



Melanie Hartung

Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme

Kollegiale Fallberatung

für die Führungskräfte eines öffentlichen
Jugendhilfeträgers

Eine qualitative Studie

Melanie Hartung

Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme
Kollegiale Fallberatung für die Führungskräfte
eines öffentlichen Jugendhilfeträgers

Eine qualitative Studie



Waxmann 2021
Münster • New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-4341-9

E-Book-ISBN 978-3-8309-9341-4

© Waxmann Verlag GmbH, 2021
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster

Titelbild: © pixelfit – istockphoto.com

Satz: Roger Stoddart, Münster

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort: „Über das Heben verborgener Schätze“	9
I Einleitung	13
1 Ausgangslage, Erkenntnisinteresse und Zielsetzung	13
2 Wissenschaftsdisziplinäre Einordnung	16
3 Aufbau und Struktur der Arbeit	17
II Theoretischer Hintergrund	19
4 Weiterbildung im Rahmen von Personalentwicklung	19
4.1 Ziele von Personalentwicklung	20
4.2 Qualifizierungsmaßnahme: Fortbildungsreihe Kollegiale Fallberatung	21
5 Kollegiale Fallberatung	23
5.1 Positionierung der Kollegialen Fallberatung	24
5.2 Merkmale und Gegenstand der Kollegialen Fallberatung	26
5.3 Struktur und Rahmenbedingungen	28
5.3.1 Die Rollen und deren Aufgaben	29
5.3.2 Merkmale der verwendeten Aufbaustruktur	30
5.4 Nutzen und Ziele Kollegialer Fallberatung	34
5.5 Voraussetzungen gelingender Beratungsprozesse	35
5.6 Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Implementierung	37
6 Motivation und Lernen	38
6.1 Lernumgebungsgestaltung	39
6.2 Lernmotivation	40
6.3 Motivation und Volition im Handlungsverlauf	42
6.4 Lerntransfer	46
III Fragestellung und Untersuchungsmethodik	49
7 Untersuchungsleitende Fragestellung und Methodenbegründung	49
7.1 Bezug zur qualitativ-empirischen Forschung	51
7.2 Datenerhebung als qualitatives Interview	52
7.3 Qualitative Inhaltsanalyse	53
7.4 Forschungstheoretische Vorannahmen	55
7.5 Evaluationsstandards	55
7.6 Gütekriterien	57
IV Empirische Untersuchung	61
8 Darstellung des Untersuchungsfeldes	61
9 Datenerhebung	64
9.1 Kriterien zur Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe	64

9.2	Instrumente der Datenerhebung	64
9.2.1	Das teilstandardisierte, leitfadengestützte Interview	64
9.2.2	Konstruktion des Leitfadens.	65
9.3	Interviewumfeld und Ablauf.	65
10	Datenauswertung	66
10.1	Transkription.	66
10.2	Instrumente der Datenanalyse und Auswertung.	67
10.2.1	Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse	67
10.2.2	Kategorienbildung, Coding.	68
10.2.3	Deduktiv erzeugte Hauptkategorien	69
10.2.4	Induktiv erzeugte Subcodes	70
10.2.5	Kategoriensystem	71
V	Forschungsergebnisse – Auswertung	75
11	Auswertungsübersicht	75
12	Merkmale der Teilnehmenden	75
12.1	Lernatmosphäre Teilnehmende	75
12.2	Aufnahme von Lerninhalten und Verarbeitung	76
12.3	Veränderungsprozesse, erfahrene Perspektivwechsel	79
12.4	Lernmotivation, Relevanz und Interesse	81
12.5	Befähigung	84
12.6	Zusammenfassung und Interpretation	85
13	Merkmale der Qualifizierungsmaßnahme	87
13.1	Praxisbezug und Fallklärung	87
13.2	Struktur, Aufbau und Methodik.	88
13.3	Begleitung durch die Trainerin	91
13.4	Lernatmosphäre, Räume und Schutz	92
13.5	Hilfreich für die Praxis	93
13.6	Veränderungswünsche/Verbesserungsvorschläge	95
13.7	Zusammenfassung und Interpretation	97
14	Arbeitsumgebung	98
14.1	Anwendung der Kollegialen Beratung	98
14.2	Unterstützung von Vorgesetzten/Arbeitgeber	100
14.3	Zusammenfassung und Interpretation	101
15	Resultate/Zusammenhänge	101
VI	Diskussion, Reflexion und Ausblick	103
16	Ergebnisdiskussion – Zentrale Untersuchungsergebnisse	103
16.1	Beantwortung der Fragestellung	106
16.2	Methodenreflexion.	107
16.3	Ausblick	109
	Literatur	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ablaufschema Kollegiale (Fall-)Beratung	31
Abbildung 2:	Das Rubikon-Modell nach Heckhausen & Gollwitzer, 1987. Quelle: Achtziger & Gollwitzer, 2018, S. 358	43
Abbildung 3:	Modell zu Einflussfaktoren des Transferprozesses. Nach Baldwin & Ford, 1988. Quelle: Schaper, 2014. In: Nerdinger et al., 2014, S. 482	47
Abbildung 4:	Verlauf einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Quelle: Kuckartz, 2018, S. 100	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Leitfadengestützte Interviews. Zeitliche Darstellung und Durchführungsform.	66
Tabelle 2:	Erstelltes Kategoriensystem.	71

Vorwort: „Über das Heben verborgener Schätze“

Der heutzutage weit verbreitete Hinweis darauf, dass wir in dynamischen Zeiten leben und die Komplexität weiter zunimmt, ist ebenso alltäglich wie richtig und betrifft Menschen, Organisationen und Gesellschaften gleichermaßen. Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist klar: Die Unsicherheit über das Zukünftige wächst und mit ihr die Notwendigkeit kontinuierlichen Lernens, wobei sich dieses Lernen nicht nur auf die Inhalte, sondern zunehmend auch auf die Prozesse des Lernens bezieht. Es gilt offen zu bleiben, mutig neue Wege zu beschreiten und bislang ungenutzte Quellen zu erschließen.

Eine seit einigen Jahren zunehmend etablierte Form der Personalentwicklung ist die Kollegiale Fallberatung. Der Grundgedanke ist dabei nicht neu, wohl aber die Strukturierung und Präzisierung des Prozesses. Sicherlich gab es schon immer kollegiale Gespräche über die Arbeit. Man tauscht sich aus, hört etwas, fragt nach und lernt dabei nicht nur die Kollegen und Kolleginnen besser kennen, sondern bekommt auch nützliche Hinweise über die Arbeit. Aber es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen einem „kollegialen Plausch“ und der „Kollegialen Fallberatung“. Ein „Plausch“ hat selten ein präzisiertes Thema oder Ziel, ergibt sich oft spontan, entwickelt sich ungeplant, verläuft unstrukturiert und endet meist ohne ein abschließendes Fazit. Gleichwohl kann es als angenehm und unterhaltsam erlebt werden, die kollegiale Beziehung festigen und obendrein hilfreich sein. Kollegialität beruht auf Gleichrangigkeit, Vertrauen, Ähnlichkeit der Erfahrungen und erleichtert damit auch eine Offenheit des Austauschs und erhöht die Chance, die Situation des Gegenübers empathisch zu verstehen.

Die Kollegiale Fallberatung nutzt diese sozialen Stärken der Kollegialität und ergänzt sie durch eine formale Struktur der Gesprächsführung, um ihre Wirksamkeit zu steigern und zu schärfen. Außerdem können weitere Personen mit festgelegten Rollen teilnehmen. Diese Struktur leitet das Gespräch und fokussiert das Ziel: die Analyse und Bewältigung eines aktuellen Problems im Arbeitsprozess. Die Kollegiale Fallberatung setzt auf die Kompetenz und Erfahrung der Kollegen und Kolleginnen, ohne diese dadurch in den höherwertigen Status der Lehrenden oder Führenden zu versetzen, was impliziert als Abwertung des Ratsuchenden verstanden werden

könnte. Die Gleichrangigkeit der Beteiligten lässt keinen Raum für eine Scheu der Ratsuchenden. Im Gegenteil, sie fördert die Bereitschaft Unterstützung zu suchen und anzunehmen.

Diese Vorzüge der Kollegialen Fallberatung setzen allerdings die Einhaltung einiger ebenso einfacher wie einsichtiger Regeln voraus, die gemeinsam akzeptiert sein müssen. Das Gespräch folgt einem Ablaufschema und definiert die Rollen der beteiligten Personen, also des Ratsuchenden, der Ratgebenden sowie eines Moderators und eventuell weiterer Personen, die bei der Klärung und Lösung des anstehenden Falls einen Beitrag liefern können. Neben dem aktuellen Ziel der Bearbeitung des konkreten Falls ergeben sich gleichsam nebenbei weitere nützliche Effekte: Es entwickelt sich eine Kollegialität der wechselseitigen Unterstützung und öffnet die Organisation in Richtung eines kontinuierlich lernenden Systems.

Melanie Hartung ist eine erfahrene und kompetente Expertin dieses Prozesses. Sie legt mit ihrem Buch eine empirische Analyse und Bewertung des Konzepts der Kollegialen Fallberatung vor. An einem konkreten Beispiel schildert sie den Implementationsprozess in einem Amt der öffentlichen Verwaltung, der Stadt Brühl, und analysiert die Wirksamkeit durch eine wissenschaftlich fundierte Evaluation. Als Beraterin ist sie exzellent mit der Materie vertraut und kann daher nicht nur von außen auf den Prozess schauen, sondern ihn auch als Insiderin in seinen Feinheiten und verdeckten Strömungen wahrnehmen. Als qualifizierte Organisationspsychologin nutzt sie ein qualitatives Forschungsdesign, das ihr einen intensiven Zugang zu den Erfahrungen, Meinungen und Bewertungen der Teilnehmenden und Betroffenen der Kollegialen Fallberatung ermöglicht.

Als Wissenschaftlerin schildert sie den untersuchten Fall sehr präzise und stützt sich dabei auf eigene Beobachtungen und ausführliche Interviews mit den Beteiligten des untersuchten Falls. Zahlreiche wörtliche Zitate machen die Schilderungen plastisch und den Text gut lesbar, so dass man in den Prozess „eintauchen“ und ihn gut nachvollziehen kann.

Eine Besonderheit ihrer Untersuchung ergibt sich daraus, dass sie zugleich Trainerin und Jurorin der Methode ist. Daraus ergibt sich einerseits eine Interessenskollision beider Rollen, andererseits aber auch der Vorteil der intensiveren Kenntnis des Falls und der beteiligten Personen, zu denen ein Vertrauensverhältnis gewachsen war. Es ist gut, dass sie diese Problematik

anspricht und sich der menschlichen Tendenz zur positiven Färbung der eigenen Bewertung durch analytische Sorgfalt widersetzt und sich der kritischen Beobachtung durch Supervision stellt.

Die Arbeit ist nicht als Lehrbuch verfasst, sondern als wissenschaftliche Studie. Gleichwohl ist der Text sehr lehrreich und praxisnah. Er macht obendrein Mut das Verfahren anzuwenden, um bislang verborgene Schätze der Organisationsentwicklung heben zu können.

Professor Dr. Gerd Wiendieck

