gut geeignet, um burnoutgefährdete Fachkräfte zu beraten, wie auch die folgende Aussage belegt: „Die Professionellen, die ich untersuchte und die am erfolgreichsten im Erhalt ihres Engagements und ihrer Zuwendung waren, waren gleichzeitig solche, die auf Kollegen getroffen waren, die in besonderer Weise stimulierend und unterstützend gewirkt hatten“ (Cherniss, 1999: 153).

4.1.2.2 Zielgruppe „ASD-Fachkräfte“ gemäß § 8 a SGB VIII

In diesem Abschnitt wird die Kollegiale Beratungsmethode in Beziehung gesetzt zu den Fachkräften des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD), weil sie sich meiner Meinung und Erfahrung nach gut für diese Praktiker eignet.

Der Teil des Jugendamtes bzw. der öffentlichen Jugendhilfe, der für die Leistungserbringung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG)⁴⁰ zuständig ist, heißt in Hamburg und in anderen Bundesländern ASD.

Der Leistungskatalog der freien und öffentlichen Jugendhilfe ist vielseitig (vgl. Jugendrecht, 2006: 15 f. (§§ 1 Abs. 3, 2 Abs. 2 SGB VIII)). So gehört es z. B. zu deren Aufgaben, Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung zu beraten und zu unterstützen. Einige Aufgaben dürfen die ASD-Fachkräfte gemäß Gesetz nicht an die Leistungserbringer der freien Jugendhilfe delegieren, sondern müssen diese selbst erfüllen; es sei denn, das Gesetz sieht eine Ausnahme ausdrücklich vor (vgl. ebd. (§§ 2 Abs. 3, 3 Abs. 3 SGB VIII)). Besonders verantwortungsvolle Aufgaben verbleiben jedoch aufgrund des Staatlichen Wächteramtes in der Zuständigkeit des ASD (vgl. ebd.: 15 und 95 (§ 1 Abs. 2 SGB VIII, Art. 6 Abs. 2 GG)).

Eine originäre Aufgabe der ASD-Fachkräfte ist der Schutz von Kindern und Jugendlichen vor Gefahren für ihr körperliches, geistiges und seelisches Wohl.⁴¹ Gerade in diesem Bereich kam es in der jüngeren Vergangenheit in Hamburg und anderen Bundesländern zu Vorfällen, die unterschiedlichste Reaktionen in der Öffentlichkeit hervorriefen. In der Folge verabschiedete der Hamburger Senat unter der Bezeichnung „Hamburg schützt seine Kinder“ ein ganzes Maßnahmenbündel⁴², das mit den bereitgestellten Mitteln u. a. von der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz umgesetzt wurde^{43 44}.

Auch bundesweit handelte der Gesetzgeber nach diesen Vorkommnissen (z. B. nach dem Tod von Jessica im Hamburger Bezirk Wandsbek). So wurde 2005 das KJHG

⁴⁰ vgl. Aches Buch des Sozialgesetzbuches (SGB VIII)

⁴¹ Zur Vertiefung eignet sich die 2007 an der HAW Hamburg erschienene Diplomarbeit von Szameitat, in der auch eine Kollegiale Beratungssitzung beschrieben wird.

⁴² vgl. <http://www.buergerschaft-hh.de/parldok/>

⁴³ vgl. <http://www.hamburg.de/stadt-staat/presse/pressearchiv/nofl/119016/2006-12-12-bsg-kinderschutz.html>

⁴⁴ vgl. <http://www.hamburg.de/stadt-staat/presse/pressearchiv/nofl/119014/2007-06-05-bsg-kinderschutz.html>

mittels eines Weiterentwicklungsgesetzes reformiert. U. a. wurde der § 8 a SGB VIII neu geschaffen. Dieser besagt Folgendes: „Werden dem Jugendamt gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls eines Kindes oder Jugendlichen bekannt, so hat es das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte abzuschätzen.“ (vgl. Jugendrecht, 2006: 18 (§ 8 a Abs. 1 S. 1 SGB VIII)).

Eine Projektgruppe aus dem Amt für Familie, Jugend und Sozialordnung und den bezirklichen Jugendämtern in Hamburg kommt zu dem Ergebnis, dass in den Bezirken und in der Fachbehörde ein grundlegender Konsens hinsichtlich der Notwendigkeit und der fachlichen Bedeutung von Kollegialer Beratung im Team existiert - für den gesamten Bereich der Erziehungshilfe und v. a. in Fällen der unmittelbaren Bedrohung oder Gefährdung des Kindeswohls⁴⁵. Es bedarf im ASD „einer kompetenten, regelmäßigen, transparenten und verbindlichen, nicht von zufälligen Konstellationen abhängigen kollegialen Fallberatung im Team“ (ebd.), weil die Mitarbeiter mitunter spontan von Amts wegen handeln müssen.

Insbesondere wenn eine Kindeswohlgefährdung droht oder besteht, könnte so viel Druck auf die fallführende Fachkraft einwirken, dass sie etwa aufgrund mangelnder Erfahrung unsicher werden könnte, welche Maßnahme für das betroffene Kind erforderlich und geeignet sei. Eine zeitnahe Intervision bezüglich dieser prekären Situation trägt aufgrund der geballten Fachkompetenz und Erfahrung in ähnlich gelagerten Situationen grundlegend dazu bei, dass der ASD-Mitarbeiter in der Falleinschätzung und im Handeln sicherer wird (vgl. ebd.).

Handlungssicherheit ist m. E. eine elementare Voraussetzung, um die gesetzlich übertragene Verantwortung für das Wohl eines jeden Kindes und Jugendlichen im Bezirk bzw. in der Region übernehmen zu können. Deshalb ist es überzeugend, dass die Mitglieder der Projektgruppe die Bedeutung und Notwendigkeit von Kollegialer Beratung für die ASD-Praxis insgesamt betonen.

Bei dem zitierten Paragraphen (§ 8 a SGB VIII) handelt es sich um eine Kann-Vorschrift, d. h. es besteht im Gegensatz zu einer Muss-Vorschrift ein Ermessensspielraum. Auf diesen verzichtet die o. g. Hamburger Projektgruppe für die Arbeit in Fällen mit akuten oder erkennbar drohenden Kindeswohlgefährdungen, indem sie daraus eine Muss-Vorschrift macht: „Vor jeder Krisenintervention muss

⁴⁵ vgl. <http://www.hamburg.de/servlet/contentblob/117748/garantenstellung/data.pdf>

verbindlich eine kurzfristig anzusetzende Beratung mit Fachkollegen stattfinden“ (ebd.: 17). Die Muss-Vorschrift passt nicht zum Dokumententiteln „Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der „Garantenstellung“ des Jugendamtes bei Kindeswohlgefährdung“. Diese Forderung ist nicht kompatibel mit dem Freiwilligkeitsprinzip der Intervisionsmethode (s. 2.5). Unfreiwilligkeit würde wahrscheinlich u. a. Widerstand bei der fallzuständigen Fachkraft hervorrufen. Der wiederum könnte zur Folge haben, dass die Anregungen der Teamkollegen im Rahmen der ungewollt praktizierten Beratung nicht ausreichend Beachtung finden, sondern an der eigenen Einschätzung bezüglich geeigneter Handlungsschritte von vornherein festgehalten würde. M. E. wäre dieses Verhalten unprofessionell. Wer weiß schon immer sogar unter den widrigsten Gegebenheiten sofort, was für wen mit welchem Erfolg wann zu tun ist? Meiner Vorstellung nach sollten die Vorgesetzten der einzelnen Allgemeinen Sozialen Dienste in einem ruhigen Moment mit den Mitarbeitern gemeinsam über das Für und Wider der Intervention diskutieren. Wäre keiner grundsätzlich gegen die Methode, so böte es sich an, die bisher durchgeführte Struktur direkt im Anschluss zu evaluieren und ggf. zu verändern. Gleichermaßen argumentiert die Projektgruppe, der eine Evaluation zur Umsetzung der Hamburger Regelungen⁴⁶ zur kollegialen Beratung sinnvoll erscheint, um mögliche Umsetzungsmängel zu erkunden und gezielt reduzieren zu können (vgl. ebd.: 16).

Eine Diplomarbeit hat im Rahmen einer Untersuchung in einigen Allgemeinen Sozialen Diensten Schleswig-Holsteins folgende Umsetzungsmängel zu Tage treten lassen:

1. Kollegiale Beratung findet nicht im „geschützten Raum“ statt, da sie 2. häufig im Rahmen von Dienstbesprechungen durchgeführt wird, wo Vorgesetzte nicht selten anwesend sind (vgl. Gol, 2005: 117 f.). Letzterer Aspekt erklärt m. E. wiederum zumindest zu einem Teil die von Gol ermittelte Freiwilligkeit von nur 13 % zur Teilnahme an der Intervention und veranlasst mich dazu, den interessierten Leser dahingehend anzuregen, Hierarchiegefälle bei der Gruppenzusammensetzung zu thematisieren und idealerweise v. a. bei der organisationsinternen Variante zu vermeiden.

Eine professionell denkende, reflektierte ASD-Fachkraft dürfte meiner Ansicht nach die positiven Auswirkungen der Kollegialen Beratung (s. 4.2) zumindest für sich -

⁴⁶ Es existieren regional unterschiedliche Regelungen in den einzelnen Bezirken Hamburgs (vgl. ebd.: 16)

bestenfalls auch für die Klienten und die Organisation - erkennen und schätzen lernen, also unter dem Nutzenaspekt doch freiwillig diese Selbsthilfemethode praktizieren. Denn die Dokumentation einer Gruppenempfehlung in der Fallakte, die im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte zeitnah zustande gekommen ist, könnte evtl. im Falle einer Fehleinschätzung der fallführenden Fachkraft mit negativen Folgen für das Kind bzw. den Jugendlichen diese eher vor dienstrechtlichen Konsequenzen schützen, als wenn sie im Alleingang spontan zu zögerlich oder übereilt gehandelt hätte.

4.2 Nutzen der Intervisionsmethode

Die von mir gewählten Kategorien „Fachkraft“ und „Organisation und Klienten“⁴⁷ sind grob ordnend, jedoch nicht ganz trennscharf (vgl. Kühl, 2007: 44), d. h. viele der positiven Effekte könnten auch unter einen der anderen Punkte innerhalb dieses Abschnittes subsummiert werden. Dennoch dürfte die vorgenommene Differenzierung einem vertieften Verständnis dienen.

In den nachfolgenden Unterpunkten sind die positiven Auswirkungen der Kollegialen Beratungsmethode danach zusammengeführt, wem sie in erster Linie inwiefern nutzen: eher der Fachkraft oder der Organisation bzw. den Klienten. Jeweils von einer Übersicht ausgehend werden besonders elementare Effekte vertieft dargestellt.

4.2.1 Nutzen der Intervisionsmethode v. a. für die Fachkraft

Aus folgenden Quellen setzen sich die Stichpunkte unter 4.2.1.1 und 4.2.1.2 zusammen⁴⁸: vgl. Bürstenbinder, 2000: 62 f. (qualitatives Forschungsprojekt mit Sozialpädagoginnen), Fallner/Gräßlin, 1990: 12, Gol, 2005: 38 f., Hendriksen, 2000: 28, Kopp/Vonesch, 2003: 54 f., Lippmann, 2004: 20, Rimmasch, 2003: 20, Rotering-Steinberg, 1992: 429 (Dokumentation der Erfahrungen von Lehrern), Rotering-

⁴⁷ Einige Fachautoren unterscheiden ebenfalls zwischen individueller Ebene und Organisationsebene (vgl. z. B. Tietze, 2003: 24 ff.)

⁴⁸ Zur Übersichtlichkeit wurde auch hier auf den direkt anschließenden Harvardbeleg verzichtet

Steinberg, 1996: 108 ff. (Nachbefragung von Lehrern), Spangler, 2005: 24 f. und 38, Tietze, 2003: 24 ff.

4.2.1.1 Praktische Entlastung

- (erste) Situations-/Beziehungsklärung
- (partielle) Lösung des Problems
- Entwickeln neuer Strategien
- größere Handlungssicherheit
- Ableiten von Handlungsmöglichkeiten für ähnlich geartete Problemfälle
- man lernt (Berufs-)Kollegen kennen und ihnen zu vertrauen
- man lernt aus der Erfahrung und Kreativität der Fachkräfte
- mehr Kooperation mit (Berufs-)Kollegen
- Bildung bzw. Ausbau informeller Netzwerke

Viele Fachkräfte dürften sich um Kollegiale Beratung bemühen, weil sie eine Mangelsituation erkannt haben. So kann es ihnen im Berufsalltag z. B. an interessierten, kompetenten Ansprechpartnern fehlen und missfallen, dass es am Arbeitsplatz mit Ausnahme der - möglicherweise als unproduktiv empfundenen - Dienstbesprechungen kaum fachliche Berührungspunkte gibt. Damit reagieren diese Fachkräfte professioneller und weitsichtiger auf die bestehenden Umstände als diejenigen, die tatenlos Missstände wahrnehmen und sehenden Auges in eine Krise wie etwa einen Burnout steuern. Die meisten Teilnehmer dürften sich m. E. nach einer Intervisionsgruppe angeschlossen haben, um zeitnah Schwierigkeiten und Belastungen aufzulösen und sich dadurch langfristig praktisch zu entlasten. Diese Hoffnungen sind durchaus berechtigt, denn fast immer lassen sich Probleme bereits nach einer oder zwei Beratung(en) bewältigen, wie ein Evaluationsprojekt ergeben hat (vgl. Mutzeck, 2008: 171).

Um Praxisprobleme erfolgreich bearbeiten zu können, gilt es dort anzusetzen, wo sich am ehesten die Chance dazu bietet: bei sich selbst. So ist es z. B. hilfreich, wenn die Fachkraft durch die Teilnahme an Kollegialer Beratung lernt, „Problemsituationen als offene Entscheidungslagen zu nutzen, zu gestalten und

erfindungsreich zu lösen“ (Rimmasch, 2003: 20). D. h. anstatt sich auf Defizite in einer schwierigen Situation zu konzentrieren, sollten die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten wahrgenommen werden (vgl. ebd.). Verschiebt sich der Fokus von den Schwierigkeiten in der Interaktion mit einem Klienten hin zu den eigenen Handlungsmöglichkeiten, so tut sich die Fachkraft damit selbst den größten Gefallen, weil sie sich (mit Unterstützung der Intervisionsteilnehmer) selbst aktiviert und die Gegebenheiten neu gestaltet, was erfahrungsgemäß äußerst befreiend wirken kann.

Mitunter könnte bei dem Leser der Eindruck entstanden sein, dass sich die Fachkraft (erst) persönlich verändern sollte oder gar muss (s. 4.2.2.1), um ihre Praxisprobleme mithilfe der Kollegialen Beratungsmethode bearbeiten zu können. Das stimmt so nicht. Hat eine Fachkraft erkannt, dass niemand alle an seinem Arbeitsplatz auftretenden Schwierigkeiten allein lösen kann und dass dementsprechend weder ein Vorgesetzter noch sonst irgend jemand das erwarten oder gar einfordern darf, gelangt sie voraussichtlich zu der Einsicht, dass die Zeit in das Erlernen und Anwenden dieser Methode gut investiert ist. Vielmehr bedarf jeder Praktiker der Mitarbeit und Unterstützung anderer (vgl. Schlee, 2004: 7), weil man berufliche Probleme gemeinsam effektiver lösen kann als allein. Dies dürfte umso mehr der Fall sein, wenn der Arbeitgeber keine Supervision ermöglicht.

Nach einigen Intervisionssitzungen wird die Fachkraft meiner Erfahrung nach feststellen, dass sie und die anderen Gruppenmitglieder nicht nur fast immer ihre Probleme bewältigen, sondern sich als Nebeneffekt persönlich weiterentwickeln, indem sie z. B. ihre Reflexionsfähigkeit steigern oder sich von destruktiven Selbstbildern lösen.

Letztendlich verbessert sich die berufliche Praxis⁴⁹, indem einerseits Probleme (partiell) gelöst werden und andererseits das Humankapital sich positiv verändert. Herwig-Lempp formuliert es folgendermaßen: Kollegiale Beratung ist „ein wesentlicher Bestandteil von qualifizierter und qualitätsbewusster Sozialer Arbeit [...]. Sie trägt [...] dazu bei, professionelles Handeln weiterzuentwickeln und uns als Profis in Bewegung zu halten.“ (2004: 16).

⁴⁹ Das käme dem Erreichen des Wirkungszieles gleich

4.2.1.2 Emotionale Entlastung

- größere Ich-Stabilität
- gesteigertes Selbstwertgefühl
- Spüren der und gestärktes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen
- Wahrnehmen von Achtung, Respekt und Interesse
- Gefühl des Ernstgenommenwerdens (mit den gegebenen Schwierigkeiten)
- Entstehen bzw. verstärktes Auftreten eines Wir-Gefühls
- qualitativ verbesserte Kontakte im Team
- höhere Arbeitsmotivation
- Reflexion von Lösungsmöglichkeiten ohne direkten Handlungsdruck
- Lösen von destruktiven Selbstbildern
- herabgesetzte Angschwelle vor neuen Herausforderungen
- verbesserte Kritikfähigkeit: Kritik nicht mehr persönlich nehmen

Obwohl die emotionale Entlastung der Fachkraft nicht zu den Zielsetzungen der Intervention zählt, darf sie in ihrer Bedeutung für den einzelnen Praktiker unter keinen Umständen unterschätzt werden. Wenngleich es auch diesbezüglich an etwas Elementarem fehlen kann - z. B. an Lob von Vorgesetzten oder Kollegen -, dürfte die emotionale Entlastung m. E. nach seltener der Auslöser für das Interesse an Kollegialer Beratung sein als die praktische Entlastung. Denn Anerkennung wird erfahrungsgemäß oftmals kompensatorisch bei Bezugspersonen innerhalb der Privatsphäre gesucht, wenn ein Mangel an Respekt seitens der Arbeitswelt besteht.

Dennoch ist es in unserer leistungsorientierten Gesellschaft - in der der Erwerbsarbeit u. a. die Funktion der Stärkung der Selbstidentität zukommt (vgl. Elkeles/Kirschner, 2004) - wichtig, dass die Fachkraft vor Ort gerade von jenen Mitmenschen Achtung erfährt, mit denen sie einen nicht unbedeutenden Teil des Tages verbringt oder die die Dienstleistung zumindest aus eigenen Erfahrungen zu schätzen und zu beurteilen wissen - wie die Teilnehmer bei der organisationsexternen Interventionsvariante.

Insbesondere bei Praktikern, die sich sehr mit ihrer Arbeit identifizieren und womöglich gar einen Beitrag zur Verbesserung der Welt leisten möchten (wie z. B.

häufig Sozialpädagogen), besteht die Gefahr, dass deren Arbeitsmotivation nachlässt, wenn sie regelmäßig kritisiert werden, während gleichzeitig Anerkennung ausbleibt. Generalisierende Vorurteile vieler Bürger - wie „Lehrer haben ein lockeres Leben, viele Pausen und ständig Ferien“ und „Sozialarbeiter - das sind doch die, die nur rumquatschen können, aber nichts bewegen“ - dürften auf lange Sicht auch bei Fachkräften mit einem recht stabilen Selbstwertgefühl Spuren hinterlassen.

Kommt so eines zum anderen, könnte das dazu beitragen, dass vermehrt reflektiert und eigene Kompetenzen beispielsweise in Frage gestellt werden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wären v. a. bei isolierten Praktikern gegensteuernde Maßnahmen angezeigt. Aber auch bei Fachkräften, die einem Team angehören, wäre eine Kompensation notwendig; denn besteht erst einmal ein Klima des „Nebeneinander-Arbeitens“ sowie „Kritisierens, aber nicht Lobens“, kann das die Person, die diesen Mangel erkannt hat und darunter leidet, wahrscheinlich nicht eigenständig auflösen.

Hier bietet sich einerseits Supervision an, v. a., wenn das Team kaum von Fluktuation betroffen ist. Andererseits könnte eine organisationsexterne Kollegiale Beratungsgruppe im Gegensatz zur klassischen Teamsupervision dauerhaft und unabhängig von Mitarbeiterwechseln und Arbeitsbelastungen kompensierend wirken. Durch die kontinuierlichen Intervisionssitzungen unter interessierten, ggf. ähnlich belasteten (Berufs-)Kollegen, steigt ein in Mitleidenschaft gezogenes Selbstwertgefühl (vgl. Bürstenbinder, 2000: 63 u. a.) und ein Wir-Gefühl entsteht bzw. tritt verstärkt auf (vgl. Roterling-Steinberg, 1996: 110). Infolgedessen nehmen auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Motivation zu, was wiederum die Qualität der Arbeit erhöht und auch im Sinne der Klienten und Organisation ist.

4.2.2 Nutzen der Intervisionsmethode v. a. für die Organisation und Klienten^{50 51}

Hat eine Fachkraft eine Stelle in einer Organisation inne (und sucht sie sich für berufliche Fragestellungen Unterstützung), so profitiert auch die Einrichtung von der Kollegialen Beratung des Individuums. Das gilt bei einem organisationsinternen Setting ebenso wie bei einem organisationsexternen; denn die Institution eines Mitarbeiters, der sich außerhalb seines Arbeitsplatzes berät, partizipiert dennoch von

⁵⁰ synonym: Arbeitgeber, Einrichtung, Institution, Träger

⁵¹ Mehrere Organisationen partizipieren, wenn sich Fachkräfte organisationsübergreifend kollegial beraten.

den Folgen dieser Treffen. Zu einem bedeutsamen Teil hängen die Auswirkungen für die Fachkraft, Organisation und Klienten direkt zusammen und bedingen einander. Aus folgenden Quellen setzen sich die Stichpunkte unter 4.2.2.1 und 4.2.2.2 zusammen⁵²: vgl. Bachmair, 1994: 148, Bürstenbinder, 2000: 62 f., Fallner/Gräßlin, 1990: 12, Gol, 2005: 38 f., Kopp/Vonesch, 2003: 55, und 172, Lippmann, 2004: 20 ff., Mutzeck, 2008: 177, Reinfeld, 2006: 81, Rimmasch, 2003: 20, Rotering-Steinberg, 1996: 108 ff., Spangler, 2005: 38, Tietze, 2003: 26

4.2.2.1 Personalentwicklung

- Erwerb bzw. Ausbau professioneller Distanz⁵³
- Ausbau neuer bzw. Stärkung vorhandener personaler oder instrumenteller Kompetenzen
 - Aktives Zuhören
 - Beratungskompetenz
 - Eigeninitiative
 - Eigenverantwortlichkeit
 - Empathie
 - Entscheidungsfähigkeit
 - Gradlinigkeit
 - Konfliktbereitschaft
 - Konfliktfähigkeit/-gelassenheit
 - Kreativität
 - Kritik(formulierungs-)fähigkeit
 - Methodenkompetenz
 - Offenheit
 - Problemlösekompetenz
 - Reflexionsfähigkeit
 - Selbstkontrolle

Bei erfahrenen Praktikern aus den sog. Helferberufen (s. 4.1) könnte angesichts der oben zusammengetragenen Kompetenzen der Gedanke entstehen, dass diese

⁵² Zur Übersichtlichkeit wurde auch hier auf den direkt anschließenden Harvardbeleg verzichtet

⁵³ Mittelmaß zwischen Identifikation mit und Distanzierung gegenüber den Klienten

Fähigkeiten bereits bei der Bewerbung um eine Stelle vorausgesetzt werden und diese folglich zu ihrem Repertoire gehören.

Verständlicherweise suchen Arbeitgeber möglichst fachlich (hard skills) und persönlich (soft skills) kompetente Fachkräfte für einen verantwortungsvollen Arbeitsbereich. Meine jüngsten Erfahrungen zeigen, dass extern ausgeschriebene Stellen der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz für den Allgemeinen Sozialen Dienst (s. 4.1.2.2) trotz dessen Unterbesetzung und mehrerer Bewerber vakant blieben. Meiner Interpretation nach lag das daran, dass die an diesen Stellen Interessierten nicht alle Kompetenzen in dem erwarteten Maße anbieten oder aber während des Vorstellungsgesprächs präsentieren konnten.

Der überwiegende Anteil der Fachkräfte dürfte tatsächlich über einen Großteil (oder sogar alle) der o. g. Fertigkeiten verfügen, wobei der Ausprägungsgrad der Fertigkeiten für die Arbeit mit Klienten und Kontakten mit Kollegen, Vorgesetzten etc. von Bedeutung ist. Einige Fähigkeiten ließen sich voraussichtlich bei jeder Fachkraft steigern, etwa die Beratungskompetenz oder Kritikfähigkeit.

Die 1996 veröffentlichten Nachtest-Fragen zum Selbsttrainingsprogramm von Rotering-Steinberg haben beispielsweise gezeigt, dass die sich über einen Zeitraum von ca. sechs bis acht Monaten kontinuierlich kollegial beratenden Lehrer infolge der Intervision kompetenter interagieren (vgl. Rotering-Steinberg, 1996: 110). Zu demselben Schluss gelangte eine 2008 publizierte Effektstudie zu Mutzecks Kooperativer Beratung, die starke positive Veränderungen im Verhalten (des Lehrers) dem Interaktionspartner (Problemschüler) gegenüber ergab, was wiederum in allen Fällen auch das Verhalten des Schülers beeinflusste (vgl. Mutzeck, 2008: 175). Folglich können die im Rahmen der Intervision erworbenen bzw. verfeinerten Kompetenzen im Berufsalltag wirksam eingesetzt werden (vgl. ebd.: 177), etwa in Beratungsgesprächen oder im Schulunterricht. Darüber hinaus verlaufen - wie am o. g. Beispiel gezeigt - die Interaktionen am Arbeitsplatz auch befriedigender. Gleiches gilt z. B. bezüglich einer verbesserten Problemlösefähigkeit in Konfliktfällen. Die meisten der o. g. Kompetenzen dürften sich zum einen während der Arbeitszeit und zum anderen in der Freizeit positiv auswirken.

4.2.2.2 Qualitätssicherung/-steigerung

- Lösung des jeweiligen Praxisproblems
- Fragestellungen/Probleme werden „just in time“ bearbeitet
- Schaffen einer angemessenen Beziehung zum Klienten⁵⁴
- bewusster Gesprächsführung: Klarheit, Deutlichkeit, Personenangemessenheit
- Erwerb von (professionsübergreifendem) Fachwissen
- Fachkräfte treffen häufiger fundierte Entscheidungen
- Erkennen von (Gegen-)Übertragungsmustern/Projektionen⁵⁵
- Überdenken persönlicher Sicht- und Handlungsweisen
- Lernen von anderen Organisationen („best practice“)
- veränderte Kommunikations-/Kooperations-/Lernkultur innerhalb der Organisation⁵⁶

Wie die unter 4.2.2 subsummierten Auswirkungen verdeutlichen, nimmt die Kollegiale Beratung „auf das Klima und die Kultur am Arbeitsplatz, in einem Arbeitsbereich oder einer gesamten Einrichtung, positiv Einfluss“ (Spangler, 2005: 29). Einem Arbeitgeber bzw. Träger, der es versäumt, seine Fach- und Führungskräfte für diese vielseitig nützliche, leicht zu erlernende Selbsthilfemethode zu gewinnen und ihnen diese dauerhaft zu ermöglichen, mangelt es meiner Auffassung nach an Weitsichtigkeit. Das mögen allein schon die Aspekte der angemessenen Beziehungsgestaltung u. a. zu Klienten, die Steigerung der Anzahl fundierter Entscheidungen seitens der Fachkräfte sowie die zeitnahe Problembearbeitung und -lösung untermauern.

Die Kollegiale Beratung im organisationsinternen Setting ist preiswerter für die Einrichtung als die Supervision und kostenlos für die Fachkraft, wie z. B. Fengler betont (vgl. 2000: 181). Außerdem lässt sie sich unabhängig von einem ggf. zeitlich und räumlich eingeschränkten Supervisor durchführen (vgl. ebd.). Bei der genannten Interventionsvariante addieren sich ausschließlich die Stundensätze der sich beratenden Fachkräfte (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 163), während bei allen

⁵⁴ Mutzeck (2008: 177) spricht von einer angenehmen Beziehung zum Klienten

⁵⁵ „Eine Person schreibt das, was sie bei sich ablehnt, einem oder einer Gruppe von anderen zu“ (Brede, 2007: 727)

⁵⁶ z. B. schnelle Integration von neuen Mitarbeitern, Praktikanten, Berufsanfängern

Supervisionsformen zusätzlich entweder ein externer oder interner Experte finanziert werden muss.

In Stellenanzeigen werben die inserierenden Einrichtungen oft damit, dass sie Supervision anbieten, was mich (neben eigenen Erfahrungen) zu der Erkenntnis bringt, dass die Finanzierung der Supervision seitens des Arbeitgebers auch heutzutage noch lange nicht der Regelfall ist. Da das Hinzuziehen eines Experten eine materielle Belastung für die Organisation darstellt, wird dieser oftmals nur kurzfristig für das gesamte Fachteam oder im Krisenfall hinzugezogen, wenn sich also ein (Team-)Problem bereits zu manifestieren beginnt. Alternativ wird der Supervisor auch nur einzelnen Fachkräften bei Bedarf zur Verfügung gestellt, was wiederum Fragen, Gerüchte etc. im Team zur Folge haben und einer Kooperationskultur entgegenwirken könnte.

Fehlt es einem Arbeitgeber an Weitblick und lässt dieser sich trotz der zahlreichen Argumente, etwa bezüglich der Personalentwicklung und Qualitätssicherung/-steigerung, nicht überzeugen, (von ihm bezahlte) Arbeitszeit für regelmäßige Intervisionssitzungen zur Verfügung zu stellen, so sollte sich die Fachkraft m. E. nach im eigenen Interesse alternativ um organisationsexterne Kollegiale Beratung bemühen. Entsprechendes gilt natürlich auch für selbstständig tätige Praktiker.

Da dieses Intervisionssetting während der Freizeit stattfindet, dürfte außer den einmaligen Kosten für Literatur⁵⁷ zwecks Eigenstudium oder der Einweisung durch einen Trainer sowie Material regelmäßig nur eine Raummiete zu leisten sein, die geteilt - durch die Anzahl der Gruppenmitglieder - äußerst gering ausfallen müsste, v. a., wenn man den Entlastungsgewinn bedenkt. Die investierte Freizeit, würde an anderer Stelle höchstwahrscheinlich wieder eingespart werden, indem die Fachkraft eine unklare, mitunter belastende Fallsituation von der Gruppe kollegial beraten ließe, anstatt z. B. nach Feierabend mit einer wahrscheinlich wenig kompetenten Bezugsperson über ein Problem zu „fachsimpeln“ bzw. allein - schlimmstenfalls sogar des Nachts - über eine Lösungsstrategie nachzudenken. Im Wissen um eine in Kürze anstehende Kollegiale Beratungssitzung könnten derartige Grübeleien zudem vertagt und die volle Konzentration für sonstige Arbeiten genutzt werden.

⁵⁷ Die Literatur sollte unterschiedliche Beratungsmethoden enthalten

Die positiven Auswirkungen der Intervision bzw. die zahlreichen Gründe, diese Methode zu erlernen, auszuprobieren und regelmäßig durchzuführen, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Kollegiale Beratung

- „fördert Kollegialität,
- schafft Solidarität,
- verhindert Einsamkeit,
- bringt Entlastung,
- klärt Probleme,
- stützt und fördert vorhandene Kompetenzen,
- fordert und fördert den fachlichen Diskurs.“

(Spangler, 2005: 41)

Sich selbst einzugestehen, dass es im Berufsalltag natürlicherweise ebenso zu Schwierigkeiten wie etwa zu Projektionen kommen kann und zu erkennen, dass die Bearbeitung nicht nur das Problem, sondern auch das eigene Verhalten im positiven Sinne verändert, wäre ein erster grundlegender Schritt zur Verbesserung. Die Nutzung der Intervisionsmethode wiederum wäre eine professionelle Maßnahme. Auch in Gegenwart von Kollegen zu seinen Schwierigkeiten und Handlungsunsicherheiten zu stehen und mit jenen selbstständig - d. h. ohne Experten - wechselseitig Praxisfragen zu beantworten, ist eine prägende, erleichternde Erfahrung. Voller Überzeugung kann ich jedem, der beruflich intensiven Kontakt zu Mitmenschen hat, nur empfehlen, sich aus den in diesem Kapitel genannten Gründen der Kollegialen Beratungsmethode gegenüber zu öffnen.

Wie jede andere Methode hat die Intervision selbstverständlich auch Nachteile und ist dementsprechend „kein Allheilmittel für ratlose Profis und auch kein Allzweckwerkzeug für jede Lebenslage“ (Herwig-Lempp, 2004: 161). Deren Grenzen werden im Anschluss dargestellt.

4.3 Grenzen der Intervisionsmethode

Unter 2.4.2 sind die inhaltlichen Einschränkungen dieser Methode bereits genannt, so dass der Fokus im folgenden Abschnitt auf den Grenzen liegt, die dem persönlichen Bereich des Ratsuchenden entspringen, und infolgedessen die Kontraindikation an dieser Stelle nur kurz zusammengefasst wird.

Dementsprechend ist die Kollegiale Beratung nicht indiziert bei Problemsituationen, die

- ihren Ursprung in der Privatsphäre haben
- einfach, offensichtlich oder komplex sind
- über ein hohes Eskalationspotenzial verfügen
- zwei oder mehrere Gruppenmitglieder betreffen.

Wenn die bestehenden Problematiken die Ressourcen der Mitglieder der Intervisionsgruppe⁵⁸ übersteigen (vgl. Fengler, 2000: 179), dann dürfte das alle Anwesenden gleichermaßen frustrieren: den jeweiligen Ratsuchenden, der auf Unterstützung gehofft hatte, den zuständigen Moderator, der die Teilnehmer nicht zu mobilisieren vermochte, sowie die Berater, die ihre mangelnden Kompetenzen wahrnehmen. Infolgedessen könnte die Motivation nachlassen, regelmäßig an den Sitzungen teilzunehmen, und/oder die Wirksamkeit der Methode angezweifelt werden. Sollten die Intervisanten ihre Gedanken und Gefühle diesbezüglich nicht austauschen, so werden wahrscheinlich Treffen gemieden - was einer weiteren Ressourcenverminderung vor Ort gleich käme -, und die Gruppe würde langsam auseinandergehen. Nach einer derartig negativen Erfahrung dürfte sich kein ehemaliges Mitglied jemals wieder dieser Methode gegenüber öffnen.

Fehlt es den Teilnehmern tatsächlich an „der notwendigen Erfahrung und Fachlichkeit“ (Feltham/Dryden, 2002: 49) und wurden nicht nur ungeeignete Inhalte zur Beratung akzeptiert, so stößt die Intervisionsmethode verständlicherweise an ihre

⁵⁸ Fengler verwendet die Bezeichnung „Peer-Group-Supervision“

Grenzen, weil sie zum Funktionieren auf ähnliches Fachwissen und einige Kompetenzen⁵⁹ angewiesen ist.

Sogar auch ohne ausreichende Praxiserfahrung aller Teilnehmer können sich die Mitglieder bezüglich beruflicher Problemfälle kollegial beraten, wie das folgende Beispiel zeigt. Die als Subteam bezeichnete Selbsthilfegruppe bei Rebus wirkte bereits bei drei mehrjährigen Praktikern hinreichend. Verpasste jedoch eine Fachkraft eine Sitzung (und stand somit bei einem fest angestellten Ratsuchenden die Erfahrung nur einer weiteren Person zur Verfügung), so vermochten die Praktikanten und Referendare diese Mangelsituation nicht zu kompensieren und es wurde vehement an die Bedeutung dieses Termins erinnert.

Bei der Implementierung einer Kollegialen Beratungsgruppe gilt es folglich darauf zu achten, dass ausreichend Fachwissen und Berufserfahrung zur Verfügung steht. Zumindest bei Angehörigen der Helferberufe dürften meiner Ansicht nach jedoch die relevanten personalen und instrumentellen Kompetenzen in ausreichendem Maße vorhanden sein.

Nicht kompatibel ist die Intervisionsmethode mit „Scheinkollegialität“ (Fengler, 2000: 180). In der Fachliteratur ist die Rede davon, dass die Kollegiale Beratung meistens besser funktioniert, wenn kein Vorgesetzter der Gruppe angehört (vgl. z. B. Franz/Kopp, 2003: 68, Schlee, 2004: 117), weil man sich gegenüber (Berufs-) Kollegen eher vertrauensvoll öffnen mag. Unter tatsächlich Gleichrangigen brauchten die Mitglieder nicht Folgen oder sogar Sanktionen seitens des Vorgesetzten zu befürchten. Bei der organisationsexternen Variante könnten Hierarchieunterschiede ggf. von Vorteil sein (vgl. Schlee, ebd.). Spangler (vgl. 2005: 78) hingegen erachtet es für Dienstvorgesetzte als sinnvoller, wenn diese sich zur Intervention zusammentäten. M. E. sind die Chancen, die eine Beteiligung von Vorgesetzten mit sich bringen würde, geringer als die potenziellen Gefahren aufgrund der faktisch bestehenden Kontrollfunktion.

Auch auf der horizontalen Ebene könnte Scheinkollegialität eine Problembearbeitung behindern. Sind sich im Fall der organisationsinternen Beratungsform zwei oder mehrere Mitarbeiter unsympathisch, so würde dieser Umstand - etwa mangels der Bereitschaft, sich in die Problematik des unbeliebten Kollegen einzufühlen und

⁵⁹ beispielsweise Offenheit, Empathie und Reflexionsfähigkeit

Anregungen zu produzieren -, dauerhaft weniger hilfreiche Beratungen nach sich ziehen. Der Freiwilligkeitsaspekt ist im genannten Fall besonders relevant (s. 2.5). Bei der Zusammensetzung einer organisationsexternen Gruppe gilt es dementsprechend, von Anfang an auf den ersten Eindruck zu achten und die Bedeutung der Sympathie für die Wirkung der Intervention zu berücksichtigen.

Wie in allen anderen Gruppensituationen auch können die Teilnehmer Kollusionsbeziehungen eingehen (vgl. Feltham/Dryden, 2002: 49), was nachteilig für den Gruppenprozess wäre. Sollten sich z. B. zwei Mitglieder sehr intensiv verbunden fühlen und das auch nach außen hin transportieren, so irritierte das die anderen Anwesenden zu Recht. Denn solches Verhalten passt dann nicht zum Merkmal der Kollegialität, wenn das Duo nicht aufgeschlossen für die gesamte Gruppe erscheint. Darüber hinaus könnte der Eindruck entstehen, dass sich die beiden füreinander kreativer engagieren als für alle anderen Intervisanten, wenn einer von ihnen die Rolle des Ratsuchenden übernimmt. Dieser möglicherweise auch falschen Empfindung würde wahrscheinlich Missmut folgen. Blicke ein klärendes Gespräch aus, würde voraussichtlich dauerhaft die Qualität der Beratung darunter leiden und evtl. eine Zweiteilung der Gruppe entstehen. Das angestrebte Wir-Gefühl könnte ausbleiben oder einem Wir-gegen-euch-Gefühl weichen.

Einen weiteren potenziellen Nachteil bei der Anwendung der Intervention, der auch innerhalb anderer Gruppensituationen auftreten kann, stellt die Möglichkeit von „Ungleichgewichten zwischen dominanten und zurückhaltenden [Mitgliedern]“ (Bürstenbinder, 2000: 72) dar. Verharrt jemand dauerhaft in einer passiven Haltung, so verpasst er u. a. die Chance, sich als Ratsuchender Unterstützung zu sichern. Zudem entgehen ihm etliche Gelegenheiten, sich persönlich weiterzuentwickeln, z. B. bezüglich Eigeninitiative oder Interaktionskompetenz.

Für introvertierte Teilnehmer könnte es entlastend sein und aktivierend wirken, sich vor Augen zu führen, dass klassischerweise bei der Kollegialen Beratung nicht nach der einzigen, richtigen Lösung gesucht wird (vgl. Kopp/Vonesch, 2003: 83 u. a.), sondern auch nicht zu Ende gedachte und sogar zunächst abwegig klingende Hypothesen zur Problemlösung beitragen können. Diese Methode ist grundsätzlich ungeeignet für denjenigen, der die richtige Lösung sucht, um keine Verantwortung für seine Entscheidung übernehmen zu müssen (vgl. Herwig-Lempp, 2004: 162).

Zu den Aufgaben der Rolle des Moderators zählt die Einbeziehung aller Teilnehmer (s. 3.2.4) ebenso wie die Mäßigung aus- bzw. abschweifender Kommunikation, wie sie insbesondere seitens dominanter Gruppenmitglieder denkbar ist. Kommen die wechselnden Moderatoren diesem Auftrag überwiegend nach, so lässt sich die Gefahr von einem manifestierten Ungleichgewicht bezüglich der Beteiligung an der Intervention minimieren oder gar verhindern.

Als weitere Klippe der dargelegten Selbsthilfemethode wird deren charakteristische Leiterlosigkeit bzw. die Selbststeuerung der Gruppe angesehen (vgl. z. B. Fengler, 2000: 179), da dieser Umstand beispielsweise eine größere Verantwortlichkeit der Teilnehmer für den Erfolg der Kollegialen Beratung nach sich zieht (vgl. Bürstenbinder, 2000: 72) als die begleitete Intervention und alle Supervisionsformen (vgl. z. B. Krauß, 2002: 606 f.). Der an dieser Methode interessierte Leser sollte bereit sein, seinen Teil zum Gelingen der wechselseitigen Beratung beizutragen. Wird diese Notwendigkeit als unangemessen, störend, überfordernd o. ä. empfunden, wäre es angezeigt, sich um eine alternative Reflexionsmethode für berufliche Fragestellungen zu bemühen, die ggf. Mehrkosten mit sich brächte.⁶⁰

Nicht unterschätzt werden darf die sich aus der Leiterlosigkeit ergebende Gefahr, dass die Problembearbeitung infolge einer (zumindest teilweise bewussten) kollektiven Vermeidung seitens der Intervisanten oberflächlich verlaufen könnte (vgl. ebd.). Meiner Einschätzung nach könnten v. a. die Fachkräfte, die sich organisationsintern kollegial beraten, Konflikte vermeiden wollen, weil sie deutlich mehr Zeit miteinander verbringen, als diejenigen, die sich organisationsübergreifend treffen.

Wenn Konfrontation unterbleibt, wo sie erforderlich ist (vgl. Feltham/Dryden, 2002: 49), wäre es angezeigt, sich dieser Situation zu stellen. Der Moderator in seiner exponierten Rolle - aber auch einer der Berater - könnte versuchen, das bislang Verschwiegene zu artikulieren und die anderen Teilnehmer behutsam zur Auseinandersetzung damit anzuregen. Mit derartig professionellem Vorgehen dürfte insbesondere dem Ratsuchenden geholfen sein. Ist die Gruppe nicht selbst in der Lage, sich zu konfrontieren, wäre es angebracht, sich zeitweilig Unterstützung zu

⁶⁰ Hier wäre z. B. Supervision sinnvoll.

holen, denn anhaltende Vermeidung könnte sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken. Geeignet dafür wäre ein Supervisor.⁶¹

Vermeidung geschieht oftmals, um sich zu schützen: Die betroffene Person ist beispielsweise noch nicht bereit, sich mit einem problematischen Thema zu befassen. Evtl. ahnen oder wissen die Gruppenmitglieder auch, dass das Unausgesprochene nicht mithilfe der Intervisionsmethode bearbeitet werden sollte, etwa, weil es zu komplex ist, seinen Ursprung in der Privatsphäre hat oder wenn eine ungeeignete Thematik vorgestellt wird. Das schadet dem Miteinander jedoch nicht, solange die Gruppe die Unzweckmäßigkeit spätestens innerhalb der zweiten Phase erkennt und die Kollegiale Beratung des Anliegens ablehnt. Wenn die Teilnehmer den Ratsuchenden an angemessenere Ansprechpartner erinnern, könnte es diesem sogar helfen. Je nachdem, um welche Indikation es sich handelt, wäre entweder eine Soziale Beratung, eine Einzelsupervision oder eine Psychotherapie die Methode der Wahl. Betrifft die Thematik mehrere Teilnehmer, so ist auch eine Gruppensupervision bei der organisationsexternen Variante bzw. eine Teamsupervision bei der organisationsinternen Form denkbar.

5. Schlussbetrachtung

Die Kollegiale Beratungsmethode ist indiziert, wenn eine (angehende) Fachkraft zu beruflichen Themen im Rahmen einer Gruppe Beratung sucht. Aufgrund ihrer charakteristischen Kennzeichen „Kollegialität“ und „Selbststeuerung durch die Teilnehmer“ lässt sich die Intervisionsmethode gegenüber allen Supervisionsformen abgrenzen.

Hat sich eine Gruppe für ein Ablaufmodell und die darin einzusetzenden Rollen entschieden, so kann sie mit der Kollegialen Beratung beginnen. Berücksichtigt sie bei deren Einsatz die inhaltlichen Grenzen (2.4.2) ebenso wie die Voraussetzungen (2.5), so wird diese Selbsthilfemethode den Gruppenmitgliedern auf vielfältige Weise nutzen, ohne negative Folgen zu entfalten.

Einerseits trägt die Anwendung der Intervisionsmethode zur praktischen Entlastung des Teilnehmers aktuell sowie zukünftig bei, indem sie v. a. einen erheblichen Teil zur Lösung beruflicher Probleme und zur Kooperation mit anderen Fachkräften

⁶¹ Zur Einführung in die Supervisionsmethode eignet sich z. B. die Veröffentlichung von Belardi (2005 b) oder der Aufsatz von Krauß (2002).

beiträgt. Andererseits wirkt die Kollegiale Beratungsmethode auf das Mitglied emotional entlastend, u. a. aufgrund des Gefühls, mit seinen Schwierigkeiten ernst genommen und respektiert zu werden sowie durch ein gestärktes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen.

Praktiziert eine Fachkraft aus einem sog. Helferberuf Intervention, so profitieren auch ihre Klienten von der Beratung. Diesen kommt insbesondere die Personalentwicklung zugute, also der Ausbau bzw. die Steigerung der instrumentellen und personalen Kompetenzen des Intervisanten wie z. B. die Problemlösekompetenz und die Fähigkeit, professionelle Distanz zum Ratsuchenden, Schüler etc. zu halten.

Sofern die Fachkraft nicht auf selbstständiger Basis arbeitet, nutzt die Kollegiale Beratungsmethode darüber hinaus dem Team und der gesamten Organisation. Kollegen partizipieren etwa, indem sich infolge der gemeinsam praktizierten Intervention eine verbesserte Kommunikations-, Kooperations- und Lernkultur innerhalb der Einrichtung entwickelt. Wenn Praktiker aus einer Organisation die Kollegiale Beratungsmethode anwenden, dann hilft das dieser, weil ein Teil des Personals sich fachlich, methodisch sowie persönlich weiterentwickelt und sich infolgedessen die Qualität der Dienstleistung verbessert.

Zur Zielgruppe dieses Problemlösungs- und Qualifizierungsinstruments gehören im Grunde alle diejenigen, „die mit und für Menschen arbeiten“ (Schlee, 2004: 11), aber auch Fach- und Führungskräfte aus dem kommerziellen, produzierenden Gewerbe. Im Sozial-, Bildungs- und Erziehungswesen und hier besonders unter Sozialpädagogen, Lehrern und Psychologen ist die Kollegiale Beratung bekannt und verbreitet (vgl. Mutzeck, 2008: 2, Schlee, 2004: 166 u. a.).

Die vorliegende Diplomarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass sich der Einsatz dieser Selbsthilfemethode bei einigen Personengruppen speziell anbietet. So kann die Intervention Studierende bzw. Berufsanfänger etwa darin unterstützen, fach-, und methodenkompetenter zu werden. Durch die Anwendung dieser Methode im Arbeitsfeld der Allgemeinen Sozialen Dienste ist es möglich, dass die dort tätigen Sozialpädagogen etwa in der Falleinschätzung und im Handeln sicherer werden. Da ermutigende Praktiker emotionale Unterstützung, intellektuelle Anregungen und stützende Beratung anbieten (vgl. Cherniss, 1999: 158), kann die Kollegiale Beratungsmethode Fachkräfte möglicherweise vor dem Burnoutsyndrom schützen.

Wenn Organisationen bei ihren Mitarbeitern für Kollegiale Beratung werben und diese - im Vergleich zur Supervision kostengünstige Qualifizierungsmethode - auch bei Interesse finanzieren, dann leisten sie meiner Ansicht nach einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur politisch und gesellschaftlich geforderten Organisationsentwicklung bzw. Qualitätssicherung im Dienstleistungsbereich.

Da sich der Einsatz der dargestellten Problemlösungsmethode für Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Berufsgruppen aus o. g. Gründen als sinnvoll erweist, sollten diese die Kollegiale Beratung erlernen und regelmäßig anwenden. Darüber hinaus sollten sich insbesondere diejenigen Praktiker von der Intervention angesprochen fühlen, die negativen Auswirkungen auf ihre Psyche und Physis vorbeugen und/oder bei der Wahrnehmung ihrer verantwortungsvollen Aufgaben gemäß SGB VIII kollegial unterstützt werden wollen.

Warum nicht eigene und fremde Kompetenzen ergänzen,
um sich auch mal selbst zu helfen?

6. Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Fallbeispiele für die Intervention sortiert nach Problembereichen.....17

Tab. 2: Ziele und Leitfragen in den einzelnen Phasen der Intervention.....35

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Intervention bei beruflichen Problemen.....3

© Alff, Reinhard. In: Lippmann, 2004: 179

7. Literaturverzeichnis

Aronson, Elliot / Pines, Ayala Malach / Kafry, Ditsa 1983 : Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

Bachmair, Sabine / Faber, Jan / Hennig, Claudius / Kolb, Rüdiger / Willig, Wolfgang 1994: Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union

Belardi, Nando 1992: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Belardi, Nando 2005 a: Beratung. Eine sozialpädagogische Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag

Belardi, Nando 2005 b: Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Verlag C. H. Beck

Berker, Peter 1995: Kollegiale Supervisionsgruppen – kompetent, vertrauensvoll, entlastend. In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung. Heft 27, 70-75

Brede, Karola 2007: Projektion. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag, 727

Brinkmann, Ralf 2002: Intervision. Ein Trainings- und Methodenbuch für die kollegiale Beratung. Heidelberg: Sauer-Verlag

Bürstenbinder, Nina 2000: Allein geht man ein. Kollegiale Supervision – auch für Teams geeignet? Ein qualitatives Forschungsprojekt in Hamburg. Diplomarbeit Sozialpädagogik: Fachhochschule Hamburg

Cherniss, Cary 1999: Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Elkeles, Thomas / Kirschner, Wolf 2004: Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Intervention durch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement. Befunde und Strategien. Bremerhafen: Wirtschaftsverlag Neue Wissenschaften

Fallner, Heinrich / Gräßlin, Hans-Martin 1990: Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags. Hille: Ursel Busch Fachverlag

Feltham, Colin / Dryden, Windy 2002: Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch. Weinheim: Beltz Verlag

Fengler, Jörg 1998: Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: J. Pfeiffer Verlag

Fengler, Jörg / Sauer, Susanne / Stawicki, Claudia 2000: Peer-Group-Supervision. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess, 172-183

Gol, Manfred 2005: Kollegiale Beratung – Eine Untersuchung über deren Umsetzung in den Allgemeinen Sozialen Diensten. Diplomarbeit Sozialpädagogik: Fachhochschule Kiel

Heiner, Maja 2007: Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten. München: Ernst Reinhardt Verlag

Hendriksen, Jeroen 2000: Intervision. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Herwig-Lempp, Johannes 2004: Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht Verlag

Klüsche, Wilhelm 1990: Professionelle Helfer – Anforderungen und Selbstdeutungen. Analyse von Erwartungen und Bedingungen in Arbeitsfeldern der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Aachen: Kersting Verlag

Klüsche, Wilhelm (Hrsg.) 1999: Ein Stück weitergedacht. Beiträge zur Theorie- und Wissenschaftsentwicklung der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag

Kopp, Ralf / Vonesch, Lukas 2003: Die Methodik der Kollegialen Fallberatung. In: Franz, Hans-Werner / Kopp, Ralf (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung. State of the art und organisationale Praxis. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie, 53-92

Krauß, Ernst Jürgen 2002: Supervision für soziale Berufe. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Verlag Leske + Budrich, 603-616

Kühl, Wolfgang 2007: Intervision: billig, aber auch gut? Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit. Heft 1, 38-47

Lippmann, Eric 2004: Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Maelicke, Bernd 2007: Kollegiale Beratung. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag, 567-568

Mutzeck, Wolfgang 2002: Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag. Weinheim und Basel: Beltz Taschenbuch Verlag

Mutzeck, Wolfgang 2008: Kooperative Beratung. Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität. Weinheim und Basel: Beltz Taschenbuch Verlag

Reinfeld, Mathias 2006: Kollegiale Fallberatung, Coaching und Organisationales Lernen – ein konzeptioneller Vergleich. Diplomarbeit Pädagogik: Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Retaiski, Herbert 2007: Supervision. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag, 952-954

Rimmasch, Thomas 2003: Kollegiale Fallberatung – Was ist das eigentlich? Grundlagen, Herkunft, Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens. In: Franz, Hans-Werner / Kopp, Ralf (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung. State of the art und organisationale Praxis. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie, 17-51

Rotering-Steinberg, Sigrid 1992: Ein Modell kollegialer Supervision. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess, 428-440

Rotering-Steinberg, Sigrid 1996: Kollegiale Supervision in informellen Gruppen für Pädagoginnen und Pädagogen. In: Schlee, Jörg / Mutzeck, Wolfgang (Hrsg.): Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter, 100-125

Rotering-Steinberg, Sigrid 2005: Anleitungen zur Kollegialen Supervision und Qualitätszirkelarbeit sowie zum Kollegialen Coaching. Tübingen: DGVT Verlag

Roth, Eugen 1997: Mensch und Unmensch. München und Wien: Carl Hanser Verlag

Schlee, Jörg 2004: Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Arbeitsbuch. Stuttgart: W. Kohlhammer

Spangler, Gerhard 2005: Kollegiale Beratung. Heilsbronner Modell zur Kollegialen Beratung. Nürnberg: mabase-verlag

Spiegel, Hiltrud von 2006: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München: Ernst Reinhardt Verlag

Szameitat, Melanie 2007: Die zentrale Rolle des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamtes im Rahmen von Kindeswohlgefährdung anhand eines Praxisbeispiels. Diplomarbeit Sozialpädagogik: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Thiel, Heinz-Ulrich 2000: Zur Verknüpfung von kollegialer und professioneller Supervision. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess, 184-200

Thimm, Karlheinz 1997: Fallsupervision – Systemisch-methodenplurale Überlegungen zu einem traditionellen Supervisionstypus. In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung. Heft 31, 86-103

Tietze, Kim-Oliver 2003: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Arbeitshilfen

Badry, Elisabeth / Knapp, Rudolf / Stockinger, Hans Gerhard 2002: Arbeitshilfen für Studium und Praxis der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Neuwied und Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag

Dudenredaktion (Hrsg.) 2004: Der kleine Duden. Der passende Ausdruck. Ein Synonymwörterbuch für die Wortwahl. Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus

Esselborn-Krumbiegel, Helga 2002: Von der Idee zum Text. Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Schreiben. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Fakultät Wirtschaft und Soziales, Department Soziale Arbeit (Hrsg.) 2008: Informationen des Prüfungsausschusses zu den wissenschaftlichen Anforderungen an eine Diplomarbeit. Hamburg

Wahrig-Redaktion (Hrsg.) 2006: Die deutsche Rechtschreibung. Gütersloh/München: Wissen Media Verlag

Gesetzestexte

Grundgesetz. In: Jugendrecht 2006. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Sozialgesetzbuch (SGB) Achtes Buch (VIII) Kinder- und Jugendhilfe. In: Jugendrecht 2006. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 11-76

Internetquellen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Balint-Gruppe> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.anonyme-alkoholiker.de/content/08dat/08gede.php> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.anonyme-alkoholiker.de/content/08dat/08index.php> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.buergerschaft-hh.de/parldok/> → Dokumentennummer → Wahlperiode → 18. Wahlperiode → Dokumentennummer → 2926 (Stand: 17.08.2008)

<http://www.buergerschaft-hh.de/parldok/> → Dokumentennummer → Wahlperiode → 18. Wahlperiode → Dokumentennummer → 6369 (Stand: 17.08.2008)

<http://www.hamburg.de/servlet/contentblob/117748/garantenstellung/data.pdf> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.hamburg.de/stadt-staat/presse/pressearchiv/nofl/119016/2006-12-12-bsg-kinderschutz.html> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.hamburg.de/stadt-staat/presse/pressearchiv/nofl/119014/2007-06-05-bsg-kinderschutz.html> (Stand: 17.08.2008)

<http://www.sw.fh-jena.de/people/wolfgang.kuehl/veroeffentlichungen>
(Stand: 17.08.2008)

Schriftliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ort, Datum

Unterschrift