

Dokumentation

Fachtagung Netze stärken

Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von
Kooperationen in der Jugendsozialarbeit



18.–19. Juni 2009

Berlin-Marzahn

Bundesarbeitsgemeinschaft
Katholische Jugendsozialarbeit
(BAG KJS) e.V. / AG Neue Länder

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Impressum

Herausgeberin:

Bundesarbeitsgemeinschaft
Katholische Jugendsozialarbeit (BAG KJS) e. V.
Carl-Mosterts-Platz 1
40477 Düsseldorf
Tel.: 0211 94485-0
Fax: 0211 486509
E-Mail: bagkjs@jugendsozialarbeit.de
Internet: www.bagkjs.de

Büro Berlin
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Tel.: 030 2887895-6
Fax: 030 2887895-5
E-Mail: brigitte.schindler@jugendsozialarbeit.de

Redaktion:

Brigitte Schindler

Layout:

Manuela Meyer

Düsseldorf, Berlin im September 2009

Inhaltsverzeichnis

Zusammenarbeit, Kooperationen, Netzwerke I: Theorie und Praxis am Beispiel der Villa Lampe in Heiligenstadt Thomas Holzborn	1
Zusammenarbeit, Kooperationen, Netzwerke II: Das IN VIA – Stadtteil- und Begegnungszentrum in Rostock Ingeborg Teuber	21
Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit Andrea Redding	27
Promotoren als Antrieb der Kooperationen Andrea Redding	28
Kollegiale Beratung T. Becker und hiba GmbH	31
Netzwerk der katholischen Jugendsozialarbeit in den östlichen Bundesländern Clemens Bech	43

Fachtagung Netze stärken



18.-19. Juni 2009 in Berlin - Marzahn

Theorie & Praxis
am Beispiel der Villa Lampe



„**Netzwerke** scheinen heute
das **Zauberwort** zur
Steuerung einer immer
komplexer werdenden
Gesellschaft
zu sein!“



Was sind Netzwerke?

- Im weitesten Sinn versteht man unter einem Netzwerk etwas, das sich aus **Knoten** (Punkten, Positionen) und **Verbindungen** (Linien, Beziehungen) zwischen diesen Knoten zusammensetzt (vgl. Wirkung beim Fischer- oder Spinnenetz).
- Netzwerke können weiter als ein neutraler Sammelbegriff von unterschiedlichsten **Austauschbeziehungen** beschrieben werden.



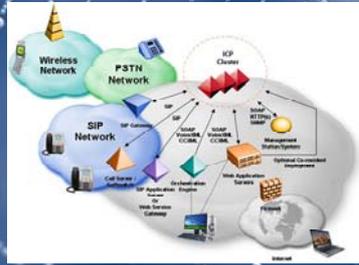
Die Welt ein Netzwerk?! Leben in und mit Netzwerken



- **Im ökonomischen Bereich:** Firmenzusammenschlüsse, strategische Allianzen, Finanzmärkte
- **Im politischen Bereich:** UNO, NATO, EU, ATTAC
- **Im technischen Bereich:** Schaltpläne, Stromnetze, Verkehrsnetzwerke
- **Im Informationssektor:** Internet (Wikipedia, Youtube, StudiVZ, my Space...), Fernsehen
- **Im kriminellen Bereich:** Mafia, Drogen- und Waffenhandel, Terrorgruppen (Al Quaida, ...)
- **Im privaten Bereich:** Familie, Freundeskreis
- **Im sozialen Bereich:** Jugendhilfe, Sozialraumarbeit



„Alltags-“ Beispiele für Netzwerke



Eine Eingrenzung: Soziale Netzwerke

Der Begriff **soziales Netzwerk** bezeichnet ein **Beziehungsgeflecht**, das **Menschen** mit anderen Menschen und **Institutionen** sowie Institutionen mit anderen Institutionen verbindet.



Arten von sozialen Netzwerken

Unterscheidung von primären, sekundären und tertiären Netzwerken

- **Primär:** persönliche, natürliche Netzwerke (Familie, Verwandte, Freunde, Bekannte, Nachbarn ...)
- **Sekundär:** Netzwerke aufgrund Problem- oder Interessenlage (Selbsthilfegruppen, Vereine)
- **Tertiäre:** Institutionelle Netzwerke (Beratungsstellen, Jugendhilfe ...)



Formen von sozialen Netzwerken

Es gibt z.B.:

- Austauschnetzwerke
- Informationsnetzwerke
- Unterstützungsnetzwerke
- Interessenvertretungsnetzwerke
- Lobbynetzwerke
- Projektnetzwerke



Gibt es einen Unterschied zwischen Kooperationen und Netzwerken?

Ja, auch wenn beide Begriffe in der Fachliteratur oft synonym verwendet werden.



Netzwerke bauen auf Kooperationen

- Kooperationen und Netzwerke sind zwei Phänomene, die viele **Gemeinsamkeiten** aber auch deutliche **Unterschiede** aufweisen.
- Während in Kooperationen sehr klar unterschieden werden kann, wer dazugehört und wer nicht, ist diese Grenzziehung in Netzwerken so eindeutig nicht mehr möglich.
- Es besteht häufig keine formal zu beschließende Mitgliedschaft sondern ein mehr oder weniger starkes Eingebundensein.
- Netzwerke sind komplexer und umfassen mehr Teilnehmer.
- Kooperationen bedienen sich aus dem Ressourcenpool des Netzwerkes zur Umsetzung von Projekten.

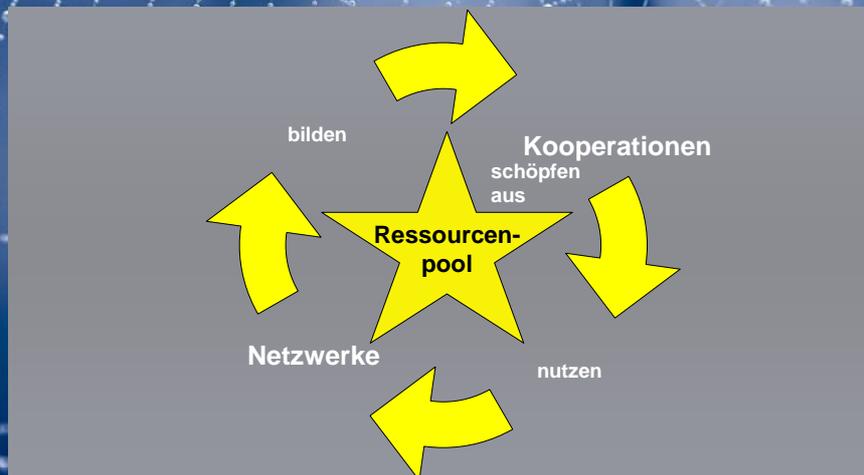


Charakteristika von Netzwerken und Kooperationen

Netzwerke	Kooperationen
<ul style="list-style-type: none">•umfassen mehrere bis viele rechtlich selbständige Akteure•Gemeinsames Anliegen/Thema•„atmendes Gebilde“ mit Ausdehnungs- und Schrumpfungsphasen• Austausch von Informationen•Geburtsort von Projekten•beinhalten Kooperationen•relativ komplex	<ul style="list-style-type: none">•umfassen zwei plus x rechtlich selbständige Akteure•gemeinsame Zielsetzung•konkretes Projekt•Nutzen Netzwerke•weniger komplex als ein Netzwerk



Wechselseitige Beziehungen





Was leisten Netzwerke?

- In Netzwerken erfahren unterschiedliche **Menschen** und **Organisationen** voneinander
- Durch Vernetzung lassen sich **Informationen**, **Know-how** und **Ressourcen** austauschen und gezielt nutzen
- In Netzwerken können unterschiedliche **Werte** und **Sichtweisen** aufeinandertreffen
- Vernetzung ermöglicht **Kooperationen** und **Synergien**
- Netzwerke eröffnen Spielräume zur **Mitgestaltung**
- Vernetzung ermöglicht **Lernprozesse** und **Innovationen**
- Netzwerke **verteilen Arbeit** auf mehrere Schultern
- Nutzen dabei die **Stärken** der beteiligten Netzwerkpartner

vgl. Prof. Egon Endres

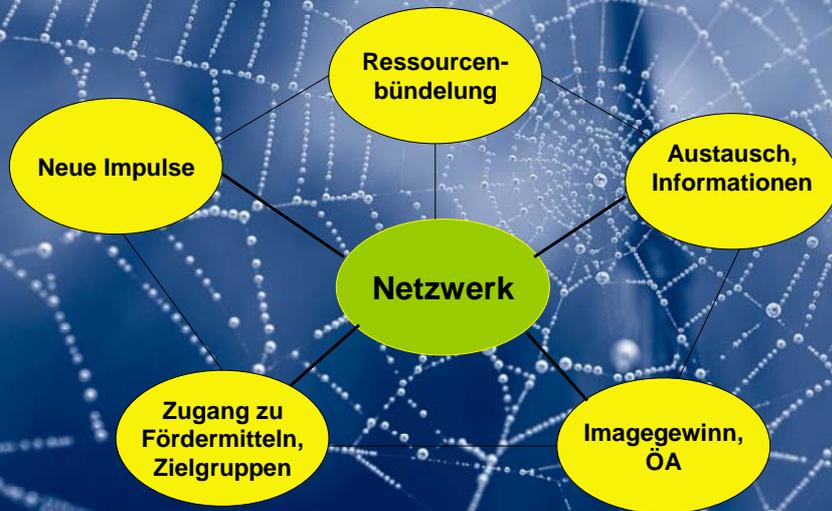


Welche Stärken haben Netzwerke?

- Flexibles, schnelles Reagieren
- Grenzen überschreitend
- innovativ und vielseitig (Markt der Möglichkeiten)
- unbürokratische Bündelung von Ressourcen
- dezentrierte Strukturen, wenig Hierarchie (nicht einfach zu beherrschen)
- positive Nebeneffekte -(wie Integration und soziale Unterstützung,..)
- Öffentlichkeitswirksamkeit (Lobbyarbeit)



Nutzen von Netzwerken



Vernetzt und nicht gefesselt

Welche Schwächen haben Netzwerke?





Kosten & Risiken von Netzwerken?



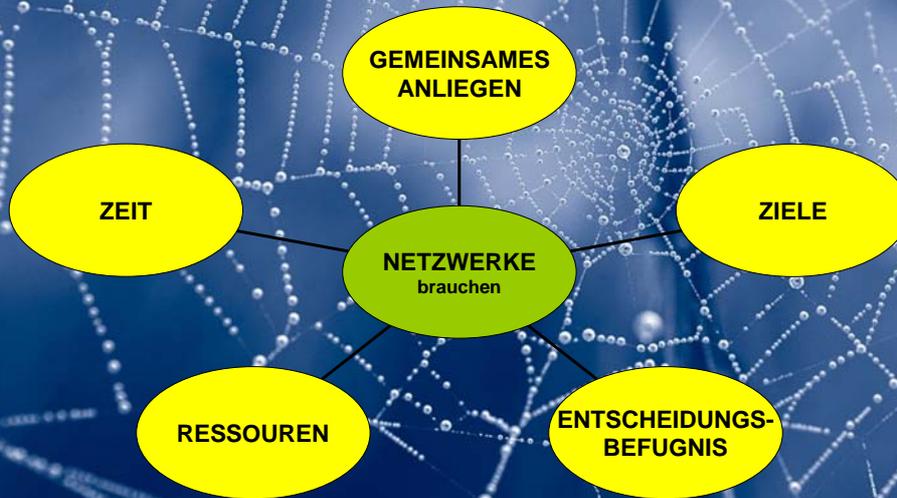
- Unklare Ziele
- Macht- und Intrigenspiele
- Konkurrenzkämpfe
- Erhöhung der Abhängigkeit von Partnern
- Komplizierte Abstimmungs- und Controllingprozesse
- Zusätzliche Aufgaben und Kosten
- Abfluss bzw. Abschöpfen von Wissen
- Abgeschlossenheit (Klüngel)
- „nutzlose“ bzw. fehlende Teilnehmer
- Zeitdruck
- Fehlende finanzielle Ressourcen
- Selbstbedienung
- Spielmacher fehlt



„Nicht die bloße Existenz oder der Ausbau von Netzwerken ist bereits innovativ, sondern die Nutzung des Netzwerkes als Netzwerk“ (Priddat)



Welche Voraussetzungen brauchen Netzwerke?



Welchen Sinn machen Netzwerke?

Einige Erfolgsfaktoren

Sinn machen Netzwerke, wenn:

- es ein **gemeinsames Anliegen** gibt,
- die **richtigen Akteure** gewonnen,
- die **Ziele** präzise formuliert werden,
- die **Chancen** und **Risiken** abgewogen,
- geeignete **Kooperationsformen** bestimmt werden
- für alle Beteiligten eine **win/win** Orientierung gegeben ist, also der **Aufwand/Nutzen** für alle Partner sichtbar wird,
- die vorhandenen **Potentiale** optimal genutzt werden,



Weitere Erfolgsfaktoren

- die Kooperation auf **gegenseitigem Vertrauen** basiert („Wir-Gefühl“),
- das Netzwerk gut **gesteuert** und **gemanagt** wird,
- das Netzwerk gut **gepflegt** wird (Netzwerkkultur),
- die **Aufgabenverteilung** klar ist,
- die **Kommunikation** transparent gestaltet ist,
- die **Aufgaben** gemeinsam effektiver und effizienter gelöst werden können, als alleine.



Erfolgsfaktor Netzwerkmanagement

**Dem Spielmacher kommt im Prozess der
Netzwerkbildung eine besondere Bedeutung zu.**

Dazu gehören:

- Repräsentieren
- Integrieren
- Organisieren
- Koordinieren
- Kommunizieren
- Moderieren
- Balancieren
- Motivieren



Synergien von Netzwerken

*„Wer alleine arbeitet addiert, wer
intelligent kooperiert, der multipliziert.“*

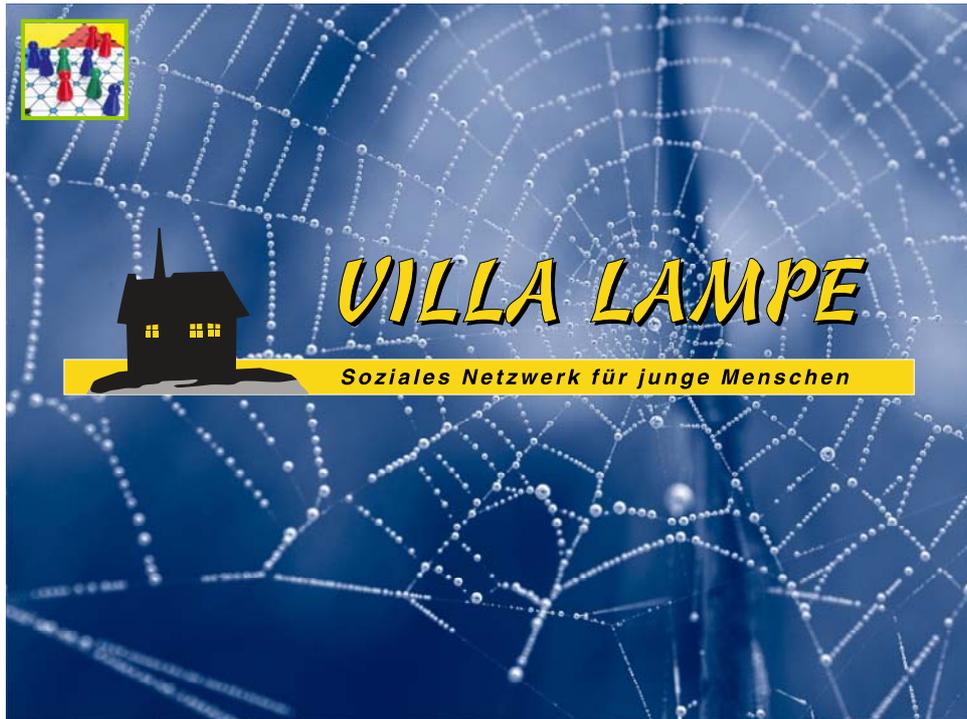
(Handelsblatt, 09.09.2005)



Netzwerk-Das Prinzip Vitamin C

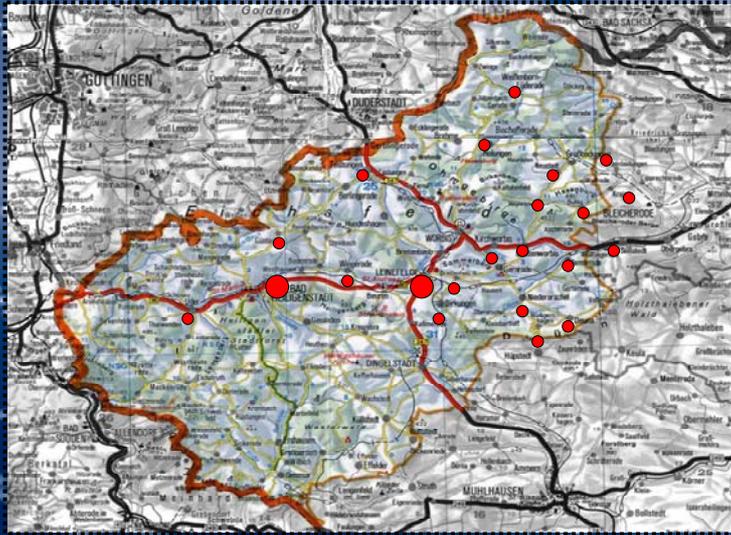
(nach Karin Ruck 2004)

- **V**ertrauen als Fundament für erfolgreiches und dauerhaftes Netzwerken
- **I**nitiative Werden Sie aktiv und gehen Sie auf Menschen offen zu. Nutzen Sie bzw. schulen sie ihre Sozialkompetenz.
- **T**iming Zur richtigen Zeit am richtigen Ort um interessante Menschen kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen.
- **A**uthentizität Echt und glaubwürdig sein -Keine Schauspielerei und kein Flunkern.
- **M**enschen Nutzen sie die anthropologische Erkenntnis: Menschen brauchen Menschen um soziale Bindungen und Beziehungen einzugehen.
- **I**nformationen. Sind die Grundnahrung in Netzwerken: Informationen sammeln, aufbereiten und für besondere Gelegenheit nutzen. Das Weitergeben von Informationen für das Knüpfen von Netzwerken verwenden.
- **N**eugierde. Mit offenen Augen und Ohren Menschen, Dinge, Zusammenhänge verfolgen und auf Vernetzungsmöglichkeiten überprüfen.
- **C**onnections als Ergebnis der Netzwerkarbeit: vielfältige Kontakte mit unterschiedlichen Ressourcen

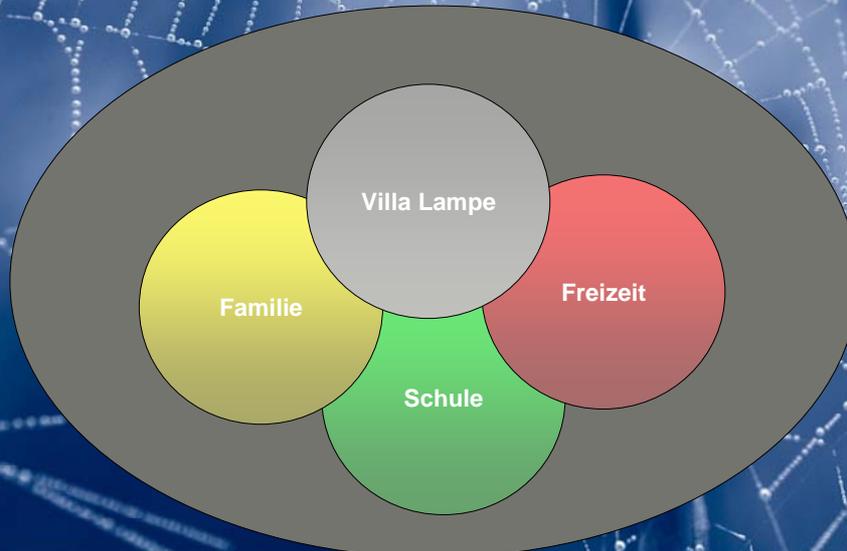


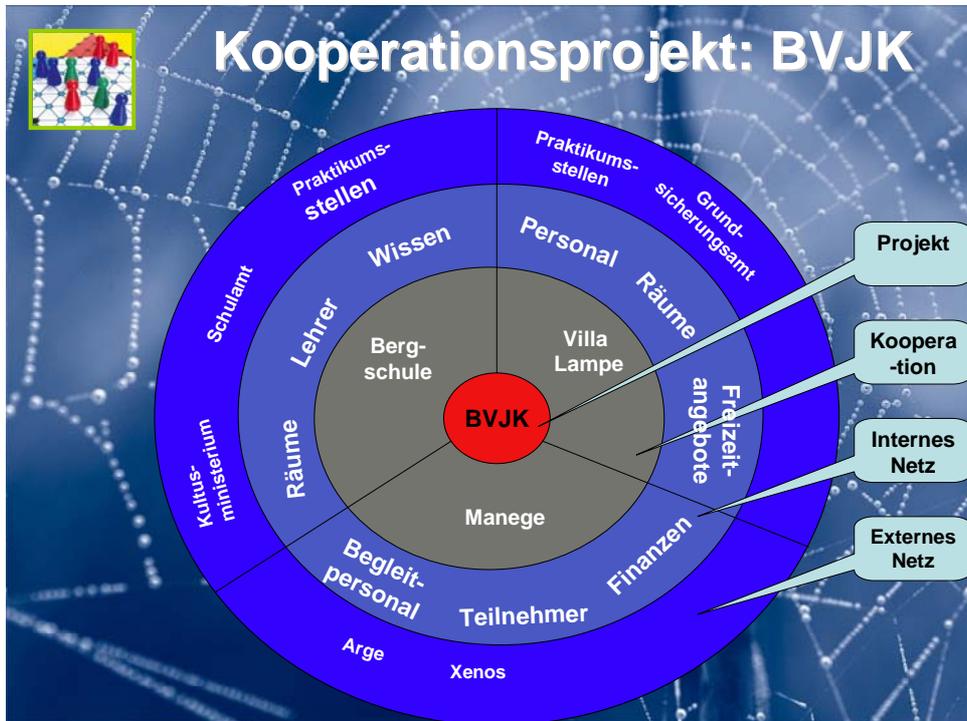


Soziales Netzwerk der Villa Lampe - Standorte



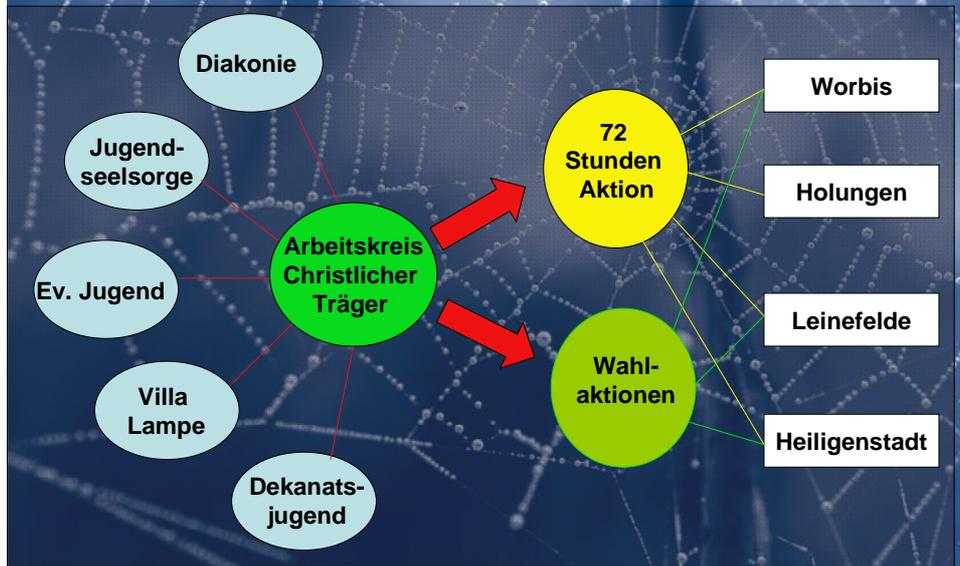
Lebenswelten junger Menschen



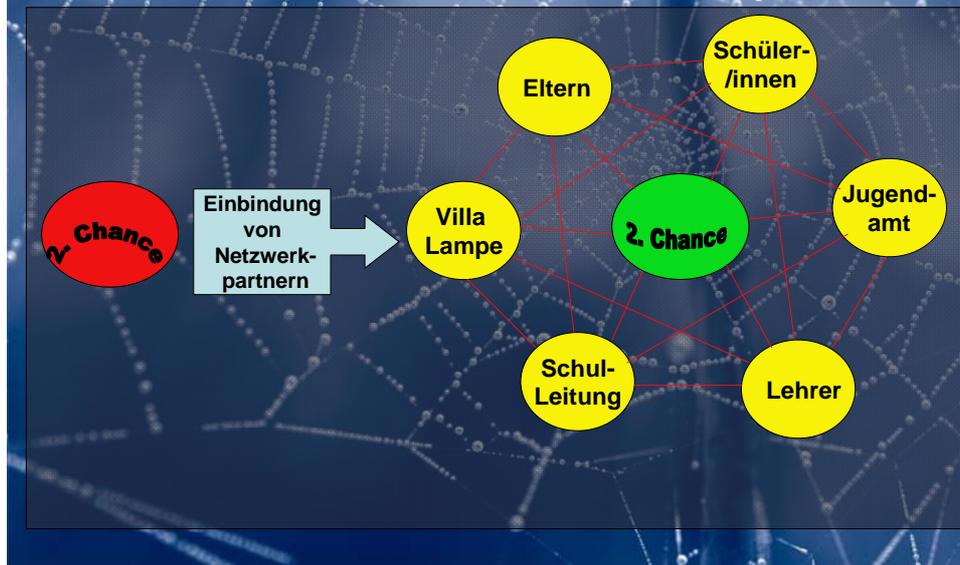




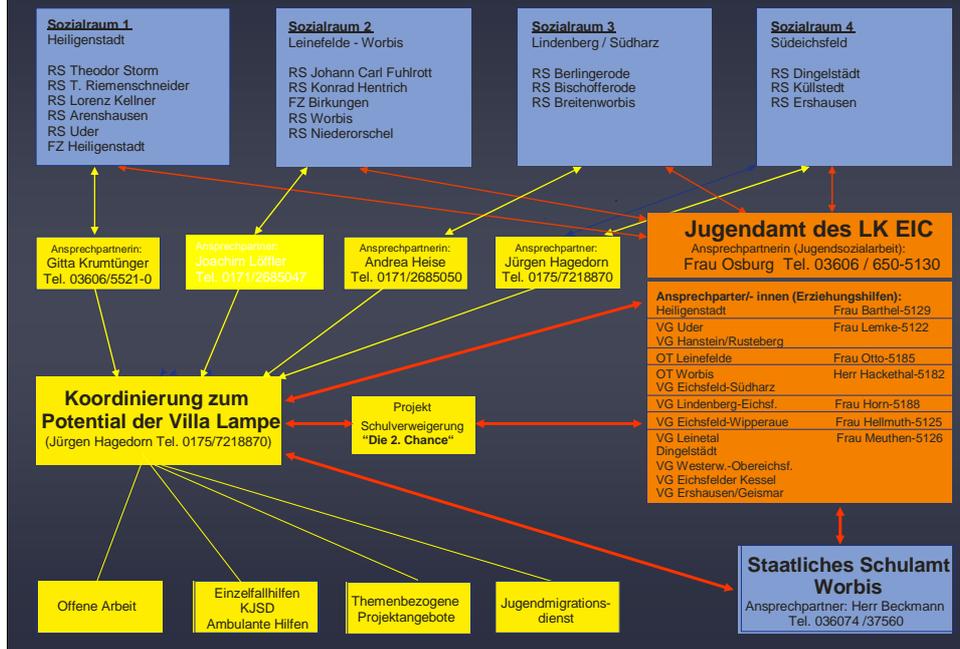
Kooperation in Vernetzung



Vom Einzelakteur zur Netzwerkstruktur Ein Beispiel:



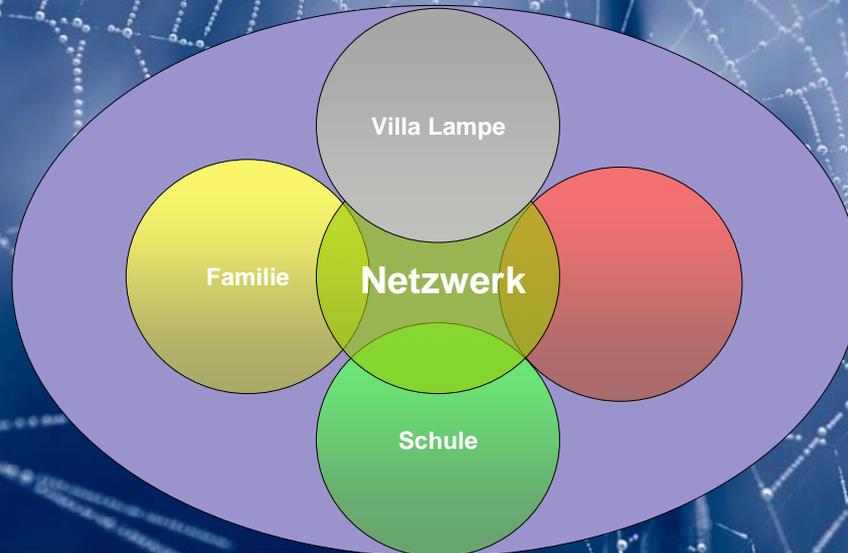
Sozialraummodell Schulsozialarbeit im Landkreis Eichsfeld







Lebenswelten junger Menschen



- **§ 81 Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen**
- Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirkt, insbesondere mit
 1. Schulen und Stellen der Schulverwaltung,
 2. Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
 3. Einrichtungen und Stellen des öffentlichen Gesundheitsdienstes und sonstigen Einrichtungen des Gesundheitsdienstes,
 4. den Stellen der Bundesagentur für Arbeit,
 5. den Trägern anderer Sozialleistungen,
 6. der Gewerbeaufsicht,
 7. den Polizei- und Ordnungsbehörden,
 8. den Justizvollzugsbehörden und
 9. Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse zusammenzuarbeiten.

Was sind Netzwerke?

- Netzwerkarbeit ist eine Methode, mittels derer die
- Zusammenarbeit und Ressourcenauslastung verschiedener Akteure gesteuert wird. (...) Sie
- wird fallunabhängig, an den Bedarfen und Ressourcen des Sozialraumes orientiert geplant
- ist eine langfristige, gemeinsame Vorbereitung und Planung mit einer gemeinsamen Zielsetzung
- unterschiedlicher lokaler Akteure
- ist die stärker institutionalisierte, strategisch angeleitete Zusammenarbeit verschiedener
- Partner/innen“

• Quelle: AWO Bundesverband 2004: 19



Definition

- Die grundlegende Metapher des Netzwerks ist das Netz — wie zum Beispiel ein Fischernetz oder ein Spinnennetz, das aus Schnüren oder Spinnfäden besteht, die zu Knoten geknüpft und miteinander verbunden ihre Wirkung entfalten.
- Dieses Bild lässt sich auf alle Arten von Netzwerken übertragen -biologische Netze wie beispielsweise molekulare Netzstrukturen in der Biochemie, technische Netzwerke wie beispielsweise Straßennetze, Stromnetze oder das Internet. (Harald Payer 2008)

Fachtagung Netze stärken

BAG KJS e.V. / AG Neue Länder



Netzwerkarbeit Mehrgenerationenhaus Rostock Lütten Klein

Ingeborg Teuber
18.06.2009

IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Netzwerkarbeit Mehrgenerationenhaus Rostock Lütten Klein



IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Seit 1992 ein verlässlicher Partner im Stadtteil



IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Der Stadtteil Lütten Klein

- Gesamtbewohnerzahl: 16.910
- ca. 20 % unter 25 Jahre
- ca. 33 % zwischen 25 und 54 Jahre
- ca. 47 % über 55 Jahre

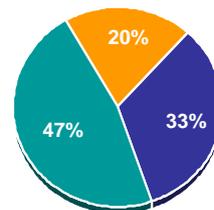
- ca. 40 % leben hier seit mehr als 25 Jahren
- ca. 5 % Leerstand des Wohnraumbestandes

- Erwerbslosenquote 14,4 %

- Problematik der sozialen Entmischung

Altersstruktur der Einwohner im Stadtteil

■ < 25 Jahre ■ 25 - 54 ■ > 54



IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Ergebnis der Kommunalwahlen

	HRO %	Lütten Klein %
CDU	17,4	16,0
Die Linke	23,7	31,3
SPD	18,4	19,3
FDP	8,4	7,1
Bündnis 90/Grüne	10,0	5,3
NPD	3,0	4,3

IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Mehrgenerationenhaus und Stadtteil- und Begegnungszentrum



IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Zentrale Aufgaben der Stadtteil- und Begegnungszentren

- Förderung der Begegnung von Menschen jeden Alters und aller sozialen Gruppen
- Alltags- und lebensweltorientierte Unterstützungs-, Bildungs-, Freizeit- und Kulturangebote
- Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und Schaffung von Möglichkeiten der Beteiligung
- Verhinderung von Isolation und Ausgrenzung
- Förderung der Effizienz und der Synergien durch Kommunikation, Kooperation und Vernetzung aller Akteure im Stadtteil

Kinder- und Jugendhilfe in der Hansestadt Rostock: sozialräumliche Orientierung

Festlegung durch die Verwaltung:

- Stadtteile sind als Sozialräume definiert
- In jedem Stadtteil wirkt ein Stadtteil- und Begegnungszentrum als zentrale "Schaltstelle" der Angebote und Aktivitäten für die Menschen im Stadtteil
- Zusammenschluß aller Träger in der AG SBZ
Entwicklung von Qualitätsstandards,
Leistungsbeschreibung, Ziel Zuwendungsverträge

Dienste in sozialräumlichen Regionen

- Hilfen zur Erziehung (ASD)
- Familienbildung
- Migrationsdienst
- Schulbezogene Jugendsozialarbeit

→ Arbeitsansätze:

Niedrigschwelligkeit, Alltagsorientierung, Beteiligung,
Prävention, Integration

Stadtteiltisch Lütten Klein

- Teilnahme der Vereien, Einrichtungen und Institutionen des Stadtteils: Ortsbeirat, Ortsamt, Seniorenbeirat, Ortsamt, Polizei, Schulen, KiTas, Hilfen zur Erziehung, Wohnungsbaugesellschaften

→ Moderation durch das Mehrgenerationenhaus

Netzwerkpartner des Mehrgenerationenhauses Lütten Klein

- Offene Treffpunktarbeit und Ferienprogramm
- Lebensplanung und Berufsorientierung
- Stadtteilarbeit
- Ausgestaltung und Erhalt des Hauses
- Öffentlichkeitsarbeit

IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



IN VIA Rostock e.V. Verband für Katholische Mädchen- und Frauensozialarbeit

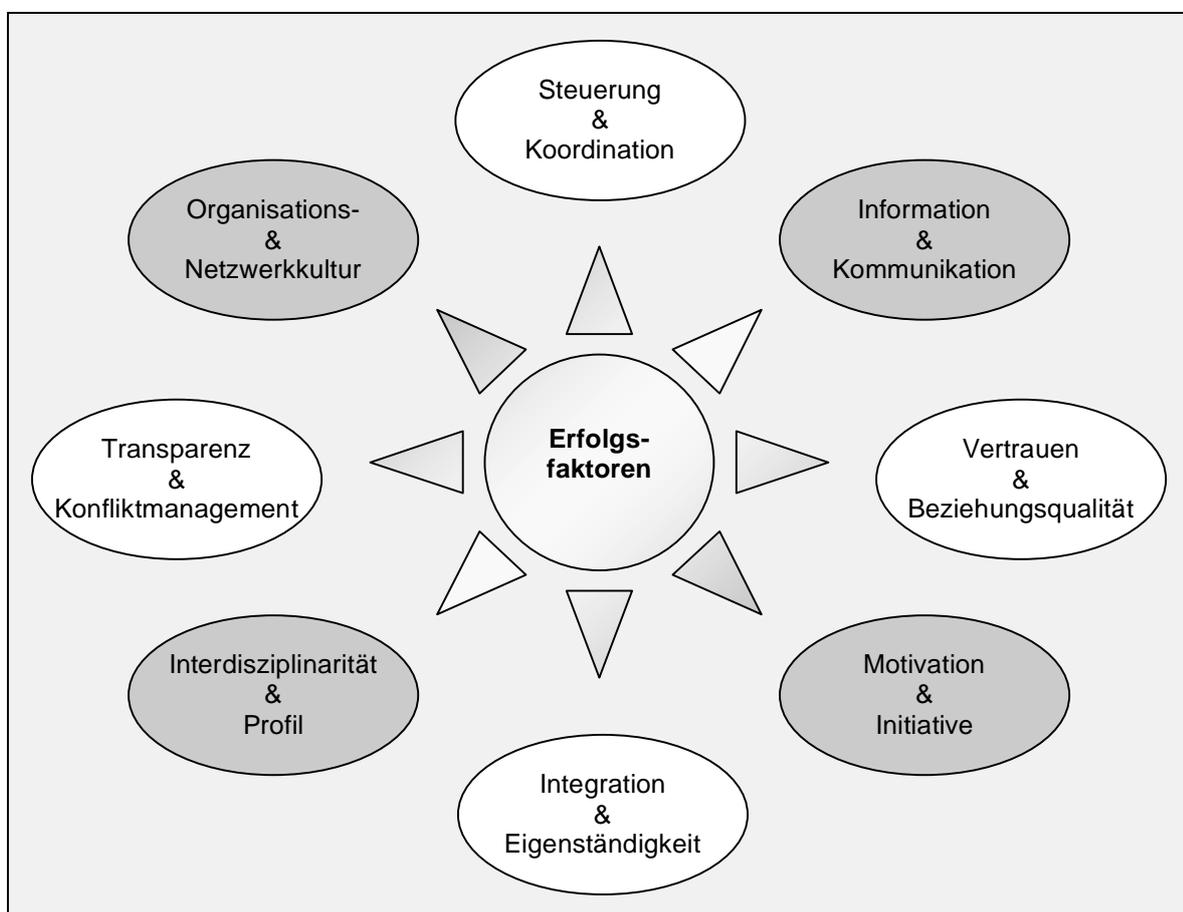


Andrea Redding

Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit – Gelingensbedingungen erfolgreicher Kooperation

Sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft konnte spezifische Faktoren ausmachen, die das Gelingen von Netzwerken und Kooperationen ermöglichen. Hierbei werden die praktischen Erfahrungen mit den in der Fachliteratur beschriebenen Erfolgsfaktoren verbunden.

Auf diese Weise entsteht ein achtstrahliges Erfolgsfaktorenmodell, das aus 16 Einzelfaktoren gebildet wird. Jeder Einzelfaktor bildet mit einem weiteren ein Paar. Dies verdeutlicht die Komplexität des Netzwerkmanagements, denn ein Faktor kann ohne sein Pendant nicht zum Erfolg führen. Gelingende Kooperation hängt vielmehr von der Verknüpfung der Faktoren denn von ihrer vereinzelt Produktion und Reproduktion ab. Erst im Zusammenspiel und in der Balance der Faktoren liegt die Aussicht auf Erfolg und Wirksamkeit.





Geben & Nehmen

-

Promotoren als Antrieb der Kooperation

Tagung „Netze stärken“
Berlin, 19.06.2009

Andrea Redding



Aus der Tierwelt



Eines Tages schlägt das Huhn dem Schwein eine enge Zusammenarbeit vor. Das Huhn spricht also von Kooperation und es schwärmt von den Chancen, die darin stecken.

Das Schwein hört sich schweigend an, was das Huhn zu sagen hat und fragt dann, mit welchen Angeboten man gemeinsam auf den Markt gehen wolle?

Antwortet das Huhn, mit „Ham and Eggs“. Du lieferst den Schinken und ich die Eier.

Aber dann müsste ich ja tot sein, meint das Schwein.

Tja, sagt das Huhn, so ist das nun einmal bei einer Kooperation.



Der Start einer Kooperation

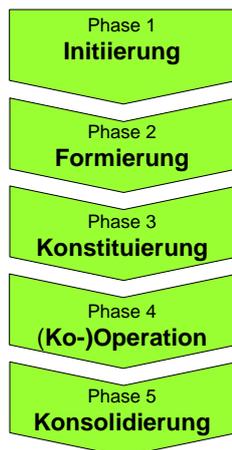
- Promotor entwickelt eine Kooperationsidee
- Kooperationsidee verbindet das Eigeninteresse des Promotors mit den Handlungsproblemen möglicher Kooperationspartner/-innen
- Aus der Kooperationsidee entstehen gemeinsame Kooperationsziele
- Über die Eigenleistung und die Fremdleistungen wird eine Kooperationsvereinbarung getroffen
- **Grundsatz:**
Kooperation schafft Win-win-Situation

19.06.2009

Andrea Redding



Entwicklungsphasen von Netzwerken



- In Anlehnung an das Gruppenphasenmodell nach Bernstein/Lowy
- Start bildet den Schwerpunkt (3 von 5 Phasen)

19.06.2009

Andrea Redding



Weiterführende Literatur

Heck, Arno:

Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung. 1999

Becker, Thomas; Howaldt, Jürgen et al.:

Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2005

Schubert, Herbert:

Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen - Grundlagen und Praxisbeispiele. 2008

19.06.2009

Andrea Redding



Zur Person

Andrea Redding

Referentin für Projektmanagement und
Fachliches Controlling bei der BAG KJS

Sozialwirtin, M.A.
Dipl.-Sozialpädagogin
Organisationsberaterin

0211 - 94485 - 17
andrea.redding@jugendsozialarbeit.de

19.06.2009

Andrea Redding

Kollegiale Beratung

Möglichkeiten zur Bewältigung von Belastungen in pädagogischen Berufsfeldern durch selbstorganisierte Reflexionssysteme

© T. Becker und hiba GmbH: http://paedagogik.homepage.t-online.de/ko_berat.htm, 6.8.2009
hiba transfer 1/2009, Hrsg.: hiba GmbH & Co.KG, Schillerstraße 26, 64839 Münster

Inhaltsverzeichnis

1 Allgemeines zu Beratung und Supervision

1.1 Ziele von Supervision

1.2 Wirkungsweise von Supervision

1.3 Unterschied zwischen Beratung, Training und Supervision

1.4 Kollegiale Beratung vs. Team- und Peer-Supervision

2 Konzept der Kollegialen Beratung

2.1 Vorteile der Kollegialen Beratung

2.2 Grenzen der Kollegialen Beratung

3 Kollegiale Beratung in der beruflichen Bildung

3.1 Rollenverteilung

3.1.1 Aufgabe des Falleingebers

3.1.2 Aufgabe des Beraterteams

3.1.3 Aufgabe des Moderators

3.2 Vorgehensweise

Anhang A: Ablaufschema zur Kollegialen Beratung

Anhang B: Vorgehensweise bei der Kollegialen Beratung

Literatur

Literatur-Empfehlungen

Ursprung

1 Allgemeines zu Beratung und Supervision

Supervision ist ein Instrument zur **Unterstützung** und **Beratung** von **Berufstätigen**. Als "Nachdenken unter Anleitung" (Lorent) ist sie eine Beratungsform für berufliche Probleme. Zielgruppe sind Menschen in Berufen mit hohen psychischen Belastungen, z. B. Erzieher, Lehrer, Sozialarbeiter, usw. Neben einer psychischen **Entlastung** strebt Supervision die Erhöhung der **Professionalität** der Beteiligten und eine Verbesserung von institutionellen Rahmenbedingungen an (Schlee/Mutzeck, S. 11-12).

1.1 Ziele von Supervision

Ziel von Supervision ist die **Professionalisierung** des beruflichen Handelns und die Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag. Als Erkennens-, Lern- und Verstehensprozeß vermittelt sie neue **Handlungsperspektiven** und **Initiative** in schwierigen Situationen. Konflikte und Disziplinärprobleme können exemplarisch gelöst oder ganz vermieden werden (Schlee/Mutzeck, S. 12-15).

Neben dem Training professionellen Verhaltens geht es auch um **Persönlichkeitsentwicklung**: die Findung und Akzeptanz der eigenen Rolle, die Entwicklung eigener Stärke und Durchsetzungskraft oder die Bearbeitung von überhöhten Ansprüchen sind z. B. ebenfalls Ziele von Supervision (Lorent/Czarnecki, S. 33).

Zweck von Supervision ist die Ausbildung von Persönlichkeit und professionellem Verhalten, jedoch nicht die Anpassung aller Beteiligten an bestehende Strukturen. Ziel ist es, auch eine **Veränderung** in Organisationsformen und Verhältnissen und damit eine Verbesserung von Arbeitsklima und Schulkultur zu erreichen (Schlee/Mutzeck, S. 13).

1.2 Wirkungsweise von Supervision

Supervision heißt, Probleme und Geschehnisse aus der Distanz und vom unmittelbaren Handlungsdruck befreit anschauen und reflektieren zu können. Zur Entwicklung der eigenen Professionalität gehört es, Einsicht zu gewinnen in Mechanismen, Handlungszusammenhänge sowie Interpretations- und Bewertungsmuster. Gegenstand der Betrachtungen sind damit nicht nur äußere, sondern auch **innere Gegebenheiten** (Schlee/Mutzeck, S. 12).

Supervision und Beratung entlasten durch die **emotionale Annahme**, die der Ratsuchende erfährt - Beraterteam oder Supervisor hören zu und geben das Gefühl, mit den Problemen nicht alleine dazustehen.

Auch für die konkrete Problembearbeitung ist die Beratungssituation vorteilhaft (Rotering-Steinberg, in: Schlee/Mutzeck, S. 102):

- das **Darstellen, Verbalisieren** und **Herausarbeiten** führt zu einem Klarerwerden und tieferen Verstehen des Problems;
- durch einen **Perspektivenwechsel** kann sich der Ratsuchende das Problem von außen anschauen;
- Der Ratsuchende erhält eine Vielzahl von **Ideen** zur Lösung der Schwierigkeiten;
- Lösungs- und Handlungsalternativen können **ausprobiert** und reflektiert werden;
- eventuell vorhandene **tieferegehende Problemursachen** können zum Vorschein gebracht werden (z. B. Störungen in Familie oder Kollegenkreis).

Unabhängig von den Ergebnissen der konkreten Fallarbeit fördern Supervision und Beratung ein Verständnis auf Meta-Ebene: **Reflexionskompetenz** und die Fähigkeit zur **Selbstexploration** werden erweitert, die eigene **Wahrnehmung** differenziert. Der Vergleich der eigenen Sichtweisen mit der von anderen führt zu alternativen Wahrnehmungsmöglichkeiten und Bedeutungsgebungen (Schlee/Mutzeck, S. 102, 200).

1.3 Unterschied zwischen Beratung, Training und Supervision

Ebenso wie bei der Supervision, erfolgt bei der pädagogisch-psychologischen Beratung die Problemlösung in einem kooperativen Prozeß. Bei der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungswegen besitzt der Ratsuchende auch eine 'Professionalität' (und zwar i. S. einer Kompetenz über sein eigenes Arbeitsfeld und seiner Person).

Während sich **Beratung** als "zielgerichtete Suche nach der Lösung eines bereits benannten Problems" versteht, ist **Supervision** eine "zeitlich begrenzte fachliche Auseinandersetzung über die praktische Arbeit" (Pallasch/Mutzeck/Reimers, S. 10).

Ebenso wie Beratung und Supervision, orientiert sich das **Training** an den Prinzipien der humanistischen Psychologie. Es geht jedoch weniger um die Arbeit an persönlichen oder beruflichen Problemen, sondern um einen "zielgerichteten Erwerb einer spezifischen Qualifikation" durch "planmäßige und regelmäßige Übungen" (Pallasch/ Mutzeck/Reimers, S. 10-11).

1.4 Kollegiale Beratung vs. Team- und Peer-Supervision

Einzel-Supervision bietet die Möglichkeit, das berufliche Handeln im Gespräch unter vier Augen zu sichten und zu hinterfragen. Neben dem Vorteil, daß Sitzungen ausschließlich für eigene Themen verwendet werden, bietet die Einzel-Supervision die notwendige Privatsphäre, um persönliche Dinge zur Sprache zu bringen.

Für Personen aus dem selben Berufsfeld ist die **Gruppen-Supervision** eine ökonomische Alternative zur Einzelberatung. Notwendig sind ähnliche berufliche Problemstellungen und Erfahrungshintergründe innerhalb der Gruppe. Von Lehrern in der Regel bevorzugt wird die **Team-Supervision**, bei der ein ganzes Kollegium Hilfestellung bei Fallarbeit oder internen Problemen sucht. Vorteil dieser Form ist, daß alle Angesprochenen anwesend sind und unmittelbar Stellung beziehen können.

Peer-Supervision nennt man die Supervision und Beratung im Kollegenkreis. Berufserfahrung und ein Miteinander-Auskommen ermöglichen es, sich gegenseitig Fälle vorzutragen und zu besprechen. Dies kann unter vier Augen geschehen oder, wenn mehrere Lehrer betroffen sind, im Kollegium. Die Peer-Supervision läßt sich vorteilhaft durch einen in unregelmäßigen Abständen hinzugezogenen externen Supervisor ergänzen (Fengler, in Schlee/Mutzeck, S. 25, 37-38, 49, 54).

Anders als bei der Peer-Supervision sind bei der **Kollegialen Beratung** die Rollenverteilung und Reflektionsschritte zeitlich und formal strikt gegliedert, was einen kontinuierlichen und konsequenten Verlauf des Reflexionsprozesses sicherstellt. Die Teilnehmer der Kollegialen Beratung müssen nicht unbedingt aus dem selben Team oder Kollegium stammen. 'Kollegial' heißt, daß zwischen den Mitgliedern keine hierarchischen Unterschiede bestehen. Alle Beteiligten handeln nicht auf Anweisung eines Experten, sondern im Konsens aus eigener Verantwortung (Fallner/Gräßlin, S. 21; Schlee/Mutzeck, S. 14-15; Haug-Benien, S. 4).

Das nach einem klar strukturierten Schema ablaufende Verfahren der Kollegialen Beratung entspricht in vieler Hinsicht der pädagogischen Tätigkeit von Lehrern und ist daher für die Arbeit in der Schule besonders geeignet. Ebenso wie die Peer-Supervision erfolgt die Arbeit an Problemen gemeinsam, freiwillig und partnerschaftlich (Schlee/Mutzeck, S. 15).

2 Konzept der Kollegialen Beratung

In der professionellen Variante sind Beratung und Supervision zwar hilfreich, jedoch auch zeit- und kostenaufwendig. Dies hat zur Folge, daß Mitarbeitern im Berufsalltag die Unterstützung in persönlichen Fragestellungen gewöhnlich versagt bleibt. Nur beim Berufseinstieg oder in besonderen Problemsituationen wird in den meisten sozialen Arbeitsbereichen Mitarbeitern professionelle Beratung zugestanden (Fallner/ Gräßlin, S. 4, S. 12).

Beratung und Supervision sind jedoch notwendiger denn je. Einen Ausweg aus dem Dilemma bieten **selbstorganisierte** Stütz-, Beratungs- und Reflexions-systeme.

2.1 Vorteile der Kollegialen Beratung

Kollegiale Beratung ist kostengünstig, zeitökonomisch, bedarfs- und adressatenorientiert. Sie eignet sich gut für selbstangeleitete Gruppen aus unterschiedlichen Handlungs- und Berufsfeldern und ermöglicht eine Zusammenarbeit von Mitarbeitern auch mit unterschiedlichen Kompetenzen und Hierarchiestufen. Als Verfahren, das unmittelbar vor Ort an der pädagogischen Basis ansetzt, kann es spezifische Gegebenheiten berücksichtigen; Veränderungen und Innovationen können bei geringem Mitteleinsatz erreicht werden (Schlee/Mutzeck, S. 10-12).

Weitere Vorteile sind (Schlee/Mutzeck, S. 15-17):

- die **Eigenverantwortlichkeit** und das **Selbsthilfepotential** der Beteiligten wird gestärkt, Gewöhnungseffekte und Abhängigkeiten werden vermieden. Dies ist deshalb wichtig, weil die fortwährende Delegation von Schwierigkeiten an Dritte zu einer schleichenden **Entprofessionalisierung** von Mitarbeitern führen kann.
- die **kommunikativen Fähigkeiten** werden erweitert: anteilnehmendes Zuhören, Ausdrücken von Gefühlen, Spiegeln, nicht-verletzendes Konfrontieren, Achtsamkeit für nonverbale Botschaften sowie die Reflexionsfähigkeit über das eigene Kommunikationsverhalten.
- Kollegiale Beratung vermittelt Kompetenzen auf dem für Lehrer immer wichtiger werdenden Gebiet der **Beratung**.

Anders als in einem professionellen Verfahren ermöglicht die distanzierte Betrachtung einen unbeschwerteren Blick auf Ungereimtheiten, Konflikte und (Schein-) Harmonien im Alltag. Die Transparenz und hohe Strukturierung des Verfahrens verhindern dabei, daß Teilnehmer durch vorschnelle Bewertungen anderer 'überfahren' werden und nicht zu ihrer **eigenen Lösung** finden. Reine Zuhörer erhalten bei den Fallbesprechungen Anregungen und Handlungsmöglichkeiten für ähnlich gelagerte eigene Probleme (Fallner/Gräßlin, S. 4, 14; Rotering-Steinberg, in: Schlee/Mutzeck, S. 102).

2.2 Grenzen der Kollegialen Beratung

Bei der Kollegialen Beratung geht es um die Stützung und Stärkung von arbeitenden Menschen und der Erweiterung ihres professionellen Handlungsspielraumes. Insofern ist sie kein Ersatz für eine **Therapie**.

Beeinträchtigungen der Persönlichkeit oder die Bearbeitung von Schädigungen und Blockierungen können in der Kollegialen Beratung nicht aufgearbeitet werden, wohl aber Unsicherheiten, Mißerfolge, Lustlosigkeit und Erschöpfung sowie Probleme mit Schülern oder Kollegen oder dauerhafte Aversionen gegenüber Arbeitsplatz oder getroffener Berufswahl (Fengler in: Schlee/Mutzeck, S.24-25).

Eine weitere Einschränkung ergibt sich, wenn fehlendes Vertrauen oder komplexe Spannungen und **Konflikte im Team** Sachinhalte zu Beziehungsthemen werden lassen. Die gemeinsame Reflexion der Beratungsgruppe muß in jedem Fall Vorrang vor internen Konflikten haben (die ggf. im Rahmen einer Supervision bearbeitet werden müssen) (Fallner/Gräßlin, S. 15).

Weitere Einschränkungen ergeben sich durch **institutionelle Grenzen und Zwänge** sowie durch eine **fehlende Unterstützung** durch die Schulleitung. Hierarchisierte Positionen, die Nutzung der Kollegialen Beratung zur subtilen Kontrolle von Lehrerleistungen oder die aktive Einmischung der Leitung in den Fall machen ein pädagogisches Entscheiden auf Basis der Kollegialen Beratung unmöglich (Haug-Benien, S. 17-18; Fengler, in Schlee/Mutzeck, S. 54).

3 Kollegiale Beratung in der Benachteiligtenförderung

Von dem Bielefelder Supervisor Heinrich Fallner wurde ein Modell für ein selbstorganisiertes Stütz-, Beratungs- und Reflexionssystem entwickelt, das im folgenden in einer für die Benachteiligtenförderung und Berufsbildung abgewandelten Variante vorgestellt werden soll. Das Verfahren von Rolf Haug-Benien und Christel Griepenburg vom heidelberger institut beruf und arbeit (hiba gmbh) ist gegenüber dem Original zeitlich gestrafft und trägt den besonderen Erfordernissen der Berufsausbildung Rechnung (Haug-Benien/Griepenburg, S. 28).

3.1 Rollenverteilung

3.1.1 Aufgabe des Falleingebers

Der Ratsuchenden sollte seinen Fall möglichst plastisch und konkret beschreiben, um seine Innensicht für andere nachvollziehbar zu machen. Das, was am lebendigsten in Erinnerung ist, sollte Vorrang bekommen: Gedanken, Gefühle und körperliche Reaktionen, die das Geschehen/Ereignis ausgelöst hat. Erwartungen, die der Ratsuchenden an sich und an den Gesprächspartner hatte. Wie ging er mit seinen Reaktionen um? Und wie geht es ihm jetzt damit? (Schlee/Mutzeck, S. 61).

3.1.2 Aufgabe des Beraterteams

Kennzeichen für das Schema der Kollegialen Beratung ist die systematische schrittweise Vertiefung des Problemverständnisses. Bei Einhaltung des Schemas durchläuft das Beraterteam folgende Stufen:

1. Zuhören,
2. Nachfragen,
3. Ursachen analysieren,
4. Lösungsvorschläge machen.

Absicht dieser Reglementierung ist, daß das Beraterteam vor der Unterbreitung von Lösungsvorschlägen ein **vollständiges Verständnis** des Falls erzielen kann. Um die Erforschung wichtiger Hinweisen und Details durch vorschnelle Deutungen nicht zu stören, ist ein Überspringen von Phasen nicht zulässig (Fallner/Gräßlin, S. 35).

Unterschiedliche Fachkompetenzen innerhalb des Beraterteams stören bei der Kollegialen Beratung nicht, sondern sind erwünscht. Allerdings müssen die vorhandenen Kompetenzen als Reflektionsbeiträge und nicht als "autoritäres Sachgutachten" (Fallner) einfließen. Nicht hierarchische Positionen oder Wissensvorsprünge sind die leitende Struktur, sondern die gemeinsame partnerschaftliche Reflexion. Durch die notwendige Abstinenz ergeben sich für Leiter und Experten neue und andere Möglichkeiten, von Mitarbeitern zu lernen (Fallner/Gräßlin, S. 23).

3.1.3 Aufgabe des Moderators

Eine schema-gerechte Moderation ist für das Gelingen der Beratung von größter Bedeutung. Durch die Rolle des Moderators wird der Ablauf der Kollegialen Beratung strukturiert, begrenzt und diszipliniert (Haug-Benien, S. 14, 17-18; Rotering-Steinberg, in: Schlee/Mutzeck, S. 107). Der Moderator/die Moderatorin...

- erinnert an Sprachformeln ("Ich als..."), Regeln und Rollen und überwacht deren Einhaltung;
- achtet auf die Einhaltung des Ablaufschemas und der Zeiten;
- achtet auf einen respektvollen Umgang miteinander und das emphatische Herangehen der Beteiligten an den Fall (nicht analytisch, belehrend oder bewertend);
- schützt die Teilnehmer vor zu weitgehenden Fragen und Herausforderungen;
- führt ggf. Protokoll (zur differenzierteren Bearbeitung und um wichtige Details festzuhalten).

Die Rolle des Moderators ist nicht fest mit einer Person verbunden, sondern kann wechselweise eingenommen werden. Er/sie sollte sich allerdings nur dann an den Diskussionen beteiligen, wenn die Moderationsaufgaben trotzdem routiniert erledigt werden können (Haug-Benien, S. 13, S. 17-18).

3.2 Vorgehensweise

Gruppendynamisch günstig ist eine Gruppengröße zwischen vier und acht Teilnehmern (Haug-Benien, S. 11). Aufgabe der Gruppe ist, neben der Einhaltung von Vereinbarungen und Terminen, die Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre (Fengler, in Schlee/Mutzeck, S. 54). Die Zusammensetzung der Gruppe sowie die Häufigkeit und Ausgestaltung der Treffen sollten vorab in einem **Kontrakt** vereinbart werden. Damit wird sichergestellt, daß wirklich der Fall im Mittelpunkt steht und die Gruppe sich nicht in wiederholten Thematisierungen der Vorgehensweise verliert (Fallner/Gräßlin, S. 22).

Der Prozeß der Kollegialen Beratung sollte sich nicht nur auf die Mitteilung von sachlichen, objektivierten Darstellungen beschränken, sondern den Freiraum schaffen, persönliche **Gefühle** und **Assoziationen** mitzuteilen: Impulse, Bilder, Phantasien, eigene Erlebnisse und Erinnerungen, Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, usw. schaffen neben dem kognitiven auch einen **emotionalen Zugang** zum Fallproblem (Haug-Benien, S. 15).

Zur Unterstützung dieses Herangehens können auch andere Ausdrucksformen gefunden werden. Das Beraterteam kann sich z. B. in Form einer Statue oder Skulptur aufstellen. Solche 'analogen' Zugänge sind oft erlebnisaktivierend – durch das Ansprechen aller Sinne ermöglichen sie wirkliche "Be-Sinnung" (Haug-Benien, S. 15).

Anhang A: Ablaufschema zur Kollegialen Beratung

Zeit	Methode	Ratsuchender	Beratende Gruppe	Regeln/Stichworte
5'	Rollenverteilung			Wer bringt den Fall ein? Wer berät, wer moderiert?
5'	Vorstellung des Falls	beschreibt die Situation und formuliert eine Fragestellung	hört zu und macht sich Notizen	noch nicht nachfragen!
15'	Befragung	antwortet differenziert	interviewt den Ratsuchenden	nur Verständnis- und Informationsfragen, keine Probleminterpretationen!
10'	Hypothesen	geht aus der Runde und hört zu	berät sich: es werden Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke geäußert	noch keine Lösungen entwickeln!
5'	Stellungnahme	kehrt zurück, ergänzt und korrigiert	hört zu und korrigiert ggf. die Aufnahme ihrer Hypothesen	keine Diskussionen!
10'	Lösungsvorschläge	geht aus der Runde, hört intensiv zu und macht sich Notizen	jeder sagt (oder schreibt auf), was er anstelle des Ratsuchendentun würde	keine Diskussionen!
10'	Entscheidung	teilt mit und begründet in der Runde, welche Hypothesen angenommen werden und welche Vorschläge er/sie umsetzen möchte	hört zu	keine Diskussionen!
5'	Austausch	äußert, wie es ihm/ihr geht	'Was nehme ich mit aus d. Gespräch?' u. persönliche Anmerkungen	Anregungen und Verbesserungsvorschläge für das Schema

Quelle: Haug-Benien, R. (1998): Kollegiale Beratung - Ein Fall nicht nur für zwei. hiba transfer, Ausgabe III-1998. heidelberger institut beruf und arbeit, hiba gmbh, S. 6

Anhang B: Vorgehensweise bei der Kollegialen Beratung

Phase	Vorgehensweise
1	Rollenverteilung und Beginn: Verständigung, wer ist Moderator/in und Ratsuchende/r und wer geht in das Beratungsteam.
2	Fall-Darstellung: Der/die Ratsuchende bringt den Fall ein, berichtet, skizziert oder präsentiert mit Medien. Die Berater/innen hören zu und machen sich Notizen. Sie fragen noch nicht nach.
3	Befragung: Das Interview des Ratsuchenden durch das Beratungsteam umfaßt nur Informations- und Verständnisfragen. Hier wird eine ausführlichere Präsentation des Falls durch den Ratsuchenden möglich. Interpretationen, Hypothesen und "Rezepte" werden unterbunden.
4	Hypothesen: Das Beratungsteam bespricht die Hypothesen zum Fall, äußert Vermutungen. Die Assoziationen umfassen Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, Bilder, aber auch eigene Erinnerungen und Gefühle. Sie sind zugelassen! Der/die Ratsuchende hört zu und macht sich Notizen.
5	Stellungnahme: Der Ratsuchende äußert sich zu den Hypothesen. Assoziationen, Bilder und Phantasien können geäußert werden, die auch einen emotionalen, nicht nur kognitiven, Zugang zum Fallproblem ermöglichen. [...] Hier können auch andere Ausdrucksformen gewählt werden, wie z. B. das Stellen in der Gruppe in Form einer Statue oder Skulptur. Die Berater/innen hören zu und korrigieren ggf. die Aufnahme ihrer Hypothesen.
6	Lösungsvorschläge: Das Beratungsteam sagt dem/der Ratsuchenden, was sie an seiner/ihrer Stelle nun täten. Sie fassen das Zusammenspiel von Beziehungen, Situationen und fachlichen Faktoren in Beurteilungs- und Lösungs-Statements zusammen. Diese können auch schriftlich auf Kärtchen geschrieben werden, so daß sie in einer Nachbereitung des Beratungsgespräches dem/der Ratsuchenden präsent sind. Der/die Ratsuchende hört in dieser Phase intensiv zu und macht sich Notizen.
7	Entscheidung: Der/die Ratsuchende teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsvorschläge er/sie aufgreifen wird und welche verworfen werden. Er/sie beurteilt den Lösungsansatz nach dessen Angemessenheit und äußert auch, bei welchem besondere Impulse, Dynamiken und Reaktionen (auch emotional) festgestellt werden. Der/die Ratsuchende teilt mit, wie der Fall weiter bearbeitet wird. Die Berater hören zu und reflektieren still die vom Ratsuchenden akzeptierten Hypothesen, Lösungen und Begründungen dazu.
8	Austausch: Der/die Ratsuchende und das Beratungsteam sprechen darüber, wie sie sich fühlen und welche persönlichen Anmerkungen noch ausgetauscht werden sollten. Das angewandte Schema der Kollegialen Beratung wird besprochen und bewertet. Hieran kann sich ein Abschluß-Blitzlicht ebenso anschließen wie ein Feedback. Immer sollte der/die Moderatorin einen Dank an alle Beteiligten aussprechen!

Quelle: Haug-Benien, R. (1998): Kollegiale Beratung - Ein Fall nicht nur für zwei. hiba transfer, Ausgabe III-1998. heidelberger institut beruf und arbeit, S. 15

Literatur

Fallner, H. u. Gräßlin, H.-M. (1990): Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags. Hille, Ursel Busch Fachverlag

Grell, J. (1994): Techniken des Lehrerverhaltens. Weinheim, Beltz

Gudjons, H., Scarbath, H., Miller, R. u. Schumacher, E.: Lebenslügen von LehrerInnen. Pädagogik, Heft 9/1999

Gudjons, H. (1998): Didaktik zum Anfassen. Lehrer/in-Persönlichkeit und lebendiger Unterricht. Bad Heilbrunn, Klinkhardt

Haug-Benien, R. u. Griepenburg, C.: Kollegiale Beratung - fallbezogene Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen in der Benachteiligtenförderung. hiba Durchblick, Ausgabe 2/98, S. 27-29. heidelberger institut beruf und arbeit, hiba gmbh

Haug-Benien, R. (1998): Kollegiale Beratung - Ein Fall nicht nur für zwei. hiba transfer, Ausgabe III-1998. heidelberger institut beruf und arbeit, hiba gmbh

Heinze, T. (1980): Schülertaktiken. München, Urban & Schwarzenberg

Knab, D., Buchen, S., Gosch, H. u. Beyer, A.: Arbeitsplatz Schule. Pädagogik, Heft 9/1995

Lohmann, G. (2003): Mit Schülern klarkommen. Cornelsen Scriptor, Berlin

Lorent, H.-P. u. Czarnecki, S. (1995): Supervision. Nachdenken über den Arbeitsplatz Schule. Pädagogik, Heft 09/1995, S. 33-34

Nolting, H. (2002): Störungen in der Schulklasse. Ein Leitfaden zur Vorbeugung und Konfliktlösung. Weinheim, Beltz

Pallasch, W., Mutzeck, W. u. Reimers, H. (Hrsg.) (1992): Beratung - Training - Supervision. Weinheim, Juventa

Schlee, J. u. Mutzeck, W. (Hrsg.) (1996): Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer. Heidelberg, Winter Universitätsverlag

Literatur-Empfehlungen

Becker, T. (2003): Effiziente Klassenführung. Schriftliche Hausarbeit gem. § 58 OVP (Theorieteil). Dortmund, Studienseminar Sek II (Berufskolleg)
URL: <http://paedagogik.homepage.t-online.de/klassenfuehrung.pdf> (Version 1.3)

Zum Thema 'Classroom Management' sehr empfehlenswert sind auch die Ausgaben 02/00 und 02/05 der Zeitschrift Die Grundschule.

Besser, R. (2002): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Weinheim, Beltz
Kollegiale Beratung mit ganzheitlichem Ansatz: Bei der 'Rezeptverschreibung' erfolgt die Strukturierung über eine leicht erlernbare Rollenverteilung und über die Arbeit mit Metaphern.

Kahl, R. (2004): Treibhäuser der Zukunft. Wie in Deutschland Schulen gelingen. Archiv der Zukunft
Belastung und Überforderung als Folge einer im Grunde unergonomischen Organisation von Unterricht und Schule. Drei DVDs mit Interviews und Beispielen deutscher Reformprojekte.

Kahl, R.: Überfordert, allein gelassen, ausgebrannt. In: Geo Wissen, 2003, Heft 31, S. 52-61 sowie Spiegel Online
URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/schule/0,1518,240691,00.html>

Ursprung

Der Inhalt dieser Seite entstammt einer wissenschaftlichen Hausarbeit aus dem Jahr 1999 am Fachbereich Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Gesamthochschule Kassel.

URL: http://paedagogik.homepage.t-online.de/ko_berat.htm

