

Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit



Bachelor-Thesis
zum Erwerb des
Bachelor-Diploms
in Sozialer
Arbeit

Saina Atzenweiler

Abstract

Seit den Reformbestrebungen des New Public Management (NPM) der 1990er Jahre ist die Soziale Arbeit zunehmend mit ökonomischen Fragestellungen und den Herausforderungen des Qualitätsdiskurses konfrontiert, um den gesellschaftlichen Legitimationsanforderungen und Interessen zur Qualitätsentwicklung der Praxis gerecht zu werden. Zur Unterstützung des Prozesses der Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit wurde in dem 2015 veröffentlichten Synthesebericht „Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)“ unter anderem die Institutionalisierung der kollegialen Beratung empfohlen.

Kollegiale Beratung wird als ein personenorientiertes Beratungsformat beschrieben, bei welchem in der Gruppe wechselseitig berufsbezogene Fälle systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden. Jedoch existieren kaum wissenschaftliche Theorie- und Forschungsarbeiten darüber, was die kollegiale Beratung zu leisten vermag.

Die vorliegende Arbeit geht daher der Frage nach, was die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen sind. Dazu wurden anhand der Fachliteratur drei Themen operationalisiert, welche den Qualitätsdiskurs der Sozialen Arbeit wiederholt prägen. Es handelt sich um die Themen professionelles Handeln, Modernisierungsprozesse und organisationale Lernprozesse, wobei deren Möglichkeiten und Herausforderungen mit Fokus auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden herausgearbeitet werden. Danach werden anhand dieser Themen die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung nach dem aktuellen Forschungsstand analysiert.

Insgesamt konnten zehn Chancen und vier Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen eruiert werden, wobei die Frage aufgrund der partiellen empirischen Evidenz nicht abschliessend beantwortet werden konnte.

Auffallend zeigt sich dabei, dass aus der theoretischen Literatur nur wenige Grenzen der kollegialen Beratung hervorgehen. Im Hinblick auf ein verbessertes konzeptionelles Verständnis des Beratungsformats besteht weiterer Forschungsbedarf sowie die Identifizierung von Schwierigkeiten und Grenzen.

Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit

Bachelor-Thesis zum Erwerb
des Bachelor-Diploms Soziale Arbeit

Berner Fachhochschule
Soziale Arbeit

Vorgelegt von

Saina Atzenweiler

Bern, Dezember 2020

Gutachter: Prof. Dr. Simon Raphael Steger

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Problem- und Fragestellung	6
1.3	Methodisches Vorgehen.....	7
2	Kollegiale Beratung	9
2.1	Definition und Merkmale	9
2.2	Ausführungen zu den Begrifflichkeiten.....	10
2.2.1	Beratung.....	10
2.2.2	Kollegialität	12
2.2.3	Reflexion.....	14
2.2.4	Soziale Gruppe	15
2.2.5	Rolle	18
2.2.6	Ablaufstruktur.....	20
2.3	Aktueller Stand der empirischen Forschungen	21
3	Kollegiale Beratung und professionelles Handeln	23
3.1	Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und dem professionellen Handeln	23
3.2	Effekte der Qualitätsentwicklung auf das professionelle Handeln	26
3.3	Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum professionellen Handeln	28
4	Kollegiale Beratung und Modernisierungsprozesse	31
4.1	Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und Modernisierungsprozesse	31
4.2	Effekte der Modernisierungs- und Veränderungsprozesse auf die Organisationen und Personen	33
4.3	Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zu den Modernisierungsprozessen	36
5	Kollegiale Beratung und organisationale Lernprozesse	43
5.1	Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und dem organisationalen Lernen	43
5.2	Effekte des organisationalen Lernens auf die Organisationen und Personen.....	45
5.3	Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum organisationalen Lernen	49
6	Fazit und Ausblick	51
7	Literaturverzeichnis	57

1 Einleitung

Das Studium der Sozialen Arbeit an der Berner Fachhochschule begann für mich noch vor dem regulären Semesterstart mit der Teilnahme am sogenannten *Development Center (DC)*. Das DC ist Bestandteil des Moduls *Selbst- und Sozialkompetenz*, das mich während der Dauer von drei Jahren in meinem Studium begleitete (Berner Fachhochschule Soziale Arbeit, 2019, S. 1). Wie der Beschreibung des Moduls *Selbst- und Sozialkompetenz I* entnommen werden kann, ist „die eigene Persönlichkeit [...] ein wichtiges Instrument im gemeinsamen Handeln mit den Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. [Daher bilden] die Auseinandersetzung mit sich selbst und die Reflexion sozialer Interaktionen, [...] entscheidende Elemente im Studium der Sozialen Arbeit“ (S. 2).

Während der Reflexion im Studium Soziale Arbeit an der Berner Fachhochschule grosse Bedeutung geschenkt wird, machte ich in meinem Praktikum eine gegenteilige Erfahrung. Die Anforderungen der gelernten Theorie im Studium und die gelebte Praxis wiesen zahlreiche Diskrepanzen auf. Dabei ist mir besonders das Thema Reflexion aufgefallen. „Die Selbstreflexion und die persönliche [...] Weiterentwicklung – insbesondere in Bezug auf eigene und fremde Erwartungen, Werte und Normen, eigene Stärken und Schwächen, eigene Gefühle und Einstellungen, persönliche Grenzen [und] eigenes Handeln“ (Berner Fachhochschule Soziale Arbeit, n.d., S. 1) wurde in meiner Praxisorganisationen kaum thematisiert. Diese Erfahrungen zeigten mir, dass die Reflexion und die persönliche Weiterentwicklung zwar im Studium eine zentrale Rolle spielten, in meiner Praxisorganisation jedoch kaum behandelt wurden. Ausserdem machte ich die Erfahrung, dass auch die Etablierung einer Reflexionskultur für meine Praxisorganisation von geringer Relevanz war.

Ich war neugierig herauszufinden, weshalb in meiner Praxisorganisation eine Reflexionskultur fehlte, und wollte die Frage klären, was Reflexion in der Praxis der Sozialen Arbeit bedeutet. Anstatt Antworten auf diese Fragen zu finden, führten mich meine Recherchen jedoch immer wieder zur Qualitätsdiskussion in Organisationen der Sozialen Arbeit. Im Verlauf meiner weiteren Recherchen rückten Fragen wie der Einfluss von Reflexion auf die Qualität sozialer Dienstleistungen in den Fokus meines Interesses.

1.1 Ausgangslage

Sozialstaat- und Qualitätsdebatten seit den 1990er Jahren

Der Beginn der Qualitätsdiskussionen in Organisationen der Sozialen Arbeit geht auf die Zunahme ökonomischer Fragestellungen und den Fokus auf die systemimmanenten Voraussetzungen in sozialen Dienstleistungsproduktionen der 1990er Jahre zurück (Kolhoff & Grunwald, 2018, S. 1; Flösser & Oechler, 2006, S. 159). Es waren sodann auch die Jahre, die

mit Blick auf die Geschichte der sozialen Sicherheit der Schweiz, als prägend zu bezeichnen sind.

Während sich die schweizerische Politik seit Beginn des Zweiten Weltkrieges durch einen Grundkonsens zwischen den gesellschaftlichen Gruppen auszeichnete, kam es gegen Ende des kalten Krieges zu einer Polarisierung der politischen Kräfte (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2020). Zu dieser Zeit befand sich die Schweiz in einer Rezession, die Wirtschaftseinbrüche und eine schnell wachsende Arbeitslosenquote zur Folge hatte (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2020; Bolliger, 2007, S. 99). Dabei gerieten insbesondere die Sozialwerke unter Druck. Vor allem deren langfristige Finanzierbarkeit wurde aufgrund des demografischen Wandels seitens der Wirtschaft und der bürgerlichen Parteien in Frage gestellt. Die Debatten mündeten schliesslich in Forderungen, die im Wesentlichen die Ökonomisierung, Deregulierung sowie den Um- und Abbau der sozialen Sicherheit der Schweiz postulierten. Seitjeher kann die Sozialpolitik und die soziale Sicherheit der Schweiz als ein politisch umkämpftes Themengebiet betrachtet werden (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2020).

Die Forderungen zum Abbau wohlfahrtsstaatlicher Garantien gehen einher mit den neoliberalen Positionen, die für die westlichen Staaten seit den 1990er Jahren bestimmend waren. Sie setzten den Fokus auf persönliches Profitdenken und lehnten die Gemeinschaftsverantwortung ab (Albrecht et al., 2015, S. 11-12). Ihren Bestrebungen lag die Vorstellung eines „Kapitalismus ohne wirtschaftliche Begrenzung“ (Butterwegge, Lösch & Ptak, 2017, S. 11) zugrunde.

Im Zuge der Neoliberalisierung in Nordamerika und Europa verbreitete sich auch in der Schweiz die Kritik an der „behördlich-bürokratischen Verfasstheit der [öffentlichen] Verwaltung“ (Schaarschuch, 2006, S. 97; Weil, 2017, S. 7). Die zentralen Kritikpunkte bezogen sich einerseits auf die Finanzierungsprobleme und andererseits auf das Übermass an Regulierungen, welche zur strukturellen Missachtung der Interessen und Bedürfnisse der Klientschaft sowie zur übermässigen Beschäftigung der sozialen Dienste mit sich selbst geführt habe (Schröter, 2009, S. 4; Flösser & Oechler, 2006, S. 159-160). Die Krise der Arbeitergesellschaft, der demografische Wandel sowie der Wandel gesellschaftlicher Grundsätze im Zusammenhang mit der Erfahrung, dass Wachstum endlich ist, mündeten in der Legitimationskrise des Wohlfahrtsstaates (Grunwald, 2018b, S. 1634).

New Public Management (NPM)

In der Folge wurde die bereits in den 1970er Jahren begonnene Auseinandersetzung rund um den Dienstleistungsbegriff erneut aufgegriffen und thematisiert. Für neue Impulse in den Diskussionen sorgte zu jener Zeit das Aufkommen des sogenannten *New Public Management*, kurz NPM (Schaarschuch, 2006, S. 97). Der Hauptfokus des NPM lag darin, die Effektivität

und Effizienz der Verwaltungstätigkeit zu steigern, indem die verfügbaren Mittel und Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden. Zu diesem Zweck wurde die Verwaltungstätigkeit und ihre Dienstleistungsproduktion anhand vordefinierter Kriterien sowie mittels Kostenrechnungen einer Wirkungsprüfung unterzogen (Weil, 2017, S. 9). Die Führung des Staatssystems sollte sich ausserdem mit Hilfe des NPM an dasjenige der Privatwirtschaft angleichen – insofern, als sie ihre Dienstleistungen anhand der Erwartungen der Gesellschaft definiert (S. 7).

Dieser „Umgestaltung des staatlichen Dienstleistungssektors in einen Markt konkurrierenden Dienstleistungsanbieter“ (Schaarschuch, 2006, S. 99) geht die bereits vor dem Aufschwung des neoliberalen NPM festgestellte Notwendigkeit voraus, das nachfragende Subjekt als Produktionsfaktor zu betrachten (S. 101). Demnach stellt das Individuum einen wesentlichen Bestandteil in der Dienstleistungserbringung dar, welches Kooperation und aktive Beteiligung der Konsumenten voraussetzt (S. 94). Der Schlüssel für eine effektive und effiziente Erbringung sozialer Dienstleistungen liegt folglich in der Aktivierung und Mobilisierung der Konsumenten als eine bis anhin versteckte Ressource (S. 93). Das nachfragende Subjekt taucht somit als *Kunde* auf, was die Eigenverantwortung und Souveränität hinsichtlich der Lösung von Problemen sowie der Gestaltung der Lebensbedingungen besonders hervorhebt (S. 98).

Mit der Betonung der Eigenverantwortung kann zugleich auf den Aktivierungsdiskurs verwiesen werden (S. 105). Ihm liegt die Annahme eines trägen und passiven Individuums zugrunde, das „es sich in der ‚sozialen Hängematte‘ bequem gemacht hat“ (Sommerfeld, 2006, S. 121) und damit zum Problem für die Gesellschaft bzw. den Staat wird. Folglich besteht im sozialpolitischen Verständnis der Aktivierung die Lösung des Problems darin, durch externe Anreize das Individuum zu (re-)aktivieren, damit es *eigenverantwortlich* die Kompetenzen erwirbt, die es braucht, um „seinen autonomen Platz in der Gesellschaft wieder ein[...]nehmen [zu können]“ (S. 121). Bei genauer Betrachtung fällt jedoch auf, dass diese Form, die zur Entwicklung des Aktivitätspotentials beitragen soll, nicht in die Menschen, sondern in die Strategien des Förderns und Forderns wie die der Sanktionierung oder Ausgrenzung vertraut (Evers, Heinze & Olk, 2011, S. 29; Schaarschuch, 2006, S. 97). Damit erschaffen sie ein von Zwang geprägtes Feld, das auf die Unterordnung der Individuen an die bestehenden Normen und Machtverhältnisse anstatt auf die Wiederherstellung einer unabhängigen Lebenspraxis abzielt (Sommerfeld, 2006, S. 122). Vielmehr müsste die sozialpädagogische Intervention, um der Objektivierung der Individuen entgegenzuwirken, auf die „Aushandlung zwischen den beteiligten Subjekten als zentrale[s] Qualitätsmerkmal Sozialer Arbeit setz[en]“ (Flösser & Oechler, 2006, S. 167).

Mit dem rasanten Aufschwung des NPM, das auch als *wirkungsorientierte Verwaltungsführung* bezeichnet wird, wurde in der Schweiz eine grundlegende Verwaltungsreform vollzogen (Weil,

2017, S. 5, 7). Die Reformbewegung wurde von der Hoffnung begleitet, „die legitimatorische Krise der sozialen Dienste [...] wie auch die Krise des Managements“ zu bewerkstelligen. Entsprechend wurde erwartet, dass der Akzeptanzverlust gegenüber öffentlich verfügbaren Dienstleistungen und die stagnierten Veränderungsprozesse vieler Trägerschaften mit der Entwicklung von Qualitätsdimensionen gelöst werden können (Flösser & Oechler, 2006, S. 159). Um den Qualitätsdiskurs in der Sozialen Arbeit nachzuvollziehen, bedarf es einer Begriffsdefinition.

Definition von Qualität

Der Begriff *Qualität* wird im alltäglichen Sprachgebrauch für verschiedene Situationen verwendet: sei es nach einem Abendessen in einem Restaurant, nach dem Besuch eines Theaters, in Bezug auf den Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Zumeist geht es dabei darum, zu beschreiben, ob etwas von guter oder schlechter Qualität ist – also um die Güte einer Leistung. Wir verwenden den Begriff der Qualität in unserer Alltagssprache dementsprechend wertend (Herrmann & Müller, 2019, S. 28) und orientieren uns dabei an „gesellschaftliche[n] und persönliche[n] Normen, Werte[n], Ziele und Erwartungen“ (Merchel, 2003, S. 8). Insofern kann der Qualitätsbegriff als Konstrukt verstanden werden, der relativ und überdies zeitgebunden ist (Trede, 2018, S. 1247). Um Qualität bewerten zu können, muss zuerst ein Qualitätskonzept mit verschiedenen Leistungsmerkmalen bestimmt werden, anhand derer das Zuerkennen von Qualität gewichtet werden kann (Merchel, 2003, S. 9). Doch „welchen Merkmalen [...] eine hohe Bedeutung zugesprochen wird, verändert sich je nach den herrschenden fachlichen und politischen Wertmassstäben“ (Trede, 2018, S. 1247). Gleichwohl dürfen die unterschiedlichen Interessensgruppen und ihre Einflussmöglichkeiten nicht ausser Acht gelassen werden, sofern die Kostenträger im Gegensatz zu den Adressatinnen und Adressaten über deutlich mehr Definitionsmacht verfügen (S. 1247).

Seit nun mehr als zehn Jahren treten die Kostenträger als Kontrollinstanz auf, die mit dem sozialen Dienstleistungssektor Qualitätsvereinbarungen abschliessen (Dahme & Wohlfahrt, 2018, S. 1238). Diese Vereinbarungen oder Anforderungen werden auf der Grundlage von Erfahrungen und Bedürfnissen ausgearbeitet. Sofern die zur Beurteilung stehende Leistung den Anforderungen entspricht, wird sie als gut attribuiert (Herrmann & Müller, 2019, S. 30). Diese Auffassung des Begriffs Qualität ist auf die Definition gemäss dem Deutschen Institut für Normung zurückzuführen. Sie versteht unter Qualität „de[n] Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000:2005). Qualität wird also definiert als „optimale Erfüllung normativer Anforderungen“ (Reinbacher, 2020, S. 136). Implizit bedeutet Qualität also, wie Reinbacher formuliert, „ein reales ‚Ist‘ von einem normativen ‚Soll‘ zu unterscheiden, Ersteres auf Zweiteres zu beziehen und vor allem Ersteres an Zweiteres anzunähern“ (S. 138).

Der Qualitätsdiskurs in der Sozialen Arbeit

Der Erfolg der Sozialen Arbeit ist massgeblich von den Sozialarbeitenden abhängig und verstärkt sich dadurch, dass die erbrachten Dienstleistungen interaktiv sind. Das heisst, dass nicht nur die Sozialarbeitenden die Dienstleistung produzieren, sondern die Adressatinnen und Adressaten die Dienstleistung koproduzieren (Friedrich, 2010, S. 9). Damit entsteht die Problematik, dass ...

- ... die Dienstleistung einen immateriellen Charakter aufweist, da sie eine sogenannte personenbezogene soziale Dienstleistung ist (Merchel, 2003, S. 6-7).
- ... die Qualität der Leistungserbringung vom Einbezug, der Beteiligung und der Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten abhängt (Merchel, 2003, S. 6-7).
- ... die Leistungserbringung sich am Bedarf der Klientinnen und Klienten orientieren muss, was eine geringe Standardisierbarkeit zur Folge hat (Merchel, 2003, S. 6-7).
- ... die Leistungserbringung nicht eindeutig in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gebracht werden kann, da nicht klar bestimmbar ist, ob der Input, die Beschaffenheit der Leistungserbringung oder der Output der Leistung zum gewünschten Ergebnis geführt hat (Merchel, 2003, S. 14).

Um Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Qualität – also „de[s] Grad[es], in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000:2005) – überprüfen zu können, müssen wir zuerst bestimmen, was wir messen wollen. Soll die Qualität hinsichtlich der Voraussetzungen (*Input*) für die Erbringung einer Leistung (Strukturqualität), der Beschaffenheit der Leistungserbringung (Prozessqualität) oder anhand des Endergebnisses (*Output*) der Leistung (Ergebnisqualität) bemessen werden? (Seithe, 2012, S. 88). Bei der Unterscheidung dieser drei Qualitätsebenen wird deutlich, dass das Verständnis von Qualität divergiert. Qualität weist somit einen deutlichen Konstrukt-Charakter auf und ist relativ (Merchel, 2003, S. 9). Folglich kann Qualität als Ergebnis einer Bewertung nach unterschiedlichen Kriterien verstanden werden.

Obwohl die Ausrichtung der Sozialen Arbeit auf ökonomische Fragestellungen zahlreiche Probleme mit sich bringt und die Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen nur schwer bestimmbar ist (Merchel, 2003, S. 6-14), kann sie weder aus rechtlichen und fachpolitischen noch aus professionspolitischen Gründen gemieden werden (S. 17-18). Die Qualitätsdiskussion könne Merchel zufolge sogar Impulse bieten, damit die Soziale Arbeit „methodisch strukturierter und reflektierter als bisher [...] handeln“ kann (S. 17-18). In diesem Zusammenhang steht zudem die Forderung, dass sich der „Akzent in der Qualitätsdebatte auf den Begriff der Qualitätsentwicklung“ beziehen soll. Die Qualitätsentwicklung tendiere zu einem partizipatorischeren und methodisch stärkeren Verfahren, wie sich bspw. am Beitrag von Maja Heiner und ihrem Vorschlag zur Selbstevaluation erkennen lasse (S. 16). Sie schlägt

vor, dass soziale Dienste ein „empirisch fundiert[es] Qualitätsmanagement [...] im Rahmen von Selbst- und Fremdevaluationen [etablieren, das] eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Zielvorstellungen und Reaktionen der NutzerInnen auf das vorhandene Angebot [ermöglicht]“ (Heiner, 2007, S. 210).

1.2 Problem- und Fragestellung

Mit der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit geht die Erwartungshaltung einher, dass sie „ein angestrebtes Ergebnis mit möglichst geringem Aufwand erreicht“ (Mühlum, 2000, S. 113). Angesichts der gegenwärtigen Ereignisse beziehungsweise auf die Covid-19-Pandemie, die schwere wirtschaftliche und soziale Folgen erwarten lässt (Kieffer, 2020, Vorwort; Mombelli, 2020, Vorwort), könnte sich diese Erwartungshaltung zunehmend verstärken (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft, 2020, S. 1).

Die Nachfrage nach Wirkungsmessungen in Organisationen der Sozialen Arbeit ist nicht nur aktuell von zunehmendem Interesse (Tabatt-Hirschfeldt, 2018, S. 101), sondern bereits in der Vergangenheit wurde der Nachweis eingefordert, dass die zur Verfügung gestellten Mittel effizient, kostenbewusst und gezielt eingesetzt werden (Mühlum, 2000, S. 113). In diesem Zusammenhang möchte ich insbesondere auf den Synthesebericht „Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)“, der im Auftrag des Sozialamts der kantonalen Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) von der Berner Fachhochschule Soziale Arbeit erstellt wurde, aufmerksam machen. Darin wurde untersucht, „wie die intern beeinflussbaren Qualitäts- und Leistungsaspekte sowie Kostenaspekte in den Sozialdiensten ein- und umgesetzt werden“ (Steger, Straub & Iseli, 2015, S. 5). Zur Prüfung und Verbesserung der Kosteneffizienz wurden den Sozialdiensten ausserdem elf Handlungsempfehlungen unterbreitet (S. 29). Eine dieser Handlungsempfehlungen mit dem Titel „kollegiale Beratung“ fordert, „die Reflexion des fachlichen Handelns [...] institutionell zu verankern“ (S. 30).

Die kollegiale Beratung, die auch als Intervision bekannt ist, kann als eine Reflexionsmethode betrachtet werden, die es ermöglicht, „Widersprüche, Konflikte und Harmonien des beruflichen Handelns“ zu ergründen (Ebert, 2012, S. 137). Eine solche Qualitätsentwicklung, die im Rahmen einer kollektiven Reflexionsarbeit stattfinden soll, bedingt jedoch, wie Rahel Müller de Menezes (2012) erläutert, eine entsprechende Organisationskultur oder ist auf die Entwicklung einer solchen angewiesen (S. 348).

Im Synthesebericht wird die Institutionalisierung der kollegialen Beratung in der wirtschaftlichen Sozialhilfe des Kantons Bern gefordert. Die Chancen und Grenzen der Institutionalisierung der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in sozialen Organisationen wird jedoch nicht thematisiert.

Aufgrund dieser Ausführungen gelange ich zur folgenden Fragestellung:

Was sind die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Der Begriff *Chance* soll auf die Möglichkeiten oder Erfolgsaussichten kollegialer Beratung hinweisen, während mit dem Terminus *Grenze* Herausforderungen oder negative Aspekte des Beratungsformats im Kontext der Qualitätsentwicklung identifiziert werden.

In Anbetracht des Begriffs *Organisation* orientiere ich mich in dieser Bachelorarbeit an der institutionalen Betrachtungsweise. Das bedeutet, dass ich Organisationen als ein soziales Gebilde begreife, das zielorientiert ist, eine formale Organisationsstruktur hat und bestimmte Grenzen aufweist (Thom & Wenger, 2010, S. 44-45). Dabei richte ich mich an der folgenden Definition von Dietmar Vahs (2019) aus: „Unter Organisation sind sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen“ (S. 14). Mit dem Terminus *soziale Systeme* verdeutlicht er, dass zu Organisationen Menschen gehören, die sich bspw. als Mitglied, als Arbeitnehmende oder als Angehörige dieser Organisation verstehen. Mit dem Terminus *offene Systeme* wird hervorgehoben, dass Organisationen im Zusammenhang mit ihrer Umwelt stehen und sich dabei in einem ständigen wechselseitigen Austausch befinden (S. 13).

Die Begrifflichkeiten *Organisationen der Sozialen Arbeit* oder *soziale Organisationen* werden in dieser Bachelorarbeit basierend auf der Definition von Michael Herzka verwendet. Er versteht unter sozialen Organisationen „diejenigen Waren und Dienstleistungen produzierenden Betriebe, welche die Förderung von Teilnahme und Teilhabe marginalisierter Personengruppen sowie den gesellschaftlichen Wandel im Sinne einer verbesserten Chancengleichheit und mehr sozialer Gerechtigkeit in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten stellen“ (Herzka, 2013, S. 17-18).

1.3 Methodisches Vorgehen

Zu Beginn dieser Arbeit werde ich im Kapitel *kollegiale Beratung* Themen im Zusammenhang mit dem Beratungsformat erörtern. Dabei werde ich die Definition zur kollegialen Beratung darlegen und auf die ihr inhärenten Merkmale und Hintergründe eingehen.

Die Kapitel drei bis fünf behandeln jeweils ein operationalisiertes Thema zur Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit, wobei der Fokus auf der Organisation und ihren Mitarbeitenden liegt. Das Vorgehen in diesen drei Kapiteln ist jeweils dasselbe: Beginnend mit Ausführungen zum operationalisierten Thema der Qualitätsentwicklung und der Darlegung der notwendigen Hintergrundinformationen, werden darauffolgend die Auswirkungen und Effekte dieses Themas diskutiert. In einem dritten Schritt werden bezugnehmend auf die dargestellten Effekte die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung analysiert.

Im sechsten Kapitel werden die Chancen und Grenzen zusammenfassend herausgearbeitet und in einem Ausblick werden weiterführende Gedanken zu zukünftigen Forschungsarbeiten dargelegt.

2 Kollegiale Beratung

Im folgenden Kapitel wird das Beratungsformat *kollegiale Beratung* beschrieben. Neben der Definition werde ich auf die vier zentralen Merkmale des Beratungsformats eingehen. Um zu Letzterem ein umfassenderes Verständnis zu erhalten, werden anschliessend die Themengebiete, welche in den vier Merkmalen, der Definition und dem Namen des Beratungsformats enthalten sind, ausgeführt und in Bezug zum Beratungsformat gesetzt. Zudem wird der aktuelle empirische Forschungsstand kollegialer Beratung dargestellt.

2.1 Definition und Merkmale

Die kollegiale Beratung ist nicht nur im deutschsprachigen, sondern auch im englischsprachigen Raum unter zahlreichen Bezeichnungen zu finden: *Intervision, kollegiale Supervision, kollegiale Fallberatung, Teambberatung, kooperative Beratung, Peer-Supervision, peer counseling, peer group supervision, peer to peer counselling* (Linderkamp, 2011, S. 45; Tietze, 2010, S. 23, 42). Dabei führt diese begriffliche Vielfalt gemäss Tietze (2010) zu einer konzeptuellen Unschärfe (S. 24). Um die kollegiale Beratung zum Gegenstand der Forschung zu machen, sei es daher notwendig und erforderlich, gemeinsame Definitionsmerkmale herauszuarbeiten, um konzeptionelle Klarheit zu gewinnen (S. 44). Dieser Aufgabe nahm sich Tietze an und formulierte schliesslich die folgenden vier Definitionsmerkmale:

Wenn ein Beratungskonzept vorsieht, (1) dass es in einer Gruppe realisiert werden soll und (2) wenn berufsbezogene Fälle von teilnehmenden Personen beraten werden und (3) wenn sich der Beratungsprozess an einer Ablaufstruktur orientieren und mit verteilten Rollen vollzogen werden soll und (4) alle Rollen ausnahmslos reversibel sein sollen – dann ist anzunehmen, dass es sich um das Format kollegiale Beratung [...] handelt (S. 28).

Auf der Grundlage dieser Merkmale und durch den Vergleich des Verständnisses von kollegialer Beratung anhand der Einbeziehung von über 50 verschiedenen Werken formulierte Tietze (2010) die nachfolgende Definition: „Kollegiale Beratung beschreibt ein Format personenorientierter Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden“ (S. 24).

Dieses Verständnis von kollegialer Beratung soll auch für die vorliegende Arbeit gelten. Da weder im englischen noch im deutschen Sprachraum ein einheitlicher Terminus für das Beratungsformat existiert, werde ich der Einfachheit halber – und somit Tietze nachkommend – ausschliesslich den Begriff *kollegiale Beratung* verwenden (vgl. Tietze, 2010, S. 23). Diesen Begriff schätze ich jedoch auch als treffend ein, weil das Wort *kollegial* die Abwesenheit einer/eines externen oder internen Beratungsexpertin/Beratungsexperten impliziert und der Begriff *Beratung* verdeutlicht, dass es sich um eine spezifische Kommunikationsform handelt,

deren Zweck auf der Förderung und (Wieder-)Herstellung der Bewältigungskompetenzen der ratsuchenden Person begründet liegt (vgl. Nestmann & Sickendiek, 2018, S. 111).

2.2 Ausführungen zu den Begrifflichkeiten

Um ein besseres Verständnis in Bezug auf das Beratungsformat zu erhalten, scheint mir eine genauere Klärung der Begrifflichkeiten, die in den vier Definitionsmerkmalen nach Tietze enthalten sind, erforderlich zu sein. Dabei werde ich auf die Themenfelder *Beratung*, *Gruppe*, *Rolle* und *Ablaufstruktur* eingehen. Zudem werde ich die Themen *Kollegialität* und *Reflexion* näher betrachten, obwohl sie nicht explizit in den vier Definitionsmerkmalen nach Tietze erwähnt werden. Dies erfolgt aus dem Grund, dass die Kollegialität eine Komponente im Namen des Beratungsformats und die Reflexion Bestandteil der Definition kollegialer Beratung ist (vgl. Kap. 2.1). Darüber hinaus werde ich in den einzelnen Kapiteln direkte Bezüge zum Beratungsformat herstellen, um ein umfassenderes Verständnis ihrer Voraussetzungen, (möglichen) Bedingungen und Regeln zu erzielen. Die folgenden Unterkapitel sind in der Regel so gestaltet, dass ich am Anfang jeweils in das entsprechende Themenfeld einführe und anschliessend den Bezug zum Beratungsformat herstelle. Diesen Bezug habe ich jeweils mit einem entsprechenden Untertitel kenntlich gemacht.

2.2.1 Beratung

Beratung ist eine Kommunikations- und Gesprächsform, bei welcher die beratende Person die ratsuchende Person beim Bewältigen von Anforderungen, Problemen oder Krisen unterstützt (Nestmann & Sickendiek, 2018, S. 110). Dementsprechend wäre es verfehlt, die Beratung auf das Erteilen von *Ratschlägen* zu verkürzen. Stattdessen wird Beratung „verstanden als ein Prozess der Auseinandersetzung über unterschiedliche Sichtweisen, d.h. über Annahmen und Kenntnisse, die Berater und Klient zum Problem besitzen“ (Redlich, 2009, S. 7). Das Verstehen oder die Verständigung wird somit für den Beratungsprozess von zentraler Bedeutung (S. 10). Als essenzielle Bestandteile der Verständigung zählen wiederum das aufmerksame Zuhören, das Formulieren von hilfreichen Fragen (offene W-Fragen) sowie das prägnante Wiedergeben von Gedanken und Gefühlen (Ich-Botschaften) (Redlich, 2009, S. 16; Widulle, 2012, S. 103-108). Ziel der Beratung ist es, die Bewältigungskompetenzen der ratsuchenden Person zu fördern und/oder (wieder-)herzustellen (Nestmann & Sickendiek, 2018, S. 111).

Obwohl die Beratung nicht verkürzt als Ratgeben verstanden werden soll (Redlich, 2009, S. 7), wird im nachfolgenden Zitat von Paris (2014) die Asymmetrie jeder Beratungsbeziehung gut erkennbar: „Der Ratschlag teilt die Welt in zwei Klassen von Menschen: Ratgeber und deshalb Ratkompetente einerseits, Orientierungssuchende und darum Ratbedürftige andererseits. Der Rat des einen ist die Ratlosigkeit des anderen, letztere ist im Tun des ersten immer schon vorausgesetzt“ (S. 68). Diese Asymmetrie in der Beratungsbeziehung bedeutet eine Differenz

zwischen Macht und Ohnmacht (Schäfer, 2010, S. 55). In der Beratungsbeziehung besteht dementsprechend ein Machtgefälle bzw. ein Abhängigkeitsverhältnis, welches von der ratsuchenden Person häufig als unangenehm empfunden wird und schambehaftet ist. Die ratsuchende Person muss diese Asymmetrie jedoch akzeptieren und sich somit den Spielregeln unterwerfen, um die gewünschte Unterstützung zu erhalten (S. 56).

Darüber hinaus gehört zu jeder Beratungssituation ein Kontext. Das zeigt sich einerseits darin, dass es einen erheblichen Unterschied darstellt, ob die Beratung auf freiwilliger Basis oder in einem Zwangskontext stattfindet (Widulle, 2012, S. 65). Auch liegt der Beratung, sofern es sich nicht um eine informelle Beratung (bspw. unter Freundinnen und Freunden, Bekannten oder Verwandten) handelt, ein Setting mit einem bestimmten Auftrag zugrunde. Letzterer strukturiert das Gespräch, bildet den Hintergrund für Erwartungen und definiert Ziele (Widulle, 2012, S. 65-67; Nestmann & Sickendiek, 2018, S. 110). Damit geht einher, dass die Beratungsdauer nicht beliebig, sondern in einem zeitlich festgeschrieben Rahmen stattfindet (Widulle, 2012, S. 157).

Bezug zum Beratungsformat

In den obigen Ausführungen habe ich dargelegt, dass Beraten eben nicht bedeutet, vorschnelle Bewertungen vorzunehmen und Ratschläge zu geben, sondern impliziert, dass das Zuhören, das Fragenstellen sowie das Wiedergeben von Gefühlen und Gedanken essenziell sind, um einander zu verstehen und somit auch beraten zu können.

Dieses Beratungsverständnis gilt auch für die kollegiale Beratung. Jeweils eine anwesende Einzelperson stellt mit ihrem beruflichen Kontext und den diesbezüglichen Anliegen den Bezugspunkt der Beratung dar (Tietze, 2020, S. 25), wobei als Zielbezug die ergebnisorientierte Reflexion angestrebt wird (S. 27). Die kollegiale Beratung ist daher als eine personenorientierte Beratung zu verstehen. Der Auftrag liegt in der Bearbeitung von Themen, Anliegen und Problemen, die ausschliesslich den direkten beruflichen Kontext der jeweiligen ratsuchenden Person betreffen (S. 25). Somit werden Themen, die das Privatleben betreffen, bspw. Beziehungsprobleme oder Erziehungsfragen, aber auch gesellschaftliche Themen aus dem Beratungskontext ausgeschlossen (S. 26).

Um dieses Beratungsverständnis umsetzen und gewährleisten zu können, wird den Organisationen in der Einführungsphase des Beratungsformats empfohlen, Unterstützungsangebote, wie die anfängliche Begleitung des Beratungsprozesses durch externe Expertinnen oder Experten, in Anspruch zu nehmen und Qualifizierungsangebote für die Teilnehmenden anzubieten (Kaesler, 2019, S. 457). In diesen Qualifizierungsangeboten wäre es bspw.

sinnvoll, die kommunikativen Voraussetzungen für die kollegiale Beratung zu erlernen, die gemäss Lippmann im Wesentlichen auf den folgenden Modellen basieren¹:

- vier Ebenen einer Nachricht nach Schulz von Thun;
- personenzentrierte/klientenzentrierte Haltung nach Carl Rogers;
- Ressourcenorientierung, z.B. nach Klaus Grawe;
- Orientierung an der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohen (TZI) und
- Beachten der allgemeinen Feedbackregeln (Lippmann, 2013, S. 55-56)

Die Teilnahme an der kollegialen Beratung basiert in der Regel auf Freiwilligkeit (Tietze, 2010, S. 86). Die Freiwilligkeit sei insofern von Bedeutung, als dass weder das Vertrauen in die Gruppe, welches bereits aufgrund der asymmetrischen Beratungsbeziehung notwendig ist, noch die Verschwiegenheit und die Bereitschaft, über individuelle und möglicherweise intime Anliegen oder Probleme zu sprechen sowie diese zu bearbeiten, angeordnet und kontrolliert werden können (Buchinger, 2011, S. 31). Ebenfalls würden die Motivation für Veränderungs- und Reflexionsprozesse sowie die Bereitschaft zum Lernen auf der freiwilligen Teilnahme basieren (Tietze, 2010, S. 86).

Die kollegiale Beratung definiert ebenso einen zeitlichen Rahmen. Dieser ist in der Literatur jedoch nicht einheitlich festgelegt und beträgt zwischen 45 Minuten und 120 Minuten (Tietze, 2010, S. 73). Ausserdem wird empfohlen, dass die kollegiale Beratung in regelmässigen Abständen stattfinden soll. Schlee (2019) schlägt das Treffen mit einem zweiwöchentlichen Abstand vor (S. 83). In Kapitel 2.2.4 werde ich abermals auf den Zeitfaktor eingehen.

2.2.2 Kollegialität

Dass die kollegiale Beratung auf der grundsätzlichen Idee des sich gegenseitigen Beratens unter Kolleginnen und Kollegen zu berufsbezogenen Fragestellungen basiert (Tietze, 2010, S. 24), lässt sich anhand des Namens des Beratungsformats bereits erahnen. Dennoch ist die Frage zu stellen, was Kollegialität im Beratungsformat bedeutet und welchen Stellenwert ihr dabei zukommt. Um diese Frage zu klären, werde ich – anders als in dem vorausgehenden Kapitel – die Bedeutung der Kollegialität direkt in Bezug zum Beratungsformat setzen.

Gemäss Tietze (2010) ist die Bedeutung der Kollegialität im Beratungsformat der kollegialen Beratung nicht eindeutig geklärt (S. 105). Es könne aber zwischen drei Auffassungen zur Kollegialität unterschieden werden, welche im Beratungsformat zusammenfallen können, aber nicht müssen. Sie betreffen die „formalen Beziehungen der Mitglieder ausserhalb der

¹ Diese Aufzählung nach Lippmann wurde mit Angabe zu den Autorinnen und Autoren ergänzt, auf welche die entsprechenden Modelle zurückgehen. Damit kann die entsprechende Literatur leichter konsultiert werden. Als weiterführende Literatur bietet sich das Buch „Beraten in der Sozialen Arbeit“ (2020) von Abplanalp, Cruceli, Disler, Pulver und Zwilling an.

Peergruppe, [das] prosoziale Verhalten [...] [sowie] den relativen Status der Mitglieder innerhalb der Peergruppe“ (S. 100).

In der ersten Kategorie beschreibt Tietze (2010) die unterschiedlichen Beziehungen, die zwischen den Arbeitskolleginnen und -kollegen vorliegen können. Dabei gilt es zwischen Arbeitskolleginnen und -kollegen, die in der gleichen Organisation arbeiten (den ‚echten‘ Arbeitskolleginnen- und kollegen), und solchen mit demselben beruflichen Hintergrund zu unterscheiden (den ‚fremden‘ Arbeitskolleginnen und -kollegen). Abhängig davon stehen sich die Kolleginnen und Kollegen näher oder auch nicht, was einen Einfluss auf den Beratungsprozess hat (S. 100-101). Beispielsweise begegnen sich Arbeitskolleginnen und -kollegen, die in der gleichen Organisation arbeiten, nicht per se kollegial im Sinne von freundschaftlich oder kameradschaftlich (S. 105), weil etwa Interessenskonflikte vorliegen können, was sich in der Folge negativ auf den Beratungsprozess auswirken würde. Das Beratungsformat kann sowohl unter ‚echten‘ als auch unter ‚fremden‘ Arbeitskolleginnen und -kollegen durchgeführt werden (organisationsintern oder -übergreifend). Tietze teilt jedoch die Auffassung, dass unter fremden Arbeitskolleginnen und -kollegen in geringerem Masse negative Einflüsse zu befürchten seien (S. 101).

In der zweiten Kategorie beschreibt Tietze (2010), dass Kollegialität häufig mit dem Kriterium für prosoziales Verhalten in Verbindung gebracht wird. Prosoziales Verhalten orientiere sich mehr an einer altruistischen statt an einer egoistischen Haltung und lasse sich mit Werten wie Offenheit, Empathie, Akzeptanz oder Verlässlichkeit charakterisieren. Diese Werte dürfen jedoch nicht nur als Beschreibung für prosoziales Verhalten verstanden werden, sondern sie zeigen zugleich die Voraussetzung für das Gelingen der kollegialen Beratung auf (S. 102). Die kollegiale Beratung erfordert eine sichere, akzeptierende sowie vertrauens- und respektvolle Atmosphäre, um Ängste abzubauen, die Autonomie und Reflexionsprozesse der beratenen Person zu fördern und die Bereitschaft zu entwickeln, über relevante berufliche Fälle zu sprechen sowie die vorübergehende Asymmetrie in der Beratungsbeziehung zu akzeptieren. Damit wird auch die Attraktivität der Peergruppe gesichert (S. 104).

Die dritte Kategorie beschreibt die Kollegialität als Statusgleichheit, wobei es für die kollegiale Beratung charakteristisch sei, dass die Teilnehmenden in hierarchisch gleichgestellter, horizontaler Beziehung zueinanderstehen (Tietze, 2010, S. 103). Das heisst, dass sich die Teilnehmenden ohne Fachperson beraten, wodurch die Gruppe die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg trägt (Brunner, 2011, S. 6). Die geteilte Verantwortung habe den Effekt, dass das Engagement aller Beteiligten angehoben wird, was zu mehr Toleranz gegenüber dynamischen Prozessen führe und die Akzeptanz der temporären Asymmetrie im Beratungsprozess zusätzlich fördere (Tietze, 2010, S. 105). Dieses Merkmal, dass die kollegiale Beratung ohne Fachperson auskommt, bildet eines der bedeutendsten Abgrenzungskriterien gegenüber anderen Beratungsformaten wie der

Superversion oder dem Coaching (S. 41). In Kapitel 2.2.5 werde ich das Thema der formalen Leiterlosigkeit erneut aufgreifen.

2.2.3 Reflexion

Reflexion ist ursprünglich ein Terminus der Optik („Reflexion“, 1992) und bezeichnet einen Lichtkegel, welcher durch Spiegelung zur ausgehenden Lichtquelle oder an einen anderen Punkt zurückprojiziert wird (Zimmer, 2004, S. 6-7). Daher rührt auch die Metapher des Sich-Spiegelns („Reflexion“, 1992). Mit anderen Worten kann Reflexion als Gegenstand des Denkens über das Denken betrachtet werden (Zimmer, 2004, S. 8), wodurch Zeit erforderlich ist (Höllmüller, 2011, S. 72).

Während Reflexionen im Allgemeinen „entweder durch ein Bedürfnis nach Stabilität oder den Wunsch nach Veränderung“ (Tiefel, 2004, S. 266) ausgelöst werden, sind Sozialarbeitende in der beruflichen Praxis ständig gefordert, ihr Handeln nach „moralischen Kriterien sowie [...] professionellen Grundsätzen“ (AvenirSocial, 2010, S. 10) zu reflektieren. Diese Notwendigkeit resultiert daraus, dass Sozialarbeitende häufig die Aufgabe haben, in die Lebenssituationen der Klientinnen und Klienten einzugreifen (Ebert, 2012, S. 126). Dieses Eingreifen kann das Recht auf Selbstbestimmung (Art. 10 BV, SR 101) tangieren, weshalb jede Intervention einer Legitimationsgrundlage bedarf (Graf, 1993, S. 87). Darüber hinaus gilt es auch, das bestehende Machtgefälle zwischen den Sozialarbeitenden sowie den Klientinnen und Klienten zu reflektieren, um den Missbrauch von Macht in der Interventionsgestaltung zu vermindern (Ebert, 2012, S. 126). Wie Müller de Menezes und Ebert feststellen, fehlt es in der beruflichen Praxis jedoch häufig an ausreichenden zeitlichen Kapazitäten, um eine sorgfältige Reflexion vornehmen zu können (Ebert, 2012, S. 126; Müller de Menezes, 2012, S. 349). Hierin zeigt sich, dass die Organisationen ebenso wie die Sozialarbeitenden in der Pflicht sind, ausreichende Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Müller de Menezes, 2012, S. 349; Scherr, 2018, S. 11), damit die für das professionelle Handeln notwendige Reflexionspraxis gelebt werden kann (Heiner, 2007, S. 185). Laut Müller de Menezes (2012) vermag eine solche Reflexion „in Eigenarbeit, in Form von kollegialer Beratung oder Supervision“ zu erfolgen (S. 345).

Bezug zum Beratungsformat

Das Ziel der kollegialen Beratung ist die ergebnisorientierte Reflexion, was zwei Komponenten aufweist. Die ratsuchende Person soll einerseits „aus den Beratungsinteraktionen und -informationen Folgerungen für künftige Handlungen oder Selbstreflexionen“ (Tietze, 2010, S. 27) ableiten können und andererseits ein Bewusstsein „über sich oder eigene Handlungen mit Bezügen zu derzeitigem und erwünschtem zukünftigen Erleben“ (Tietze, 2020, S. 27) erlangen.

Das Reflexionspotenzial der kollegialen Beratung zeigt sich in den folgenden zwei Argumenten. Zum einen unterliegen die Sozialarbeitenden in der beruflichen Praxis einem ständigen Handlungsdruck (Grunwald & Thiersch, 2004, S. 17), wobei die Handlungen aufgrund von Routinisierung und Gewohnheiten nur schwer parallel zur beruflichen Praxis reflektiert werden können. Daher ist es notwendig, dass in Organisationen spezielle Räume geschaffen werden, welche die Reflexion der beruflichen Praxis fern vom alltäglichen Handlungsdruck ermöglichen (Liebsch, 2013, S. 253). Die kollegiale Beratung kann einen solchen Reflexionsrahmen bieten. Zum anderen beruht das Reflexionspotenzial der kollegialen Beratung darauf (und das unterscheidet sie von anderen Formaten), dass sie aufgrund der grossen Zahl an Teilnehmenden eine Vielfalt an Betrachtungsweisen zur Verfügung stellen kann, wodurch eine differenzierte Selbstreflexion begünstigt werden kann (Tietze, 2010, S. 82). Die Reflexion der einzelnen Teilnehmenden kann Schattenhofer (2015a) zufolge wiederum als Grundlage für die Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppe betrachtet werden (S. 454). Die Bedeutung der Gruppe in der kollegialen Beratung ist Thema des nächsten Kapitels.

2.2.4 Soziale Gruppe

Die kollegiale Beratung findet in der sozialen Gruppe statt und diese kann, wie ich nachfolgend darlegen werde, einen Effekt auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe ausüben. Aufgrund dessen ist die Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet von Bedeutung.

Die soziale Gruppe sowie ihre Entwicklungen, Bedeutungen, Funktionen und Wirkungen stellen ein grosses Themengebiet dar. Sie ist nicht nur Bestandteil wissenschaftlicher Untersuchungen in der Soziologie, sondern auch der Psychologie (Edding & Schattenhofer, 2015, S. 10; Schäfers, 2016a, S. 20; Schattenhofer, 2015b, S. 16). Die Untersuchung der sozialen Gruppe ist im Wesentlichen auf die Pionierarbeit von Georg Simmel zurückzuführen, wobei sich in der Folge zahlreiche weitere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit diesem Themengebiet auseinandersetzen (Schäfers, 2016a, S. 107-108).

Die soziale Gruppe kann gemäss Schäfers (2016a) wie folgt definiert werden:

Eine soziale Gruppe umfasst eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und für die Erreichung dieses Ziels in einem relativ kontinuierlichen Kommunikations- und Interaktionsprozess stehen, aus dem sie ein Zusammengehörigkeitsgefühl (Wir-Gefühl) entwickeln. Voraussetzung für die Erreichung des Gruppenziels und die Herausbildung einer Gruppen-Identität sind gemeinsame Normen und ein gruppenspezifisches Rollendifferenzial (S. 106).

Dieser Definition ist hinzuzufügen, dass die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe in der Regel auf Freiwilligkeit basiert (Schäfers, 2016a, S. 106). Zudem ist eine Gruppe aus zwei Personen gemäss Preyer (2012) noch keine soziale Gruppe, sondern es bedarf einer dritten

Person als Beobachter/in (S. 100). Im Zusammenhang mit weiteren Kriterien, durch welche sich die soziale Gruppe auszeichnet, spielt auch der Faktor Zeit eine Rolle. Damit eine Gruppe als eine soziale Gruppe bezeichnet werden könne, müsse die Beziehung von gewisser Dauer sein bzw. über eine bestimmte Zeit hinweg bestehen (Edding, 2015, S. 57). Dass der Zeitfaktor für die Gruppe von Relevanz ist, lässt sich auch im Zusammenhang mit der in der Definition erwähnten Herausbildung einer Gruppenidentität nachvollziehen.

Aus anthropologischer Sicht kann nach Schäfers (2016b) davon ausgegangen werden, dass der Mensch ein Gruppenwesen ist. Er gehört im Verlauf seines Lebens zahlreichen sozialen Gruppen, wie der Familie², Freundinnen und Freunden, Vereinen, Arbeitsgruppen und zahlreichen anderen, an. Darüber hinaus fungiert die soziale Gruppe als vermittelnde Instanz zwischen Individuum und Gesellschaft (S. 154).

Die Gruppe, das Sich-zusammen-schliessen, bringt Vorteile und schafft Möglichkeiten. Wie Jörg Fengler (1996) formuliert: „Das Team regt an“ (S. 198), „das Team weiss mehr“ (S. 199), „das Team gleicht aus“ (S. 201). Die Gruppe bietet sozialen Rückhalt, kann die Motivation und Durchhaltekraft der Teilnehmenden erhöhen (Gephart, 2015, S. 298) sowie Veränderungs- und Reflexionsprozesse anregen (Tietze, 2010, S. 82). Gemäss Schattenhofer (2015a) gibt es verschiedene Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass die Reflexivität in der Arbeitsgruppe zu einer verbesserten Leistung führt (S. 466). Vor allem bei komplexen Aufgaben soll die soziale Gruppe laut Kuhn (2015) eine sinnvolle Arbeitsform darstellen (S. 124). Neben der Möglichkeit, Verhaltensmuster zu erkennen und zu reflektieren, bietet die soziale Gruppe auch ein Übungsfeld, um „das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern und über Feedback zu verändern“ (Gephart, 2015, S. 299).

Auf Basis der sozialen Gruppe lassen sich ebenso negative Effekte feststellen (Antons, 2015, S. 327). Beispielsweise kann es in der Gruppe zu einem Konformitätsdruck kommen – wer es wagt, sich gegen die Meinung der Gruppe auszusprechen, dem droht, die Zugehörigkeit der Gruppe zu verlieren (S. 332). Ein anderes Phänomen – das sogenannte Groupthink – ergibt sich, wenn die Gruppe aufgrund einer zu hohen Kohäsion³, eines zu starken Wir-Gefühls möglichst rasche Übereinstimmungen erzielen will, weshalb bedeutende Daten und Fakten nicht in den Prozess miteinbezogen werden und daraus suboptimale Entscheidungen folgen (S. 333). Ich werde auf diese Thematik in Kapitel 5.3 *Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum organisationalen Lernen* erneut eingehen.

² Die Familie stellt eine besondere Form der sozialen Gruppe dar. Einerseits ist ihr Zweck im Gegensatz zu anderen sozialen Gruppen eher vorstrukturiert, d.h. weniger flexibel und andererseits sind die Mitglieder der Gruppe nicht wählbar (Schäfers, 2016b, S. 162).

³ Gruppenkohäsion ist das Ausmass, in dem eine Gruppe eine kollektive Einheit bildet („Gruppenkohäsion“, 2020).

Bezug zum Beratungsformat

Die kollegiale Beratung findet im Gruppenmodus statt, welche eine dyadische Konstellation, eine Zweierbeziehung, ausschliesst (Tietze, 2020, S. 25). Dadurch werden die eben beschriebenen Vor- und Nachteile, die sich aus der Gruppenkonstellation ergeben können, aktiviert (S. 81).

In der Regel ist die für die kollegiale Beratung gebildete Gruppe bzw. Peergruppe auf eine längerfristige Lebensdauer angelegt (Tietze, 2019, S. 444). Das kann sich je nach Gruppenkonstellation positiv, aber auch negativ auf die Qualität der Gruppenleistung auswirken. Gleiches gilt für die zeitlichen Strukturen, in welcher die konkrete Zusammenarbeit der Peergruppe erfolgt. Meist findet sie unter Zeitvorgaben statt, was die Gruppe unterstützen kann, die gesetzten Ziele zu erreichen, und Sicherheit schafft. Gleichwohl kann ein zu eng gesetzter zeitlicher Rahmen zu Überlastung führen (S. 496).

Die empfohlene Anzahl an Teilnehmenden an der kollegialen Beratung unterscheidet sich je nach Literatur. In den meisten Fällen variere die Anzahl zwischen vier und zehn Personen, wobei gemäss Tietze (2010) ein Schwerpunkt bei sechs Personen ausgemacht werden könne (S. 88). Bei einer zu grossen Anzahl an Mitgliedern wird eine schlechtere Gruppenleistung befürchtet, da es zu Kommunikations- und Abstimmungsschwierigkeiten sowie einer höheren Anonymität kommen könnte, welche die Kohäsion der Gruppe schwächen würde. Ausserdem gilt es zu bedenken, dass bei einer zu grossen Peergruppe die Chancen verringert werden, als ratsuchende Person von kollegialer Beratung zu profitieren, was sich wiederum negativ auf die Teilnahmemotivation auswirken könnte (S. 88-89). Bei einer zu kleinen Gruppe, die lediglich das Mindestmass von drei Personen erfüllt, sind die Bedenken, dass eine zu kleine Vielfalt an verfügbaren Perspektiven zu geringe Inputs für Reflexionsmöglichkeiten gewährleiste, was ebenfalls zu Leistungseinbussen führen würde (S. 82, 88-89).

Neben der Gruppengrösse ist auch die Gruppenzusammensetzung von Bedeutung. Sie habe gemäss Tietze (2010) einen Einfluss auf ihre Leistungsfähigkeit und ihre Attraktivität, überhaupt Teil der Beratungsgruppe sein zu wollen. Dabei kann zwischen einer tendenziell heterogenen und einer tendenziell homogenen Gruppe unterschieden werden. Homogene Gruppen seien meist effektiver (S. 87) und die Teilnehmenden würden sich besser verstanden fühlen (Wagenaar, 2015, S. 419). Heterogenität erlaube mehr Kreativität und führe zu einer breiteren Perspektivenpalette (Tietze, 2010, S. 87). In Bezug auf die Attraktivität sind manche Teilnehmende der Auffassung, dass eine heterogene Gruppe zu bevorzugen sei, während andere die homogene Gruppe als geeigneter empfänden (Wagenaar, 2015, S. 419). Die subjektive Einschätzung und die Erwartungen an den Beratungsprozess fliessen folglich in die Attraktivitätsbeurteilung der Gruppe mit ein (Tietze, 2010, S. 88).

2.2.5 Rolle

Wie aus der Definition der sozialen Gruppe hervorgeht, stellen zur „Erreichung des Gruppenziels und [der] Herausbildung einer Gruppen-Identität [...] gemeinsame Normen und ein gruppenspezifisches Rollendifferenzial“ (Schäfers, 2016a, S. 106) ausschlaggebende Komponenten dar. Die Rolle, aber auch ihre Reversibilität nehmen in der kollegialen Beratung einen bedeutenden Stellenwert ein (Tietze, 2010, S. 28). Es ist daher essenziell zu klären, was unter Rollen und Rollendifferenzierung zu verstehen ist.

Wenn „von der ‚Rolle‘ des Menschen gesprochen [wird], so meint man damit, dass Menschen in der Gesellschaft Positionen einnehmen, auf die sich bestimmte Erwartungen der Umwelt richten“ (Claessens, 1963, S. 1). Rollen definieren das von einer Person erwartete Verhalten. Sie geben damit Orientierung für das Handeln und können identitätsstiftend wirken (Wetzel, 2017, S. 38). Zugleich wird dieses Bündel an Verhaltenserwartungen in ihrer gelungenen oder misslungenen Ausübung einer Bewertung unterzogen (Preyer, 2012, S. 57, 75). Bei Nichteinhaltung der Verhaltensvorschriften können Sanktionen ausgesprochen werden (Wetzel, 2017, S. 38). Der Begriff der Rollendifferenzierung meint, dass „die Erwartungen, die die jeweils *anderen* auf je *einen* richten, [...] spezifisch [werden]“ (Claessens, 1963, S. 1).

Bezug zum Beratungsformat

Die kollegiale Beratung ist ein Beratungsformat, bei welchem sich Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen beraten, ohne dabei von einer externen Fachperson begleitet zu werden. Diese formale Leiterlosigkeit ist zugleich eines der zentralsten Abgrenzungskriterien gegenüber anderen Beratungsformaten, wie der Supervision oder dem Coaching (vgl. Kap. 2.2.1 und 2.2.2). Aufgrund der Abwesenheit einer externen Fach- oder Begleitperson ist die kollegiale Beratung auf die Fähigkeit der Gruppe zur Selbststeuerung angewiesen. Um die Steuerungsfähigkeit der Gruppe möglichst absichern und gewährleisten zu können, nehmen die Rollenstruktur, aber auch die Reversibilität der Rollen und das Ablaufschema, auf welches ich im nächsten Kapitel eingehen werde, im Beratungsgeschehen einen besonderen Stellenwert ein (Tietze, 2010, S. 28, 71). Die folgenden Ausführungen werden die einzelnen Rollen im Beratungsprozess erörtern und auf die Bedeutung der Reversibilität der Rollen eingehen.

Die Rollen in der kollegialen Beratung definieren ein Verhalten der Teilnehmenden, was sich vorteilhaft auf das Beratungsziel auswirken soll (Tietze, 2010, S. 75). Der kollegialen Beratung inhärent ist die Rollenaufteilung in Beratene (ratsuchende Personen, Falleinbringende) und Beratende (S. 74).

Die ratsuchende Person stellt das Zentrum des Beratungsprozesses dar. Neben der Schilderung der Situation und der Beantwortung von Verständnisfragen ist sie in bestimmten Sequenzen und je nach Methodenwahl auch dazu aufgefordert, zuzuhören. Am Schluss des

Beratungsprozesses hält die ratsuchende Person in einem Resümee fest, welche Ideen oder Sichtweisen als hilfreich empfunden wurden (Rowold & Rowold, 2008, S. 21; Ryschka & Tietze, 2011, S. 116).

Die beratenden Personen sind dazu angehalten, sich ganz auf die ratsuchende Person einzulassen und das in Kapitel 2.2.1 dargestellte Beratungsverständnis wahrzunehmen. Ihre Haltung ist von Offenheit, Akzeptanz und Wertschätzung gegenüber der ratsuchenden Person geprägt (Rowold & Rowold, 2008, S. 22-23). Die schwierigste Aufgabe, welche die beratenden Personen wahrnehmen würden, besteht gemäss Rowold und Rowold (2008) darin, das Schlüsselthema der ratsuchenden Person herauszukristallisieren (S. 23). Dabei können zahlreiche Methoden wie Brainstorming, Blitzlicht, Mindmapping oder Hypothesenbildung angewendet werden (Lippmann, 2013, S. 5-7)⁴. Die beratenden Personen beenden den Beratungsprozess mit einer Gesamtreflexion (Ryschka & Tietze, 2011, S. 116).

In den meisten Modellen zu kollegialen Beratungsformaten werden zusätzlich zur „inhärenten Rollenaufteilung in Beratenen und Beratende“ (Tietze, 2010, S. 74) weitere Rollen entworfen. Dabei werden gemäss Tietze fast alle Autorinnen und Autoren kollegialer Beratungskonzepte für die Dauer des gemeinsamen Beratungsgesprächs eine Leitungsrolle in Form einer Moderatorin oder eines Moderators einrichten (S. 74). Das lässt den Terminus der Leiterlosigkeit als Abgrenzungskriterium unzutreffend erscheinen, da die kollegiale Beratung zwar auf die Begleitung einer externen Fachperson verzichtet, jedoch nicht leitungslos gedacht ist (S. 90-91). Somit ist die moderierende Person mit Leitungsaufgaben konfrontiert. Sie beinhalten das Übernehmen der Gesprächsleitung, das Initiieren von Sprecherwechseln, das nondirektive und moderative Übernehmen der Prozesssteuerung sowie das Lenken des Beratungsprozesses gemäss dem vorgegebenen Ablaufschema (S. 74).

Neben diesen drei Rollen (Falleinbringer/in, Berater/in, Moderator/in) werden in der Literatur je nach konkretem Modell weitere Rollen und Aufgaben vorgeschlagen. Rowold und Rowold (2008) zufolge würden bspw. die zusätzlichen Hilfsrollen der Schreiberin/des Schreibers oder der Prozessbeobachterin/des Prozessbeobachters den Beratungsprozess erleichtern (S. 20). Die Prozessbeobachterin oder der Prozessbeobachter nimmt während des gesamten Beratungsprozesses keine beratende Rolle ein, sondern ist dazu aufgefordert die volle Aufmerksamkeit und Konzentration auf das Zuhören und Beobachten des Beziehungsfeldes zwischen den Beteiligten zu richten (S. 24-25). Die Rolle der Schreiberin oder des Schreibers ist es, die Eindrücke, Gefühle und Ideen der beratenden Personen festzuhalten, sodass die

⁴ Für weitere Ausführungen über Methoden in der Fallbearbeitung kann das Buch „Intervision“ von Eric Lippmann (2013) empfohlen werden. Das Hauptgewicht des Buches liegt auf der Methodenbeschreibung zur Fallbearbeitung.

ratsuchende Person auf dieser Basis zur weiteren persönlichen Reflexion angeregt wird (Tietze, 2010, S. 75).

Ein zentrales Abgrenzungskriterium der kollegialen Beratung zu anderen Beratungsformaten stellt die Reversibilität der Rollen dar (Tietze, 2020, S. 36). Sie werden jeweils von Falleinbringer/in zu Falleinbringer/in neu vergeben (S. 27). Die Reversibilität oder das Rotationsprinzip der Rollen ist ein „Ausdruck dafür, dass kollegiale Beratung als wechselseitiges Geben und Nehmen zu verstehen ist“ (Brunner, 2011, S. 8). Damit kann Brunner (2011) zufolge der Gefahr, dass sich Rollen verfestigen oder eine Hierarchie entsteht, ausgewichen werden (S. 8). Folglich unterliege auch die als beanspruchend erlebte Asymmetrie in der Beratungsbeziehung (vgl. Kap. 2.2.1) dynamischen Schwankungen, wodurch deren emotionaler Ausgleich erleichtert würde (Tietze, 2010, S. 27, 128). Jedoch ist gemäss Tietze (2010) das Merkmal der durchgehenden Reversibilität der Beratungsbeziehung nicht in allen Formaten verankert (S. 42). Zum Beispiel sieht Hendriksen (2011) in seinem Modell der begleiteten Intervision eine fest installierte professionelle Begleitung vor (S. 30).

2.2.6 Ablaufstruktur

Die Orientierung an einer Ablaufstruktur ist gemäss Tietze (2010) ein konsistentes Merkmal in der Literatur zur kollegialen Beratung, auch wenn es nicht immer ausdrücklich erwähnt werde (S. 44). Dies sei damit zu begründen, dass sich die kollegiale Beratung an der Falleingabe der ratsuchenden Person ausrichtet, was „zwangsläufig mindestens die beiden Phasen Fallvorstellung und Fallberatung“ (S.44) mit sich bringt.

Aufgrund der fehlenden formalen Leitung ist es Aufgabe der Beratungsgruppe, den Beratungsprozess entsprechend zu koordinieren (Tietze, 2010, S. 81). Das heisst, dass sich die Teilnehmenden über die Bedingungen verständigen müssen, unter welchen der Beratungsprozess abläuft (S. 75). Die Funktion des Ablaufschemas liegt vorwiegend darin, für eine verbesserte Organisation und Komplexitätsreduktion des Beratungsprozesses zu sorgen sowie der Effektivitätssteigerung zu dienen (S. 75-76).

In der deutschsprachigen Literatur zur kollegialen Beratung wird meist ein mehrphasiges Ablaufschema mit Zeitraster vorgestellt. Gemäss den Recherchen zahlreicher Autorinnen und Autoren wie Bernd Fiege, Johannes Herwig-Lempp oder Jörg Schlee unterscheiden die in der Literatur dargestellten Ablaufschematas zwischen fünf und vierzehn Phasen (zit. nach Tietze, 2010, S. 71). Ebenfalls variieren die in vergleichbaren Phasen vorgeschlagenen Zeitfenster (S. 72), wodurch erklärt wird, weshalb die Beratungsdauer für einen Praxisfall in der Literatur zur kollegialen Beratung je nach Autorin oder Autor zwischen 45 und 120 Minuten beträgt (S. 73). Exemplarisch wird nachfolgend das Ablaufmodell von Tietze abgebildet.

Phasen	Funktion	Dauer
Casting (Rollen besetzen)	Besetzung der Beratungsrollen	5 Minuten
Spontanbericht	Ein/e Teilnehmer/in schildert seinen/ihren Praxisfall; die moderierende Person unterstützt dabei mit Verständnisfragen; am Schluss stellen die übrigen beratenden Personen ihre Fragen	5 bis 10 Minuten
Schlüsselfrage	Fokussierung des Beratungsanliegens, um in einem gemeinsamen Prozess eine konkrete Schlüsselfrage für das Anliegen der Fallerzählerin/des Fallerzählers zu formulieren	5 Minuten
Methodenwahl	Gemeinsame Wahl einer Beratungsmethode, passend zum gewählten Beratungsfokus ⁵	5 Minuten
Beratung	Beratungsmethode wird angewendet und Ideen werden gesammelt	10 Minuten
Abschluss	Bilanzierung der Beratung durch den/die Fallerzähler/in, ggf. Reflexion der Beratung durch Prozessbeobachter/in	5 Minuten
	Gesamt:	35 bis 45 Minuten

Abbildung 1. Die sechs Phasen der kollegialen Beratung. Nach Tietze, 2020, S. 60-61; Ryschka & Tietze, 2011, S. 116

2.3 Aktueller Stand der empirischen Forschungen

Wie Tietze (2010) feststellte, war die kollegiale Beratung „nur punktuell Gegenstand internationaler empirischer Forschung“ (S. 52). Folglich fielen seine Ergebnisse zu wissenschaftlich generierten Forschungsarbeiten kollegialer Beratung mit insgesamt neun Befunden spärlich aus (S. 53-55). Als Gründe für die mangelnden empirischen Untersuchungen nannte er die Schwierigkeit, den Untersuchungsgegenstand in seiner Komplexität zu erfassen, das Fehlen einer professionellen Interessensvertretung und die Herausforderung, die Erfolgskriterien kollegialer Beratung zu operationalisieren (S. 52).

Seit dem Erscheinen seines Buches sind zehn Jahre vergangen, was eine erneute Literaturrecherche zu den empirischen Forschungsarbeiten kollegialer Beratung erfordert. Diese wird jedoch nach wie vor aufgrund der begrifflichen Vielfalt kollegialer Beratungsformate erschwert (vgl. Kap. 2.1). In meiner Literaturrecherche begrenzte ich mich auf den Zeitraum von 2010 bis 2020. In der deutschsprachigen Literatur verwendete ich überwiegend die Suchbegriffe *kollegiale Beratung*, *Intervision*, *kollegiale Supervision* und *kollegiale Fallberatung*. Um konzeptionell oder methodisch orientierte Fachliteratur auszuschließen, nutzte ich die Begriffe *quantitativ*, *qualitativ*, *empirisch* und *Korrelation* in Kombination mit den sieben

⁵ Beratungsfokus: „Will die Fallerzählerin/ der Fallerzähler konkrete Handlungsideen oder eher alternative Sichtweisen der Berater/innen hören?“ (Ryschka & Tietze, 2011, S. 116).

aufgeführten Suchbegriffen. Für die englischsprachige Literatur wurde das gleiche Vorgehen gewählt. Dabei verwendete ich die Suchbegriffe *peer supervision*, *peer group supervision* und *peer counselling* sowie *qualitative*, *quantitative*, *sample* und *correlation*. Die Literatursuche nahm ich in den folgenden Datenbanken vor: *swissbib*, *NEBIS recherche*, *Google Scholar*, *International Bibliography of the Social Sciences (IBSS)*, *Sociological Abstracts*, und *WISO*. Ausserdem ergänzte ich die Suche mit dem Schneeballprinzip.

Wie Tietze und Möller (2019, S. 435) sowie Singa, Ratjen, Krishna, Fuhr und Pate (2020, S. 7) komme ich ebenfalls zum Ergebnis, dass die empirische Basis zur kollegialen Beratung dürftig ausfällt, was insofern bemerkenswert ist, weil Untersuchungen darauf hindeuten würden, dass das Beratungsformat weit verbreitet sei (vgl. Borders, 2012, S. 59; Martin, Milne & Reiser, 2017, S. 998). Ebenfalls liegen kaum Belege zur Wirkung kollegialer Beratung vor (vgl. Tietze & Möller, 2019, S. 435). Insofern kann Tietzes Buch über die Wirkprozesse von kollegialer Beratung, welches 2010 erschienen ist, gemäss Kühl und Schäfer (2020) als die bislang umfangreichste Evaluationsstudie im deutschsprachigen Raum betrachtet werden (S. 24). Ich werde mich in meiner Arbeit an mehreren Stellen darauf beziehen. Neben der geringen Zahl von Untersuchungen zu den Wirkprozessen kollegialer Beratung ist gemäss Tietze und Möller im deutschsprachigen Raum nur eine Studie von Ochs et al. (2012) zum Nutzen der kollegialen Beratung bekannt (Tietze & Möller, 2019, S. 435).

Des Weiteren gilt es die Dissertation von Rita Linderkamp (2011) mit ihren zwei Untersuchungen zu erwähnen. Die erste Untersuchung basierte auf qualitativen, teilstandardisierten Interviews mit insgesamt dreizehn Teilnehmenden, die alle über einen Erfahrungshintergrund in der kollegialen Beratung verfügen (S. 159-160). Die zweite Untersuchung führte sie mit insgesamt sechs Experteninterviews durch (S. 190). Ziel der ersten Untersuchung war das Herausarbeiten individueller Leistungsmerkmale bei der Durchführung kollegialer Beratung (S. 159,161). Der Gegenstand der zweiten Untersuchung bestand darin, Erfolgsfaktoren und Hindernissen bei der Implementierung kollegialer Beratung aus der Sicht der Führungsebene zu evaluieren (S. 158) sowie Einschätzungen zur Leistungserwartung an die kollegiale Beratung zu erhalten (S. 193). Die Ergebnisse zu den Leistungserwartungen liegen gemäss Linderkamp vor allem in der „Unterstützung von Reflexionsprozessen, beruflichen Klärungsprozessen und in der Entscheidungsvorbereitung“ (S. 208).

Um die literarische Verbreitung der kollegialen Beratung zu veranschaulichen, habe ich in Google Scholar, ohne den Zeitraum zu definieren, die Ergebnisse zu den Suchbegriffen *peer supervision*, *peer group supervision* und *peer counseling* aufsummiert (ca. 38'260 Ergebnisse) und in ein Verhältnis zur Anzahl der Nennungen des Terminus *supervision* (ca. 4'280'000 Ergebnisse) gesetzt. Dabei erzielt der Begriff *supervision* mehr als 111 Mal so zahlreiche Ergebnisse wie die Begriffe zur kollegialen Beratung zusammengezählt.

3 Kollegiale Beratung und professionelles Handeln

Die Qualitätsbestrebungen und ihre Folgen auf das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden wurde bereits in zahlreichen Publikationen thematisiert und haben nicht an Aktualität verloren (vgl. Birgmeier, 2016; Grunwald, 2018b; Merchel, 2018; Scherr, 2018). Aus diesem Grund werde ich mich in diesem Kapitel, beginnend mit einer Erörterung zum professionellen Handeln und den Schnittstellen zur Qualitätsentwicklung, auch mit den Effekten der Qualitätsentwicklung auf das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit befassen. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels diskutiere ich die sich daraus erschliessenden Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung.

3.1 Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und dem professionellen Handeln

Die Soziale Arbeit ist seit den Reformbestrebungen der 1990er Jahre mit den Herausforderungen des Qualitätsdiskurses konfrontiert, der von ihr Rechenschaftslegung und das Entwickeln von Handlungssteuerung verlangt, um damit den gesellschaftlichen Legitimationsanforderungen und Interessen zur Qualitätsverbesserung der Praxis gerecht zu werden (Merkel, 2006, S. 196). Die Soziale Arbeit war (und ist) daher aufgefordert, Qualitätskriterien und Bewertungsverfahren so zu verhandeln, dass sie mit dem Verständnis von Professionalität in sozialen Organisationen in Übereinstimmung gebracht werden können (Merkel, 2004, S. 137).

Dieser Argumentationslinie folgend geht es somit nicht darum, die Soziale Arbeit und ihren Status als Profession zu diskutieren, sondern Fragen zur Professionalität Sozialer Arbeit zu klären, die sich mit den Eigenschaften und Ansprüchen sozialpädagogischen Handelns auseinandersetzen. Allerdings ist die bloße Beschäftigung mit den Eigenschaften und Ansprüchen sozialpädagogischen Handelns, um Fragen zur Professionalität dieses Handelns zu klären, nicht hinreichend, wenn dem Faktum, dass sozialpädagogisches Handeln als personenbezogene soziale Dienstleistung in Organisationen stattfindet, Beachtung geschenkt wird (Müller, 2011, S. 144). Deshalb kann, so Müller, „Soziale Arbeit [...] nicht nur als individuell autonome professionelle Tätigkeit verstanden werden. Sie ist immer auf organisatorische, infrastrukturelle und sozialstaatliche wie auch ordnungspolitische Vorgaben angewiesen und verfügt nur in deren Rahmen über eigene Handlungsspielräume“ (2011, S. 144). Das heisst, dass Organisationen professionelles Handeln einschränken können. Sie sind es aber auch, die es ermöglichen (Dewe & Peter, 2016, S. 131).

Professionelles Handeln ist daher immer als eine Kombination persönlicher und organisationaler Leistung zu verstehen (Heiner, 2007, S. 216). Das heisst, es ist genau dann gefordert, wenn „praktische Handlungsprobleme [vorliegen, die sowohl] professioneller wie organisationaler Natur sind“ (Nadai & Sommerfeld, 2005, S. 182). Mit anderen Worten: Wenn

zwischen dem sozialpädagogischen Handeln und den bürokratischen Verfahren Diskrepanzen entstehen, zeichnet sich das professionelle Handeln durch die Bewältigung der damit auftretenden Ungewissheiten aus (Müller, 2011, S. 144-146).

Nun könnte die Meinung vertreten werden, dass die Schwierigkeiten und Auswirkungen der Reformbemühungen in der Sozialen Arbeit darauf zurückzuführen sind, dass nach Bedingungen gefragt wird, die gute Arbeit erwarten lassen (Müller, 2011, S. 145). Das ist aber nicht der Fall. Die Schwierigkeiten liegen darin begründet, dass nicht die Profession selbst die Qualitätsdebatte initiierte. Im Gegenteil – die Qualitätsdebatte wurde von aussen an die Profession herangetragen (Merchel, 2006, S. 196), obschon an dieser Stelle eingewendet werden könnte, dass die „Kontroversen über ‚gute‘ oder fachlich angemessene Sozialarbeit und Sozialpädagogik [...] [seit jeher die] disziplinen- und professionsinterne[n] Fachlichkeitsdiskurse zur Verbesserung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit“ (Dahme & Wohlfahrt, 2018, S. 1236) prägen. Insofern sind die Debatten rund um die Qualität Sozialer Arbeit seit den Reformbestrebungen mit neuen Zugängen und einer Ausweitung des Kontextes konfrontiert (S. 1236).

Allerdings stehen nicht Fragen in Bezug auf das professionelle Handeln Sozialer Arbeit im Zentrum der Auseinandersetzung (Merchel, 2006, S. 196), sondern die „Einführung betriebswirtschaftlicher Rationalitätskriterien“ (Hermann & Müller, 2019, S. 18). Aufgrund der Einführung betriebswirtschaftlicher Rationalitätskriterien werden die Debatten in der Fachliteratur auch unter dem Begriff *Ökonomisierung des Sozialen* geführt (S. 18). Mit der Ökonomisierung des Sozialen gehen die Forderung nach Effizienz und das Denken in Kosten-Nutzen-Relationen einher (Wilken, 2000, S. 8). Ihr Ziel ist es, dass die Leistungserbringung durch Standardisierung gesichert sowie eine „maximal mögliche und kalkulierbare Wirkung“ (Hermann & Müller, 2019, S. 18) erreicht werden kann. Die Vereinbarung eines solchen Qualitätsentwicklungsverfahrens war anfänglich von den Erwartungen und Hoffnungen begleitet, dass das professionelle Handeln damit einen „Professionalisierungsschub“ erfahren würde (Hansbauer, 2004, S. 358). Kritische Stimmen gehen jedoch davon aus, dass mit dem wachsenden Einfluss sowie der Implementierung eines solchen markt- und wettbewerbsorientierten Qualitätsmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit (Beckmann & Richter, 2008, S. 205) das Verständnis eines „autonom agierenden, nur seiner Professionalität verpflichteten Sozialarbeiters“ (Otto & Schnurr, 2000, S. 16) nicht mehr eingelöst werden kann. Qualitätsmanagementsysteme stehen somit im Verdacht, dass sie die Handlungsspielräume von Sozialarbeitenden markant beschränken und damit zur Deprofessionalisierung führen (Beckmann & Richter, 2008, S. 205).

Qualitätsentwicklung über Standardisierung und Sicherung versus Qualitätsentwicklung als reflexiv-fortlaufender Prozess

Um besser nachvollziehen zu können, welche Effekte das Qualitätsmanagement äussert (vgl. Kap. 3.2), möchte ich im Folgenden darauf eingehen, dass inmitten der zahlreichen Qualitätsmanagementmodelle (bspw. DIN EN ISO, Total-Quality-Management, EFQM oder ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement), die es in Organisationen der Sozialen Arbeit gibt, insbesondere zwischen zwei divergierenden Denkansätzen oder Grundhaltungen unterschieden werden kann (vgl. Knapp, 2004, S. 692-701; Merchel, 2006, S. 199-201; Gerull, 2000, Kap. 2.1).

Die Forschung zur Qualität in sozialen Organisationen unterscheidet laut Knapp (2004) zwischen zwei Ansätzen. Im Vordergrund des ersten Ansatzes stehe das Entwickeln von Qualitätskriterien und -standards, die auf der Basis empirischer Studien sowie durch das Hinzuziehen von Expertinnen- und Expertenwissen erarbeitet werden. Damit werde definiert, was in Organisationen der Sozialen Arbeit unter Qualität zu verstehen ist. Folglich gilt: Je besser die Qualitätskriterien und -standards einer Organisation erfüllt oder eingehalten werden, desto besser wird die Qualität einer Organisation bewertet. Der zweite Ansatz verstehe Qualitätsentwicklung dagegen als einen kontinuierlichen Prozess, der den Einbezug aller beteiligten Personen mit ihren unterschiedlichen Qualitätsperspektiven voraussetze. Somit wird Qualität in diesem Ansatz als etwas Wandelbares und Subjektives begriffen (S. 695). Die Entwicklung von Qualität ist deshalb auch auf die Entwicklung von qualitätsfördernden Massnahmen angewiesen (S. 696), wobei Knapp insbesondere der Herausbildung einer „konstruktiven ‚Teamarbeit‘“ (S. 698) einen hohen Stellenwert einräumt.

Ebenso unterscheidet Merchel zwischen zwei Kategorisierungen von Qualität, die denjenigen von Knapp entsprechen. Den Unterschied zwischen den Kategorien macht Merchel (2006) an den gegensätzlichen Absichten hinter der Qualitätsentwicklung fest (S. 200). Ausschlaggebend ist, ob Qualität über Verhaltensanforderungen, deren Überprüfung und Einhaltung (Verfahrensstandardisierung) oder den Prozess der kollektiven Überprüfung von abgesprochenen Kriterien (kriteriengeleitete Evaluation) entwickelt wird (S. 200-201).

Der erste Qualitätsansatz über Verfahrensstandardisierung ist folglich mit dem ersten Ansatz von Knapp gleichzusetzen, wie sich bereits anhand des Begriffs der Standardisierung erkennen lässt. Der zweite Ansatz der kriteriengeleiteten Evaluation mag auf den ersten Blick nicht jenem von Knapp entsprechen. Hingegen wird der Vergleich deutlich, wenn die folgenden Ausführung Merchels herangezogen werden. Merchel orientiert sich bei seinem zweiten Ansatz nämlich ebenso wie Knapp an einer Qualitätsentwicklung, die „über den *Prozess der gemeinsamen Überprüfung* der Arbeit [Hervorhebung hinzugefügt]“ (Merkel, 2006, S. 201)

herausgebildet werden soll. Demnach spielen auch in diesem Ansatz die Kommunikations- und Reflexionsbereitschaft aller beteiligten Personen eine zentrale Rolle.

Die Unterscheidung zwischen den gegensätzlichen Qualitätsintentionen in Organisationen der Sozialen Arbeit lassen sich darüber hinaus auch mithilfe der Untersuchungen von Gerull (2000) erkennen. Er untersuchte insgesamt dreizehn Modelle des Qualitätsmanagements. Für jedes Modell nahm er im Anschluss an seine Untersuchungen eine Beurteilung des Ansatzes vor. Anhand dieser Beurteilungen kann festgestellt werden, inwieweit sich ein Qualitätsmanagementmodell dem Ansatz der Qualitätsentwicklung über Standardisierung und Sicherung (z. B. Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.) oder dem Ansatz der Qualitätsentwicklung über reflexive Prozesse (bspw. ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement nach M. Heiner) zuordnen lässt (Gerull, 2000, Kap. 2.1).

Abschliessend lässt sich konstatieren, dass die Entwicklung von Qualität in Organisationen entweder über die stärkere Orientierung an Routinisierung und Standardisierung erfolgt oder Qualität über einen gemeinsamen dialogisch-reflexiven Prozess herausgebildet wird.

3.2 Effekte der Qualitätsentwicklung auf das professionelle Handeln

Vor- und Nachteile der Qualitätsentwicklung über Verfahrensstandardisierung

In zahlreichen Organisationen erfolgt die Qualitätsentwicklung über die Verfahrensstandardisierung, die auf einem traditionellen Konzept der Qualitätssicherung beruht. Qualität über Verfahrensstandardisierung zu entwickeln, hat jedoch sowohl Vor- als auch Nachteile. Durch Standardisierungen können die Handlungen der Mitarbeitenden besser abgeschätzt und die Erwartungen der Organisation leichter vermittelt werden (Merchel, 2018, S. 297). Gleichzeitig trägt die Standardisierung mithilfe von Leistungsnachweisen dazu bei, die Mitarbeitenden zu motivieren und ihre Hoffnung auf eine verbindliche Orientierung zu stärken, wodurch sich ‚gute‘ Soziale Arbeit auszeichnet. Ausserdem führen die Standards dazu, dass die eigene Arbeit nach aussen besser vertreten werden kann, was ihr mehr Daseinsberechtigung und Legitimation verschafft (Hermann & Müller, 2019, S. 23). Kritisch anzumerken ist gemäss Merchel (2018), dass durch standardisierte Handlungen, die von jeder Person gleichermassen routinemässig und unreflektiert vollzogen werden, dem Einzelfall sowie der spezifischen Situation der Klientinnen und Klienten nicht die vollständige Aufmerksamkeit entgegengebracht werden kann. Somit würde das professionelle Handeln durch standardisierte Handlungsverfahren eingeschränkt werden, was mit einem Qualitätsverlust einhergeht (S. 306). Für die Klientinnen und Klienten kann dies dazu führen, dass ihre Lebenswirklichkeit unzureichend analysiert und kategorisiert sowie typischen Fällen zugeordnet wird, wodurch ihre Problemlage sogar noch verschärft werden könnte (Müller de Menezes, 2012, S. 155).

Statt über die Bedeutung der Verhaltensregeln nachzudenken, wird die Routinisierung des Handelns als bedeutender gewertet. Das Handeln wird entsprechend als legitim erlebt, wenn es die formalen Regeln befolgt. Demgemäss würden dort, wo unzureichende Verfahrensregeln vorzufinden sind, Standardisierungen von den Mitarbeitenden eingefordert (Merchel, 2018, S. 298-299). Andere Mitarbeitende erleben sich dadurch hingegen als blosse „Ausführungsorgane bürokratis[cher] Regelungen und weniger als Fachkräfte“ (S. 299). Das könne insgesamt dazu führen, dass „eine ‚Mentalität der Absicherung‘ statt einer ‚Mentalität des professionsbasierten Begründens‘“ (S. 298) in Organisationen entsteht.

Vor- und Nachteile der Qualitätsentwicklung über reflexive Prozesse

Wie bei der Qualitätsentwicklung über Standardisierung sind auch bei einer Qualitätsentwicklung über reflexive Verfahren Vor- und Nachteile zu nennen. Die Vorteile der Qualitätsentwicklung über reflexive Verfahren bestehen einerseits darin, dass das Wissen über die eigenen Handlungen und über die Organisation durch systematisierte Selbstbeobachtung erweitert wird. Andererseits kann eine solche Qualitätsentwicklung dazu genutzt werden, Lernprozesse zu initiieren (Merchel, 2018, S. 301). Müller de Menezes (2012) stellt zudem fest, dass bei Schwierigkeiten, die nach einer routinemässigen Fallbearbeitung auftreten, Reflexionsarbeit geeignet ist, um eine veränderte Situationseinschätzung vorzunehmen und neue Handlungsoptionen zu erkennen (S. 331).

Ein Nachteil reflexiv-dialogischer Qualitätsmanagementverfahren besteht darin, dass sie im Gegensatz zu einem Qualitätsmanagement, das auf Verfahrensstandardisierung setzt, nach aussen schwieriger zu legitimieren sind. Dies ist auf die Reflexionsprozesse zurückzuführen, die mit ihren unvorhersehbaren Wirkungserwartungen im Gegensatz zu Qualitätszertifikaten der Öffentlichkeit nicht im gleichen Umfang präsentiert werden können und deren Gehalt nur schwer kommuniziert werden kann (Merchel, 2018, S. 305-306). Zudem betont Merchel (2018), dass ein reflexives Qualitätsentwicklungsverfahren „gute Moderations- und Evaluationskompetenzen von den Personen innerhalb der Organisation“ (S. 305) erfordert, um Überforderungen bei den Organisationsmitgliedern zu vermeiden. Im Weiteren ist auf die Ausführungen der Autorinnen und Autoren van der Donk, van Lanen und Wright (2014) zu verweisen. Sie stellen fest, dass es bei der Beantwortung von Fragen, die sich aus der Berufspraxis ergeben und dabei das Ziel verfolgen, diese zu verbessern, zu hinterfragen gilt, „ob [überhaupt] eine ausreichende Distanz [...] eingenommen werden kann, um eine kritische Betrachtung zu ermöglichen“ (S. 27). Schliesslich ist der Rückgriff auf subjektive Deutungsmuster und Alltagserfahrungen, die sich auf der Basis der kulturellen und sozialen Umwelt herausgebildet haben, notwendig, um Sachverhalte einordnen und verstehen zu können (Heppekausen, 2013, S. 110-111). Das heisst, es „kann nicht als selbstverständlich unterstellt werden, dass ein höheres Mass an professioneller Entscheidungsautonomie immer zugleich auch eine bessere Qualität der erbrachten Leistung garantiert“ (Scherr, 2018, S. 11).

3.3 Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum professionellen Handeln

Aufgrund der Grenzen und unbeabsichtigten Nebenfolgen von Routinisierung und Standardisierung gelangen zahlreiche Autorinnen und Autoren zum Schluss, dass die Qualitätsentwicklung über Verfahrensstandardisierung in der Sozialen Arbeit nicht ausreichend ist, um professionelles Handeln zu gewährleisten (Müller de Menezes, 2012, S. 156; Merchel, 2018, S. 299-300; Börner & Müller, 2016, S. 136; Lenz, 2013, S. 172; Ebert, 2012, S. 149; Nadai & Sommerfeld, 2005, S. 200). Deshalb soll zusätzlich zu den Denk- und Handlungsroutinen ein Verfahren etabliert werden, das die Handlungsabläufe und -routinen reflektiert und so neue Optionen in Betracht ziehen lässt (Müller de Menezes, 2012, S. 156; Müller, 2011, S. 146; Merchel, 2018, S. 300). Schliesslich besteht nach Ebert (2012) die Notwendigkeit der Reflexion in den Organisationen der Sozialen Arbeit darin, dass sie elementar für das professionelle Handeln ist (S. 9-10).

Im Gegensatz zum alltäglichen Handeln zeichnet sich das professionelle Handeln insbesondere „durch seine Reflexivität und den Rückgriff auf wissenschaftliches Wissen“ (Müller de Menezes, 2012, S. 67) aus. Um die Reflexionsarbeit in Organisationen aufzunehmen, gibt es zahlreiche Methoden, z. B. die *multiperspektivische Fallarbeit* oder den *transformativen Dreischritt* (Ebert, 2012, S. 128). Auch die kollegiale Beratung ist als eine Reflexionsmethode zu betrachten, „die in der Sozialen Arbeit zu einer Verbesserung der Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit der beteiligten Personen führen soll“ (S. 137). Zudem identifizierte auch Linderkamp (2011) mit ihren qualitativen Interviews die Reflexion der Berufspraxis als Merkmal kollegialer Beratung (S. 161-164). Folglich wird angenommen, dass die Teilnahme an kollegialer Beratung in Organisationen unter anderem einen Einfluss auf die beruflichen Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden hat.

Dieser vermutete Einfluss der kollegialen Beratung auf die beruflichen Handlungskompetenzen wurde von Kim-Oliver Tietze im Rahmen seiner 2010 vorgelegten Dissertation anhand des sogenannten *Kompetenz-Reflexions-Inventars* (KRI) untersucht⁶ (S. 12). Das Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI) verfügt über 80 Items in 19 verschiedenen Skalen (S. 173). Auf Basis einer Faktorenanalyse bildete Tietze für die Variable der beruflichen Handlungskompetenz aus den Einzelskalen inhaltlich interpretierbare Komposita: *Problemlösen, Menschen bewegen und sich vernetzen* sowie *systematisches und reflektiertes Handeln* (S. 12). Die Untersuchungen zum Kompositum *systematisches und reflektiertes Handeln* wurden überwiegend mittels der KRI-Skalen *Reflexion und Planung* erhoben (S. 247,254). Entgegen

⁶ Zudem untersuchte Tietze in seiner Studie den Einfluss kollegialer Beratung auf die berufliche Beanspruchung (vgl. Kap. 4.3). Im Kapitel 4.3 wird auch auf die Rahmenbedingungen der Studie eingegangen.

Tietzes Erwartungen konnten zum Einfluss der kollegialen Beratung auf das Kompositum *systematisches und reflektiertes Handeln* keine statistisch signifikanten Ergebnisse vorgewiesen werden. Ein grösserer Effekt sei vor allem in Bezug auf die Reflexionsskala erwartet worden, insofern, dass über die bei der Arbeit gemachten Erfahrungen nachgedacht und Schlussfolgerungen gezogen werden können, wie zukünftig auftretende Probleme oder Schwierigkeiten zu lösen sind (S. 208). Tietze (2010) begründete dieses Resultat damit, dass „die gemeinsame Reflexion innerhalb der Peergruppe [...] den Anstoss dafür geben [könnte], die eigenen Tätigkeiten auch im Berufsalltag stärker zu reflektieren“ (S. 209). Schliesslich werden die Mitarbeitenden durch die Teilnahme an der kollegialen Beratung kontinuierlich aufgefordert, über ihre eigene berufliche Situation nachzudenken und diesbezügliche Lösungen zu konzipieren (S. 209).

Das Kompositum *Problemlösen* untersuchte Tietze (2010) mit den KRI-Skalen *Problem-erkennung* und *Entwicklung von Lösungen* (S. 196). Tietze konnte hierbei aufzeigen, dass sich die kollegiale Beratung als ein effektives Mittel erweist, um Probleme zu identifizieren⁷. Jedoch stellte Tietze keinen Einfluss der kollegialen Beratung in Bezug auf die Entwicklung von Lösungen fest. Um dieses Resultat zu begründen, erklärte Tietze, dass im Hinblick auf den Prozess der kollegialen Beratung auffällt, dass sich die Entwicklung von Lösungen auf die kollektiven Leistungen der Teilnehmenden abstützt, weshalb die Notwendigkeit, selbstständig Lösungen zu generieren, entfällt (S. 207).

In Bezug auf das Kompositum *Menschen bewegen und sich vernetzen* welches Tietze (2010) mit der KRI-Skala *Motivation von Anderen* und *Kontaktaufbau und -pflege* untersuchte, können ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse vorgewiesen werden (S. 196-197).

Es lässt sich folglich festhalten, dass die Chance, die sich für das professionelle Handeln durch die kollegiale Beratung ergeben, zum einen in der kontinuierlichen Aufforderung, über die eigene berufliche Situation nachzudenken, und zum anderen im Erkennen von Problemen begründet liegt. Als Grenze der Einflussnahme der kollegialen Beratung auf das professionelle Handeln, das sich durch das Bewältigen auftretender Diskrepanzen auszeichnet (Müller, 2011, S. 144, 146), lässt sich – den Ausführungen Tietze folgend – vor allem die fehlende Förderung des selbstständigen Problemlösens aufführen (2010, S. 207).

Die Implementierung der kollegiale Beratung bedeutet somit für Organisationen, die sich stark an der Standardisierung und Routinisierung des Handelns ausrichten, dass eine Überreglementierung, die, wie Merchel (2018) sagt, zur „Mentalität der Absicherung“ (S.298) führt und somit negative Folgen auf das professionelle Handeln hätte, vermieden oder sogar verhindert werden könnte. Diese Folgerung wird umso deutlicher, wenn die Ausführungen Tietzes (2010) beigezogen werden. Wenn Reflexion bedeutet, Begründungen für bewusstes und

⁷ Interaktionseffekt: $F = 4.13$, $p < .05$; Effektstärke: $\eta^2 = .06$ (Tietze, 2010, S. 196)

unbewusstes Handeln vorzubringen und bisher nicht Hinterfragtes zu ergründen (S. 208), kann die kollegiale Beratung, die als eine Reflexionsmethode zu verstehen ist (Ebert, 2012, S. 137), dazu beitragen, dass trotz einer Qualitätsentwicklung über Standardisierung und Routinisierung eine „Mentalität des professionsbasierten Begründens“ (Merchel, 2018, S. 298) hergestellt und gesichert werden kann.

4 Kollegiale Beratung und Modernisierungsprozesse

Dieses Kapitel befasst sich mit den Modernisierungsprozessen in Organisationen, welche durch die Reformbewegungen der 1990er Jahre ausgelöst wurden. Zunächst werde ich den Zusammenhang zwischen den Themen *Qualitätsentwicklung* und *Modernisierungsprozessen* erläutern. In einem weiteren Abschnitt werde ich auf deren Auswirkungen auf Organisationen und Personen eingehen, wobei der Schwerpunkt auf Stress und Burnout liegt. Anschliessend werde ich die Chancen und Grenzen kollegialer Beratung diskutieren.

4.1 Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und Modernisierungsprozesse

Klärung der Begriffe Modernisierung und Veränderung

Bevor die Schnittstellen aufgezeigt werden können, bedarf es einer kurzen Begriffsklärung. Wie mir beim Schreiben des folgenden Kapitels aufgefallen ist, scheinen die zitierten Autorinnen und Autoren die Begriffe *Modernisierung* und *Veränderung* im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung synonym zu verwenden. Zwar kann diese Vermutung nicht eindeutig bestätigt werden, da die zitierten Autorinnen und Autoren auf eine Begriffsklärung verzichtet haben aber durch eine Begriffsklärung meinerseits, auf die ich nachfolgend eingehen werde, lässt sich ein Zusammenhang zwischen den Begriffen *Modernisierung* und *Veränderung* erkennen.

Modernisierung kann gemäss Hafner (2009) „als unilinearere, unumkehrbarer und fortschrittlicher Prozess gedacht [werden], der eine Vielzahl miteinander verwobener *Veränderungsprozesse* umfasst“ [Hervorhebung hinzugefügt] (Abs. 2). Modernisierung beinhaltet somit Veränderung resp. Veränderungsprozesse, was bedeutet, dass Modernisierungen ohne Veränderungen nicht denkbar wären.

Es bleibt die Frage zu klären, was unter dem Begriff der Veränderung allgemein verstanden wird, wobei diese dem Themengebiet der Philosophie obliegt und weitreichend ist. Die Ausführungen des Philosophen Matthias Warkus scheinen mir jedoch hilfreich, um dennoch in Ansätzen darzulegen, wie der Begriff *Veränderung* aufgefasst werden kann. Warkus (2019) formuliert es so, dass naiv Folgendes gesagt werden könne: „Veränderung ist, wenn etwas erst irgendwie ist und später nicht mehr (oder umgekehrt)“ (S. 1). Persönlich erachte er es aber als sinnvoller, „über Veränderung als ein Handeln zu reden: Veränderung ist dann, grob gesagt, ein Handeln, das ein anderes Handeln ermöglicht oder verunmöglicht“ (S. 3).

Ich werde die Begriffe *Modernisierung* und *Veränderung* gemäss der Verwendung der Autorinnen und Autoren gebrauchen. Um jedoch einer allfälligen Verwirrung vorzubeugen, möchte ich darauf hinweisen, dass das Kapitel 4.2 zu den *Effekten der Modernisierungs- und Veränderungsprozesse auf die Organisationen und Personen* mehrheitlich (abgesehen von

dem Autor Friedrich Fürstenberg) unter dem Begriff von *Veränderungsprozessen* thematisiert wird.

Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und Modernisierungsprozessen

Die Praxis der Sozialen Arbeit hat sich seit dem raschen Aufstieg der New-Public-Management(NPM)-Bewegung in den 1990er Jahren grundlegend verändert (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 10-11) (vgl. Kap. 1.1). Dabei zielte die Reformbewegung nicht nur auf den Wandel von einer Input- zu einer Outputsteuerung ab, sondern ebenfalls auf die Modernisierung von Staat und Verwaltung (S. 94-98). Die Verwaltung sollte sich nicht mehr länger gegenüber Veränderungen abschotten können, sondern durch den Wettbewerb dem ständigen Veränderungsdruck ausgesetzt werden (S. 98). Mit dieser Forderung geht das Ziel einher, „für den öffentlichen Sektor ein neues professionelles Management in Anlehnung an die im privatwirtschaftlichen Sektor praktizierten Managementmethoden [zu] entwickeln“ (S. 96). Seither haben ökonomische Konzepte, Themen und Begriffe Eingang in die Organisationen der Sozialen Arbeit gefunden (Grunwald, 2014, S. 33).

Die Bestrebungen, ein Management aus der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Sektor zu übertragen, verlangten das Entwickeln von Effizienzkriterien, die zugleich mit Wettbewerbselementen verbunden werden können (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 96). Auch soziale Organisationen werden seit dem Aufschwung des NPM nicht mehr von diesen Bestrebungen ausgenommen. Sie wurden aufgefordert, mithilfe eines Qualitätsmanagementmodells ihre Leistung durch Standardisierung besser kontrollierbar zu machen, die Effizienz ihrer Leistungen zu messen sowie eine kontinuierliche Effizienzsteigerung anzustreben (Schnurr, 2013, S. 202). Infolgedessen vollzog sich auch in sozialen Organisationen ein Wandel von einer Inputorientierung zu einer Output- bzw. Ergebnisorientierung. Ausserdem wurden die Bestrebungen von der Hoffnung begleitet, dass durch die Einführung von Qualitätsmanagementmodellen, die Sozialkosten gesenkt und gleichzeitig die Dienstleistung nach aussen legitimiert werden könnte. Schliesslich wurde mit der Implementierung eines Qualitätsmanagementmodells eine erhöhte qualitative Leistung bei gleichen oder geringeren Kosten in Aussicht gestellt (Dahme & Wohlfahrt, 2018, S. 1237; Flösser & Oechler, 2006, S. 160; Schneiders, 2020, S. 17).

Durch diese Reformbewegungen und die Implementierung von Managementmodellen waren die sozialen Einrichtungen dazu angehalten, sich auf die Organisation und die ihr inhärenten Abläufe zu konzentrieren. Diese Erfahrung mündete in der Erkenntnis, dass auf der Ebene der Organisationen die grösste Chance für Modernisierungsprozesse ausgehen würde. So beschrieben Organisationen, dass sie seit der Einführung von Qualitätsmanagementmodellen über mehr „reflexive[s] Wissen der Organisation über sich selbst“ (Flösser & Oechler, 2004, S. 179) verfügen würden und ausserdem „Selbstverständlichkeiten und Routinen, die den

organisatorischen Alltag prägen [enttabuisieren]“ (S. 179) konnten. Daraus sind gemäss Dahme und Wohlfahrt (2013) neue Organisations- und Arbeitsformen sowie Handlungsansätze entstanden (S. 11). Auch Gnahs (2007) beschreibt, dass eine umfassende Qualitätsentwicklung zahlreiche Impulse freisetzt, welche die Abläufe optimieren, die Zuständigkeiten und Routinen hinterfragen und somit zur Verbesserung der Leistungserbringung beitragen (S. 99-100). Gleichwohl soll erwähnt sein, dass nicht nur die Qualitätsentwicklung, sondern auch jede andere selbstkritische Debatte gleiche Veränderungseffekt hätte zeitigen können (Flösser & Oechler, 2004, S. 179). Schneiders (2020) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die Reformbewegung positiv als *Modernisierung sozialer Dienste* und negativ als *Ökonomisierung* bezeichnet werden könne (S. 17-18).

4.2 Effekte der Modernisierungs- und Veränderungsprozesse auf die Organisationen und Personen

Um herauszufinden, was Modernisierungsprozesse für Organisationen und die beteiligten Personen bedeuten, bin ich zunächst lediglich auf die Ausführungen nach Fürstenberg gestossen. Fürstenberg (2001) beschreibt, dass Modernisierungsprozesse in Organisationen als komplexes Problemfeld zu begreifen wären (S. 53), welches „technische, wirtschaftliche und soziale Dimensionen aufweist“ (S. 46). Ferner würden Modernisierungsprozesse von unterschiedlichen Interessen gelenkte Suchprozesse auslösen sowie zu Steuerungsdefiziten innerhalb der Organisation führen. Deshalb seien Modernisierungsprozesse voller Konflikte, die sowohl zum Erfolg als auch zu Traumata führen könnten (S. 53).

Auch Kuster et al. (2011) gehen mit ihren Ausführungen zu den Effekten der Veränderungsprozesse kaum weiter ins Detail. Sie schreiben, dass sich Veränderung in Organisationen divers äussern können, sei es durch die Erneuerung betrieblicher Abläufe oder aber, indem Dienstleistungen neu definiert oder gar aufgegeben werden. Von den Veränderungen sind somit auch die in der Organisation tätigen Personen betroffen. Indem sich ihre Aufgabengebiete oder Tätigkeitsbereiche verändern, müssen sie ihr Verhalten, ihre Einstellungen oder ihre Haltungen entsprechend anpassen (S. 268). Damit sind Veränderungen „eine Herausforderung und eine Chance, die hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellen und auch entsprechend Zeit brauchen“ (S. 270).

Mittels dieser Ausführungen wurde dargelegt, dass Veränderungsprozesse sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung für alle beteiligten Personen bedeuten. Jedoch haben die erwähnten Autorinnen und Autoren diese Chancen und Herausforderungen nicht spezifizieren können. Aus diesem Grund entschied ich mich, Veränderungsprozesse in Organisationen und ihre Auswirkungen auf das Individuum aus einer psychologischen Perspektive zu betrachten.

Bevor ich mit diesen Überlegungen beginne, möchte ich jedoch erneut auf die im Kapitel 4.1 aufgeführte Begriffsbestimmung von Veränderung eingehen. Dort zitierte ich die philosophische Sichtweise von Warkus (2019), welcher Veränderung allgemein als etwas auffasst, das „erst irgendwie ist und später nicht mehr (oder umgekehrt)“ (S. 1). Aus einer in geringerem Masse philosophischen Perspektive – und damit dem Autor Poppelreuter sowie der Autorin Mierke folgend – kann Veränderung als Übergang verstanden werden, der „mit einem vorübergehenden Verlust an Vertrautheit, Sicherheit und Vorhersagbarkeit verbunden [ist]“ (2018, S. 5).

Stress im Arbeitsalltag

Diesen Ausführungen nachkommend, ist es daher nicht überraschend, dass Veränderung – die mit dem Verlust an Sicherheit und Vertrautheit einhergehen – je nach Häufigkeit ihres Auftretens als Stressauslöser gelten können. Laut Litzcke und Schuh (2010) stellen Veränderungen insbesondere dann einen Auslöser für Stress dar, wenn sie mit Einschränkungen einhergehen, die ein Gefühl des Kontrollverlusts oder des Ausgeliefert-Fühlens verursachen (S. 2-3). Das sei jedoch noch nicht als problematische Situation zu bewerten. Die Folgen für das Individuum würden erst gravierend werden, wenn der Stress zu einem Dauerstress werde – d. h., wenn die Veränderungen oder der Veränderungsdruck im Arbeitsalltag überhandnehmen und zu einer ständigen Überforderungssituation führen (S. 2).

Das transaktionale Stressmodell nach Lazarus zählt zu den bedeutendsten Werken, um Stress am Arbeitsplatz zu analysieren (Keller, 2014, S. 797). Dabei sind für das Erleben von Stress zwei Einschätzungen der Person ausschlaggebend (Nolting & Paulus, 2015, S. 188). Die erste Einschätzung bezieht sich auf die Bewertung der Situation selbst, also darauf, ob sie als unangenehm, verlustbringend oder als positiv herausfordernd wahrgenommen wird. Als positive Herausforderung kann Stress sogar Freude bereiten sowie zu Motivation und Energie führen (Litzcke & Schuh, 2010, S. 3). Sofern die Gegebenheit jedoch als unangenehm oder verlustbringend eingestuft wird, kommt es zur zweiten Einschätzung der Situation, die sich auf die Bewältigungsmöglichkeiten bezieht. Das heisst, es ist die Frage zu stellen, welche Ressourcen die Person aktivieren kann, um die Situation zu meistern. Schliesslich verfügen unterschiedliche Personen über verschiedenartige Fähigkeiten und Ressourcen und somit über jeweils andere Möglichkeiten, auf die Gegebenheiten zu reagieren (Keller, 2014, S. 797). Sind die Bewältigungschancen (z.B. eigene Kompetenzen, Unterstützung durch die Umwelt) des Individuums im Vergleich zur erlebten Herausforderung unzureichend, wird das Ereignis als persönliche Bedrohung wahrgenommen (Nolting & Paulus, 2015, S. 188). Diese Form von Stress, die mit Reaktionen wie Angst, Ärger oder Wut einhergeht, führt zu einer psychischen und physischen Beeinträchtigung des allgemeinen Wohlbefindens, die sich bspw. durch eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit oder das Auftreten gesundheitlicher Schwierigkeiten wie

HerzKreislauf- oder Verdauungsprobleme äussern kann (Keller, 2014, S. 797; Litzcke & Schuh, 2010, S. 2).

Burnout und seine Auswirkungen

Abgesehen von den individuellen Folgen von Stress lässt sich bereits aus dem vorangehenden Satz ableiten, dass, wenn Stress zu einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit der Individuen führt, damit auch die Produktivität der Organisation verringert wird (Zimber & Ulrich, 2012, S. 81). Die Folgen von negativem Stress für die Personen und Organisationen werden jedoch noch deutlicher, wenn Burnouts auftreten.

Der Begriff *Burnout*, der aus dem Englischen stammt und mit dem Begriff *Ausbrennen* übersetzt werden kann, lässt die Kernsymptomatik der emotionalen Erschöpfung durch andauernden emotionalen Stress im Arbeitsalltag bereits erahnen (Burisch, 2014, S. 19; Litzcke & Schuh, 2010, S. 158). Gemäss Cary Cherniss steht das Auftreten von Burnouts in einem direkten Zusammenhang mit der Stärke und Dauer von Stress sowie der Hilflosigkeit der Mitarbeitenden, eine nicht zufriedenstellende Situation zu verändern. Dabei führen insbesondere Stressquellen wie Kompetenzängste, Probleme mit unmotivierten oder unfähigen Klientinnen und Klienten, bürokratische Hindernisse und Monotonie sowie mangelnde kollegiale Unterstützung zum Auftreten von Burnouts (zit. nach Litzcke & Schuh, 2010, S. 160-161; Burisch, 2014, S. 69). Pines, Aronson und Kafry (1985) legen ausserdem Autonomiemangel (S. 84-86), Überbelastung (S. 82-84) und ungenügende Belohnung (S. 87-88) als weitere Ursache von Burnouts fest. In Bezug auf den Mangel an Autonomie beschreiben sie, dass Menschen in der Folge ihre Motivation und Effizienz verlieren und damit Hilflosigkeit erlernen würden (S. 85). Dabei sei es eine der meistgenannten Stressquellen, wenn kurzfristige, schlecht geplante und nicht rechtzeitig kommunizierte Veränderungen innerhalb der Organisation umgesetzt werden (S. 86).

Sozialarbeitende gehören zu der Berufsgruppe, die besonders häufig von Burnout betroffen ist. Die Gründe dafür sind vielfältig. Pines, Aronson und Kafry (1985) beschreiben, dass „vor allem Menschen, die einmal besonders begeisterungsfähig und idealistisch waren“ (S. 13) und „die sich aufrichtig wünsch[en], anderen Menschen viel zu geben“ (S. 14), Gefahr laufen, ein Burnout zu erleiden, wobei Sozialarbeitende häufig zu den Idealisten gehören würden (S. 47). Gemäss Elsässer und Sauer (2013) liegt die Ursache für die hohe Zahl von Burnout-Erkrankungen bei Sozialarbeitenden unter anderem in den Kürzungen von Leistungen und dem Spardruck begründet, der sich allzu oft bei Einsparungen am Personal äussern würde. Das führe zu Überstunden und einem Dauerstress, welche Qualitätseinbussen an der personenbezogenen sozialen Dienstleistung bzw. im direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten erwarten liessen (S. 55-56). Darüber hinaus verursachen sie für die Organisationen enorme Kosten, weil von Burnout betroffene Personen über eine lange Zeit nicht mehr bei der

Arbeit erscheinen und prädisponiert sind, ein weiteres Mal ein Burnout zu erleiden. Die Burnout-Prävention liegt somit im Interesse der Mitarbeitenden und der Organisation (S. 55).

4.3 Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zu den Modernisierungsprozessen

Aus den vorangehenden Erläuterungen wird die Komplexität des Problemfeldes der Modernisierungsprozesse für soziale Organisationen deutlich (vgl. Fürstenberg, 2001, S. 53). Einerseits kann ein umfassendes Qualitätsmanagementmodell, im Sinne des Total-Quality-Managements, vielfältige Impulse freisetzen, die Abläufen optimieren, die Zuständigkeiten und Routinen hinterfragen sowie folglich positive Effekte auf den gesamten Prozess der Leistungserbringung zeitigen (Gnahn, 2007, S. 99-100). Andererseits können, wie im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, vielfältige Veränderungsprozesse, gerade im Zusammenhang mit knappen finanziellen und zeitlichen Ressourcen, negative Wirkungen auf die Organisationen, die Personen und schliesslich auch auf die Leistungserbringungen haben (Litzcke & Schuh, 2010, S. 2; Elsässer & Sauer, 2013, S. 55-56). Welche Chancen und Grenzen sich daraus durch die kollegiale Beratung ergeben, werde ich nachfolgend darlegen.

Studie von Tietze (2010)

Eine Möglichkeit, mit den auftretenden negativen Wirkungen beruflicher Beanspruchung umzugehen, bietet laut Tietze die kollegiale Beratung (2010, S. 125). Wie das Stressmodell von Lazarus zeigt, tritt Stress auf, wenn die Bewältigungsmöglichkeiten im Vergleich zu den erlebten Anforderungen voneinander abweichen (Nolting & Paulus, 2015, S. 171). Dabei formulierte Tietze (2010) die Hypothese, dass die kollegiale Beratung sowohl im Bewertungsprozess als auch bei Bewältigungsstrategien eine unterstützende Funktion einnehmen könne. Schliesslich würden die Bewertungsprozesse reflektiert und verändert werden und mit der Unterstützung der Gruppe könnten zusätzlich weitere Bewältigungsmöglichkeiten entwickelt werden (S. 119). Eine seiner Forschungsfragen lautete deshalb wie folgt: „In welchem Ausmass wirkt die Teilnahme an kollegialer Beratung in Peergruppen auf eine Verminderung beruflicher Beanspruchung?“ (S. 111).

Die Studie von Tietze (2010) entspricht einem longitudinalen, quantitativen Forschungsansatz mit Prä- und Postmessungen in einer dafür konzipierten Interventions- und Kontrollgruppe (S. 111). Die Erhebung der Daten erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens zur Selbstauskunft an zwei Messzeitpunkten – am Anfang und nach Ende der Intervention (S. 169, 171). Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung reicht die Interventionsgruppe mit insgesamt 57 Personen total 45 Fragebogen ein. Für die Teilnahme an der Kontrollgruppe wurde organisationsintern eine unbestimmte Anzahl von Mitarbeitenden angeschrieben. Von den konsultierten Personen retournierten 51 den Fragebogen. Folglich partizipierten an der ersten

Umfrage insgesamt 96 Personen. An diese 96 Teilnehmenden wurde nach Ende der Intervention wiederum ein standardisierter Fragebogen versendet (S. 182). Bei der Analyse der Daten aus der zweiten Umfrage wurden 21 Fragebögen der Interventionsgruppe und 42 Fragebögen der Kontrollgruppe ausgewertet, d. h. insgesamt 63 Fragebögen (S. 183). Der Untersuchungszeitraum betrug rund 15 Monate (S. 182).

Aufgrund dessen, dass die Bildung der Gruppen nicht zufällig entstand, kann auch von einem quasiexperimentellen Untersuchungsdesign gesprochen werden (Tietze, 2010, S. 178). Die Studie fand im Alltag eines Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmens statt, welches schweizweit rund 3500 Mitarbeitende beschäftigte (S. 130). Da die randomisierte Bildung der Gruppen aus organisatorischen und praktischen Gründen für diese Studie ausgeschlossen wurde, mussten die Interventions- und Kontrollgruppen auf ihre Äquivalenz überprüft werden (S. 170).

Die Interventionsgruppen wurden mithilfe einer Informationsveranstaltung und eines zweitägigen Seminars in das Format der kollegialen Beratung eingeführt (Tietze, 2010, S. 135, 141). Die Teilnahme an der Interventionsgruppe war freiwillig und konnte der Arbeitszeit angerechnet werden (S. 133). Anschliessend führten die insgesamt sechs Peergruppen (mit zwischen sieben und elf Teilnehmenden) im Zeitraum von einem Jahr zwischen drei bis sechs Treffen kollegialer Beratungsprozesse eigenverantwortlich und selbstorganisiert durch (S. 137, 165). Um das Beratungsformat methodisch zu vertiefen, konnten die Peergruppen fünf Monate nach dem ersten Einführungsseminar aus ihrer Gruppe zwei Personen auswählen, welche als Delegierte an einem weiteren zweitägigen Workshop partizipierten (S. 148). Die Teilnehmenden der Kontrollgruppe waren im gleichen Unternehmen tätig wie jene Personen aus der Interventionsgruppe (S. 170).

Um die Hypothese, dass die Teilnahme an kollegialer Beratung berufliche Beanspruchung mindern kann, erfragen zu können, bezog sich Tietze (2010) auf die Konstrukte *Irritation* und *Burnout* (S. 111, 119). Irritation sei als eine Folge des Stresses zu verstehen, welcher sich darin äussere, dass Menschen schlecht abschalten können, gereiztes oder nervöses Verhalten zeigen und folglich Interaktionen im Umfeld negativ auffallen (S. 119-120). Entsprechend nahm Tietze auf die Irritationsskala von Mohr und Rigotti Bezug, die zwischen kognitiver Irritation (Nicht-Abschalten-Können) und emotionaler Irritation (gereiztes, verärgertes Verhalten) unterscheidet (S. 176). Um die Wirkung kollegialer Beratung auf das Konstrukt Burnout zu untersuchen, wendete er das sogenannte Oldenburger Burnout Inventar (OLBI) auf Basis der Erschöpfungsskala an (S. 177).

Tietzes (2010) Ergebnisse zur Wirkung kollegialer Beratung auf berufliche Beanspruchungen (Irritation und Erschöpfung) schlugen sich in signifikanten Ergebnissen bei einer mittleren

Effektstärke nieder (S. 197-198)⁸. Um eine Effektstärke zu ermitteln, welche sich nicht allein auf die Interventionsgruppe bezieht, berechnete Tietze die Effektstärke d_{korr} . Bei der Berechnung dieses Effektstärkenmasses wird der Effekt der Interventionsgruppe um den Effektstärkenwert der Kontrollgruppe korrigiert (S. 201). Somit kann der ermittelte Effekt auf die Intervention zurückgeführt werden. Üblicherweise wird ein Resultat $d = .2$ als schwacher, $d = .5$ als mittlerer und $d = .8$ als starker Effekt bewertet (S. 200). Dabei wurde für das Kompositum *kognitive Irritation* eine Effektstärke von $d_{\text{korr}} = -.51$ berechnet. Für das Kompositum der OLBI-Skala *Erschöpfung* resultierte eine Effektstärke von $d_{\text{korr}} = -.43$ (S. 202). Das negative Vorzeichen gibt zusätzlich eine mögliche Effektrichtung an und kann in diesem Fall als Ausdruck zur Minderung beruflicher Beanspruchung verstanden werden (S. 201-203).

Tietze (2010) folgerte aus diesen Untersuchungen, dass die kollegiale Beratung bei der Verminderung beruflicher Beanspruchung in Bezug auf die Konstrukte *Irritation* und *Burnout* als klar effektiv bewerten werden könne (S. 199). Sie könne somit dazu beitragen stressbegünstigende Faktoren sowie deren langfristigen Folgen zu vermindern. Begründet wird dies unter anderem damit, dass die Gruppe einen emotionalen Rückhalt bietet und zugleich als Ressource betrachtet werden kann (vgl. transaktionales Stressmodell), mit schwierigen beruflichen Situationen umzugehen (S. 188). Da die kollegiale Beratung bisher nicht als stressmindernde Massnahme verstanden worden wäre und ausserdem in der kollegialen Beratung auch keine wissenschaftlich gesicherten Entspannungstechniken vermittelt würden, sei dieses Ergebnis als bedeutsam zu betrachten (S. 209).

Studie von Zimmer und Ulrich (2012)

Zwei Jahre später gingen Zimmer und Ulrich (2012) in ihrer Interventionsstudie ebenfalls der Frage nach, ob die kollegiale Beratung als eine stressvermindernde und gesundheitsfördernde Massnahme gelten könne (S. 82). Ihre Untersuchungen fanden dabei in einer mittelgrossen psychiatrischen Klinik in Baden statt. Dabei wurde in einer sorgfältig geplanten sowie begleiteten Pilotphase die kollegiale Beratung in der Organisation eingeführt (S. 83). Für ihre Studie entschieden sie sich – ebenfalls wie Tietze – für ein quasi-experimentelles Forschungsdesign mit Prä- und Postmessungen mit Interventions- und Kontrollgruppe (S. 84).

Für die Intervention wurden insgesamt 19 Mitarbeitende in einem zweitägigen Training dazu befähigt, die Rolle der Moderatorin oder des Moderators auszufüllen. Anschliessend führten sie mit ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen die kollegialen Beratungssitzungen auf freiwilliger Basis in der von Tietze beschriebenen Form durch. Im Schnitt wurde in Gruppen mit rund vier Personen pro Monat mindestens eine Beratungssitzung durchgeführt. Neben dem zwei-

⁸ Kognitive Irritation: Interaktionseffekt $F = 6.16$, $p < .05$ und Effektstärke $\eta^2 = .09$.
Erschöpfung: Interaktionseffekt $F = 5.27$, $p < .05$ und Effektstärke $\eta^2 = .08$

tätigen Moderatorenttraining fanden zwei weitere eintägige Veranstaltungen statt, die dem Erfahrungsaustausch dienten und eine Möglichkeit bieten sollten, die Moderationsfertigkeiten zu vertiefen (Zimber & Ulrich, 2012, S. 83).

Da die Intervention von Zimber und Ulrich (2012) im Gegensatz zu jener von Tietze die gesamte Organisation betraf, wurde nach einer externen Möglichkeit zur Rekrutierung einer Kontrollgruppe gesucht. Aufgrund eines zu geringen Rücklaufs scheiterte dieses Vorhaben jedoch, weshalb letztlich insgesamt 28 Mitarbeitende der psychiatrischen Klinik Baden, welche an keiner kollegialen Beratung teilgenommen hatten, als Kontrollgruppe fungierten (S. 84).

In Form einer schriftlichen Befragung wurden einige Wochen vor der Einführung der kollegialen Beratung und einige Wochen nach der Intervention, d. h. an zwei Messzeitpunkten, mittels standardisierter Fragebögen Daten erhoben (Zimber & Ulrich, 2012, S. 84). Von insgesamt 102 beschäftigten Pflegekräften nahmen am Prä-Post Test 60 Personen teil, wobei von diesen nur 32 Personen an mindestens drei Beratungssitzungen anwesend waren (S. 84-85). Der Untersuchungszeitraum betrug sechs Monate (S. 89).

Für ihre Untersuchungen, welche sie anhand eines standardisierten Fragebogens ermittelten, orientierten sie sich auch an den Konstrukten *Irritation* und *Burnout* (Zimber & Ulrich, 2012, S. 82, 84). Bei den Untersuchungen zur Irritation verwendeten sie, wie bereits Tietze, die Irritationsskala von Mohr und Rigotti, die zwischen der kognitiven und der emotionalen Irritation unterscheidet. Als Messinstrument für die Burnout-Analysen nutzten sie das sogenannte Maslach Burnout Inventory (S. 84). Darüber hinaus erforschten sie die Wirkung kollegialer Beratung auf die Erschließung externer Ressourcen auf der Basis der Hypothese, dass mit der Erweiterung externer Ressourcen ein positiver Zusammenhang zur Verminderung von Irritation und Burnout einhergehen würde. Dazu verwendeten sie insgesamt sechs Skalen des Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), wie bspw. die Skala *Entscheidungsspielraum* (4 Items), *Entwicklungsmöglichkeiten* (4 Items), *soziale Unterstützung* (4 Items) oder *Gemeinschaftsgefühl* (3 Items) (S. 83).

Die Ergebnisse der Studie von Zimber und Ullrich (2012) zur Wirkung kollegialer Beratung zeigen keine signifikanten Ergebnisse in Bezug auf die Konstrukte *Irritation* und *Burnout* bzw. *emotionale Erschöpfung* (S. 86). Das bedeutet, dass sich die Stressbewältigungsstile der an der Studie beteiligten Personen nicht signifikant verändert haben und auch keine Veränderung in Bezug auf die Burnout-Symptomatik festgestellt werden konnte. Lediglich hinsichtlich der emotionalen Irritation liess sich ein signifikanter Haupteffekt ($F = 4.27, p < .05$) messen. Zimber und Ulrich begründeten das im Vergleich zu Tietzes Studie andere Ergebnis vor allem mit dem wesentlich kürzeren Untersuchungszeitraum (S. 88).

Bezüglich der Untersuchungen der kollegialen Beratung zu ihrem Einfluss auf externe Ressourcen, konnte in Bezug auf die Skala *Gemeinschaftsgefühl* ein Interaktions- und

Haupteffekt (Interaktionseffekt: $F = 4.97$, $p < .05$; Haupteffekt: $F = 4.95$, $p < .05$) nachgewiesen werden. Bei den Skalen *Entscheidungsspielraum* und *soziale Unterstützung* konnte ein signifikanter Haupteffekt eruiert werden. Die Skala *soziale Unterstützung durch Kollegen* wies dabei insgesamt den stärksten Haupteffekt von $F = 9.65$, $p < .01$ mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .15$ auf (Zimber & Ulrich, 2012, S. 88). Aus diesem Ergebnis folgern Zimber und Ulrich, dass mehrere Indizien zu finden sind, die für eine Zunahme externer Ressourcen sprechen würden (S. 88). Eine Erklärung zum positiven Einfluss kollegialer Beratung auf den Entscheidungsspielraum konnten Zimber und Ulrich nicht erörtern (S. 88).

Trotz dieses Resultats, welches darauf hinweist, dass die kollegiale Beratung externe Ressourcen verbessert, konnte eine Wirkung auf die Verringerung von Irritation und Burnout nicht belegt werden (Zimber & Ulrich, 2012, S. 89). Neben dem geringen Untersuchungszeitraum merken Zimber und Ulrich ihrer Studie kritisch an, dass sie eine kleine Stichprobengröße aufweist und die fehlende Kontrollgruppe als Schwachpunkt der Untersuchungen bewertet werden kann (S. 89-90).

Fazit zu den beiden Studien

Veränderungsprozesse können – wie dargestellt wurde – positive und negative Auswirkungen haben (vgl. Gnahs, 2007, S. 99). Dabei können die negativen Auswirkungen von Veränderungsprozessen, wie Stress oder Burnout, die Leistungsfähigkeit der Organisation erheblich beeinträchtigen (vgl. Zimber & Ulrich, 2012, S. 81). Die vorher erwähnten Studien zur kollegialen Beratung mit dem Fokus auf stressvermindernde Massnahme und Burnout-Prävention kamen zu jeweils unterschiedlichen Ergebnissen. Es lässt sich daher nicht abschliessend beantworten, ob die kollegiale Beratung als Chance oder als Grenze verstanden werden kann, den negativen Auswirkungen beruflicher Beanspruchung, wie Stress oder Burnout entgegenzuwirken.

An dieser Stelle möchte ich jedoch an die Ausführungen von Zimber und Ulrich (2012) anknüpfen. Sie legten dar, dass mehrere Indizien darauf hindeuten würden, dass die kollegiale Beratung bedeutsame Effekte auf die Zunahme an externen Ressourcen (bspw. Gemeinschaftsgefühl, soziale Unterstützung, Entscheidungsspielraum) zeigt (S. 88). Wenn folglich mangelnde Autonomie und fehlende kollegiale Unterstützung, d. h. unzureichende externe Ressourcen, zu den Stressquellen gehören und das Auftreten von Burnout verursachen (vgl. Kap. 4.2) und gleichzeitig genau diese Stressquellen durch die kollegiale Beratung vermindert werden könnten, erscheint die folgende Annahme plausibel: Eine weitere Studie mit einem längeren Untersuchungszeitraum (vgl. Kap. 2.2.4) könnte zeigen, dass kollegiale Beratung als stress-vermindernde Massnahme angesehen werden könnte.

Ausserdem möchte ich darauf eingehen, dass in beiden Studien die Teilnahme an kollegialen Beratungssitzungen auf freiwilliger Basis stattfand. Jedoch sind hierzu folgende Anmerkungen zu machen: (1) zur Anzahl der Mitarbeitenden, (2) zur Anzahl an Standorten und (3) zur Bildung der Interventionsgruppen.

(1) Die Gesamtanzahl der Mitarbeitenden des schweizerischen Finanzdienstleistungsunternehmens aus der Studie von Tietze (2010) betrug rund 3500 Personen (S. 130). Die Anzahl der Mitarbeitenden der mittelgrossen psychiatrischen Klinik in Baden aus der Studie von Zimmer und Ulrich (2012) wird nicht ausdrücklich erwähnt (vgl. S. 84). Allerdings lässt sich aus dem Terminus mittelgross per Definition auf ein Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitenden schliessen (Fueglistaller, Fust, Brunner & Althaus, 2015, S. 9).

(2) Das Finanzdienstleistungsunternehmen hatte verschiedene Standorte in der gesamten Schweiz, welche in der Studie von Tietze mit einbezogen worden sind (2010, S. 130). Aus den Ausführungen von Zimmer und Ulrich (2012) geht nicht hervor, ob die psychiatrische Klinik in Baden ebenfalls über mehrere Standorte verfügt, jedoch wird deutlich, dass die Studie auf den Standort Baden begrenzt war (S. 84).

(3) Das Finanzdienstleistungsunternehmen informierte ihre Mitarbeitenden unverbindlich in mündlicher und schriftlicher Form über das gesamte Studienprogramm zur kollegialen Beratung (Tietze, 2010, S. 135). Dagegen schrieben Zimmer und Ulrich (2012), dass die Geschäftsleitung der psychiatrischen Klinik Baden die Teilnahme an der kollegialen Beratung ausdrücklich gewünscht hätte (S. 83).

Aus diesen drei Anmerkungen geht hervor, dass die Partizipation an kollegialen Beratungssitzungen in beiden Studien auf freiwilliger Basis stattfindet, die Einflussfaktoren zur Teilnahme sich beim Finanzdienstleistungsunternehmen im Vergleich zur psychiatrischen Klinik Baden jedoch unterscheiden.

Das Finanzdienstleistungsunternehmen weist aufgrund seiner Grösse und der diversen Standorte wahrscheinlich eine deutlich grössere Anonymität auf als die psychiatrische Klinik in Baden. Diese grössere Anonymität könnte damit einhergehen, dass der Konformitätsdruck – im Hinblick darauf, an den kollegialen Beratungssitzungen zu partizipieren – wahrscheinlich sinkt (vgl. Kap. 2.2.4).

Ausserdem wurden die Mitarbeitenden der psychiatrischen Klinik Baden von der Geschäftsleitung ausdrücklich gebeten, an den Sitzungen teilzunehmen. In Bezug auf das Kapitel 2.2.5 zur Rolle kann gefolgert werden, dass von einer Person in der Rolle als Arbeitnehmer/in erwartet wird, die Aufforderungen der Geschäftsleitung zu befolgen. Hierin wird ein Machtgefälle zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden sichtbar, welches einen Teilnahmedruck erzeugt haben könnte. Ein passendes Beispiel liefert die Autorin Gisela

Clausen. Sie beschreibt, dass die Art und Weise einer Fortbildungsempfehlung entscheidend sein könne, „ob die Empfehlung als indirekte Kritik oder als Privilegierung wahrgenommen wird. ‚Frau Meier, im Führungskräfte-Training sind noch Plätze frei. Es wäre gut, wenn sie ab morgen daran teilnehmen könnten!‘“ (Clausen, 2015, S. 386). Diese Aufforderung der vorgesetzten Person gegenüber Frau Meier, wird je nach Beziehungskonstellation unterschiedlich aufgefasst: „als Strafversetzung, als Mitteilung über die Belanglosigkeit ihrer Arbeit oder als aufrichtige Bitte“ (S. 386).

Diese unterschiedlichen Einflussfaktoren könnten sich auf die Entscheidungsfindung der Mitarbeitenden zur Teilnahme an kollegialen Beratungssitzungen ausgeübt und bspw. ihre Motivation beeinträchtigt haben. Die Motivation für Veränderungs- und Reflexionsprozesse basiert auf Freiwilligkeit (vgl. Kap. 2.2.1. und Kap. 2.2.4). Dadurch wiederum könnte begründet werden, weshalb die Ergebnisse der Studien unterschiedlich ausfielen. Diese divergierenden Resultate mit ihren unterschiedlichen Einflussfaktoren zeigen, dass noch weitere Untersuchungen zur Wirkung kollegialer Beratung als Massnahme zur Stressverminderung oder Burnout-Prävention vorzunehmen sind.

5 Kollegiale Beratung und organisationale Lernprozesse

Zu Beginn dieses Kapitels werde ich auf die Schnittstelle der Qualitätsentwicklung und des organisationalen Lernens eingehen. Dabei werde ich darstellen, weshalb das Lernen in Organisationen von Relevanz ist und wie Lernprozesse in Organisationen stattfinden können. Zum Schluss gehe ich auf die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum organisationalen Lernen ein.

5.1 Schnittstellen der Qualitätsentwicklung und dem organisationalen Lernen

Bevor mit den Ausführungen zur Förderung der Lern- und Anpassungsfähigkeiten begonnen werden kann, ist die Frage zu klären, weshalb sie für diese Arbeit von Relevanz sind. Eine treffende Antwort liefern Zech und Dehn (2017) mit der folgenden Aussage: „Qualitätsentwicklung impliziert [...] immer ein Lernen auf beiden Seiten – der Organisation und der Personen, ist also immer zugleich Organisations- und Personalentwicklung“ (S. 105). Demnach kann das Thema der Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen und Personen als Bestandteil der Qualitätsentwicklung verstanden werden (Sälzle, 2020, S. 202), wobei kollegiale Beratung gemäss Tietze (2010) eine Personalentwicklungsmassnahme darstellt (S. 28).

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit ist für die Leistung und den langfristigen Erfolg der Organisationen von grundlegender Bedeutung (Argote & Miron-Spektor, 2011, S. 1123). Für soziale Organisationen – seien es halbstaatliche Non-Profit-Organisationen (NPO), wie Heime, privat initiierte Hilfswerke oder Beratungsstellen – gilt das in besonderem Masse. Sie sind den stetigen Veränderungen der Politik und der Gesellschaft sowie den sozialen Problemlagen unterworfen (Herzka, 2018, S. 2-3). Ausserdem werden durch die zahlreichen Stakeholder vielfältige Interessen an die sozialen Organisationen herangetragen (Klie, 2011, S. 508). Das führt einerseits unweigerlich zu ständigen Aushandlungsprozessen von Zielen und Ressourcen (Herzka, 2018, S. 4), andererseits macht es die Weiterentwicklung der Handlungsstrategien und Fachkompetenzen unabdingbar (Sälzle, 2020, S. 1).

Um das Potenzial der Mitarbeitenden in Organisationen vollständig auszuschöpfen, sollten sich Organisationen auf die *gezielte* Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmenden konzentrieren. Wie Sälzle (2020) anmerkt, würden Organisationen jedoch nicht genügend Anstrengungen unternehmen, um dies zu gewährleisten. Stattdessen liege der Schwerpunkt nach wie vor auf der organisierten Weiterbildung (S. 1), wobei die geeigneten Weiterbildungsmassnahme zuerst entsprechend den Lernbedürfnissen entwickelt werden müssten (Neumann, 2017, S. 20). Mit dieser Lernstrategie versäumen die Organisationen es aber, informelle Lernprozesse nutzbar zu machen und arbeitsbezogene Lernprozesse konsequent zu fördern. Folglich würden die Kompetenzentwicklungen der Mitarbeitenden

mehrheitlich von ihren eigenen Ambitionen abhängig sein, obschon sie für die Organisation von entscheidender Bedeutung seien, um den ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden (Sälzle, 2020, S. 1).

Hinsichtlich dessen, dass gemäss Hermann und Müller (2019) zahlreiche Organisationen der Sozialen Arbeit trotz der vielseitigen Angebote an Qualitätsmanagementmodellen mehrheitlich das Qualitätsmodell nach DIN EN ISO 9000 ff. verwenden⁹ (S. 41), wobei dieses Modell auf die Einhaltung des Systems, nicht aber auf das kontinuierliche Hinterfragen von Prozessen abzielt (Reinbacher, 2020, S. 136), scheinen die Ausführungen von Sälzle nachvollziehbar.

Durch die Normierung von Abläufen nach DIN EN ISO 9000 ff. wird versucht, Fehler, die „den reibungslosen Ablauf betrieblicher Prozesse [behindern], [...] Zeit und damit letztlich Kapital [vergeuden]“ (Zech, 2019, S. 4), zu vermeiden. Damit entsteht eine *Null-Fehler-Strategie*, die verkennet, dass aus Fehlern gelernt werden kann. Die Konsequenzen einer solchen *Null-Fehler-Strategie* sind nicht nur inhuman, sondern hemmen auch die Kreativität und das Innovationspotenzial der Mitarbeitenden, indem diese ihre Energie darauf verwenden, die Standards, Routinen und Abläufe einzuhalten (S. 4). Ausserdem läuft eine solche Qualitätsentwicklung Gefahr, dass es zur Herausbildung einer kontrollgeprägten Organisationskultur kommt. Statt die Strukturen oder Abläufe der Organisation in Frage zu stellen, wird lediglich nach der verantwortlichen Person gesucht, was in der Folge dazu führt, dass Mitarbeitende versuchen, Fehler zu vertuschen (Zech, 2019, S. 4; Merchel, 2018, S. 299).

Gleichwohl, so Pfiffner (2017), geht es heute auch darum, Prinzipien und Regeln aufzustellen, die eine fortwährende Gestaltung von Veränderungsprozessen gewährleisten können (S. 10). Die Bereitschaft, zu lernen, das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten zu erweitern, wird dabei zunehmend als entscheidender Faktor betrachtet, um den Herausforderungen der sich ständig ändernden Arbeits- und Umweltbedingungen zu begegnen sowie die Effizienz, Effektivität und Qualität der Leistungen zu garantieren (Pfiffner, 2017, S. 10; Sälzle, 2020, S. 1). Mit dem Konzept des organisationalen Lernens wird versucht, dieser Forderung nachzukommen (Pfiffner, 2017, S. 10-11). Ein solches organisationales Lernen zu gewährleisten, ist gemäss Merchel (2018) sogar als eine wesentliche Anforderung an die Qualitätsentwicklung zu verstehen (S. 292).

⁹ Ich möchte an dieser Stelle erwähnen, dass sich die Ausführungen von Hermann und Müller auf die Gegebenheiten in Deutschland beziehen. Deshalb fragte ich bei dem grössten schweizerisch akkreditierten Zertifizierer, der schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS), nach, ob sie darüber Bescheid wissen, welche Qualitätsmanagementmodelle im Bereich der Sozialen Arbeit am meisten vertreten sind. Ich erhielt die Antwort, dass es zwar keine Studien darüber gäbe, aber dass sie aufgrund ihrer Grösse einen gewissen Überblick hätten. So sei auch in der Schweiz die Norm nach DIN EN ISO 9000 ff. am meisten verbreitet und würde sich für Implementierung in NPOs gut eignen. Ich wurde jedoch auch darauf aufmerksam gemacht, dass einige Betriebe eine Kombination zwischen zwei Modellen wählen (Dario Schlegel, pers. Mitteilung, 28.10.2020).

Es soll dabei nicht unerwähnt bleiben, dass es neben dem Qualitätsmanagementmodell nach DIN EN ISO 9000 ff. Modelle gibt, die versuchen, der Anforderung des organisationalen Lernens stärker gerecht zu werden. Beispielsweise strebt das Total-Quality-Management „eine kontinuierliche Verbesserung, Selbststeuerung, sowie eine fehlerfreundliche und lernende Organisation [an]“ (Gerull, 2000, Kap. 2.1.2.3).

5.2 Effekte des organisationalen Lernens auf die Organisationen und Personen

Lernen heisst im Wesentlichen, sich neue Fertigkeiten und Kenntnisse anzueignen. In der Psychologie wird der Begriff des Lernens jedoch noch weiter gefasst. Gemäss Nolting und Paulus (2015) bedeutet Lernen auch, dass Menschen ihr Verhalten aufgrund der gemachten Erfahrungen in der Zukunft *relativ überdauernd* verändern. Das heisst, dass sich damit indirekt ebenfalls das Denken und Streben der Menschen verändert. „Durch Lernen ist man anders ‚disponiert‘, wahrzunehmen, zu denken, zu fühlen, zu streben und sich zu verhalten“ (S. 75). Infolgedessen laufen bestimmte Prozesse in der Zukunft anders ab (S. 75).

Das organisationale Lernen zielt auf einen Veränderungsprozess „der organisationalen Wissensbasis, der Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenzen sowie auf die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Organisationen“ (Friedrich, 2010, S. 24) ab. Dabei soll „vorhandenes Wissen (bewusst) genutzt, neues Wissen aufgenommen und in der organisationalen Wissensbasis verankert oder bestehendes Wissen paradigmatisch weiterentwickelt [werden], um es für zukünftige Problemlösungen zu organisieren“ (Grunwald, 2018a, S. 1109). Das organisationale Lernen betrifft somit die gesamte Organisation (Sälzle, 2020, S. 56). Die Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden ist jedoch die wesentliche Voraussetzung, damit organisationale Lernprozesse überhaupt möglich gemacht und neue Erkenntnisse gewonnen werden können (S. 61). Dennoch garantieren diese individuellen Kompetenzentwicklungen der Mitarbeitenden nicht, dass auch tatsächlich kollektive Lernprozesse stattfinden (S. 56).

In der Fachliteratur wird zwischen drei organisationalen Lernformen unterschieden, die auf Argyris und Schön (2006) zurückgehen. Die erste Stufe des Lernens, das sogenannte Einschleifen-Lernen, vollzieht sich lediglich in der Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand also indem aus Fehlern gelernt wird. Die zweite Stufe, das Doppelschleifen-Lernen, korrigiert nicht nur die Fehler, sondern stellt zusätzlich Ziele sowie Denk- oder Handlungsmuster in Frage und ersetzt diese ggf. durch neue (S. 35). Bei der dritten Lernebene, dem Prozesslernen, wird zusätzlich noch eine Reflexion der Lernkontexte vorgenommen. Damit soll ermöglicht werden, dass die Organisation ihre Lernfähigkeit verbessern kann (Sälzle, 2020, S. 58).

Obwohl die Bedeutung des organisationalen Lernens in der Fachliteratur immer wieder betont wird, ist es gleichwohl der Kritik ausgesetzt, dass es an einem Konzept fehle, welches die konkrete operative Anwendung des organisationalen Lernens gewährleisten könne. Darüber hinaus gehe es beim organisationalen Lernen mehrheitlich auch um die Prozessoptimierung und die wirtschaftlichen Interessen der Organisation – und nicht darum, die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden in das Zentrum des Geschehens zu stellen (Sälzle, 2020, S. 60).

Aus dem vorherigen Kapitel 5.1 geht hervor, dass ein Qualitätsmanagementmodell nach DIN EN ISO 9000 ff. der Bedeutung des organisationalen Lernens zu geringe Aufmerksamkeit beimisst. Dabei stellt das organisationale Lernen gemäss Merchel (2018) aber eine wesentliche Bedingung dar, die das Qualitätsmanagementmodell einer Organisation leisten sollte (S. 292). Das organisationale Lernen wiederum sieht sich aber der Kritik ausgesetzt, dass Konzepte fehlen würden, um es in der Praxis umzusetzen, und letztlich doch wieder ökonomische Interessen im Fokus stehen würden (Sälzle, 2020, S. 60). Es lässt sich die Frage formulieren, ob die Chance der kollegialen Beratung in der Unterstützung der organisationalen Lernprozesse liegen könnte. Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst zu klären, inwiefern die kollegiale Beratung für Lernprozesse wirksam sein kann.

Ausführungen zu Wirkfaktoren nach Tietze

Meine Untersuchungen begannen dabei abermals bei den Ausführungen nach Tietze. Tietze (2010) zufolge bietet die kollegiale Beratung „günstige Bedingungen, um das berufliche Verhaltensrepertoire – und damit berufliche Handlungskompetenzen – [...] durch stellvertretendes Lernen zu fördern“ (S. 114). Zu diesem Schluss gelangte er aufgrund dreier Konzepte – dem Modelllernen, dem erfahrungsbasierten Lernen sowie dem Forschungsprogramm Subjektive Theorien –, die mit kollegialer Beratung in Verbindung gebracht werden können (S. 50). Die Konzepte würden gemäss Tietze plausible Bezüge zur kollegialen Beratung enthalten und Faktoren aufzeigen, welche bei Lern- und Veränderungsprozessen wirksam werden. Er merkte jedoch auch an, dass die dargestellten Bezüge allgemein gehalten sind, weshalb die Frage, wie Lernen in einem kollektiven Beratungsprozess erklärbar ist, nicht vollständig beantwortet werden kann. Zudem fehle es in der Fachliteratur an entsprechenden empirischen Überprüfungen der Bezüge (S. 51). Dennoch kann die Darlegung der verschiedenen Erklärungskonzepte hilfreich sein, um darzustellen, welche Faktoren bei der kollegialen Beratung im Zusammenhang mit Lernprozessen wirken können.

Mit dem Konzept des Modelllernens ist im Wesentlichen das Lernen durch Beobachtung gemeint, indem sich ein Mensch von einem anderen Menschen bspw. bestimmte Tanzschritte oder Essmanieren abschaut. Dadurch werden neue Verhaltensweisen erworben sowie bereits vorhandene erweitert (Nolting & Paulus, 2015, S. 81). Dabei spielt es keine Rolle, ob die

Modelle direkt beobachtet oder durch Sprache vermittelt werden (Tietze, 2020, S. 45). In der kollegialen Beratung werden die erlebten Probleme und die damit in Verbindung stehenden Verhaltensweisen von der beratenen Person verbalisiert. In der Folge des Beratungsprozesses erhält die beratene Person von den anderen Teilnehmenden Reaktionen, verbale Reflexionen oder Überlegungen zu alternativen Handlungsmöglichkeiten. Daraus folgt, dass die beratene Person ihre eigenen Interpretations- und Verhaltensweisen erweitern kann (S. 45-46). Ähnliches gilt aber auch für die beratenden Personen: Sie lernen stellvertretend, da sie am Problemlöseprozess mitwirken und zur Beobachtung sowie Reflexion angehalten sind (S. 51).

Das Konzept des erfahrungsbasierten Lernens stellt heraus, dass die konkreten Erfahrungen und deren Verarbeitung durch systematische Reflexion in der Gruppe für den Lernprozess von besonderer Relevanz sind (Tietze, 2010, S. 47). Damit sollen die Problemlösefähigkeiten gestärkt und berufliche Handlungskompetenzen gefördert werden (S. 47). Aufgrund der Parallele zur kollegialen Beratung, durch die „gezielte[...] Auseinandersetzung mit problematisch erlebter beruflicher Praxis“ (Tietze, 2010, S. 48), kann das Konzept des erfahrungsbasierten Lernens helfen, die Lernprozesse in der kollegialen Beratung besser zu erklären. Es bedürfe jedoch gemäss Tietze noch weiterer Untersuchungen.

Das Forschungsprogramm *Subjektive Theorien* basiert auf der konstruktivistisch-orientierten Annahme, dass Menschen ihre Wirklichkeit selbst konstruieren. Durch die Überlegungen in der Gruppe könnten diese subjektiven Theorien reflektiert werden, was schliesslich zur Veränderung im Verhalten und Handeln führen würde (Tietze, 2010, S. 51).

Ausführungen der Wirkfaktoren nach Scholer

Des Weiteren konstatiert neben Tietze auch Scholer (2013), dass die kollegiale Beratung als „ein strukturierter und arbeitsplatzbezogener Lernprozess“ (S. 482) zu verstehen ist. Scholer betrachtet die kollegiale Beratung sogar als Instrument effektiven und nachhaltigen Lernens (S. 503-504). Zu diesem Schluss kommt er in Anlehnung an den konnektivistischen Denkansatz, der von einer globalisierten Welt mit komplexen Arbeitsbeziehungen ausgeht, in der es zunehmend schwierig ist, die Lernerfahrungen selbst zu sammeln. Deshalb ist die Frage zu stellen, wie das Wissen konsumiert und für den eigenen Arbeitskontext nutzbar gemacht werden kann (S. 492). Neben der stärkeren Fokussierung auf den Arbeitskontext fordere das zukünftige Lernen in Organisationen auch, dass Lernen interaktiv geschieht und die gemachten Erfahrungen für andere zugänglich sind (S. 501). Das wiederum führe zu einer vermehrten Zusammenarbeit in Netzwerken, die in der Wissensgenerierung ebenfalls von Bedeutung sind (S. 493). Gemäss Scholer erfülle kein anderes Instrument „diese Voraussetzungen so evident wie die kollegiale Beratung“ (S. 501).

Aktueller Stand der Forschung zu Lernprozessen mithilfe kollegialer Beratung

Anhand dieser Ausführungen wurde gezeigt, dass die Wirksamkeit der kollegialen Beratung über diverse Theorien und Methoden erklärbar ist. Es konnten jedoch keine empirischen Studien gefunden werden, welche die Wirksamkeit von kollegialer Beratung für Lernprozesse in sozialen Organisationen nachweisen. Bei meinen Recherchen nach 2010 veröffentlichten Arbeiten, die sich mit kollegialer Beratung in Bezug auf Lernprozesse beschäftigen, konnte ich die folgenden Publikationen ermitteln.

- Günther und Niedermeier (2020) untersuchten, ob die kollegiale Beratung als Umsetzungsvariante des problembasierten Lernens an den Hochschulen gelten könnte. Sie kamen zu dem Schluss, dass die kollegiale Beratung als eine Technik des problembasierten Lernens in der Hochschuldidaktik betrachtet werden kann. Jedoch wären Studien zur Überprüfung dieser These wünschenswert (S. 20).
- Ebenfalls fand ich Ausführungen von Arnold und Schindler (2018), die prüften, ob die kollegiale Beratung mittels einer Onlineplattform einen besseren Wissenstransfer zwischen Studium und Praxis der Sozialen Arbeit erlaubt. Dabei stellten sie fest, dass die kollegiale Onlineberatung Möglichkeiten zur theoriegeleiteten Reflexion bietet und den Studierenden ermöglicht, ihre Kompetenzen zu verbessern und sich weiteres Wissen rund um die berufliche Praxis anzueignen (S. 318-319).
- In einer anderen Arbeit von Herbst (2019) wurde der Frage nachgegangen, inwiefern kollegiale Fallberatung mithilfe von Videoanalysen der Praxissemester angehender Lehrerinnen und Lehrern die individuellen Entwicklungsziele verändern könnte. Es zeigte sich, dass diese Form der Auseinandersetzung mit der Praxis den angehenden Lehrerinnen und Lehrern half, sich ihrer individuellen Entwicklungsziele bewusster zu werden und sie zu konkretisieren (S. 242-243).

Obwohl die bis anhin erwähnte Literatur zu den personenbezogenen Wirkungen kollegialer Beratung hinsichtlich der Lernprozesse überschaubar ist und weitere Untersuchungen zu Wirkprozessen kollegialer Beratung als Lernmethode in sozialen Organisationen wünschenswert wären, bin ich auf Ausführungen gestossen, die Schlüsse zu Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung als Lernmethode zulassen. Deshalb werde ich im nächsten Kapitel auf diese Ausführungen von Neumann (2017, 2020) sowie von Vaudt und Nolte (2012) eingehen.

5.3 Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung zum organisationalen Lernen

In dem 2017 erschienenen Artikel von Annette Neumann wird die kollegiale Beratung als wirksame Methode des gegenseitigen Lernens hervorgehoben. Ein wesentlicher Vorteil, der sich laut Neumann (2017) aus der kollegialen Beratung ergibt, ist, dass die Anregungen und Lösungsvorschläge beruflicher Praxis im direkten Austausch mit den Teamkolleginnen und -kollegen stattfinden, die bereits ähnliche Probleme lösen mussten. Deshalb rückt die kollegiale Beratung insbesondere dort in den Fokus, wo die Inhalte der klassischen (Weiterbildungs-) Seminare nicht oder ungenügend in die Praxis transferiert werden können. Daher sei die kollegiale Beratung im Gegensatz zu klassischen Seminaren oder Weiterbildungen eine praxistaugliche Methode (S. 18) – nicht zuletzt, weil die gesamte Gruppe von den zahlreichen Perspektiven und Vorschlägen profitieren könne, die im kollegialen Beratungssetting besprochen würden. Denn alle Beteiligten sind zur Reflexion der bisherigen Verhaltensweisen aufgefordert, woraus wiederum neue Handlungsstrategien erwachsen (S. 18-19). Die kollegiale Beratung vermag dies erfahrungsgemäss auch bei komplexen und widersprüchlichen Situationen zu leisten. Eine weitere Stärke der kollegialen Beratung liegt gemäss Neumann darin, dass durch diese das Erfahrungswissen in Organisationen leichter zugänglich wird. In Bezug auf die sich stets wandelnde Gesellschaft mit ihrem enormen Wissenszuwachs und den sich ständig verändernden Bedürfnissen ist dieser Faktor für die Organisationen von grosser Bedeutung. Er verhindert, dass immer wieder nach neuen Lösungen für bereits bekannte Probleme gesucht wird (S. 19). „Sie macht [folglich] implizites Wissen teilbar und nutzbar“ (Kaesler, 2019, S. 456). Darüber hinaus ist die kollegiale Beratung als Lernformat mit einem niedrigen Kostenaufwand verbunden (Michalk & Ney, 2018, S. 217; Neumann, 2017, S. 19). All diese Argumente zusammengenommen begründen schliesslich, weshalb die kollegiale Beratung auch als ein hilfreiches Instrument zur Qualitätsentwicklung und -sicherung betrachtet werden kann (Neumann, 2017, S. 19).

Die Grenzen der kollegialen Beratung für Lern- und Entwicklungsprozesse hängen gemäss Neumann (2017) vor allem von den Voraussetzungen ab. Dabei hebt sie besonders die Aspekte Vertrauen und Offenheit sowie die Rolle der Organisationskultur hervor (S. 20). Die Mitarbeitenden müssen sich gegenseitig unterstützen können, Toleranz bei Fehlern leben und generell offen für neue Wege sein. Nur mit dem Vertrauen zu den anderen Teilnehmenden können Probleme, Hindernisse oder Zweifel offen thematisiert werden (S. 20). Ebenfalls Linderkamp (2011) beschreibt, dass der Vertrauensaspekt für die Wirksamkeit kollegialer Beratungssitzungen von entscheidender Bedeutung ist (S. 201). Neben dem Vertrauen ist auch die Offenheit der Arbeitskolleginnen und -kollegen elementar. Es ist wesentlich, dass alle Mitarbeitenden Fehler für den weiteren Entwicklungsprozess als dazugehörig betrachten und

somit eine zielführende Fehlerkultur leben. Würden bspw. Schuldzuweisungen gemacht, könnte von den Mitarbeitenden kaum Offenheit erwartet werden (Hinz, 2014, S. 141). Dies gilt auch, wenn Führungskräfte an der kollegialen Beratung teilnehmen (Neumann, 2017, S. 20). Die Teilnehmenden müssen „sich mitteilen können, ohne sich vor negativen Folgen zu fürchten“ (Neumann, 2020, S. 35). Ausserdem sei die Umsetzung der kollegialen Beratung umso schwieriger, je mehr die Mitarbeitenden gewohnt sind, Lösungen für Probleme selbst zu entwickeln oder durchzusetzen. Es müssen alle Teilnehmenden gewillt sein, sich kommunikativ einzubringen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, damit die kollegiale Beratung wirksam für die Lernprozesse sein kann (Neumann, 2017, S. 20).

Weitere Grenzen der kollegialen Beratung lassen sich in den Ausführungen von Vaudt und Nolte (2012) erkennen. Sie stellten die Frage, wann eine homogene Gruppe ermüden würde, „die keinen Input von aussen erhält und deren Mitglieder sich möglicherweise in vielen Ansichten gegenseitig bestätigen“ (S. 470). Dabei fiel mir auf, dass bereits Tietze (2010) in seinen Untersuchungen auf die fehlende Aussenperspektive sowie die Möglichkeit des sich gegenseitigen Bestätigens aufmerksam machte, indem er auf das Phänomen der Gruppeninteraktion bzw. auf das sogenannte Groupthink verwies (S. 97). Dieses geht auf den Psychologen Irvin Janis (1991) zurück, wobei er sich mit der Frage auseinandersetzte, wie es geschehen kann, dass trotz einer Gruppe kompetenter und fachkundiger Personen schlechte Entscheidungen getroffen werden. Die Erklärung für dieses Phänomen basiert auf der folgenden Annahme: Sobald der Zusammenhalt in einer Gruppe hoch ist, sind die beteiligten Personen gewillt, Einstimmigkeit und Harmonie anzustreben, anstatt sich mit alternativen Handlungsweisen auseinanderzusetzen. Folglich würde unabhängiges und kritisches Denken durch das Gruppendenken ersetzt werden, womit die mentalen Prozesse der beteiligten Personen zum Erliegen kämen (S. 237). Zu den negativen Konsequenzen, die dabei entstehen können, zählen bspw. diejenigen, dass Alternativen unberücksichtigt bleiben, eine selektive Verzerrung bei der Verarbeitung der Informationen stattfindet oder Entscheidungen nicht mehr hinterfragt werden (S. 241). Daraus können für die Organisationen negative Folgen resultieren (Bénabou, 2013, S. 457).

Zusammenfassend gelange ich zur Feststellung, dass die Chancen, die hinsichtlich der kollegialen Beratung als Lernmethode deutlich werden, im Gegensatz zu den durch Literaturrecherche eruierten Grenzen zahlreich sind. Hinsichtlich dessen, dass es nur eine geringe Zahl von Untersuchungen gibt, in welchen die Wirkung kollegialer Beratung für Lernprozesse untersucht wurde, sind weitere empirische Studien nötig, um die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für Lernprozesse – insbesondere in sozialen Organisationen – beurteilen zu können. Sicherlich würde eine Untersuchung zur Frage, inwiefern die kollegiale Beratung dem Risiko des Groupthink ausgesetzt ist, sowie zur Frage, ob bei dem Phänomen des Groupthink Lernprozesse weiterhin möglich sind, einen Beitrag dazu leisten.

6 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, die Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit aufzuzeigen. Der Begriff *Chance* wurde gewählt, um darzustellen, welche Erfolgsaussichten und positiven Wirkungen die kollegiale Beratung auf die Qualitätsentwicklung in sozialen Organisationen aufweist. Demgegenüber wurde der Begriff *Grenze* verwendet, um die Herausforderungen und negativen Effekte des Formats der kollegialen Beratung im Kontext der Qualitätsentwicklung zu bestimmen.

Um die Leitfrage dieser Bachelorthesis beantworten zu können, wurden anhand der Fachliteratur drei Themen – professionelles Handeln, Modernisierungsprozesse und organisationale Lernprozesse – operationalisiert, die den Qualitätsdiskurs der Sozialen Arbeit bestimmen, wobei deren Effekte mit Fokus auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden herausgearbeitet wurden. Anschliessend folgte die Analyse der Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung nach dem aktuellen Forschungsstand.

Insgesamt konnten zehn Chancen und vier Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen eruiert werden (vgl. nachfolgende Tabelle 1). Somit stehen die in dieser Arbeit erfassten Chancen und Grenzen in einem Ungleichgewicht zueinander. Dieses Ungleichgewicht lässt sich wie folgt begründen.

Bei empirischen Forschungen wird auf Basis von Arbeitshypothesen jeweils ein kleiner Ausschnitt eines komplexen Forschungsgegenstands betrachtet. Das heisst, dass die von den Autorinnen und Autoren formulierten Arbeitshypothesen darüber entscheiden, welcher Ausschnitt spezifiziert wird. In Anbetracht dessen, stellte ich fest, dass sich das Erkenntnisinteresse zum Untersuchungsgegenstand der kollegialen Beratung bei den gesichteten Studien den positiven Effekten zuwandte. Als Beispiel können die drei Leitfragen der empirischen Erhebungen von Linderkamp (2011) herangezogen werden. Darin werden die Termini *Gelingen* oder *Gelingensfaktoren* gewählt.¹⁰

Daraus ergibt sich eine Forschungslücke zum Erkenntnisinteresse negativer oder ausbleibender Effekte durch die kollegiale Beratung. Um auch diesem Erkenntnisinteresse gerecht zu werden, könnte in Bezug auf die eruierte Grenze des Groupthink (vgl. Tabelle 1, Nr. 10) eine Studie verfasst werden, in der untersucht wird, inwiefern das Phänomen des Groupthink in kollegialen Beratungssitzungen auftritt. Das Herausarbeiten der Grenzen der kollegialen Beratung könnte zudem hilfreich sein, um ein besseres Verständnis dieses Beratungsformats zu erlangen.

¹⁰ Bspw.: „Welche individuellen Leistungsmerkmale werden als Gelingensfaktoren einer kollegialen Beratung beschrieben?“ (Linderkamp, 2011, S. 162).

Darüber hinaus kann dieses Ungleichgewicht an Chancen und Grenzen mit den zu erfüllenden Voraussetzungen kollegialer Beratungssitzungen begründet werden. In Kapitel 2.2.1 sowie in Kapitel 4.3 wurde beschrieben, dass einerseits die freiwillige Teilnahme und andererseits das Vertrauen in die Gruppenmitglieder von entscheidender Bedeutung dafür sind, ob die kollegiale Beratung wirksam sein kann. Zudem erfordert die kollegiale Beratung eine sichere, akzeptierende und respektvolle Atmosphäre unter hierarchisch gleichgestellten Arbeitskolleginnen und -kollegen, damit die Bereitschaft entwickelt werden kann, offen über Probleme oder Hindernisse zu sprechen. Das heisst, je mehr diese vorausgesetzten Aspekte als erfüllt betrachtet werden können, desto weniger lassen sich negative Wirkungen durch die Teilnahme an kollegialen Beratungssitzungen erwarten.

Die Ergebnisse zu den Chancen und Grenzen der kollegialen Beratung für die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit lassen sich zusammenfassend wie folgt darstellen.

Tabelle 1

Chancen und Grenzen kollegialer Beratung zur Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen

Nr.	Chancen	Grenzen
1	Problemlagen erkennen und identifizieren (Kap. 3.3)	
2	Gemeinsame Problemlösungen konzipieren (Kap. 3.3)	Fehlende Förderung selbstständiger Problemlösungsfindungsprozesse (Kap. 3.3)
3	Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit verbessern (Kap. 3.3)	
4	Reflexion der Berufspraxis (Kap. 3.3, 4.3, 5.3)	Kein nachgewiesener Einfluss auf die Reflexion der Berufspraxis (Kap. 3.3)
5	Erweiterung der eigenen Verhaltens- und Interpretationsweisen (Kap. 3.3, 5.3)	
6	Neue Handlungsstrategien entwickeln (Kap. 3.3, 5.3)	
7	Einfluss auf die Erschliessung externer Ressourcen (Kap. 4.3): - soziale Unterstützung - Gemeinschaftsgefühl - Entscheidungsspielraum	
8	Förderung von Lernprozessen in Organisationen durch (Kap. 5.2, 5.3): - stellvertretendes Lernen, Modelllernen - erfahrungsbasiertes Lernen - Reflexion subjektiver Theorien - Zusammenarbeit in Netzwerken - interaktive Prozesse im Arbeitskontext - Zugänglichkeit der Erfahrungen anderer - Teilbarkeit und Nutzbarkeit des impliziten Wissens	
9	Verminderung beruflicher Beanspruchung in Bezug auf die Konstrukte Irritation und Erschöpfung (Kap. 4.3)	Keine Verminderung beruflicher Beanspruchung in Bezug auf die Konstrukte Irritation und Erschöpfung (Kap. 4.3)
10		Groupthink (Kap. 5.3): - Verzerrung bei der Verarbeitung der Informationen - unzureichendes Hinterfragen von Entscheidungen
11	Geringer Kostenaufwand als Lernmethoden (Kap. 5.3)	

Die in der Tabelle blau markierten Chancen und Grenzen sind diejenigen, die über eine empirische Grundlage verfügen, obschon diese nicht in grosser Anzahl vorzufinden sind. Die nicht farblich markierten Chancen und Grenzen wurden von den erwähnten Autorinnen und Autoren durch das Hinzuziehen theoretischer Konzepte gefolgert. Hierzu sind empirische Fundierungen der Annahmen ausstehend.

Nachfolgend werden die Chancen und Grenzen, die über empirische Grundlagen verfügen, zusammenfassend analysiert sowie Ideen und Anregungen für die weitere Forschungsarbeit gegeben.¹¹

Nr. 1 & 2: Bei diesen Chancen und Grenzen konnte festgestellt werden, dass sich die kollegiale Beratung als wirksam erweist, um für identifizierte Problemlagen gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Dagegen vermindere die kollegiale Beratung die Chance, dass erkannte Problemlagen selbstständig gelöst werden würden. Wenn kollegiale Beratung dazu führen sollte, dass Probleme vermehrt im Kollektiv bearbeitet werden und das selbstständige Lösen von Problemen zurückgeht, lässt sich die Frage stellen, wie sich die kollegiale Beratung auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden in Organisationen auswirkt. Führt das Lösen von Problemen im Kollektiv zu einer Steigerung der Arbeitsleistung oder zu einer Verminderung? Ebenfalls müsste gefragt werden, ob durch das Erarbeiten von Lösungen in der Gruppe im Gegensatz zum Erarbeiten selbstständiger Lösungen qualitative Unterschiede festzustellen sind. Neben der Arbeitsleistung ist es schliesslich auch bedeutsam, inwiefern die gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge gezieltere Lösungen hervorbringen, als durch die selbstständige Problemlösungsmöglichkeit möglich gewesen wäre.

Nr. 4: In dieser Arbeit wird an mehreren Stellen die Beobachtung angesprochen, dass verschiedene Autorinnen und Autoren die kollegiale Beratung als Reflexionsmethode erwähnen. Bei den Ausführungen von Ebert (2012) kann nicht nachvollzogen werden, worauf sich seine Folgerungen der kollegialen Beratung als Reflexionsmethode beziehen. Dagegen stellt Linderkamp (2011) die Unterstützung von Reflexionsprozessen durch kollegiale Beratung in Bezug auf die von ihr durchgeführten Experteninterviews fest. Ob die kollegiale Beratung einen Einfluss auf die Reflexion der beruflichen Praxis hat, wurde in der Studie von Tietze (2010) untersucht, wobei sich keine signifikanten Ergebnisse gezeigt haben. In Anbetracht der in Kapitel 2.2.3 dargelegten Argumente, dass die kollegiale Beratung das Potenzial hat, Reflexionsprozesse zu ermöglichen, sind weitere und umfassendere Untersuchungen anzustreben.

Nr. 7: Die Untersuchungen von Zimber und Ulrich (2012) zum Einfluss der kollegialen Beratung auf externe Ressourcen wurden in einem Zeitraum von fünf Monaten erhoben. Dabei kamen sie zu dem Schluss, dass mehrere Indizien aufzeigen würden, dass die kollegiale Beratung einen positiven Effekt auf die Erschliessung externer Ressourcen, wie des Gemeinschaftsgefühls, der sozialen Unterstützung und des Entscheidungsspielraums, habe. Die Indizien konnten nicht abschliessend empirisch belegt werden, was einerseits dem kurzen Untersuchungszeitraum und andererseits der geringen Stichprobengrösse geschuldet sein

¹¹ Die Verweise auf die Kapitel der analysierten Chancen und Grenzen sind der Tabelle 1 zu entnehmen.

könnte. Zudem weisen Zimmer und Ulrich (2012) darauf hin, dass die Frage dazu, „welche Personen mit welchen Merkmalen“ (S. 90) freiwillig an den kollegialen Beratungssitzungen teilnehmen, wenig Beachtung fand. Um die Frage zu klären, welche Veränderungen mit der kollegialen Beratung einhergehen, sollte in zukünftigen Studien daher auch die Frage zu den Personen und deren Merkmalen untersucht werden (S. 90). Ebenfalls könnte eine Analyse der Organisationsstrukturen in die Studie miteinfließen, um mögliche Unterschiede in den Wirkungsprozessen der kollegialen Beratung zu identifizieren.

Nr. 9: Tietze (2010) kommt in seinen Untersuchungen zum Einfluss der kollegialen Beratung auf die berufliche Beanspruchung zu einem anderen Ergebnis als Zimmer und Ulrich (2012). Tietze (2010) ist es gelungen, den Einfluss kollegialer Beratung auf die Konstrukte Irritation und Erschöpfung nachzuweisen, während Zimmer und Ulrichs (2012) Untersuchungen zu keinen signifikanten Ergebnissen führten. Einerseits können der kürzere Untersuchungszeitraum und die kleine Stichprobengrösse als Begründung für dieses Ergebnis herangezogen werden, andererseits können auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Teilnahme an kollegialen Beratungssitzungen eine Erklärung für die unterschiedlichen Resultate sein. Ausserdem würde sich – um die Vor- und Nachteile der kollegialen Beratung als gesundheitsförderliche Massnahme zu analysieren – ein Vergleich mit alternativen Methoden wie Entspannungs- oder Stressimmunisierungstrainings anbieten (S. 90). Es kann daher nicht abschliessend bewertet werden, ob die kollegiale Beratung als Chance oder als Grenze in Bezug auf die Minderung beruflicher Beanspruchung verstanden werden kann.

Aufgrund der partiellen empirischen Evidenzen zu den Wirkungen und dem Nutzen kollegialer Beratung kann die Frage, welche Chancen und Grenzen die kollegiale Beratung in Bezug auf die Qualitätsentwicklung in Organisationen der Sozialen Arbeit aufweisen, nicht abschliessend beantwortet werden.

Um die Fragestellung zukünftig besser beantworten zu können, wäre es notwendig, auch in Organisationen der Sozialen Arbeit Studien über die Wirkungen und den Nutzen kollegialer Beratung durchzuführen. Damit schliesse ich an die Empfehlungen von Zimmer und Ulrich (2012) an, welche „weitere Interventionsstudien mit randomisiertem Kontrollgruppendesign und grösseren Stichproben“ (S. 89) empfehlen und darauf hinweisen, dass die Untersuchungen aus möglichst unterschiedlichen Unternehmen erhoben werden sollen, um organisationspezifische Effekte auszuschliessen. Darüber hinaus könnten Untersuchungen zu den folgenden Themenbereichen im Hinblick auf Chancen und Grenzen kollegialer Beratung für die Qualitätsentwicklung sozialer Organisationen aufschlussreich sein:

- Analyse zur Verbreitung des kollegialen Beratungsformates in Organisationen der Sozialen Arbeit
- Gründe für die Einführung und Abschaffung kollegialer Beratung

- Metaanalyse zu den bisher gewonnenen Erkenntnissen aus Studien zu kollegialen Beratungsformaten
- Systematische Literaturanalyse zur kollegialen Beratung
- Effekte der kollegialen Beratung auf Lernprozesse
- Wirkung der kollegialen Beratung bei unterschiedlichen Durchführungsmodellen

Zum Abschluss meiner Bachelorarbeit möchte ich einen Gedanken schildern, der mich seit der Erstellung meines Lebenslaufs für die Aufnahme in den Studiengang Soziale Arbeit begleitet hat. Dort schrieb ich Folgendes: „Falls es so etwas wie eine ‚richtige‘ Weltanschauung gibt, dann nur die Gesamtheit vieler Betrachtungsweisen, welche den eigenen Begriff vom ‚Richtigen‘ erst einmal relativiert.“ Die kollegiale Beratung vermag diesem Gedanken zu entsprechen, wenngleich die Chancen und Grenzen dieses Beratungsformats weiterhin untersucht werden müssen.

7 Literaturverzeichnis

- Abplanalp, Esther, Cruceli, Salvatore, Disler, Stephanie, Pulver, Caroline & Zwilling, Micheal. (2020). *Beraten in der Sozialen Arbeit: Eine Verortung zentraler Beratungsanforderungen*. Bern: Haupt.
- Albrecht, Walter, Garipkus, Serap, Gatzemeier, Christoph, Hartleib, Melanie, Kotzian, Nils, Röske, Dima, Siegler, Tim & von Werder, Julian. (2015). *Ökonomisierung der Sozialen Arbeit: Am Beispiel der Jugendberufshilfe* [PDF]. Abgerufen von <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Forschungsarbeit-HAWK.pdf>
- Antons, Klaus. (2015). Die dunkle Seite von Gruppen. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 322-357). Weinheim: Beltz.
- Argote, Linda & Miron-Spektor, Ella. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22 (5), 1123-1137 [PDF]. Abgerufen von <https://pubsonline.informs.org>
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2006). *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis* (Wolfgang Rhiel, Übers., 3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, Patricia & Schindler, Wolfgang. (2018). Kollegiale Beratung online als Brücke zwischen Studium und Praxis Sozialer Arbeit. In Patricia Arnold, Hedwig Rosa Griesehop & Cornelia Füssenhäuser (Hrsg.), *Profilierung Sozialer Arbeit Online: Innovative Studienformate und Qualifizierungswege* (S. 301-322). Wiesbaden: Springer VS.
- AvenirSocial. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: AvenirSocial.
- Beckmann, Christof & Richter, Martina. (2008). Qualität in der Sozialen Arbeit. In Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.), *Soziale Arbeit in Gesellschaft* (S. 205-210). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bénabou, Roland. (2013). Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets [PDF]. *The Review of Economic Studies*, 80, 429–462. Abgerufen von <https://academic.oup.com>
- Berner Fachhochschule Soziale Arbeit. (2019). *Selbst- und Sozialkompetenz I: Kurzversion und Modulbeschreibung* [PDF]. Abgerufen von <http://www.bfh.ch>
- Berner Fachhochschule Soziale Arbeit. (n.d.) *Ausbildungsziele: Selbstkompetenzen* [PDF]. Abgerufen von <http://www.bfh.ch/soziale-arbeit/bachelor-inhalt>
- Birgmeier, Bernd. (2016). Wissenschaftstheoretische und philosophisch-anthropologische Szenarien des „Ökonomischen“ im Kontext sozialpädagogischer Denk- und Handlungslogiken. In Carsten Müller, Eric Mührel & Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?* (S. 65-78). Wiesbaden: Springer VS.

- Bolliger, Christian. (2007). *Konkordanz und Konfliktlinien in der Schweiz, 1945 bis 2003: Parteienkooperation, Konfliktdimensionen und gesellschaftliche Polarisierungen bei den eidgenössischen Volksabstimmungen*. Bern: Haupt.
- Borders, L. DiAnne. (2012). Dyadic, triadic, and group models of peer supervision/consultation: what are their components and is there evidence of their effectiveness? *Clinical Psychologist*, 16(2), 59-71. DOI 10.1111/j.1742-9552.2012.00046.x.
- Börner, Horst & Müller, Fred. (2016). „Wie wir denken, so sprechen wir – wie wir sprechen, so denken wir.“ Von der Selbstachtung zum Widerstand gegen die Ökonomisierung am Beispiel Sprache – ein Workshopbericht. In Carsten Müller, Eric Mührel & Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?* (S. 131-140). Wiesbaden: Springer VS.
- Brunner, Heinz. (2011). *Intervision als Instrument der Professionalisierung und Qualitätssicherung* [PDF]. Abgerufen von <http://www.brunnercoach.ch>
- Buchinger, Kurt. (2011). *Supervision in Organisationen: Den Wandel begleiten* (Online-Ausgabe). Heidelberg: Carl Auer.
- Bundesamt für Sozialversicherungen. (2020). *Deregulierung, Ökonomisierung, Umbau: Sozialstaatdebatten seit den 1990er Jahren*. Abgerufen von <https://www.geschichtedersozialensicherheit.ch>
- Burisch, Matthias. (2014). *Das Burn-out Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, zahlreiche Fallbeispiele, Hilfe zur Selbsthilfe* (5., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Butterwegge, Christoph, Lösch, Bettina & Ptak, Ralf. (2017). *Kritik des Neoliberalismus* (3., akt. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Claessens, Dieter. (1963). Rolle und Verantwortung [PDF]. *Soziale Welt*, 14, 1-13. Abgerufen von <https://www.jstor.org/stable/40876608>
- Clausen, Gisela. (2015). Führung: Das sensible Zusammenspiel. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 360-415). Weinheim: Beltz.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert. (2013). *Lehrbuch Kommunale Selbstverwaltung und Soziale Dienste: Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven* (2., völlig überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert. (2018). Qualität. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6., überarb. Aufl., S. 1236-1245). München: Ernst Reinhardt.
- Dewe, Bernd & Peter, Corinna. (2016). Professionelles Handeln – Relationierungen von Professionswissen und organisationalen Strukturen. Dargestellt am Fallbeispiel der Familienhilfe im Kontext Sozialer Arbeit. In Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-

- Lenz & Silke Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität und Organisation* (S. 127-158). Wiesbaden: Springer VS.
- Ebert, Jürgen. (2012). *Reflexion als Schlüsselkategorie professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit* (2. Aufl.). Hildesheim: Georg Olms.
- Edding, Cornelia & Schattenhofer, Karl. (2015). Einführung. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 9-15) Weinheim: Beltz.
- Edding, Cornelia. (2015). Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 47-83). Weinheim: Beltz.
- Elsässer, Jeanette & Sauer, Karin E. (2013). *Burnout in sozialen Berufen: Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang*. Freiburg: Centaurus.
- Evers, Adalbert, Heinze, Rolf G. & Olk, Thomas. (2011). Einleitung: Soziale Dienste -Arenen und Impulsgeber sozialen Wandels. In Adalbert Evers, Rolf G. Heinze & Thomas Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste: Sozialpolitik und Sozialstaat* (S. 9-34). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fengler, Jörg. (1996). *Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft*. München: J. Pfeiffer.
- Flösser, Gaby & Oechler, Melanie. (2004). Chancen und Risiken von Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. In Christof Beckmann, Hans-Uwe Otto, Martina Richter & Mark Schrödter (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit: Zwischen Nutzerinteressen und Kostenkontrolle* (S. 175-184). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flösser, Gaby & Oechler, Melanie. (2006). Qualität/Qualitätsmanagement. In Bernd Dollinger & Jürgen Raithel (Hrsg.), *Aktivierende Sozialpädagogik: Ein kritisches Glossar* (S. 155-172). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Friedrich, Andrea. (2010). *Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit: Theorie und Praxis der Professionalisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fueglistaller, Urs, Fust, Alexander, Brunner, Christoph, Brunner & Althaus, Bernhard. (2015). *Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2015* [PDF]. Abgerufen von <https://www.kmu.admin.ch>
- Fürstenberg, Friedrich. (2001). Was heisst „Modernisierung von Organisationen“?. In Hermann Hill (Hrsg.), *Modernisierung – Prozess- oder Entwicklungsstrategie?* (S. 45-56). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Gephart, Hella. (2015) Die Gruppe als Heilmittel: Psychotherapie in der Gruppe. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 281-318). Weinheim: Beltz.

- Gerull, Peter. (2000). *Hand- und Werkbuch: Soziales Qualitätsmanagement – Konzepte und Erfahrungen*. Hannover: Linden-Druck Verlagsgesellschaft.
- Gnahn, Dieter. (2007). Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen. In Karin Dollhausen & Ekkehard Nussli von Rein (Hrsg.), *Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung* (S. 99-116). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Graf, Martin. (1993). Erziehungsheime als soziale Figuration zwischen lebensweltlich und systemisch orientierter Integration. In Erich Otto Graf (Hrsg.), *Heimerziehung unter der Lupe: Beiträge zur Wirkungsanalyse* (S. 85-110). Luzern: Edition SZH.
- Grunwald, Klaus & Thiersch, Hans. (2004). Das Konzept Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – einleitende Bemerkungen. In Klaus Grunwald & Hans Thiersch (Hrsg.), *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit: Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern* (S. 13-40). Weinheim: Juventa.
- Grunwald, Klaus. (2014). Sozialwirtschaft. In Ulli Arnold, Klaus Grunwald & Bernd Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (4. erw. Aufl., S. 33-63). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Grunwald, Klaus. (2018a). Organisation und Organisationsgestaltung. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6., überarb. Aufl., S. 1105-1116). München: Ernst Reinhardt.
- Grunwald, Klaus. (2018b). Sozialwirtschaft. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6., überarb. Aufl., S. 1633-1647). München: Ernst Reinhardt.
- Gruppenkohäsion. (2020). In Stangl, Werner (Hrsg.), *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik* [Website]. Abgerufen von <https://lexikon.stangl.eu>
- Günther, Susanne & Niedermeier, Sandra. (2020). *Kollegiale Beratung in der Hochschule: Eine Umsetzungsvariante des Problembasierten Lernens* [PDF]. Abgerufen von <https://www.pedocs.de>
- Hafner, Urs. (2009). „Modernisierung“. *Historisches Lexikon der Schweiz*. Abgerufen von <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/015997/2009-11-10>
- Hansbauer, Peter. (2004). Partizipation als Merkmal von Dienstleistungsqualität in der Jugendhilfe. In Christof Beckmann, Hans-Uwe Otto, Martina Richter & Mark Schrödter (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit: Zwischen Nutzerinteressen und Kostenkontrolle* (S. 357-368). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heiner, Maja. (2007). *Soziale Arbeit als Beruf: Fälle – Felder – Fähigkeiten*. München: Ernst Reinhardt

- Hendriksen, Jeroen. (2011). *Intervision: Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule* (Ellen Rudert & Reinhard Koch, Übers., 3. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Heppekausen, Jutta. (2013). Beobachtung, Selbstbeobachtung und Reflexion in der Lernbegleitung. In Hendrik Coelen & Barbara Müller-Naendrup (Hrsg.), *Studieren in Lernwerkstätten: Potentiale und Herausforderungen für die Lehrerbildung* (S. 109-126). Wiesbaden: Springer VS.
- Herbst, Sebastian. (2019). "Auf viele Ideen wäre ich alleine nicht gekommen": Veränderung individueller Entwicklungsziele durch Video(selbst)analyse und kollegiale Fallberatung im Praxissemester. In Maria Degeling, Nadine Franken, Stefan Freund, Silvia Greiten, Daniela Neuhaus & Judith Schellenbach-Zell (Hrsg.), *Herausforderung Kohärenz: Praxisphasen in der universitären Lehrerbildung: Bildungswissenschaftliche und fachdidaktische Perspektiven* (S. 234-246). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Herrmann, Franz & Müller, Bettina. (2019). *Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen, Methoden, Umsetzung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Herzka, Michael. (2013). *Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, Michael. (2018). Immer gut, immer gerecht? Führung und Ethik in Non-Profit Organisationen [PDF]. *Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik*. Abgerufen von <https://www.forum-wirtschaftsethik.de>
- Hinz, Olaf. (2014). *Das Führungsteam: Wie wirksame Kooperation an der Führungsspitze gelingt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Höllmüller, Hubert. (2011). Wissenschaftstheorie und Soziale Arbeit. In Helmut Spitzer, Hubert Höllmüller & Barbara Höning. (Hrsg.), *Soziallandschaften. Perspektiven sozialer Arbeit als Profession und Disziplin* (S. 69-78). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Janis, Irvin. (1991). Groupthink [PDF]. In Em Griffin (Hrsg.), *A First Look at Communication Theory* (S. 235 - 246). Abgerufen von <http://williamwolff.org/wp-content/uploads/2016/01/griffin-groupthink-challenger.pdf>
- Kaesler, Corinna. (2019). Kollegiale Beratung in einem agilen Umfeld erfolgreich einführen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 26, 455-470. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/s11613-019-00621-y.
- Keller, Barbara. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. In David G. Myers (Hrsg.), *Psychologie* (3. Aufl., S. 785-829). Berlin: Springer.
- Kieffer, David. (2020). *Grundlagenpapier berufliche und soziale Integration: Analyse, Ist-Zustand und Massnahmen* [PDF]. Abgerufen von www.bern.ch/sozialamt
- Klie, Thomas. (2011). Case Management und Soziale Dienste. In Adalbert Evers, Rolf G. Heinze & Thomas Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste: Sozialpolitik und Sozialstaat* (S. 499-514). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Knapp, Gerald. (2004). Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In Gerald Knapp (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Gesellschaft: Entwicklungen und Perspektiven in Österreich* (S. 692-701). Mohorjeva: Hermagoras.
- Kolhoff, Ludger & Grunwald, Klaus. (2018). *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I: Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- König, Joachim & Chilla, Monika. (2018). Das Konzept der Selbstevaluation: Qualitätsentwicklung durch Selbstorganisation im Alltagshandeln. In Peter Hensen & Maren Stamer (Hrsg.), *Professionsbezogene Qualitätsentwicklung im interdisziplinären Gesundheitswesen: Gestaltungsansätze, Handlungsfelder und Querschnittbereiche* (S. 189-208). Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Wolfgang & Schäfer, Erich. (2020). *Intervision: Grundlagen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuhn, Hubert. (2015). Das Team als Mittel zur Leistungssteigerung. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 124-161). Weinheim: Beltz.
- Kuster, Jürg, Huber, Eugen, Lippmann, Robert, Schmid, Alphons, Scheider, Emil, Witschi, Urs & Wüst, Roger. (2011). *Handbuch Projektmanagement* (3. erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lenz, Gaby. (2013). Potentiale und Risiken der Professionalitätsentwicklung in der Praxis Sozialer Arbeit - Am Beispiel der Qualitätsentwicklung von Beratung im Zwangskontext Schwangerenkonfliktberatung. In Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit: Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven* (3. Aufl., S. 167-182). Wiesbaden: Springer VS.
- Liebsch, Katharina. (2013). Theorie und Praxis. In Albert Scherr (Hrsg.), *Soziologische Basics: Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe* (2. Aufl., S. 253-260). Wiesbaden: Springer VS.
- Linderkamp, Rita. (2011). *Kollegiale Beratungsformen: Genese, Konzepte und Entwicklung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Lippmann, Eric. (2013). *Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3., überarb. Aufl.). Berlin: Springer Medizin.
- Litzcke, Sven & Schuh, Horst. (2010). *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz* (5. aktual. Aufl.). Berlin: Springer.
- Martin, Priya, Milne, Derek & Reiser, Robert. (2017). Peer supervision: International problems and prospects [PDF]. *Journal of Advanced Nursing*, 74(5), 998–999. Abgerufen von <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Merchel, Joachim. (2003). Zum Stand der Diskussion über Effizienz und Qualität in der Produktion sozialer Dienstleistungen. In Michael Möller (Hrsg.), *Effektivität und Qualität*

- sozialer Dienstleistungen: Ein Diskussionsbeitrag* (S. 4-25). Kassel: kassel university press.
- Merchel, Joachim. (2004). Qualität als Verhandlungssache Kontraktsteuerung und Professionalisierung sozialer Dienste. In Christof Beckmann, Hans-Uwe Otto, Martina Richter & Mark Schrödter (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit: Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle* (S. 133-154). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merchel, Joachim. (2006). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas „Qualität“ [PDF]. *Der pädagogische Blick*, 14, 195-208. Abgerufen von <https://www.fachportal-paedagogik.de>
- Merchel, Joachim. (2018). Perspektiven einer dialogischen und reflexiven Qualitätsentwicklung in sozialpädagogischen Handlungsfeldern. In Peter Hensen & Maren Stamer (Hrsg.), *Professionsbezogene Qualitätsentwicklung im interdisziplinären Gesundheitswesen: Gestaltungsansätze, Handlungsfelder und Querschnittsbereiche* (S. 289-310). Wiesbaden: Springer VS.
- Michalk, Silke & Ney, Marina. (2018). *Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Mitarbeiter und Unternehmen voranbringen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Mombelli, Armando. (2020, 07. April). *Wie findet die Schweizer Wirtschaft aus der Corona-Krise?*. Abgerufen von <http://www.swissinfo.ch>
- Mühlum, Albert. (2000). Jenseits von Fürsorge und Markt – über ökonomische Sozialarbeit und soziale Ökonomie. In Udo Wilken (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie* (S. 99-118). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Müller de Menezes, Rahel. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe: Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller, Burkhard. (2011). Professionalität ohne Arbeitsbündnis? Eine Studie zu „niederschwelliger“ Sozialer Arbeit. In Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller (Hrsg.), *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Materialanalyse und kritische Kommentare* (S. 144- 159). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nadai, Eva & Sommerfeld, Peter. (2005). Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierungen der Sozialen Arbeit. In Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), *Professionelles Handeln* (S. 181-206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel. (2018). Beratung. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6., überarb. Aufl., S. 110-120). München: Ernst Reinhardt.
- Neumann, Annette. (2017). Unterstützung aus den eigenen Reihen [PDF]. *Personalwirtschaft*, 8, 18-20. Abgerufen von <https://www.personalwirtschaft.de>

- Neumann, Annette. (2020). Guter Rat liegt nah [PDF]. *Personalwirtschaft*, 2, 34-35. Abgerufen von <https://www.personalwirtschaft.de>.
- Nolting, Hans-Peter & Paulus, Peter. (2015). *Psychologie Lernen: Eine Einführung und Anleitung* (13. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Ochs, Matthias, Bleichhardt, Gaby, Klasen, Jennifer, Mössner, Kathrin, Möller, Heidi & Rief, Winfried. (2012). *Praktiken und Erleben von Supervision/Intervision von Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten: Ergebnisse einer Mitgliederbefragung der Psychotherapeutenkammer Hessen* [PDF]. Abgerufen von <https://www.psychotherapeutenjournal.de>
- Otto, Hans-Uwe & Schnurr, Stefan. (2000). „Playing the Market Game?“ – Zur Kritik markt- und wettbewerbsorientierter Strategien einer Modernisierung der Jugendhilfe in internationaler Perspektive. In Hans-Uwe Otto & Stefan Schnurr (Hrsg.), *Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe: Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive* (S. 3-20). Neuwied: Luchterhand.
- Paris, Rainer. (2014). Der Ratschlag – Struktur und Interaktion. In Michael Niehaus & Wim Peeters (Hrsg.), *Rat geben: Zu Theorie und Analyse des Beratungshandels* (S. 65-92). Bielefeld: transcript Verlag.
- Pfiffner, Roger. (2017). Wie soziale Organisationen lernen: Kultur oder Struktur? Was gemeinsame Entwicklungsprozesse fördert. *SozialAktuell*, 10, 10-13.
- Pines, Ayala M., Aronson, Elliot & Kafry, Ditsa. (1985). *Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung* (Agnes von Cranach, Übers., 2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Poppelreuter, Stefan & Mierke, Katja. (2018). *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt 4.0: Entstehung – Vorbeugung – Massnahmen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Preyer, Gerhard. (2012). *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe: Mitgliedschaftstheoretische Reinterpretationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Redlich, Alexander. (2009). *Gesprächsführung in der Beratung von Lehrern, Eltern und Erziehern* [PDF]. Hamburg: Alumni Verlag der Universität Hamburg Fachbereich Psychologie. Abgerufen von <http://www.alumni-psychologie.de>
- Reflexion. (1992). In Ritter, Joachim, Gründer, Karlfried & Gabriel, Gottfried (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie* [Website]. Abgerufen von <http://www.schwabeonline.ch>
- Reinbacher, Paul. (2020). Qualität durch Prozesse, Prozesse als Wissen: Prozessmanagement als komplexer Kopplungsmechanismus zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement. In Paul Reinbacher, Josef Oberneder & Andrea Wesenauer (Hrsg.), *Warum Komplexität nützlich ist: Auf der Suche nach Antworten mit Helmut Willke* (S. 133-150). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Rowold, Jens & Rowold, Gerd. (2008). Grundlagen des KTCs. In Jens Rowold & Gerd Rowold (Hrsg.), *Das Kollegiale Team Coaching* (S. 15-82). Köln: Kölner Studien Verlag.
- Ryschka, Jurij & Tietze, Kim-Oliver. (2011). Instrumente der Personalentwicklung. In Jurij Ryschka, Marc Solga & Axel Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl., S. 93-136). Wiesbaden: Gabler.
- Sälzle, Sonja. (2020). *Lebenslanges Lernen in Organisationen: Ein systematisches Review zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Kontext von transformationaler Führung*. Baden-Baden: Tectum.
- Schaarschuch, Andreas. (2006). Dienstleistung. In Bernd Dollinger & Jürgen Raithel (Hrsg.), *Aktivierende Sozialpädagogik: Ein kritisches Glossar* (S. 91-108). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schäfers, Bernhard. (2016a). *Einführung in die Soziologie* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schäfers, Bernhard. (2016b). Die soziale Gruppe. In Hermann Korte & Bernhard Schäfers (Hrsg.), *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie: Einführungskurs Soziologie* (9. Aufl., S. 153-172). Wiesbaden: Springer VS.
- Schäfter, Cornelia. (2010). *Die Beratungsbeziehung in der Sozialen Arbeit: Eine theoretisch empirische Annäherung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schattenhofer, Karl. (2015a). Selbststeuerung von Gruppen. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 449-478). Weinheim: Beltz.
- Schattenhofer, Karl. (2015b). Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen. In Cornelia Edding & Karl Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 16-46) Weinheim: Beltz.
- Scherr, Albert. (2018). Professionalität – ein Qualitätsmerkmal von Organisationen. *Sozial Extra*, 42, 8-13. DOI 10.1007/s12054-017-0108-6.
- Schlee, Jörg. (2019). *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe: Hilfe zur Selbsthilfe: Ein Arbeitsbuch* (4., erw. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schneiders, Katrin. (2020). *Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schnurr, Stefan. (2013). Organisationen. In Albert Scherr (Hrsg.), *Soziologische Basics: Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe* (2. Aufl., S. 199-206). Wiesbaden: Springer VS.
- Scholer, Stefan (2013). Neues Lernen durch Kollegiale Beratung – Selbstorganisation statt Fortbildungskonsum. In Miriam Landes & Eberhard Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 481-504). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schröter, Harm. (2009). *Marktwirtschaft* [PDF]. Abgerufen von <https://hls-dhs-dss.ch>
- Seithe, Mechthild. (2012). *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (2., durchg. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Singa, Daisy, Ratjen, Clarissa, Krishna, Revathi, Fuhr, Daniela & Pate, Vikram. (2020). *Peer supervision for assuring the quality of non-specialist provider delivered psychological intervention: Lessons from a trial for perinatal depression in Goa, India* [PDF]. Abgerufen von <https://www.sciencedirect.com>
- Sommerfeld, Peter. (2006). Erlebnisorientierung/Erlebnispädagogik. In Bernd Dollinger & Jürgen Raithel (Hrsg.), *Aktivierende Sozialpädagogik: Ein kritisches Glossar* (S. 109-126). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2020). *Medienmitteilung: Prognose: Schweizer Wirtschaft in der Corona-Krise* [PDF]. Abgerufen von <http://www.admin.ch>
- Steger, Simon, Straub, Laura & Iseli, Daniel. (2015). *Qualitäts- und Leistungscheck: Synthesebericht* [PDF]. Bern: Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF).
- Tabatt-Hirschfeldt, Andrea. (2018). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. In Ludger Kolhoff & Klaus Grunwald (Hrsg.), *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I: Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement* (S. 89- 110). Wiesbaden: Springer VS.
- Thom, Norbert & Wenger, Andreas. (2010). *Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung*. Wiesbaden: Gabler.
- Tiefel, Sandra. (2004). *Beratung und Reflexion: Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tietze, Kim-Oliver & Möller, Heidi. (2019). Intervision und kollegiale Beratung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 26, 435-438. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tietze, Kim-Oliver. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tietze, Kim-Oliver. (2019). Kollegiale Beratung – einfach aus der Ferne, komplex aus der Nähe. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 26, 439-454. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/s11613-019-00622-x.
- Tietze, Kim-Oliver. (2020). *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln* (10. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Trede, Wolfgang. (2018). Qualitätsmanagement. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6., überarb. Aufl., S. 1246-1254). München: Ernst Reinhardt.
- Vahs, Dietmar. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch* (10. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Van der Donk, Cyrilla, van Lanen, Bas & Wright, Michael T. (2014). *Praxisforschung im Sozial- und Gesundheitswesen* (Annette Löffelholz, Übers.). Bern: Hans Huber.
- Vaudt, Susanne & Nolte, Annelie (2012). Wirkprozesse kollegialer Beratung: Praxiserfahrungen von Kita-Leitungskräften. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 19, 459–472. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wagenaar, Sylvia. (2015). Eine explorative Studie über Interventionsgruppen niedergelassener Psychotherapeuten [PDF]. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 22, 409-423 Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/s11613-015-0437-x.
- Warkus, Matthias. (2019). *Was ist eigentlich Veränderung?* [PDF]. Abgerufen von <https://www.spektrum.de>
- Weil, Sonia. (2017). *25 Jahre New Public Management in der Schweiz: Zehn Gestalter erzählen* [PDF]. Abgerufen von <https://serval.unil.ch>
- Wetzel, Dietmar. (2017, 07. März). *Folienset Soziologie Einführung: Schlüsselbegriffe und Modelle 3 - Soziale Normen* [PDF]. Abgerufen von <http://www.moodle.bfh.ch>
- Widulle, Wolfgang. (2012). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Gestaltungshilfen* (2., durchges. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Wilken, Udo. (2000). Faszination und Elend der Ökonomisierung des Sozialen. In Udo Wilken (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie* (S. 11-30). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Zech, Rainer & Dehn, Claudia (2017). *Qualität als Gelingen: Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zech, Rainer. (2019). *Qualitätsmanagement und gute Arbeit. Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zimber, Andreas & Ullrich, Annette. (2012). Wie wirkt sich die Teilnahme an kollegialer Beratung auf die Gesundheit aus? Ergebnisse einer Interventionsstudie in der Psychiatriepflege. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 2, 80-91. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Zimmer, Jörg. (2004). *Reflexion*. Bielefeld: Transcript Verlag.