



MASTERARBEIT

Herr
Maximilian Riedel

Gestaltung der Rahmenbedingungen von gelingenden kollegialen Austauschprozessen

**Eine Untersuchung in Teams der Offenen Kinder-
und Jugendarbeit in Leipzig**

2015

MASTERARBEIT

Gestaltung der Rahmenbedingungen von gelingenden kollegialen Austauschprozessen

**Eine Untersuchung in Teams der Offenen Kinder-
und Jugendarbeit in Leipzig**

Autor:

Maximilian Riedel

Studiengang:

Angewandte Sozialarbeitswissenschaften

Seminargruppe:

SB11wT-M

Erstprüfer:

Prof. Dr. jur. Christina Niedermeier

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. soc. Heide Funk

Mittweida, Februar 2015

Bibliografische Angaben

Riedel, Maximilian: Gestaltung der Rahmenbedingungen von gelingenden kollegialen Austauschprozessen, Eine Untersuchung in Teams der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Leipzig, 55 Seiten, 12 Abbildungen, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Soziale Arbeit

Masterarbeit, 2015

Alle Rechte vorbehalten. Rückfragen unter:
maximilian_riedel@posteo.de

Satz: L^AT_EX

Druck: einseitige Druckausgabe

(Seitenzahlen variieren gegenüber der doppelseitigen Variante)

Referat

Die vorliegende Arbeit versucht anhand von teilnehmenden Beobachtungen kollegialer Beratungssituationen, Rahmenbedingungen herauszuarbeiten, die für das Gelingen des Austauschs von Bedeutung sind. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird exemplarisch im sozialarbeiterischen Feld der Offene Kinder- und Jugendarbeit untersucht. Das Ergebnis soll jedoch allgemein für Beratungs- und Anleitungskontexte nutzbar sein.

I. Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abbildungsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis | III |
| Einleitung | 1 |
| 1 Forschungsfrage | 3 |
| 2 Theoretische Zugänge | 4 |
| 2.1 Rahmenbedingungen für kollegialen Fachaustausch | 4 |
| 2.2 Offene Kinder- und Jugendarbeit — Notwendigkeit einer Austauschkultur im Spannungsfeld alltäglicher Arbeitsbedingungen | 6 |
| 2.3 Facetten des kollegialen Austauschs | 7 |
| 3 Datenerhebung | 9 |
| 3.1 Vorüberlegungen | 9 |
| 3.2 Charakteristik der gewählten Beobachtungsform | 10 |
| 3.3 Beobachtungsprotokoll | 11 |
| 3.4 Kurzfragebogen | 11 |
| 3.5 Trägerauswahl und Kontaktaufnahme | 12 |
| 4 Auswertung / Ergebnisse | 14 |
| 4.1 Feldzugang | 14 |
| 4.2 Beobachtungsauswertung | 16 |
| 4.2.1 Wissenschaftliche Grundlagen | 16 |
| 4.2.2 Ergebnisse | 17 |
| 4.3 Auswertung des Kurzfragebogens | 22 |
| 4.4 Fehleranalyse | 28 |
| 5 Fazit | 30 |
| 5.1 Empfehlungen und Hinweise für weiterführende Forschungsfragen | 30 |
| 5.2 Relevanz der Ergebnisse für die praktische Arbeit — Handlungsempfehlung | 31 |
| Anhang | 33 |
| Literaturverzeichnis | 53 |

II. Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------|--|----|
| 4.1 | Ergebnisse des Erstkontakt mit Offenen Freizeittreffs der Stadt Leipzig | 15 |
| 4.2 | Zusage für eine Hospitationsmöglichkeit bei einer Teamberatung | 15 |
| 4.3 | Gesamtsummen aller Beobachtungsprotokolle | 18 |
| 4.4 | Auswertung Beobachtungsprotokolle <i>Ananans</i> | 19 |
| 4.5 | Auswertung Beobachtungsprotokolle <i>Banane</i> | 19 |
| 4.6 | Auswertung Beobachtungsprotokolle <i>Clementine</i> | 20 |
| 4.7 | Auswertung Beobachtungsprotokolle <i>Dattel</i> | 20 |
| 4.8 | Alter und Geschlecht der Befragten | 23 |
| 4.9 | Wann gilt ein Austausch mit Kolleg_innen für dich als gelungen? | 24 |
| 4.10 | Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst?..... | 25 |
| 4.11 | Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frage oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema? | 26 |
| 4.12 | Antworten von Personen in sozialen Berufen (d.h. Sozialpädagog_innen, anderen Fachkräften für Soziales, Sozialberufe in Ausbildung, fachangrenzende Berufe; An- zahl = 18 von 30 Befragten insgesamt) auf die Frage: Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frage oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema? | 27 |

III. Tabellenverzeichnis

Einleitung

Eine regelmäßige fachliche Reflexion der eigenen Arbeit stellt ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der sozialen Arbeit dar. Damit dieser fachliche Austausch unter Kolleg_innen gelingt, bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen. Diese können nach meinem bisherigen Kenntnisstand aus eigenen Beobachtungen und Erfahrungen sehr unterschiedlich sein und gestalten sich bei genauer Betrachtung sehr vielfältig und vielschichtig.

Als ich während der Bearbeitungszeit dieser Masterarbeit einen Freund besuchte, fragte mich seine 12-jährige Tochter, was ich in meiner Arbeit tun würde. Ich sagte, dass ich eine Frage beantworten müsse und umschrieb mein Thema ungefähr so: Ich möchte herausfinden, wie sich Menschen, die zusammen arbeiten über Dinge der Arbeit unterhalten können, wo sie selbst nicht weiterkommen, was ihnen schwer fällt oder wovor sie vielleicht Angst haben. Sie sagte mir: „Das ist doch ganz einfach: Sie müssen Freunde werden.“

Dieser Kindermund tut möglicherweise schon einen Teil der Wahrheit kund, wenn es im Falle meiner Untersuchung überhaupt so etwas wie Wahrheit gibt. Eine Arbeitsbeziehung ist zwar keine Freundschaft, jedoch können sich Aspekte einer Freundschaft auch in eine Beziehung unter Kolleg_innen wiederfinden und diese positiv beeinflussen.

Etwas wissenschaftlicher als gerade ausgedrückt beschäftigt sich der Kern meiner Untersuchung damit, welche Rahmenbedingungen für einen gelingenden Fachaustausch notwendig oder hilfreich sind und welche Bedingungen möglicherweise keine wichtige Rolle spielen. Wann können wir überhaupt von Gelingen sprechen? Als eigenen Ansatzpunkt wählte ich die Vorstellung von einem fachlichen Anleitungsprozess, wie es in der Literatur und Lehre auch heißt, in dem neben den vergleichsweise „leichten“ Themen der alltäglichen Arbeit auch sensible Themen besprochen werden, die an eigene Grenzen, fachliche (Selbst-)Zweifel oder Ängste der Fachkräfte geknüpft sein können.

Als sozialarbeiterisches Arbeitsfeld für meine Untersuchung habe ich die Offene Kinder- und Jugendarbeit gewählt, da hier vielerorts die zusätzliche Herausforderung von unterschiedlichen Professionalisierungsgraden besteht. Hier arbeiten Sozialarbeiter_innen gemeinsam mit Praktikant_innen und Ehrenamtlichen und es gilt den Austausch so zu gestalten, dass alle an der Arbeit Beteiligten von einem gemeinsamen Reflexionsprozess profitieren und die Arbeit so fachlich verbessert werden kann.

Ursprünglich sollte dem Umgang mit Verdachtsfällen von Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII im Bereich Offene Kinder- und Jugendarbeit ein besonderes Augenmerk zukommen, da hier gewissermaßen eine gesetzliche Pflicht zum fachlichen Austausch besteht und so in diesem Kontext formal gerahmte Anleitungsprozesse zustande kommen. Diese Überlegungen erübrigten sich jedoch im Laufe des Forschungsprozesses durch eine stärkere Fokussierung auf den Austauschprozess selbst.

Betrachtet man die Fachliteratur zu Rahmenbedingung für gewinnbringende Anleitung, ist diese recht überschaubar. Ein viel zitiertes „Standardwerk“, das Austauschprozesse in der Praktikant_innenanleitung strukturiert behandelt, ist [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992]. Dieses ist zwar schon etwa 20 Jahre alt, doch hat es scheinbar nicht an Aktualität verloren.

Mit dieser Arbeit möchte ich einen Beitrag zur Erweiterung des Einblicks in die beschriebene Thematik leisten. Meine Forschung hat explorativen Charakter und ist ins Spektrum qualitativer Sozialforschung einzuordnen. Neben dem Bezug auf die derzeit verfügbare Literatur fließen auch selbst erhobene Beobachtungsdaten in die Abhandlung ein.

Eigene Motivation & Dank

Im Rahmen des Moduls *Beraten und Anleiten* meines Masterstudiums hospitierte ich in einer Beratungssituation. Dies war Grundlage für einen Austausch mit Kommiliton_innen. Diese Form der intensiven Reflexion von ganz unterschiedlich gearteten Austauschprozessen in der Sozialen Arbeit zeigte mir, wie wichtig äußere Rahmenbedingungen und innere Haltungen für die Qualität des Austauschs von gemeinsam Arbeitenden sind. Die so gewonnenen einführenden Erkenntnisse motivierten mich genauer auf das Thema zu schauen. Ich wollte herausfinden, welche Grundvoraussetzungen für die Qualität eines fachlichen Austausches wirklich von Bedeutung sind, um den Austauschprozess positiv zu beeinflussen. Meine Arbeit beschäftigt sich daher mit diesem „Fundament“, auf dem (fachlicher / kollegialer) Austausch grundlegend aufgebaut werden kann.

Sich austauschen hat etwas mit begegnen zu tun. Diese thematische Auseinandersetzung ist auch ein Produkt vieler Begegnungen, ohne die eine solche Arbeit mit Sicherheit so nicht entstanden wäre. Aus diesem Grund danke ich ...

- ... meinen Eltern, die mich in die Welt gesetzt haben und deren Liebe und Zuwendung mich zu einem großen Teil zu dem gemacht haben der ich bin.
- ... P. Harald Neuberger SDB, ohne dessen geistige Begleitung meine Berufsentscheidung vielleicht anders verlaufen wäre.
- ... Claudia Wiebach, die mir als Kollegin und erfahrene Fachkraft eine gelungene berufliche Erstsozialisation ermöglichte.
- ... Matthias Uhlmann, Koordination Offene Freizeittreffs, *Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig* und den Mitarbeitenden in den Offenen Freizeittreffs in Leipzig für ihre unkomplizierte und offene Kooperationsbereitschaft im Zusammenhang mit dieser Arbeit.
- ... allen die hier nicht erwähnt wurden, mir aber wertvolle_r Austauschpartner_in im Leben und im Lernen sind und waren.

1 Forschungsfrage

Obwohl die einleitenden Worte schon einiges zur Forschungsfrage verraten, möchte ich deren Inhalt an dieser Stelle noch einmal explizit formulieren. Wie der Titel schon verrät, geht es um die „Gestaltung der Rahmenbedingungen von gelingenden kollegialen Austauschprozessen“. Diese Arbeit ist ein Versuch herauszufinden, welche Rahmenbedingungen es für Austauschprozesse unter Kolleg_innen gibt und wie sich diese auf die Qualität des Austauschs auswirken können. Das ist aus meiner Sicht von großer Bedeutung, da fachliche Reflexion zur Sicherung von Qualität in der Sozialen Arbeit und zur theoriegeleiteten Entwicklung geeigneter praktischer Handlungsstrategien aus der Sicht des Professionalisierungsgedanken unverzichtbar ist. Dabei zu wissen, wie ich als Teilnehmende_r eines kollegialen Austauschs positiv auf dessen Gelingen einwirken kann, halte ich daher für eine wichtige Fachkompetenz. Aufgrund dieser Wichtigkeit wäre zu vermuten, dass es zum Thema Reflexion in der Sozialen Arbeit ein vielfältiges Literaturangebot gibt. Gerade im Bezug auf Abhandlungen zur Herstellung eines Rahmens für Reflexion und Austauschprozesse ist dies wider erwartend nicht der Fall.¹ Spezielle Literatur findet sich nur im Zusammenhang mit Supervision als spezielle Form fachlichen Austauschs bzw. Fallbearbeitung und als allgemeine Literatur zum Thema Kommunikation.

Auch hier ist die grundsätzliche Annahme, dass sich die Qualität von Kommunikation durch die Veränderung von Rahmenbedingungen und / oder inneren Haltungen beeinflussen lässt. Davon kann auch aus systemtheoretischer Sicht ausgegangen werden, was bedeutet, dass jede Veränderung innerhalb eines Systems eine Reaktion auf diese Veränderung hervorruft. Davon ausgehend möchte ich in dieser Arbeit klären, was **Kategorien solcher Rahmenbedingungen** sind, die sich positiv auf die Qualität des Austauschs auswirken. Darüber hinaus möchte ich versuchen eine Übersicht von **Indikatoren für die Messbarkeit von Gelingen** zusammenzutragen. Ich möchte einen Beitrag leisten um die m.E. zu kurz kommenden Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen von kollegialen Austauschsituationen etwas zu beleuchten.

¹ Von mir gefundene Ausnahmen bilden neben dem bereits erwähnten älteren Werk von [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992] die beiden Publikationen von Forschungsergebnissen [Wolff, Flick, Ackermann, Biesel, Brandhorst, Heinitz, Patschke, Röhsch 2013] „Aus Fehlern lernen - Qualitätsmanagement im Kinderschutz“ und [Pannowitz 2012] „Das Geschlecht der Führung: Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation“.

2 Theoretische Zugänge

Im folgenden Abschnitt werden theoretische Vorüberlegungen zur vorliegenden Fragestellung abgehandelt. Das umfasst zum einen das untersuchte Feld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und zum anderen theoretische Inhalte zu kollegialen Austauschprozessen.

2.1 Rahmenbedingungen für kollegialen Fachaustausch

Die Fähigkeit zur Reflexion und kommunikative Kompetenzen stellen in der sozialen Arbeit einen wichtigen Kern des professionellen Handwerkszeugs dar. In diesen Bereich der Arbeit fällt auch der fachliche Austausch über die eigene Tätigkeit unter Kolleg_innen, sei es rückblickend oder auch in Planungssituationen. Ziel dieses Austauschs ist es, die Qualität der Angebote für die Adressat_innen zu verbessern sowie das praktische Handeln der Fachkräfte auf eine theoriegeleitete Grundlage zu stellen. In der Literatur spricht man in diesem Zusammenhang auch von Anleitung oder kollegialer Beratung, weshalb diese Begriffe in dieser Arbeit synonym gebraucht werden.

Für ein solch grundlegendes Thema, welches sich durch alle Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit zieht, vermutete ich ein vielfältiges Angebot an Literatur. Bei der Recherche stieß ich jedoch, wie eingangs schon angedeutet, kaum auf Texte, die sich konkret mit der Rahmung von kollegialen Austauschsituationen beschäftigen und diese abhandeln. Eine strukturierte Darstellung von Einflussfaktoren und Leitlinien für die Gestaltung von Rahmenbedingungen von Anleitungsprozessen stellt das Werk von *Martin Scherpner, Waltraud Richter-Markert und Ingrid Sitzstuhl: „Anleiten, Beraten und Lehren: Prinzipien sozialarbeiterischen Handelns“*² dar, das nicht zuletzt wegen fehlenden ähnlichen Abhandlungen zu diesem Thema an Aktualität nichts verloren hat. Deutlich wird dies etwa durch die Tatsache, dass [Scherpner, Richter-Markert, Sitzstuhl 1992] in vielen Handreichungen zur Praktikant_innenanleitung von Hochschulen für Praxisanleiter_innen zitiert wird. Während die Autor_innen des Buches im ersten Abschnitt sehr konkret auf den Prozess der Praxisanleitung von Praktikant_innen eingehen, formulieren sie im zweiten Hauptteil grundlegende Aspekte von Anleitung, Beratung und Lehre in der sozialen Arbeit. Insbesondere dieser zweite Teil ist für die vorliegende Untersuchung meiner Fragestellung von Bedeutung.

Die Autor_innen beschreiben (An-)Leitung, Beratung und Lehre als Teile jedes agogischen³ Prozesses, die untereinander eng miteinander verwoben sind. „Leitung beinhaltet

² Es handelt sich hier um die später zitierte Quelle [Scherpner, Richter-Markert, Sitzstuhl 1992].

³ agogisch, d.h. menschenbeeinflussend, menschenlenkend (vgl. [Scherpner, Richter-Markert, Sitzstuhl 1992, 81])

tet auch Beratung (die Beratung von [Mitarbeiter_innen] ist eine wesentliche Leitungsaufgabe) und Lehre ([der/die Leiter_in] lehrt z.B. die Organisationsphilosophie). Beratung beinhaltet auch Leitung (z.B. in der Schaffung und Aufrechterhaltung des Settings) und Lehre (Beratung will auch Inhalte vermitteln). Lehre beinhaltet auch Beratung (...) und Leitung (...).“[Änd. MR] [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992, 81] Innerhalb dieser verflochtenen Arten der Austausch- bzw. Lernprozesse gibt es zwei Ebenen des Lernens: verbalisierbares, logisches, theoretisches, vertrauten Kategorien entsprechendes Lernen einerseits und nonverbales, affektives, praktisches, Unvertrautes zulassendes Lernen andererseits. Insbesondere für letzteres sind spezielle Rahmenbedingungen notwendig, die das Lernen auf der nicht verbalisierten Ebene ermöglichen. Ein formales Lernen von theoretischem Wissen durch Diskussion oder dem Studieren von Fachliteratur ist hier nicht ausreichend. Grundelemente um diesem Ansatz gerecht zu werden sind:

- die Herstellung einer von Akzeptanz, Offenheit und Zuwendung geprägten Beziehung unter den Beteiligten,
- eine Strukturierung der gemeinsamen Lernprozesse durch Suchbewegungen, nicht durch curriculare Strukturierung,
- dem Vorrang des Prozesscharakters des Lernens gegenüber dem Zwang zur Zielerfüllung oder Lösungsfindung,
- Metakommunikation.

(vgl. [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992, 82ff.]

Das zuletzt genannte Grundelement *Metakommunikation* würde im Bezug auf kollegialen Austausch bedeuten, dass sich Kolleg_innen über die Art und Weise der Gestaltung ihrer Teambesprechungen, ihrer Fallberatungen oder auch ihrer Tür-und-Angel-Gespräche austauschen. Dies geschieht aus meiner praktischen Erfahrung heraus jedoch eher selten. Findet dies statt, so ist diese Art des „Austauschs über den gemeinsamen Austausch“ sehr an einen vorhandenen fachlichen Anspruch der Mitarbeiter_innen gebunden, die diese Austauschräume aktiv gestalten können, d.h. die ausgebildeten Sozialarbeiter_innen, die als Beschäftigte in den Einrichtungen in einem Team tätig sind.

Eine höhere Bedeutung kommt dieser Austauschkultur zugute, wenn man die weitere Darstellung der Autor_innen betrachtet. Sie beschreiben eine Modellhaftigkeit der Beziehung der Kolleg_innen im kollegialen Austausch untereinander für die Beziehung der Akteur_innen sozialer Arbeit zu den Adressat_innen. Gestaltet man den kollegialen Anleitungsprozess gemäß den Prinzipien der Sozialarbeit, können Beteiligte bezüglich der affektiven Ebene des Lernens davon profitieren. Gleichzeitig stellt die Einhaltung der Prinzipien eine Möglichkeit dar, Akzeptanz, Offenheit und Zuwendung und somit Vertrauen zwischen den am Austauschprozess Beteiligten herzustellen. Die Prinzipien der Sozialarbeit treten also in der Doppelfunktion auf, einerseits gute Rahmenbedingungen für einen Austausch herzustellen und andererseits ein affektives Lernangebot für alle

beteiligten Personen bereit zu halten. So beschreibt es das theoretische Konzept. Da sie auch für den weiteren Forschungsverlauf von Relevanz sind, zitiere ich sie an dieser Stelle einmal explizit:

- „Die andere akzeptieren, ohne sich mit ihr zu identifizieren
- Individualisieren (und dabei die Gruppe und die Organisation als Ganzes sehen)
- Da anfangen, wo die andere steht, und sich mit einem ihr angemessenen Tempo in Bewegung setzen
- Finden lassen durch Hilfen, statt imponieren durch schnelle Entscheidungen
- Zusammenarbeit dem Wettbewerb überordnen
- Vorhandene Grenzen nutzen und sinnvolle Grenzen setzen
- Hilfe durch Programm- (=Prozess-) Gestaltung
- Raum für Entscheidungen geben und sich dabei schrittweise entbehrlich machen.“

[Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992, 89]

2.2 Offene Kinder- und Jugendarbeit — Notwendigkeit einer Austauschkultur im Spannungsfeld alltäglicher Arbeitsbedingungen

Das Arbeitsfeld Offene Kinder- und Jugendarbeit ist ein Feld zwischen vielfältigen Anforderungen. Bezüglich der Zielgruppe gibt es ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und festen, durch Sozialarbeiter_innen initiierten Angeboten. Ersteres ist nötig, um auf aktuelle Bedürfnisse der Zielgruppe reagieren zu können. Letzteres bietet jungen Menschen eine Möglichkeit zur Orientierung oder zur thematischen Auseinandersetzung während ihrer Entwicklung an und bereichert deren Lebenswelt um einen fremden, zuweilen irritierenden Faktor ihrer Umwelt.

Betrachtet man die Arbeitsinhalte, bewegen sich Mitarbeiter_innen zwischen einerseits stark praxisorientierter, alltagsnaher Arbeit und andererseits einem notwendigen, theoretischen, fachlichen Fundament ihres Handelns. „Qualitative Untersuchungen (vgl. Thole und Küster-Schapfl 1996; vgl. auch Cloos et al. 2009)⁴ zeigen, dass die sozialpädagogischen AkteurInnen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit mit Hochschulausbildung mehrheitlich fachlich einschlägige Publikationen nur dann rezipieren, wenn sie nach Lösungswegen für gravierende Alltagsprobleme Ausschau halten oder wenn sie zu besonders im Trend liegenden Themen, (...), eine alltags- und praxisverträgliche Aufklärung suchen.“ [Thole, Pothmann 2013, 570] Eine standardmäßig im Arbeitsprozess implementierte kontinuierliche Fortbildungspraxis im Sinne von Räumen zur Aneignung fachlichen Wissens und fachlicher Kompetenz über das bestehende hinaus ist so nicht

⁴ vgl. Literatur ist so im Zitat erwähnt

vorhanden. Diese Voraussetzung führt auch zuweilen zur schlechten Anerkennungssituation der Arbeit z.B. in den Augen von Klient_innen, „Wofür wirst du denn eigentlich bezahlt?“, oder politischen Akteur_innen, die beispielsweise eine überwiegende Verehrenamtlichung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit fordern. Betrachten wir die Wichtigkeit von Anerkennung als emotionales Kapital unter belastenden Arbeitsbedingungen, wie es Wulf-Schnabel beschreibt, wird die Brisanz, in der die Mitarbeiter_innen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit arbeiten, deutlich. Wenn neben sonst schon schwierigen Arbeitsbedingungen auch die Wertschätzung seitens der Klient_innen oder der Politik ausbleibt, befinden sich die Sozialarbeiter_innen in einer innerlichen Zerreißprobe. Der Mangel an Anerkennung wird subjektiviert, die Beschäftigten müssen in einem inneren Aushandlungsprozess individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. (vgl. [Wulf-Schnabel 2011, 235ff.])

Ein drittes Spannungsfeld, das ich hier anführen möchte, ist die Unterschiedlichkeit des Ausbildungsgrades der Mitarbeitenden selbst. Hauptamtlich beschäftigte Fachkräfte arbeiten häufig gemeinsam mit geringfügig Beschäftigten oder Honorarkräften, Absolvierenden eines Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) oder Bundesfreiwilligendienstes, Freiwilligen oder ehrenamtlich Tätigen, Praktikant_innen verschiedener Ausbildungen im sozialen Bereich und z.T. Professionsfremden. (vgl. [Thole, Pothmann 2013, 559ff.]) Trotz dieser Verschiedenheit der theoretischen und praktischen Vorbildung als Team geschlossen gegenüber den Adressat_innen auftreten zu können, stellt eine besondere Herausforderung dar.

Unter den oben genannten Bedingungen wird deutlich, dass ein gelingender fachlicher Austausch im Bereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit von großer Bedeutung wäre. Mitarbeiter_innen verschiedener Professionalisierungsgrade könnten voneinander lernen und theoretische Konzepte könnten bei Planung und Reflexionen der gemeinsamen Arbeit herangezogen und gemeinsam besprochen werden und so zur Entwicklung von theoretisch fundierter Arbeit beitragen. Gleichzeitig kann die gemeinsame Austauschkultur durch geeignete Rahmung, wie im vorangegangenen Teil beschrieben, einen Beitrag zur Entwicklung einer professionellen sozialarbeiterischen Grundhaltung leisten. Eingebettet in die allgemeine Arbeitsroutine könnte durch eine kontinuierliche Planung und Investition von einem Teil der zeitlichen Ressourcen die Grundlage für ein Lernen in und durch die praktische Arbeit ermöglicht werden. (vgl. dazu auch [Riemann 2013, 311ff.])

2.3 Facetten des kollegialen Austauschs

Im folgenden möchte ich einen Überblick über Facetten des notwendigen Austauschs darstellen, die aus den Erfahrungen meiner eigenen beruflichen Tätigkeit und den Erkenntnissen und Lerninhalten der Lehrveranstaltung *Beraten und Anleiten* aus meinem Masterstudium stammen:

- Es kann zunächst zwischen Retrospektivem und Prospektivem, also zwischen **Reflexion und Planung** unterschieden werden.
- Es gibt **Organisatorisches und Inhaltliches**. Ich unterscheide hier zwischen sachlichen, zeitlichen, räumlichen Fragen und fachlichen, sozialpädagogischen / sozialarbeiterischen Fragestellungen, die jeweils diskutiert werden.
- Für den Austausch selbst kann zwischen **Routine und Anlassbezogenheit** unterschieden werden. Beispielhaft gibt es in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit häufig vor der täglichen Öffnung des Angebots eine Austauschzeit. Es gibt Teams, die sich Zeit für eine regelmäßige, ausführlichere Teamberatung nehmen. In anderen, vorwiegend kleineren Teams gibt es keine feste längere Gesprächszeit. Hier werden pragmatisch die kurzen Wege zwischen den Mitarbeitenden genutzt um bei bestimmten Anlässen einen Austausch zu organisieren.

Darüber hinaus ist es mir wichtig zu berücksichtigen, dass Zeiten kollegialen Austauschs stets den Kontaktzeiten mit den Adressat_innen gegenüber stehen. Dies kann zuweilen zu einer Art Konkurrenzdenken bei der Betrachtung des Verhältnisses dieser Zeiten führen. Sie stellen sich aus meiner Sicht jedoch eher ergänzend dar. Die Themen für den notwendigen Austausch entstehen aus der Arbeit mit den Adressat_innen heraus. Und die Qualität der fachlichen Arbeit steigt oder wird durch einen fachlich organisierten Austausch gesichert. Zu wenig Austauschzeit führt aus meiner Sicht zu einer Zunahme des Gefühls von Druck durch die Arbeitsanforderungen durch das Gefühl fehlender fachlicher Fundierung und Weiterentwicklung. Zu viel Austauschzeit lässt den Austausch unproduktiv werden und es finden Überlagerungen der Erkenntnisse durch diesen statt, so dass der Erkenntnisgewinn mit der Zunahme an Austauschzeit nicht linear gesteigert werden kann.

Was „fachlich organisiert“ bedeuten kann, dass versucht diese Arbeit im folgenden durch die Darstellung des Erkenntnisgewinns der für diesen Zweck gesammelten Daten zu zeigen. Dabei handelt es sich um Beobachtungsdaten und Daten aus einer Befragung der an den Beobachtungen teilnehmenden Personen. Die Ergebnisse dieser teilnehmenden Beobachtung sollen dabei Aufschluss über den Bereich der Gestaltung von Rahmenbedingung, die, wie oben erwähnt oft nicht metakommunikativ besprochen werden, geben. Die Befragung der am Austausch beteiligten Kolleg_innen soll Einblicke darin gewähren, was den Austauschenden wichtig ist und wann ein Austauschprozess als gelingend bezeichnet werden kann. Über diese im Rahmen meiner Forschung gesuchten Aspekte hinaus, erwarte ich auch Latenzen zu finden, die hier nicht bearbeitet werden können.

3 Datenerhebung

Der folgende Abschnitt stellt mein Vorgehen innerhalb des Forschungsprozesses im Sinne der allgemeinen Nachvollziehbarkeit dar.

3.1 Vorüberlegungen

Wie für jede Forschungsfrage gibt es die grundsätzliche Entscheidung der Bearbeitung nach quantitativen oder qualitativen Methoden und Prinzipien. Es war zu erwarten, dass es sich in meinem Fall der Frage um Teams mit einer Gruppengröße fast ausschließlich unter zehn Personen handelt und diese in ihrer Interaktion und ihrem Beziehungsgeflecht im Vergleich untereinander stark heterogen abbilden. Mit dieser Erwartung entschied ich mich für eine qualitativ orientierte Bearbeitung meiner Forschungsfrage durch Beobachtungen.

Der Charakter der Ergebnisse aus den Beobachtungen stellte sich im Laufe des Forschungsprozesses als deskriptiv dar, wenngleich der Anspruch der von mir gestellten Forschungsfrage ursprünglich ein explikativer war, nämlich einen Zusammenhang zwischen einzelnen Rahmenbedingungen und der Qualität von kollegialen Austauschprozessen aufzuzeigen. Hierfür werden im Folgenden auch keine überzufälligen Zusammenhänge nachgewiesen. In den Beobachtungen sollten jedoch Charakteristika für die Gestaltung der untersuchten Art von Austauschsituationen⁵ als latente Sinnstrukturen herausgearbeitet werden. Diese in den Situationen verdeckten Handlungsstränge sollten dann, wenn möglich, in einer praktischen Handlungsempfehlung für eine gelingende Praxis einer Austauschkultur münden.

Über die Beobachtungen hinaus ergänzte ich meine Daten im Sinne der Methoden-Triangulation (vgl. [Bohnsack, Marotzki, Meuser 2011, 161] und [Flick 2004, 15f]) durch einen Kurzfragebogen, den die Teilnehmenden an den Teamberatungen am Ende der jeweiligen Sitzung eigenständig ausfüllten. Dies sollte mir einerseits eine mögliche Einschätzungsmöglichkeit mancher Beobachtungsinhalte sichern, andererseits sollte dies eine eigene Datenquelle zum Finden latenter Sinnstrukturen in den beforschten Anleitungssituationen sein.

Diese Methodenvielfalt ist für mich der Ausgangspunkt für eine Forschung mit stark induktiver Vorgehensweise. Die einzelnen Komponenten sind dabei so gestaltet, dass ich als Forscher im qualitativen Forschungsprozess mit meinem subjektiven Kategoriensystem zwar unweigerlich vorkomme, jedoch durch festgelegte und im Austausch mit Professorinnen reflektierte Forschungsmaterialien (Hospitationsprotokoll, Kurzfragebogen) immer wieder objektiv hinterfragt werde.

Grundsätzlich befolgte ich bei meinem Forschungsvorgehen zentrale Prinzipien quali-

⁵ Gemeint sind hier Teamberatungen als beobachtete Austauschform

tativer Forschung. Dazu gehört **Offenheit**, was dazu führt, dass keine standardisierten Methoden oder Designs zur Anwendung kommen, sondern diese aus der Forschung heraus entstehen und reflektiert werden. Das führt mich zu zwei weiteren Prinzipien: **Reflexivität** und **Prozesscharakter**. Die Forschung selbst ist ein induktiver Prozess, bei dem immer nur Folgeschritte bezüglich des Vorgehens erkennbar sind bzw. entwickelt werden. Ausgehend von neuen Zwischenergebnissen entscheide ich als Forscher oder, wie sonst, eine Forscher_innengruppe in reflektierender Grundhaltung das weitere Vorgehen. Dies zeigt das hier anknüpfende Prinzip der **Flexibilität** im Forschungsverlauf, welcher dennoch nachvollziehbar bleiben muss, um den Anforderungen der Wissenschaftlichkeit zu genügen. Dies äußert sich im Prinzip der **Explikation**. (vgl. [Lamnek 2005, 20ff.])

Die genannten Prinzipien als Grundhaltungen im Forschungsverlauf finden sich in den einzelnen beschriebenen Teilen meines dargestellten Forschungsprozesses wieder.

3.2 Charakteristik der gewählten Beobachtungsform

Innerhalb wissenschaftlicher Untersuchungen gibt es verschiedene Differenzierungsdimensionen der Beobachtung. Für die von mir erhobenen Beobachtungsdaten wählte ich eine systematische, unstrukturierte, offene, nicht teilnehmende, passive, direkte Feldbeobachtung. (vgl. [Lamnek 2005, 556ff.]):

- Systematisch oder **wissenschaftlich**, da sich die Beobachtungen durch systematische Planung, Aufzeichnung und Analyse von einer naiven Alltagsbeobachtung unterscheidet;
- **unstrukturiert**, weil für die Beobachtungsdokumentation lediglich grobe Kategorien und Impulsfragen vorgegeben sind und kein fein gegliedertes, standardisiertes Raster vorliegt;
- **offen**, da den beobachteten Personengruppen die Tatsache ihrer Beobachtung bekannt ist;
- **nicht teilnehmend**, weil der Forscher von den Untersuchten als Forscher wahrgenommen wird und nicht aus einer Rolle innerhalb der Gruppe heraus Forschung betreibt;
- **passiv**, da der Forscher in das Beobachtungsgeschehen nicht aktiv eingreift;
- **direkt**, weil die Erhebung der Beobachtungsdaten unmittelbare Forschungsgrundlage darstellen, wenngleich indirekte Beobachtung in der retrospektiven Analyse der Beobachtungsprotokolle zur Anwendung kommt;
- **Feldforschung**, da die Datenerhebung im unmittelbaren Berufsalltag der untersuchten Personengruppen stattfindet.

3.3 Beobachtungsprotokoll

Wie gerade beschrieben erfolgten die Beobachtungen unstrukturiert ohne festgeschriebene Kategorien, jedoch systematisch. Der hierfür verwendete Protokollbogen stammt aus der Lehrveranstaltung *Beraten und Anleiten* von Frau Prof. Niedermeier und Frau Prof. Funk im Masterstudium *Angewandte Sozialarbeitswissenschaften* an der Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida. Der Versuch eine geeignetere Protokollvorlage unter Zuhilfenahme der Literatur zu entwickeln brachte ähnliche Ergebnisse mit ähnlichen Kategorien für die Beobachtung hervor, die jedoch im Vergleich zum mir bereits bekannten Bogen unvollständig waren. Deshalb entschied ich mich, die bewährte Protokollvorlage, die bereits durch ihre mehrfache Anwendung in Prüfungsleistungen der Lehrveranstaltungen reflektiert war, zu verwenden. Diese Vorlage ist im Anhang als Hospitationsprotokoll zu finden.

Die Anforderung an das Beobachtungsprotokoll war, die verschiedenen Ebenen des Austausches allgemein zu benennen und mit Impulsfragen für die Beobachtung zu untersetzen. Dies sollte bei der Aufzeichnung der Beobachtungen einerseits eine beständige Möglichkeit für mich als Beobachter bieten sich aus dem aktuell subjektiven Blick zu lösen und wieder eine allgemeine objektivere Forschersicht auf die Beobachtungssituation zu ermöglichen. Andererseits boten die groben Kategorien eine Möglichkeit zur Vorstrukturierung des Datenmaterials schon während der Erfassung desselben. Darüber hinaus wurde durch die so erzielte Ähnlichkeit meiner Beobachtung unter Zuhilfenahme des Protokollbogens eine Vergleichbarkeit der Beobachtungssituationen gewährleistet, die sich retrospektiv als sehr unterschiedlich darstellten.

3.4 Kurzfragebogen

Um den Informationsgehalt meiner Beobachtungssituationen im Sinne der Triangulation vielfältiger abbilden zu können, entwickelte ich eigens für diese Untersuchung einen Kurzfragebogen. Dieser wurde von mir jeweils am Ende einer beobachteten Teambesprechung an alle Teilnehmenden ausgegeben und von ihnen eigenständig beantwortet. Die verwendeten Fragen finden sich im Anhang unter *Fragen für Teilnehmende am kollegialen Austauschprozess*.

Im Fragebogen werden verschiedene Wissensbereiche der Kolleg_innen abgefragt. Im ersten Abschnitt geht es um die gerade von mir beobachtete Sitzung. Das Ziel dieser Fragen ist es meinen subjektiven und zeitlich begrenzten Blick auf die kollegiale Beratungssituation in einen umfassenderen Kontext einordnen zu können. Ereignisse, die von mir als relevant beobachtet wurden und im Beobachtungsprotokoll erscheinen, können in der Auswertung bei Bedarf als routinemäßig oder besonders klassifiziert werden. Weiterhin werden von mir Fragen nach dem subjektiven Empfinden des Gelingens gestellt. Hieraus können Kategorien entstehen, die Aufschlüsse über eine mögliche Mess-

barkeit des Gelingens von kollegialen Austauschsituationen geben.

Der zweite Abschnitt des Fragebogens stellt Fragen zu den Personen, die am Austausch beteiligt sind. Die Fragen können unter anderem einen Beitrag zur Überprüfung der besonderen Situation beruflicher Qualifikation und Erfahrung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit leisten, die von mir auch im Abschnitt *Notwendigkeit einer Austauschkultur* beschrieben wurde.

Der dritte Fragenteil kann Aufschlüsse über die Bereitschaft geben, sich zu bestimmten Themen im jeweils beobachteten Team auszutauschen. Ich erfahre möglicherweise etwas über die Themen oder über die generelle Austauschkultur innerhalb des jeweiligen Teams. Darüber hinaus stelle ich die Frage nach Grenzen bzw. Befindlichkeiten die dazu führen, dass Austausch behindert oder sogar ganz vermieden wird. Hier kann deutlich werden, welche Rahmenbedingungen über die einzelne Austauschsituation hinaus von grundlegender Bedeutung für das Gelingen sind.

Der vierte und letzte Abschnitt vertieft die Erkenntnismöglichkeit bezüglich der internen Austauschkultur der Teams und z.T. des individuellen Verständnisses von Austausch der Beteiligten selbst. Außerdem lässt er Raum für Anmerkungen, Befindlichkeiten und/oder Themen, die nicht von den Fragen des Bogens abgefragt wurden.

Alle Fragestellungen des Fragebogens sind offen formuliert. Der Grund dafür ist die Offenheit bezüglich vorgegebener Kategorien des Forschungsprozesses. Die oben von mir als deskriptiv beschriebene Forschung bekommt hier eine explorative Komponente, bei der auch klar induktiv forschend vorgegangen wird. Die offenen Fragen sind zwar schwerer auszuwerten, jedoch ist von Anfang an eine partielle Auswertung der Fragen vorgesehen, da zum Zeitpunkt der Erstellung des Bogens die Wichtigkeit der einzelnen Fragen für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht abzusehen war.

3.5 Trägersauswahl und Kontaktaufnahme

Da sich mein Wohnort während meiner Erarbeitung in Leipzig befand, wählte ich ausschließlich Träger aus den administrativen Grenzen der Stadt Leipzig aus, um im Falle einer Kooperation flexibel Termine vereinbaren zu können. Für einen Erstkontakt zu den Teams erhielt ich auf Anfrage eine Übersicht aller Offenen Freizeittreffs der Stadt Leipzig von der dafür zuständigen Abteilung des *Amtes für Jugend, Familie und Bildung*.

Für teilnehmende Beobachtungen bedurfte es eines gewissen Vertrauensverhältnisses zwischen mir als Forscher und den beobachteten Personen bzw. dem beobachteten Team. Aus diesem Grund versuchte ich Schwellen für meinen Zugang zum Feld so gut wie möglich abzubauen. Neben diesem **Prinzip der Niedrigschwelligkeit** galt für mich bei der Kontaktaufnahme das **Prinzip der Gleichbehandlung**. Ich bemühte mich demnach bei allen Erstkontakten um eine ähnlich motivierende Ansprache sowie um ähnliche inhaltliche Vorstellung meines Anliegen. Alle Gespräche enthielten meinerseits folgende Inhalte:

- Vorstellung meiner Person als Master-Studierender an der Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida,
- grobe Vorstellung meines Themas: Rahmenbedingungen von kollegialen Austauschprozessen, Offene Kinder- und Jugendarbeit,
- Schilderung meines Anliegen: Hospitation von kollegialen Austauschsituationen z.B. gemeinsame Teamberatung oder Fallberatung,
- Reaktion auf Rückfragen der Gesprächspartner_innen.

Als Medium für die erste Kontaktaufnahme wählte ich das Telefongespräch, da dies zum einen persönlicher wirkt, erste Rückfragen direkt gestellt und beantwortet werden können und auch für mich als Forschenden eine direkte Rückmeldung, ob der Kontakt für eine eventuelle Zusammenarbeit weiter aufrecht erhalten werden kann, entsteht. Teams, die ich nach zweimaligem telefonischen Kontaktversuch an verschiedenen Wochentagen im Zeitraum von 11:00 bis 16:00 Uhr nicht erreichen konnte, wurden von mir nicht weiter kontaktiert. Wurde bei der Herstellung eines Erstkontakts seitens der Verantwortlichen für die Arbeit im jeweiligen Freizeittreff ein späterer Anruf oder eine ausführliche Vorstellung meines Anliegens per Mail oder im persönlichen Gespräch erbeten, kam ich dieser Bitte nach. Die konkrete Durchführung der Akquise von Kooperationspartner_innen für meine Forschung dauerte vom Beginn der Erstkontakte bis zum Vereinbaren aller wahrgenommener Beobachtungstermine drei Wochen. Die Durchführung der Beobachtungen selbst war ebenfalls über drei Wochen verteilt, so dass jahreszeitlich bezogenen Themen des Austauschs⁶ bei allen Offenen Freizeittreffs ähnlich waren.

⁶ gemeint sind hier Planungsaktivitäten bezüglich der bevorstehenden Advents- und Weihnachtszeit

4 Auswertung / Ergebnisse

Die nun folgende Reflexion meines Zugangs zum Feld knüpft direkt an den voran gegangenen Abschnitt zur Trägerauswahl an. Sie ist gleichzeitig der Beginn der Darstellung meiner Ergebnisse, die durch die Auswertung des erzeugten Datenmaterials entstanden.

4.1 Feldzugang

Insgesamt würde ich den Zugang zum Untersuchungsfeld als überwiegend offen und kooperativ beschreiben. Dies beginnt bei der Kommunikation mit dem *Amt für Jugend, Familie und Bildung der Stadt Leipzig*, welches seiner gesetzlichen Auskunftspflicht nach offizieller Anfrage meinerseits nachkam, und setzt sich bei der Zusammenarbeit mit den Teams der Offenen Kinder- und Jugendarbeit fort. Konkret heißt das, dass ich nach vorherigem Mailkontakt und telefonischer Klärung von Detailfragen seitens des Amtes zu meinem Forschungsanliegen eine Liste mit Datensätzen aller Offenen Freizeittreffs im Stadtgebiet Leipzigs erhielt. Auf dieser Grundlage stellte ich auf oben beschriebene Art und Weise zu 25 von insgesamt 39 Offenen Freizeittreffs einen telefonischen Erstkontakt her.

Die folgenden Ergebnisse lassen sich an Abbildung 4.1 und Abbildung 4.2 ablesen. Die Abbildungen stellen eine Zusammenfassung der Auswertung der Kommunikation mit den Offenen Freizeittreffs vor den eigentlichen Beobachtungen dar. Ich halte diesen Teil des Forschungsprozesses deshalb für auswertungsrelevant, da hier schon erste Tendenzen zur Offenheit von Teams bezüglich ihrer Austauschkultur zu erkennen sind.

Ich beginne mit Abbildung 4.1: Bei elf Erstkontakten erhielt ich unmittelbar Auskunft zu meinem Forschungsanliegen, was nicht automatisch bedeuten musste, dass ich eine Möglichkeit zur Beobachtung erhielt. Aber selbst das war bei einem der Anrufe der Fall. Fünf Angerufene erbateten sich Rücksprache im Team, was darauf hinweist, dass das Team als gemeinsame Entscheidungsinstanz wahrgenommen wird und dieser eine Wichtigkeit zugewiesen wird. Insgesamt acht Kontaktpersonen erbateten sich nähere Erläuterungen per Mail oder in einem persönlichen Gespräch. Dies hatte nach meiner Wahrnehmung einerseits vertrauensbildende Funktion, andererseits die Funktion sich mithilfe von Details zu meinem Anliegen im eigenen Team rückzuversichern.

Bezieht man die Abbildung 4.2 in die Betrachtung mit ein, so ist zu erkennen, dass ich von lediglich zwei der 25 Offenen Freizeittreffs, zu denen ein Erstkontakt hergestellt werden konnte, keine mir angekündigte Rückmeldung (Rückruf oder Rückantwort per Mail) erhielt. Gründe kann ich dafür nicht benennen. Vier der angesprochenen Offenen Freizeittreffs sagten mir einen Anruf zu, wenn bei ihnen eine geeignete Situation für mich zur Beobachtung anstünde. 13 Teams sagten mir begründet ab, zwei davon schlugen mir darüber hinaus ein Gremium innerhalb des Trägers oder einrichtungsübergreifend

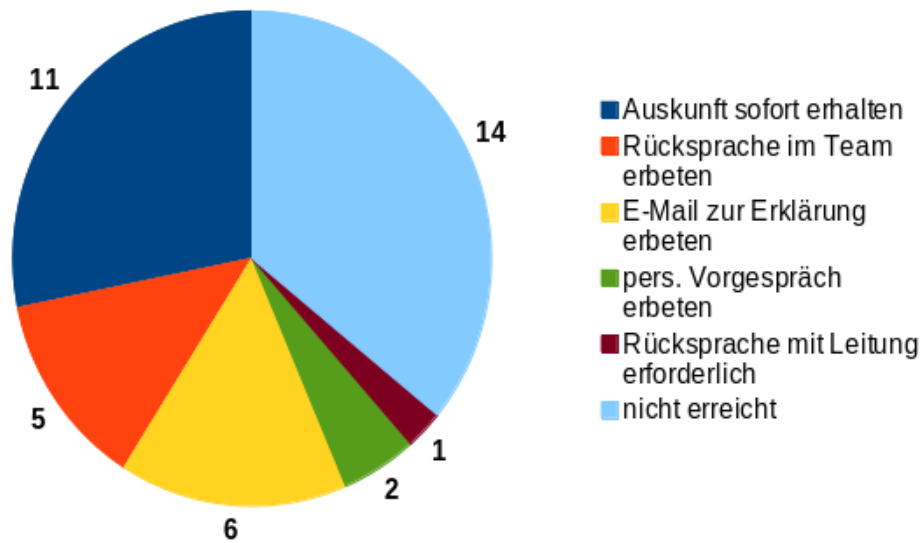


Abbildung 4.1: Ergebnisse des Erstkontakt mit Offenen Freizeittreffs der Stadt Leipzig

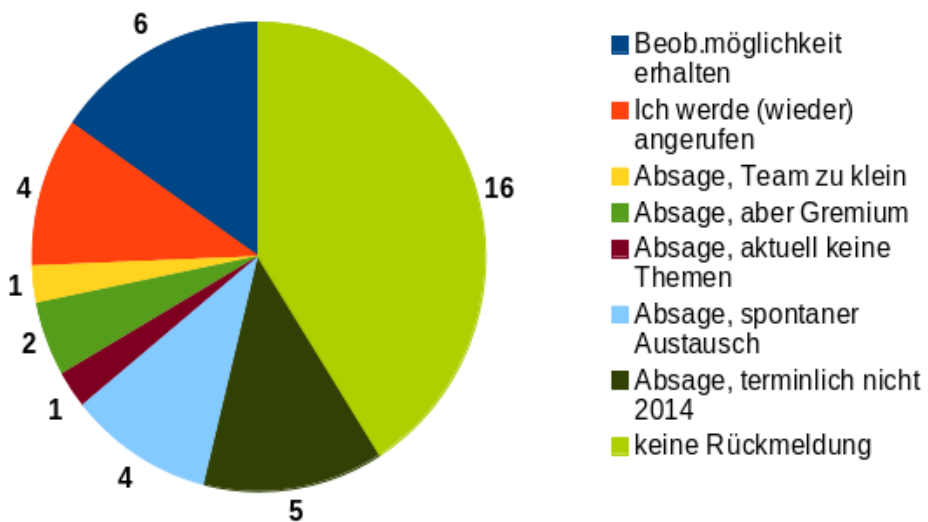


Abbildung 4.2: Zusage für eine Hospitationsmöglichkeit bei einer Teamberatung

vor, wo ich anfragen könne. Die sechs zugesagten Beobachtungsmöglichkeiten kamen aus verschiedenen Bereichen der Abbildung 4.1: zwei aus „Auskunft sofort erhalten“, zwei aus „Rücksprache im Team erbeten“, je eine aus „E-Mail zur Erklärung erbeten“ und „persönliches Vorgespräch erbeten“.

Nach den gerade beschriebenen Ergebnissen würde ich die von mir angesprochenen Offenen Freizeittreffs als tendenziell rückmeldungsbereit einschätzen. Das spricht für eine grundsätzlich förderliche Austauschkultur im Bereich Offene Kinder- und Jugendarbeit in Leipzig, die auch durch spezielle einrichtungsübergreifende Gremien, die auch

seitens der Stadt organisiert bzw. gefordert und gefördert werden, vorangetrieben wird.⁷ Diese möglicherweise positive Förderung der Austauschkultur von höherer Instanz stellt eine hilfreiche Grundlage für eine gelingende Austauschkultur innerhalb der Einrichtungen selbst dar. Die konkreten Rahmenbedingungen vor Ort sollen im kommenden Abschnitt ausgewertet werden.

4.2 Beobachtungsauswertung

Bevor ich die Ergebnisse meiner Auswertung der Beobachtungsprotokolldaten und der Kurzfragebögen für die am Austausch Beteiligten vorstelle, stelle ich die für die Auswertung gewählten Grundlagen dar.

4.2.1 Wissenschaftliche Grundlagen

Zunächst möchte ich das vorliegende Material in einen wissenschaftlichen Kontext bringen. Es handelt sich um Aufzeichnungen von subjektiv wahrgenommenen Auffälligkeiten im Bezug auf mein persönliches Kategoriensystem und die im Beobachtungsprotokoll vorhandenen Kategorien und Fragen. Meine forschende Grundhaltung war dabei eine möglichst offene, was bedeutet, dass ich einen bewusst weiten Blick für die Situation wählte und kein standardisiertes Raster abarbeitete. Der Charakter der Beobachtung war explorativ bis deskriptiv und kann als begrenzter Ausschnitt der Wirklichkeit beschrieben werden.

Beim Beobachten selbst orientierte ich mich an der systematischen, unstandardisierten Teilnahme nach Dechmann, die in [Lamnek 2005, 625ff.] beschrieben ist.⁸ Die vier beobachteten Teams wurden von mir ausgewählt, da sie die niedrigsten Zugangsschwellen für mich als Beobachter boten. Das bedeutet, dass ich hier als erstes konkrete Beobachtungstermine vereinbaren konnte. Die größtmögliche Offenheit der beobachteten Teams spielte dabei für mich eine wichtige Rolle. Eine Offenheit gegenüber mir als Beobachter setzte für mich auch eine Offenheit im Team voraus. Ich konnte im Bezug auf eine offene Austauschkultur eine gewisse Ähnlichkeit erwarten. Außerdem konnte ich davon ausgehen, dass meine für die einzelnen Mitarbeiter_innen wahrnehmbare Hospitation den Austauschprozess nicht maßgeblich beeinflusst oder verändert und ich so einen relativ unverfälschten „Forschungsgegenstand“, wenn man in diesem Zusammenhang davon reden kann, vorfand. Eine zusätzliche Kontrastierung, also die bewusste Suche eines für mich als Beobachter schwer zugänglichen, anfangs unkooperativen

⁷ Gremien, von denen ich im Rahmen meiner Forschung am Rande erfahren habe sind mehrere regionale Arbeitskreise innerhalb des Stadtgebiets oder ein Treffen aller Offenen Freizeittreffs zur Konzeptentwicklung für das kommende oder die kommenden Jahre. Detaillierte Informationen über diese Konzepte finden sich im Fachplan Kinder- und Jugendförderung der Stadt Leipzig (vgl. [Stadt Leipzig 2012, 72ff.])

⁸ Aufgrund des geringen Umfangs meiner Forschung werden hier nicht die beschriebenen acht Phasen durchlaufen. Die für diese Arbeit relevanten Phasen sind die Phasen zwei bis vier. Bedeutsam ist außerdem die Personalunion von Beobachter und Forscher und die beschriebene Form der Beobachtung.

Teams, welches demnach mit höheren Zugangsschwellen versehen ist, erachtete ich für die induktive Kategorienbildung, die auf die Hospitationen folgte, im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses nicht als notwendig.

Viel wichtiger als die Anzahl der Beobachtungssituationen zu erhöhen war es, die gewonnen Beobachtungsdaten zu durchdringen und unbewusste Bedeutungen oder latente Sinnstrukturen zu ergründen. (vgl. [Lueger 2010, 91]) Hierfür bot sich eine Analyse auf Gemeinsamkeiten, eine Suche nach situationsübergreifenden Übereinstimmungen an, da sich die verschiedenen Beobachtungssituationen trotz ähnlich offener Zugänglichkeit in ihrem Charakter deutlich unterschieden. (vgl. [Kleining 1995, 242ff.]

Die Beobachtungsprotokolle wurden nun hinsichtlich Gemeinsamkeiten von mir geprüft. Die Vorgehensweise orientierte sich dabei an der qualitativen Inhaltsanalyse, welche in der Nähe der *objektiven Hermeneutik* und der *grounded theory* einzuordnen ist, sich jedoch für die Auswertung der vorliegenden Protokolldaten besser eignet. Dabei werden Textelemente aus den Protokolldaten thematisch nach einem entworfenen Kategoriensystem gegliedert. Diese Gliederung ermöglicht dann eine Interpretation bzw. Schlussfolgerung. (vgl. [Merkens 1992, 233f]) Als Categoriesystem für diese Art des Vorgehens suchte ich in der vorhandenen Literatur einerseits nach möglichst umfangreichen Sammlungen von Rahmenbedingungen auf verschiedenen Ebenen des Austauschprozesses. Dabei rückten die von [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992] beschriebenen Prinzipien der Sozialen Arbeit, die ich in Abschnitt 2.1 bereits zitiert habe, nochmals in den Fokus. Sie werden, wie oben erwähnt, als wichtige Grundhaltung für die Tätigkeit auch im zu untersuchenden Berufsfeld beschrieben und sowohl im Kontext der professionellen Beziehung zu Adressat_innen als auch im Zusammenhang mit Austauschprozessen unter Kolleg_innen als bedeutungsvoll dargestellt. (vgl. [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992, 89ff.]) Aus diesem Grund überprüfte ich das vorliegende Beobachtungsdatenmaterial auf das Vorkommen der acht Prinzipien der Sozialarbeit als latente Sinnstruktur hinter beobachteten Handlungen, Interaktionen oder Äußerlichkeiten als Rahmenbedingungen des kollegialen Austauschprozesses.

4.2.2 Ergebnisse

Bei der Auswertung prüfte ich die Hospitationsprotokolle eingehend auf diese acht Prinzipien. Immer wenn ein Prinzip für mich subjektiv bei einem notierten Beobachtungsdatum vorkam, vermerkte ich dies und der zugeordnete Zahlenwert des jeweiligen Prinzips stieg um den Wert eins. War etwas Beobachtetes als deutlich hinderlich für die Umsetzung eines sozialarbeiterischen Prinzips zu erkennen, so subtrahierte ich den Wert eins von dessen Gesamtwert. Die folgenden Abbildungen zeigen das Ergebnis dieser Betrachtung. Die vier beobachteten Teams der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sind aus Gründen der Anonymisierung durch Namen von Früchten ersetzt worden. Neben den Grafischen Übersichten zitiere ich erneut die Prinzipien der Sozialarbeit, um diese den Kategorien eins bis acht vom Wortlaut her zuordnen zu können.

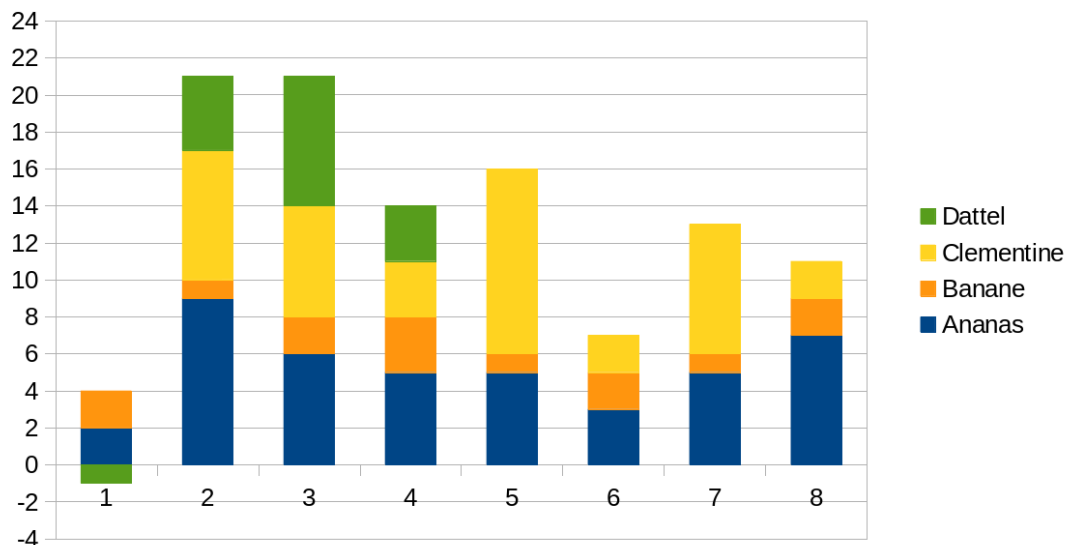


Abbildung 4.3: Gesamtsummen aller Beobachtungsprotokolle

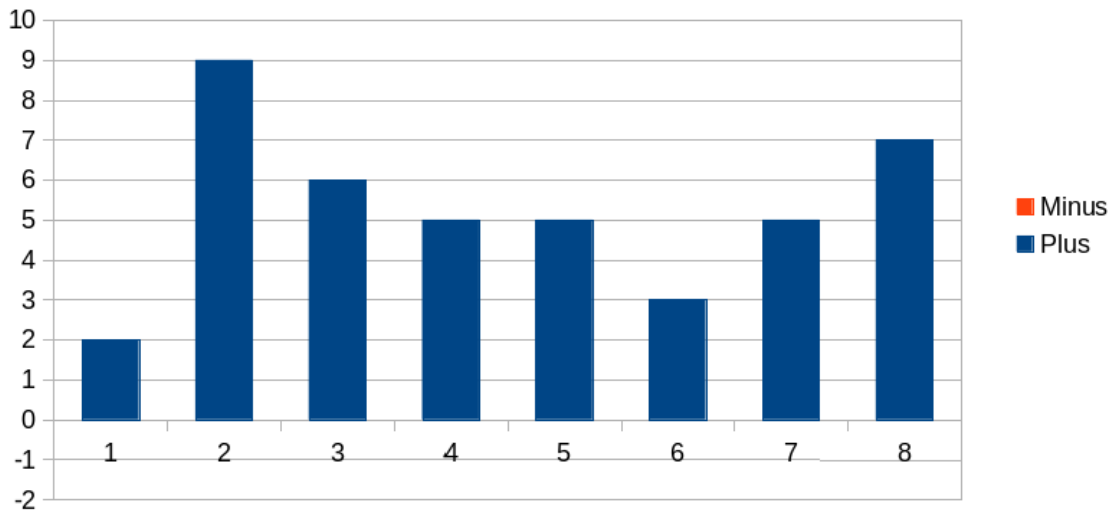
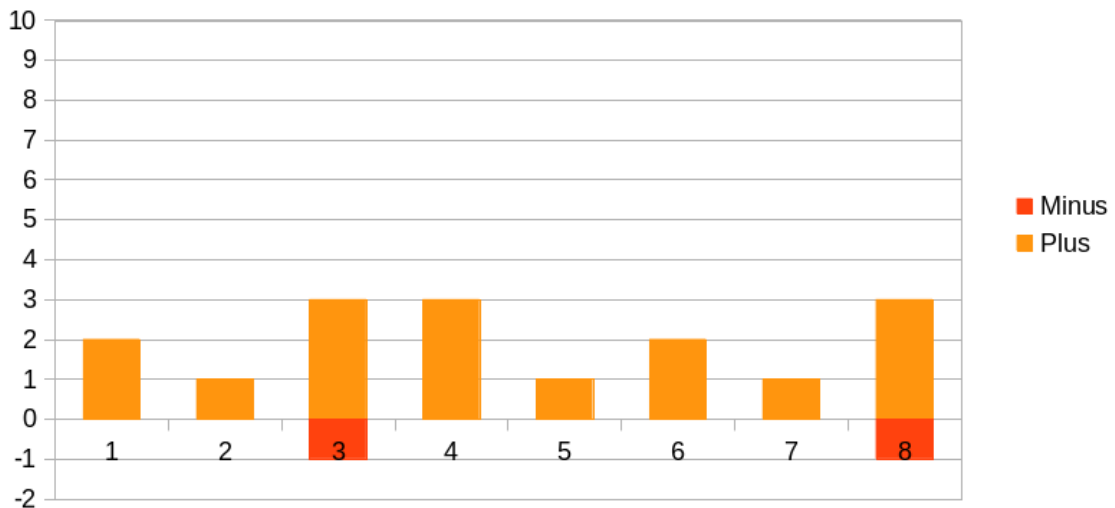
„Prinzipien der Sozialarbeit:

1. Die andere akzeptieren, ohne sich mit ihr zu identifizieren
2. Individualisieren (und dabei die Gruppe und die Organisation als Ganzes sehen)
3. Da anfangen, wo die andere steht, und sich mit einem ihr angemessenen Tempo in Bewegung setzen
4. Finden lassen durch Hilfen, statt imponieren durch schnelle Entscheidungen
5. Zusammenarbeit dem Wettbewerb überordnen
6. Vorhandene Grenzen nutzen und sinnvolle Grenzen setzen
7. Hilfe durch Programm- (=Prozess-) Gestaltung
8. Raum für Entscheidungen geben und sich dabei schrittweise entbehrlich machen.“

[Scherpner, Richter-Markert, Sitzstuhl 1992, 89]

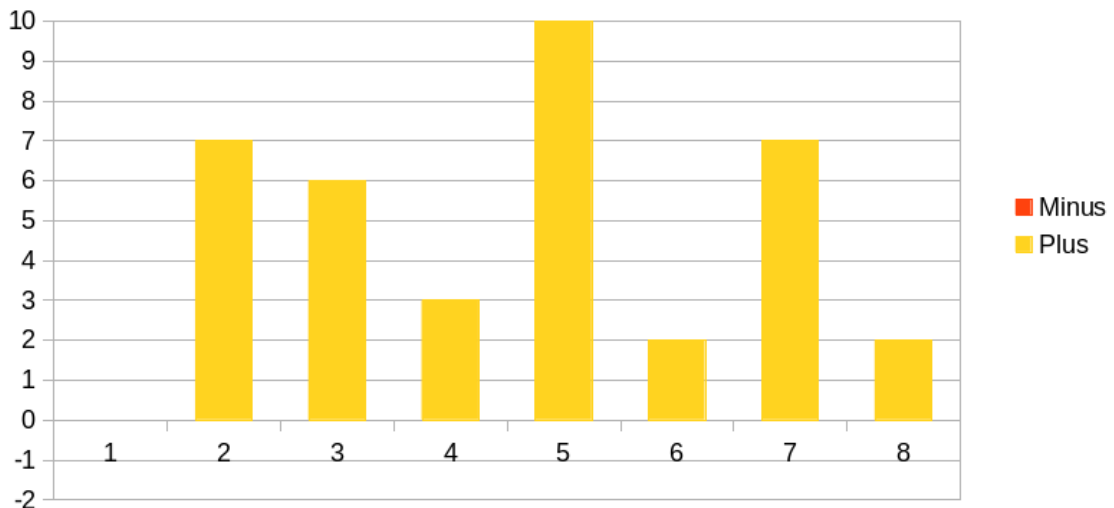
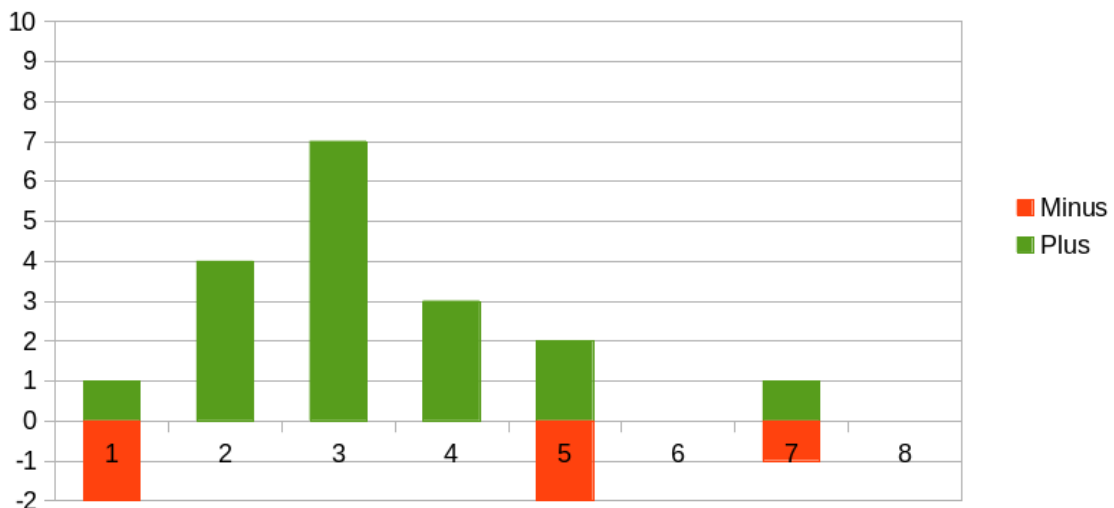
Beim Betrachten der Gesamtsummen der einzelnen Prinzipien in allen Beobachtungsprotokollen⁹ fällt auf, dass Prinzip eins und Prinzip sechs unterrepräsentiert sind. Im Falle von „Die andere akzeptieren, ohne sich mit ihr zu identifizieren“ könnte es einerseits daran liegen, dass dieses Prinzip stärker klient_innenbezogen ist, andererseits ist ein blinder Fleck von mir als Forscher denkbar. Ereignisse, aus deren Sinn sich das erste Prinzip erkennen lässt, sind möglicherweise von mir bei den Beobachtungen nicht als

⁹ Der Balken der Häufigkeit für Prinzip eins hat auch eine negative Auslenkung, das liegt daran, dass in Beobachtung *Dattel* der Wert minus eins das Ergebnis der Auswertung des zugehörigen Protokollbogens war.

Abbildung 4.4: Auswertung Beobachtungsprotokolle *Ananans*Abbildung 4.5: Auswertung Beobachtungsprotokolle *Banane*

relevant erkannt und notiert worden. Eine dritte Möglichkeit ist, dass ich alle Beobachtungen als wenig konfliktbehaftet wahrgenommen habe. Prinzip eins schätze ich so ein, dass es gerade dann zu einer Verbesserung der Austauschqualität führen kann, wenn es Meinungsverschiedenheiten oder Befindlichkeiten zwischen den Mitarbeitenden gibt, die nicht innerhalb einer gemeinsamen Austauschzeit für alle zufriedenstellend geklärt oder bearbeitet werden können. Zur unterdurchschnittlichen Häufigkeit von „Vorhandene Grenzen nutzen und sinnvolle Grenzen setzen“ vermute ich, dass Grenzsetzung oder Grenznutzung als Grundhaltung m.E. nicht zu häufig eingesetzt werden kann, da das Gegenüber sich immer erst mit einer erfahrenen Grenze auseinandersetzen muss und sich dazu verhält. Dies halte ich für einen Prozess mit höherem zeitlichen Ressourcenaufwand.

Die beiden häufigsten Prinzipien zwei und drei scheinen mir nach der intensiven Aus-

Abbildung 4.6: Auswertung Beobachtungsprotokolle *Clementine*Abbildung 4.7: Auswertung Beobachtungsprotokolle *Dattel*

einandersetzung mit meinem Forschungsthema die grundlegenden Haltungen zu sein, welche die anderen Prinzipien ermöglichen.

Betrachten wir die Ergebnisse der einzelnen Beobachtungssituationen ist auffällig, dass *Banane* insgesamt geringere Gesamtzahlen der Einzelprinzipien aufweist. Das liegt daran, dass die Beratungsdauer bei *Banane* höchstens die Hälfte gegenüber den anderen Situationen war.

Bei Beobachtung *Clementine* fällt auf, dass Prinzip eins überhaupt nicht vorhanden ist, während andere Prinzipien sehr häufig auftreten. Das könnte daran liegen, dass an dieser Beratungssituation die doppelte bis vierfache Personenzahl im Vergleich zu den anderen Beobachtungen teilnahm. Dies spräche dafür, dass ein Austausch in größeren Gruppen zu Lasten der Individualität fällt, einzelne Personen in Teilen ihres Daseins also weder akzeptiert noch abgelehnt wird. Sie kommt als Kategorie nicht vor. An die

Stelle der Individuen als zu beachtende Teile des Austauschs treten die nächst größeren strukturellen Einheiten (z.B. Arbeitsbereiche). Aus diese ließen sich auch wieder die sozialarbeiterischen Prinzipien anwenden. Eine weitere besondere Häufigkeit bei *Clementine* ist bei „Zusammenarbeit dem Wettbewerb überordnen“ abzulesen. Sie spiegelt wider, dass hier trotz der vielen am Austausch Beteiligten von der leitenden Person viel Wert auf Kooperation und Miteinander gelegt wird, was sich mit meiner allgemeinen Wahrnehmung der Atmosphäre deckt. Die Arbeitssituation wird von der Leitung dafür genutzt um gruppensdynamische Effekte, welche sich auf die Grundstimmung im Arbeitssalltag auswirken kann, positiv zu gestalten.

Bei *Ananans* und *Banane* bemerke ich eine gewisse Ausgewogenheit aller Prinzipien, während bei *Dattel* eine Ungleichverteilung wahrzunehmen ist und bei Hospitation *Clementine* eine für die anderen Beobachtungen untypische Verteilung der Häufigkeiten erkennbar ist. Diese Ähnlichverteilung bei *Ananans* und *Banane* ist für mich bemerkenswert, da die beiden Beobachtungssituationen von ihrem Charakter und ihrer Atmosphäre doch stark unterschiedlich waren. Eine Situation machte auf mich stärker den Eindruck von Geborgenheit und hatte in meiner Wahrnehmung etwas Familiäres. In der anderen Situation steckte mehr Pragmatik ohne jedoch den/die Einzelne_n zu übergehen oder zu missachten. Ich möchte es bei diesem oberflächlichen Abriss der Unterschiede lassen, da eine schriftliche Wiedergabe meines Empfindens ohnehin ein Versuch bleiben würde Empathie bei dem/der Lesenden zu erzeugen. Ich betone aber die auffällig hohe Verschiedenheit und möchte nun erneut nach Gemeinsamkeiten der erlebten Beratungen suchen, um dem latenten Kern des Phänomens etwas näher zu kommen:

In beiden beobachteten Beratungssituationen gab es eine von allen akzeptierte hierarchische Rollenverteilung, bei der die Leitung als feste Größe auftrat. Dies äußerte sich durch den hohen Redeanteil, die Rolle der Moderation und das Benennen und Verteilen von Aufgaben und Tagesordnungspunkten. Die hierarchische Situation stellte sich jedoch nicht durch die formale Qualifikation oder Stellenbeschreibung her, sondern entstand auch durch ein Erfahrungsgefälle und ein gefestigtes fachliches Auftreten. Dies wurde z.B. explizit in einem Fragebogen geäußert: Hilfe hole ich mir „des öfteren, beim Chef, der immer mit Rat und Tat da ist“ (Zitat aus einem Fragebogen).¹⁰ Darüber hinaus erlebte ich in beiden Teams eine innere Geschlossenheit mit der Bereitschaft der Einzelnen sich für ein gemeinsames Ziel zu engagieren und einzusetzen. Es wurden hierfür Verantwortlichkeiten vergeben und für alle nachvollziehbar festgelegt, wobei die Leitung als Sicherheit bei Nachfragen oder Unsicherheiten vorhanden blieb. Innerhalb dieses Rahmens, der sich im übrigen durch die Beachtung der sozialarbeiterischen Prinzipien sechs¹¹, sieben¹² und acht¹³ herstellen lässt, ist es m.E. gut möglich, sich im Sinne ei-

¹⁰ Die Fragebögen sind der Masterarbeit aus Gründen der Anonymität nicht digitalisiert angefügt. Sie können im Sinne der wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit bei mir eingesehen werden. Die gerade zitierte Antwort findet sich aber auch im Anhang.

¹¹ Vorhandene Grenzen nutzen und sinnvolle Grenzen setzen

¹² Hilfe durch Programm- (=Prozess-) Gestaltung

¹³ Raum für Entscheidungen geben und sich dabei schrittweise entbehrlich machen

nes professionellen Lernens fachlich auszuprobieren und anschließend durch Reflexion Lernerfolge zu sichern. Die Personen, die in den beobachteten Situationen offenkundig profitieren, sind die Praktikant_innen und Freiwilligen. Aber auch für fachlich ausgebildete Kolleg_innen halte ich diese Verantwortungsverteilung für einen Gewinn. Die besondere Situation ist, dass sich ein großer Teil der Aufmerksamkeit aller Teammitglieder, die nicht mit Leitungsaufgaben betraut sind, auf die direkte Arbeit mit den Klient_innen oder unmittelbar vorbereitende Tätigkeiten richtet. Gedanken z.B. um Finanzierung spielen zunächst keine Rolle. Eine gesicherte finanzielle Situation und andere Bedingungen, die für einen sicheren Rahmen der Arbeitsbedingungen für Arbeitende in der Sozialen Arbeit sorgen, sind also eine wichtige Grundlage für gelingende Professionalisierung im Bereich der Aneignung theoriegeleiteter Handlungsmuster. Hieraus entsteht eine klare politische Forderung etwa nach längerfristiger finanzieller Förderung über eine jährliche Haushaltsbewilligung hinaus.

Zurück zu den von mir beobachteten Situationen: Bei allen ist auffällig, dass zwar auf verschiedene Art und Weise Offenheit hergestellt wird und die genannten sozialarbeiterischen Prinzipien für die gemeinsame Gestaltung des Austausch erkennbar genutzt werden, über diese Verwendung jedoch nicht metakommunikativ gesprochen wird. Keines der beobachteten Teams sprach in meinem Beisein über die Art und Weise bzw. über die Gestaltung der Rahmenbedingungen des eigenen Austauschs.¹⁴ Dies ist umso verwunderlicher, da in zwei der Beobachtungssituationen je eine Person ihre erste Woche im Team mitarbeitete. Hier bestünde durchaus die Möglichkeit etwa einen allgemeinen Ablauf der Beratung deutlicher hervorzuheben. Wenngleich diese Auffälligkeit nicht repräsentativ ist, da die Beobachtungsdaten für die tatsächlich fehlende Metakommunikation lediglich Indizien liefern, entspricht diese Beobachtung meiner überwiegenden beruflichen Erfahrung. Ebenso ist sie das Spiegelbild der knappen Literatur für die Herstellung von Rahmenbedingungen für Austauschsituationen, die von mir eingangs beschrieben wurde. Teams, Personen in Leitungsfunktionen oder auch Studierende bzw. anderweitig Auszubildende in sozialen Berufen erkennen die Notwendigkeit von kollegialer Beratung und Anleitung¹⁵, jedoch kaum die Notwendigkeit sich über deren Gestaltung im Team metakommunikativ zu beraten. Die Möglichkeit, die eigenen Austauschprozesse so zu gestalten, dass sie für alle Beteiligten stimmig sind und für die daran anknüpfende Praxis funktionieren, bleibt auf diese Weise ungenutzt.

4.3 Auswertung des Kurzfragebogens

Im folgenden Abschnitt möchte ich den Kurzfragebogen für die an den Austauschprozessen Beteiligten in die Auswertung einbeziehen. Ich beginne mit Allgemeinem und gehe zunächst auf Erkenntnisse ein, die sich unmittelbar aus der Auswertung des Bo-

¹⁴ Das heißt nicht, dass in diese Teams generell kein Austausch über Rahmenbedingungen der eigenen Austauschprozesse stattfindet.

¹⁵ Diese Erfahrung durfte ich selbst im Rahmen der Lehrveranstaltung *Beraten und Anleiten* machen.

gens ergeben.

Im Rahmen meiner Untersuchung beantworteten 30 Personen den Fragebogen im Anschluss an die jeweilige Hospitation in ihrem Team. Altersmäßig ist die Gruppe der Befragten von 18 bis maximal 59 Jahren durchmisch, bezüglich des Geschlechts gaben etwa zwei Drittel der Personen an weiblich zu sein etwa ein Drittel männlich, eine Person machte keine Angaben.

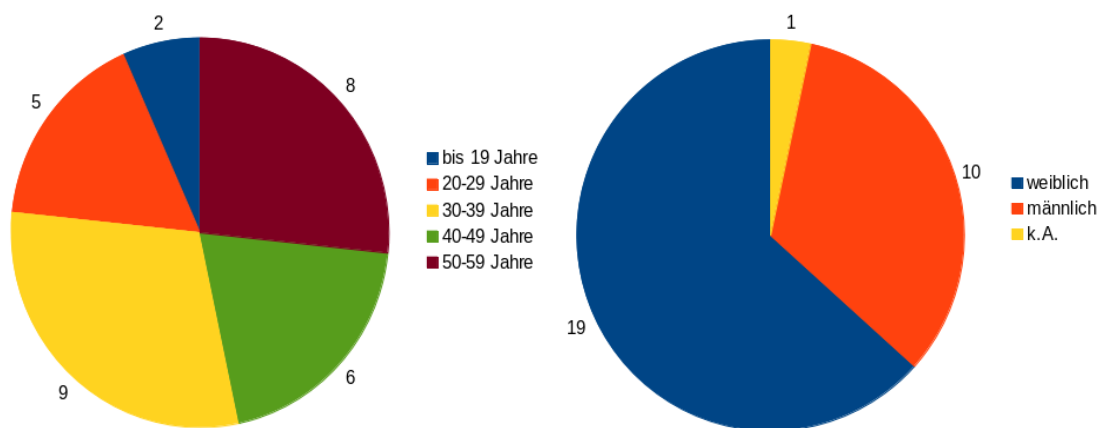


Abbildung 4.8: Alter und Geschlecht der Befragten

Ein überwiegender Frauenanteil in sozialen Berufsfeldern ist nach wie vor Normalität. Die hier vorliegende Verteilung entspricht in diesem Fall den statistischen Werten der Beschäftigten in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Ostdeutschland von 2006. Das Fehlen von Mitarbeiter_innen ab 60 Jahren ist bei Betrachtung dieser Zahlen ebenfalls statistisch normal. (vgl. [Thole, Pothmann 2013, 562])

Bei der Frage danach, wann ein Austausch mit Kolleg_innen als gelungen gilt, konnte ich den Antworten der offenen Fragen Kategorien und entsprechende Häufigkeiten zuordnen. (siehe dazu Abbildung 4.9) Dabei ist es möglich, dass innerhalb eines einzelnen Fragebogens mehrere Aspekte genannt wurden, die ich mehr als einer Kategorie zuordnen konnte, so dass der Effekt einer Mehrfachnennung entstand. Eine detaillierte Übersicht der Antworten, auf deren Grundlage die Kategorienbildung erfolgte, findet sich im Anhang. Und noch ein weiterer Hinweis: Da an der hospitierten Beratung von *Clementine* ein signifikant hoher Teil der Gesamtbefragten teilnahm, habe ich bei dieser Übersicht kenntlich gemacht, wie die Häufigkeiten der Antworten ohne diese Befragtengruppe aussieht.

Betrachtet man die Häufigkeiten der vorkommenden Maßstäbe, ist zu erkennen, dass das Messen von Gelingen nur mit dem Betrachten vielfältiger Kategorien möglich ist. Nur einzelne davon auszuwählen und alleinstehend für eine Messung zu nutzen, kann leicht zum Ausblenden wichtiger Aspekte führen. Aus den von mir erhobenen Daten ist zu erkennen, dass ein erster Zugang zur Messbarkeit des Gelingens durch 1.) die Be-

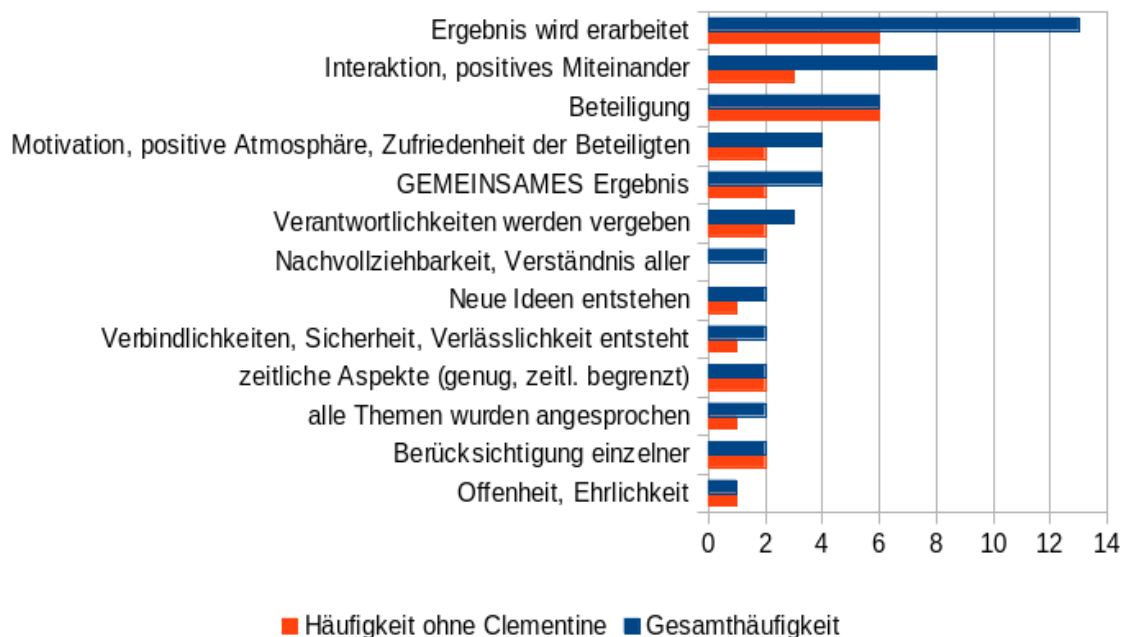


Abbildung 4.9: Wann gilt ein Austausch mit Kolleg_innen für dich als gelungen?

trachtung des erarbeiteten Ergebnisses als faktisches Produkt des Austauschs, 2.) die Abfrage der am Prozess Beteiligten nach einem positiven Miteinander bzw. Interaktion nach gemeinsamen Kommunikationsregeln und 3.) die Prüfung, ob und wie alle Austauschpartner_innen am Prozess partizipieren, entsteht. Diese drei Qualitätskriterien für das Gelingen eines kollegialen Austauschprozesses lassen sich etwa durch das Beachten der sozialarbeiterischen Prinzipien „Individualisieren (und dabei die Gruppe und die Organisation als Ganzes sehen)“ (zwei), „Da anfangen, wo die andere steht, und sich mit einem ihr angemessenen Tempo in Bewegung setzen“ (drei) und „Zusammenarbeit dem Wettbewerb überordnen“ (fünf) erreichen. Dies zeigt, dass eine Grundhaltung auf Basis dieser Prinzipien ein Baustein für die Gestaltung der Rahmenbedingungen von gelingenden kollegialen Austauschprozessen ist. Die drei genannten Prinzipien zwei, drei und fünf tauchten ebenfalls in der Auswertung der Beobachtungsprotokolle als auffällig auf (siehe oben).

Weiterhin möchte ich anmerken, dass in [Wolff, Flick, Ackermann, Biesel, Brandhorst, Heinitz, Patschke, Röhnsch 2013] ein Zusammenhang zwischen positiver Atmosphäre unter den Mitarbeiter_innen und einer vorhandenen Fehlerfreundlichkeit beschrieben wird. Dieser stellt einen wesentlichen Gelingensfaktor auf der Ebene der Leistungs- und Wirkungsergebnisse eines Teams dar. Durch das Nutzen von Fehlern „werden Qualitätsverbesserungen (...) auf der Ebene (1) des fachlichen Arbeitsansatzes, (2) der Organisationsstruktur, (3) der internen und externen Vernetzung, (4) des Verfahrensablaufes und des methodischen Vorgehens, (5) der Leistungs- und Wirkungsergebnisse“ [Wolff, Flick, Ackermann, Biesel, Brandhorst, Heinitz, Patschke, Röhnsch 2013, 28f] erzielt.¹⁶

¹⁶ Zwar handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um das Arbeitsfeld des ASD, jedoch werden hier explizit Rahmenbedingungen von Austauschprozessen untersucht.

Betrachtet man nun erneut die häufigst genannten Antwortkategorien in Abbildung 4.9, so lassen sich hier zwei dahinter liegenden Themen herausarbeiten: Pragmatik, bei 1.), und Anerkennung, bei 2.) und 3.). Das erste spiegelt sich in den gerade genannten Effekten einer positiven Arbeitsatmosphäre wider. Was jedoch fehlt ist der Aspekt der Anerkennung. Dieser findet sich auch in weiteren Antwortkategorien der Frage. An dieser Stelle greift die von Wulf-Schnabel beschriebene fehlende Anerkennung in sozialen Berufen (vgl. [Wulf-Schnabel 2011, 221]). Fachliche Austauschprozesse, die offenkundig ein pragmatisches Ziel verfolgen, haben gleichermaßen das latente Ziel der Anerkennung der Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden. Dieser Aspekt wird in den Beobachtungsdaten sogar explizit. Gemeint sind hier das Verteilen von Lob für geleistete Arbeit und das Bestärken der Einsatzbereitschaft, wie ich sie in den Beobachtungssituationen auf verschiedene Weise erlebt habe. Die Frage ist für mich hier, ob Räume fachlichen Austauschs für eine Kompensationsleistung fehlender Anerkennung genutzt werden sollten? Wenn ja, dann ist dies ein Aspekt, der bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen berücksichtigt werden muss. Wenn nein, dann ist es eine politische Aufgabe, Bedingungen für ein höheres Maß an Anerkennung in sozialen Berufen zu schaffen.

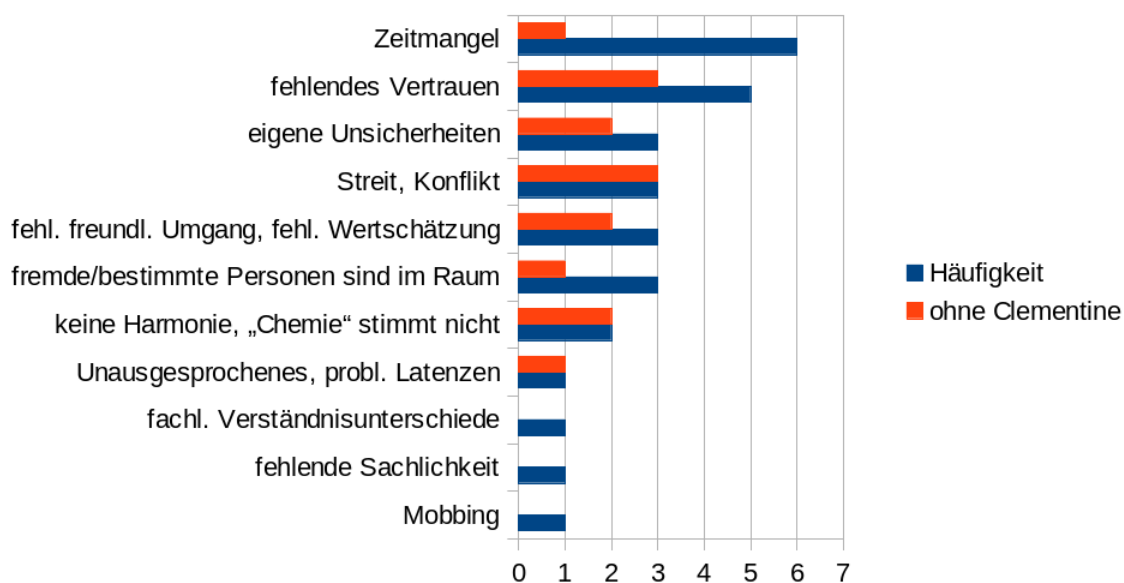


Abbildung 4.10: Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst?

Abbildung 4.10 zeigt die Häufigkeiten der Antworten auf die Frage: Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst? Gefragt wird also nach Rahmenbedingungen, die zum Scheitern eines fachlichen Austauschs führen. In den häufigeren Antworten finden sich neben äußeren Rahmenbedingungen, repräsentiert durch *Zeitmangel*, und persönlichen Aspekten, hier *eigene Unsicherheiten*, hauptsächlich Mängel auf der Beziehungsebene zwischen den am Austausch Beteiligten: *fehlendes Vertrauen*, *Streit, Konflikt*, *fehlender freundlicher Umgang*, *fehlende Wertschätzung*, usw.. Dies zeigt die Wichtigkeit einer vorhandenen positiven Arbeitsbe-

ziehung zwischen den gemeinsam Arbeitenden im untersuchten Arbeitsfeld. Dies gilt m.E. auch für andere Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit, in denen das Zusammenwirken im Team für die Bewältigung der Arbeitsinhalte von großer Bedeutung ist.

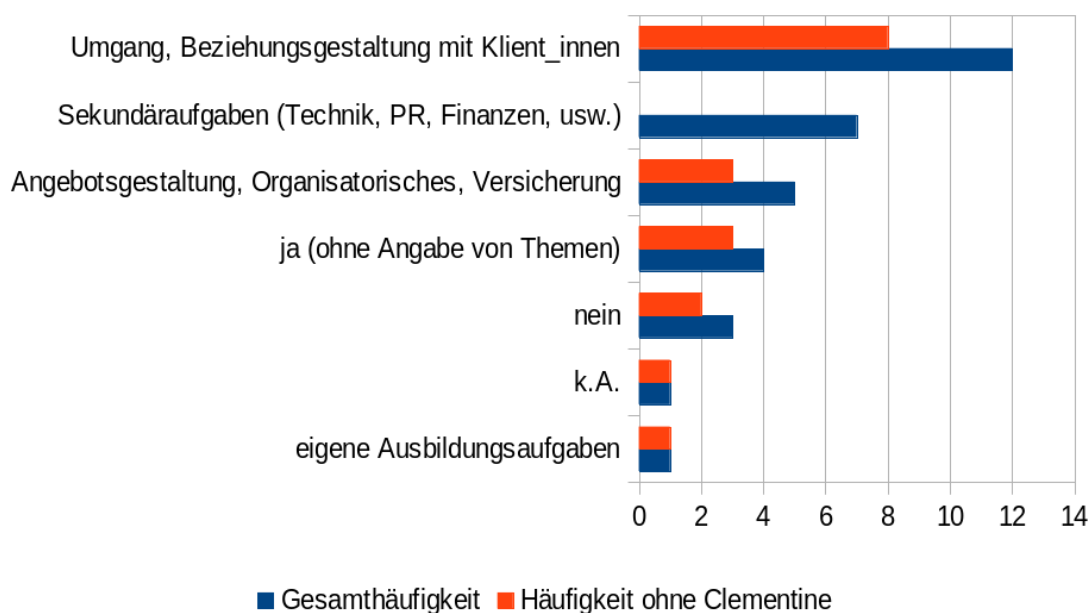


Abbildung 4.11: Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frage oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema?

Bei den genannten Themen, zu denen sich die Befragten explizit Austauschpartner_innen suchen, stehen Belange, die unmittelbar mit den Klient_innen zu tun haben deutlich an erster Stelle (siehe Abbildung 4.11). Dies unterstreicht die Wichtigkeit einer gelingenden Austauschkultur für eine fachlich fundierte Arbeit mit den Adressat_innen Sozialer Arbeit.

Betrachtet man zusätzlich die Häufigkeiten der Antworten der Personen in sozialen Berufen ohne Nein-Stimmen auf diese Frage im Verhältnis zueinander unterstreicht dies einerseits die gerade genannte Wichtigkeit des Austauschs bezüglich der direkten Arbeit mit den Adressat_innen. Andererseits ist die Bedeutung der anderen Themen nicht zu vernachlässigen, da sie eine Grundlage zur Durchführung der pädagogischen Arbeit selbst sind. Sie müssen daher gleichermaßen bei der Organisation von Austauschprozessen berücksichtigt werden. Dies erfordert zusätzliche einzuplanende Zeitressourcen. An dieser Stelle erscheint das Motiv der Konkurrenzsituation von Kontaktzeit mit Adressat_innen und sonstigen benötigten Zeiten, um eine fachliche pädagogische Arbeit anzubieten.

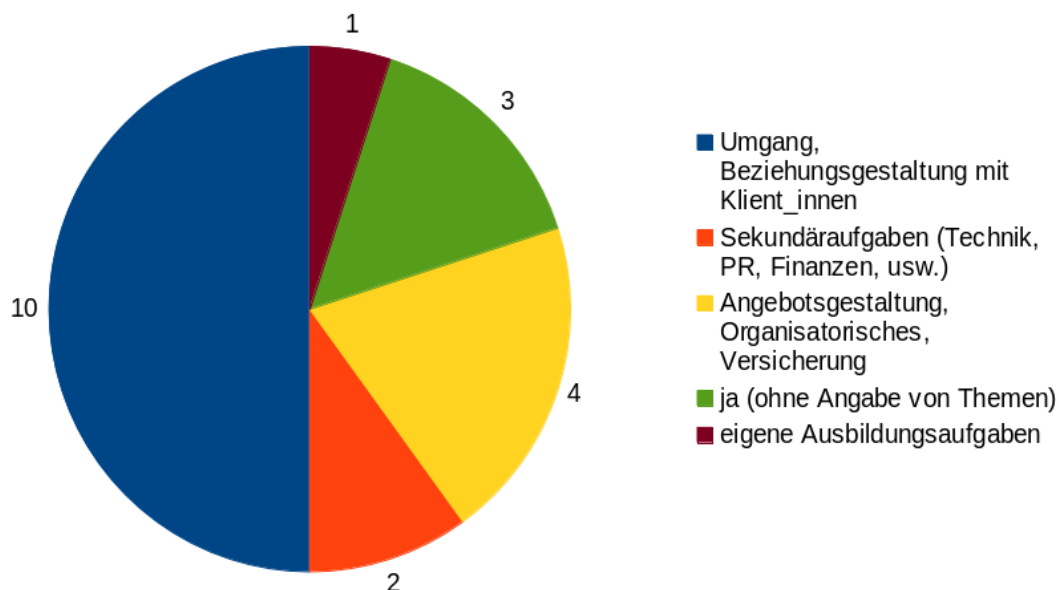


Abbildung 4.12: Antworten von Personen in sozialen Berufen (d.h. Sozialpädagog_innen, anderen Fachkräften für Soziales, Sozialberufe in Ausbildung, fachangrenzende Berufe; Anzahl = 18 von 30 Befragten insgesamt) auf die Frage: Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frage oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema?

In den Übersichten der Häufigkeiten habe ich aufgrund des hohen Anteils der Befragten aus der Beobachtung *Clementine*¹⁷ die Stimmen dieser Befragtengruppe jeweils kenntlich gemacht. Bei der Auswertung der in den Abbildungen dargestellten Fragen aus dem Fragebogen fiel mir auf, dass selbst eine sehr geringe Zahl qualitativ Befragter¹⁸ innerhalb eines Trägers klare Themen bezüglich Unternehmens- und Austauschkultur erkennen lassen. Im speziellen Fall meine ich, dass etwa auf ein Miteinander, eine Vernetzung zwischen den Fachbereichen großer Wert gelegt wird (siehe Abbildung 4.9), dass ein gefühlter Zeitmangel für kollegialen Austausch im eigenen Arbeitsalltag eine wichtige Rolle spielt (siehe Abbildung 4.10) und dass durch die Zusammenarbeit verschiedener Berufe und Professionen auch verstärkt Kenntnisse über die eigene berufliche Ausbildung hinaus gefragt sind. Die Themen werden in der Gesamtgruppe vielfältiger (siehe Abbildung 4.11). Diese Vielfalt erfordert im Umkehrschluss ein hohes Maß an interner Fortbildung im laufenden Arbeitsalltag, was einen hohen Bedarf an kollegialem Austausch zur Folge hat. Dies könnte auch den gefühlten Zeitmangel für gegenseitige Anleitung und Beratung erklären.

Diese Möglichkeiten der Schlussfolgerungen durch qualitative Beratung öffnen für mich hier sinnbildlich noch eine Tür über die Betrachtung von Anleitungsprozessen hinaus. Gemeint sind Instrumente der Personalentwicklung im allgemeinen, da meine Schluss-

¹⁷ Einerseits stellt diese Befragtengruppe einen hohen Anteil der Befragten an der Gesamtbefragtenzahl, andererseits sind in dieser Gruppe viele fachfremde Professionen anzutreffen, da es sich um ein Zusammentreffen aller Fachbereiche des Trägers handelte und so auch nicht-sozialarbeiterisch ausgebildete Personen am Austausch teilnahmen.

¹⁸ hier 14 Befragte bei *Clementine*

folgerungen gleichsam auch aus einer internen Mitarbeiter_innenbefragung stammen könnten. Die Wirkungsweise und Sinnhaftigkeit dieses Instruments wird in diesem Zusammenhang deutlich. Da ich hier jedoch, wie gerade genannt, thematisch einen neuen Raum betrete, möchte ich es bei diesem kurzen Exkurs belassen.

4.4 Fehleranalyse

Im Folgenden möchte ich mögliche Fehlerquellen oder durch den Forschungsprozess konstruierte Ungenauigkeiten der Ergebnissen aufzeigen.

Wie in jeder qualitativen Forschung ist ein wichtiger Fallstrick die subjektive Wahrnehmung des Forschenden selbst. Dies gilt auch für die vorliegende Untersuchung, da ich als einziger Forscher auf die von mir beobachteten Dinge schaute und diese bewertete. Dem ist positiv entgegen zu setzen, dass ich im Verlauf der Beantwortung meiner Forschungsfrage im regelmäßigen Austausch mit Professorinnen oder anderen Personen mit oder auch ohne fachlichen Hintergrund bezüglich des Themas stand. Dieser Austausch überprüfte meine subjektive Sicht, erweiterte sie um die Aspekte der Gesprächspartner_innen und stellte so eine notwendige und kontinuierliche Reflexion meines Forschungsvorgehens dar.

Mit zusätzlichen Personen bei den teilnehmenden Beobachtungen hätte es die Möglichkeit gegeben, noch weitere Aspekte der Teamberatungssituationen detailliert zu erfassen, um sie in die Auswertung mit einzubeziehen. Bei der Arbeit in einem Forschungsteam hätte außerdem ein stetigerer Austausch über den Forschungsprozess mit eventuellen Zwischenergebnissen stattfinden können. So hätten frühe Erkenntnisse die Zielstellung späterer Beobachtungen verändern können um so spezielle Facetten von Rahmenbedingungen für Anleitungsprozesse zu überprüfen und noch stärker zu beleuchten.

Darüber hinaus hätte die Auswertung der Kurzfragebögen noch intensiviert werden können. Nicht alle Fragen wurden von mir zur Auswertung herangezogen. Dies war zwar von vornherein so vorgesehen, jedoch könnte das gewonnene Datenmaterial noch weiter genutzt werden, wenn noch mehr Forschungszeit investiert werden würde. Dies gilt vor allem für eine noch stärker hermeneutisch orientierte Betrachtung der Antworten auf die offen gestellten Fragen in den Fragebögen.

In diesem Zusammenhang ist auch zu sagen, dass die Auswertung der Fragebögen keine abschließende Aussage darüber lieferte, wann fachlicher Austausch als gelungen bezeichnet werden kann.

Auch ein Detailfehler fiel mir während der Auswertung auf. Die Frage „Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst?“, wurde nicht vollständig im Konjunktiv formuliert. Dies führte bei den Befragten möglicherweise zu einer thematisch verschiedenen Beantwortung der Frage, was wiederum ein geringeres

Erkenntnispotential für die Forschung bedeutet haben könnte.

Ein weiterer Kritikpunkt an der vorliegenden Erarbeitung könnte die übersichtliche Literaturliste sein. Ich würde jedoch sagen, dass im Bereich des Forschungsvorgehens ausreichend Quellen genutzt wurden, um ein wissenschaftlichen Ansprüchen entsprechende Erarbeitung zu erstellen.

Der Mangel an inhaltlich relevanter Literatur wurde im Laufe der Abhandlung mehrfach erwähnt. Ziel war es, mit dieser Erarbeitung einen Beitrag zur Auseinandersetzung mit Rahmenbedingungen für kollegiale Austauschsituationen zu leisten.

5 Fazit

Zum Abschluss der Arbeit möchte ich als Ausblick mögliche Themen für anknüpfende Untersuchungen nennen, die sich im Laufe der thematischen Arbeit anbieten. Außerdem soll eine Art Handlungsempfehlung für die praktische Arbeit den thematischen Abschluss bilden.

5.1 Empfehlungen und Hinweise für weiterführende Forschungsfragen

Der am nächsten liegende Anknüpfungspunkt ist die Intensivierung der Betrachtung des bereits vorliegenden Datenmaterials. Hierzu habe ich bereits im vorangegangenen Abschnitt im Zusammenhang mit der Fehlerbetrachtung ein paar Worte erwähnt.

Ebenfalls an die vorliegende Forschung anschließend wäre eine Kontrastierung durch Hospitationen von anderen Beratungskontexten, in denen fachlicher Austausch stattfindet, möglich. Ich denke an Träger mit höheren Zugangsschwellen, als die mit mir kooperierenden, oder Teams aus Arbeitsfeldern jenseits der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, in denen kollegialer Fachaustausch eine wichtige Rolle spielt.

Die im Text kurz erwähnten trägerübergreifenden Austauschräume, wie regionale Arbeitskreise gleicher Arbeitsfelder, kommunale Planungssitzungen, Fallarbeitsgruppen oder Facharbeitsgruppen mit speziellen fachlichen Ausrichtungen (z.B. Erlebnispädagogik, Jungen- und Mädchenarbeit), könnten auf deren Bedeutung für eine professionelle Soziale Arbeit untersucht werden. Die Betrachtung der Ressourcen eines externen Austauschraumes für die interne Arbeit in den Trägern wäre auch denkbar.

Ebenfalls interessant wäre es einen stärkeren Einblick in das Gelingen fachübergreifender Anleitungsprozesse zu gewinnen. Eine Untersuchung von kleinen Trägern (ab 10 Personen) mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Professionen wäre hier interessant. Stadtteilrunden als sozialräumliches Austauschgremium bietet sich aber ebenso an, da hier Akteur_innen mit ganz unterschiedlichen Interessen und Beweggründen, sich zu engagieren, am Anleitungsprozess beteiligt sind. Hier Rahmenbedingungen für einen gelingenden Austausch zu eruieren wäre ein großer Gewinn für eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Sozialraumorientierung.

Eine andere Möglichkeit weiterführender Forschung wäre, das Gelingen stärker in den Blick zu nehmen. Die Auswertung des Fragebogens brachte hierzu zwar schon erste Ansätze, jedoch gibt es darüber hinaus Möglichkeiten, Gelingen zu operationalisieren. Hierzu möchte ich hier eine Übersicht möglicher Indikatoren geben, die aus den Gesprächen im Rahmen dieser Arbeit entstanden:

- Kommen alle Teilnehmenden auf einen gemeinsamen Stand? (Pragmatik / Ergebnisorientierung)
- Sind alle Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden? Wie lange hält diese Zufriedenheit an?
- Sagt jede_r etwas? Fühlen sich alle aufgefordert, etwas zu sagen / sich zu beteiligen? (Partizipation)
- Wie wird die Stimmung / Atmosphäre von den Teilnehmenden wahrgenommen?
- Sind Fallbesprechungen möglich? Hat das beobachtete Team Fälle? (zu „Fall“ vgl. [Müller 2009, 33ff.])

Ein letztes Thema, was ich hier anregen möchte, ist das Gelingen von sozialarbeitsfremden Anleitungssituation auf die sozialarbeiterischen Prinzipien von [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992]. Interessant wäre beispielsweise, inwieweit diese in Managementkontexten in ähnlicher oder reduzierter Weise übersetzt wurden, oder inwiefern die Anwendung dieser Prinzipien von fachfremden Führungskräften das Arbeitsklima in den jeweiligen Teams beeinflussen kann. Zu untersuchende Felder könnten gleichsam Handwerksbetriebe, diverse Dienstleister, Führungsetagen von großen Firmen und andere sein.

5.2 Relevanz der Ergebnisse für die praktische Arbeit — Handlungsempfehlung

Von den z.T. visionären Gedanken möchte ich abschließend noch einmal auf den eigentlichen Inhalt dieser Arbeit kommen.

Ich konnte zeigen, dass im Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit besondere Anforderungen an den dort eingebetteten fachlichen Austausch bestehen. Auf der Suche nach Indikatoren für das **Gelingen**, konnten im Forschungsverlauf einige Möglichkeiten aufgezeigt werden, wenngleich sie nicht zu einem abschließenden Ergebnis führten. Als verbindende Elemente der Beobachtungssituationen wurden die von [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992] beschriebenen Prinzipien der Sozialarbeit herausgearbeitet. Eine Tendenz, dass diese als Grundlagen zu einem gelingenden kollegialen Fachaustausch beitragen, ist zu erkennen. Darüber hinaus konnten Verbindungen zum aktuellen Professionalisierungsdiskurs hergestellt werden. Die sozialarbeiterischen Prinzipien sind demnach eine wichtige Grundlage zur Reflexion von Anleitungsprozessen für Praktiker_innen, haben also einen Nutzen über die Arbeit mit den Adressat_innen hinaus. Daher möchte ich sie ausdrücklich empfehlen, um in der praktischen Arbeit eigene Austauschräume metakommunikativ zu reflektieren und sie entsprechend zu gestalten.

Wenn Austauschräume nicht positiv genutzt werden können, werden sie zu einer zu-

sätzlichen beruflichen Belastung. Gelingt dies aber, auch durch eine entsprechende Gestaltung der Rahmenbedingungen, können Beteiligte vielfältig daraus schöpfen. Diese wissenschaftliche Abhandlung hat einige Aspekte benannt, wo kollegialer Austausch vielseitigen Nutzen bringen kann. Dazu gehören das regelmäßige Lernen mit und von Kolleg_innen unmittelbar an und in der praktischen Tätigkeit, und die Teambesprechung als wichtiger Baustein zur Teambildung im Berufsalltag. Ebenso findet Qualitätssicherung und -entwicklung von professioneller, theoriegeleiteter Sozialer Arbeit durch gelingende kollegiale Anleitung statt. Weiterhin kann der Austausch einen Beitrag zur Kompensation der zuweilen schlechten Anerkennungssituation in der sozialen Arbeit leisten. Um diese Situation zu wissen und sie teilweise im Team aufzufangen, bedeutet nicht, sie zu akzeptieren und sich damit abzufinden. Es bedeutet aber durch die Verbesserung der persönlichen Situation der Mitarbeitenden auch einen positiven Effekt auf die ausgeübte Soziale Arbeit zu erzeugen.

Es lohnt sich also einmal über eine positive Gestaltung der Rahmenbedingungen für die eigenen beruflichen Beratungs- und Anleitungsräume nachzudenken.

Dafür sind jedoch nicht ausschließlich die Prinzipien der Sozialarbeit geeignet. Rahmenbedingungen fangen bei der physischen Umgebung eines Gesprächs an: dem Setting. Dies zu betrachten und evtl. zu verändern und an die jeweiligen Bedürfnisse eines Teams anzupassen, halte ich für eine erste, einfache und leicht zu überprüfende Möglichkeit positiver Gestaltung von Beratungsräumen (im doppelten Sinne)¹⁹. Ebenso könnte die inhaltliche Organisation von Austausch überdacht werden. Anstöße dafür sind in Kapitel 2.3 genannt. Es kann sich beispielsweise lohnen, Reflexion und fachlich inhaltlichen Austausch von Aspekten der Planung und Organisation zu trennen, um eine stärkere Fokussierung auf anliegende Themen zu erreichen und das Abschweifen vom Thema zu verhindern. Bei allen Veränderungen, die sich aus solchen metakommunikativen Überlegungen ergeben, gilt jedoch, all jene zu beteiligen, die sich gemeinsam austauschen. Dies im Blick zu behalten, halte ich für eine wichtige Grundhaltung. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass es Prinzipien bzw. Haltungen und nicht nur Methoden oder Techniken sind, die einen Austauschprozess positiv beeinflussen können. Vielleicht ist das die wichtigste allgemeine Erkenntnis dieser Arbeit, die mir gerade noch einmal besonders bewusst geworden ist.

¹⁹ Sinn eins: Raum als virtueller Raum (Ort wo Gespräch und Informationsaustausch stattfindet);
Sinn zwei: Raum als physischer Raum (z.B. Zimmer, Saal, Parkbank, ...)

Anhang

Anhang: Hospitationsprotokoll

| Hospitationsprotokoll Anleitungsprozesse | | | |
|--|--|-------------------|-------------------|
| Ebene 1 Setting | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
| Personen/ Sozialer Rahmen | Organisationsform: Hierarchien: Verantwortlichkeiten: Prozess: Einladung: Beteiligungsmöglichkeiten: Was bringen die Leute mit ins Setting? Welche Verbindlichkeiten? Wohin gehen sie damit? | | |
| Raum | Welche Sitzordnung? "geeigneter" Raum Atmosphäre: genügend Platz | | |
| Zeit | Rest- oder eigene Zeit für Probleme: angemessen? Offene Zeit? Ablaufplan/Struktur | | |
| weitere Beding- ungen/ andere Rahmung | | | |

| Ebene 2 Inhalt | Inhalt/Thema | Mitschrift | Auswertung |
|-----------------------------|--|-------------------|-------------------|
| Thema | Wird das Thema/Themen bearbeitet? | | |
| | Woher kommt das Thema? Gibt es Aufträge? Von wem kommen sie? | | |
| | Umgang mit verschiedenen Wissensbereichen: | | |
| | Kommt die Gruppe weiter? | | |
| | Werden Ergebnisse erarbeitet? | | |
| | Wird das Thema umdefiniert? | | |
| Metho- den | Wie wurde etwas bearbeitet? | | |
| | Welche Methoden wenden TN an? | | |
| | Wie wird Offenheit hergestellt? | | |
| Ebene 3 Soziales | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
| Gruppen- dynamik | Welche Interaktionen gibt es? | | |
| | Machen alle mit/ Beteiligung? | | |
| | Wer macht mit? Hierarchien? | | |
| | Umgang mit Widerständen? | | |

Anhang: Fragen für Teilnehmende am kollegialen Austauschprozess

zur heutigen Sitzung:

Was war heute wie immer?

Was war heute besonders / anders als sonst?

Hat meine Anwesenheit die Situation verändert? Wenn ja, was war anders?

Was hast du heute gelernt? Was nimmst du mit? Was hat dir die heutige Sitzung gebracht?

Ist für dich etwas offen geblieben?

Wann gilt ein Austausch mit Kolleg_innen für dich als gelungen?

zu deiner Person:

Alter, Geschlecht?

Was ist deine aktuelle berufliche Qualifikation?

Wie lange arbeitest du schon in diesem Team?

Was sind deine bisherigen beruflichen Erfahrungen?

Was sind deine Stärken, die du ins Team / in die gemeinsam Arbeit einbringen kannst?

zu deiner Beziehung zu den anderen:

Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frage oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema (kurz nennen)?

Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst?

zu den äußeren Rahmenbedingungen eurer Arbeit:

Was sind bei euch Gründe für fachlichen Austausch im Team? Ist es Pflicht oder freiwillig?

Wie viel Zeit nehmt ihr euch für Austausch im Team pro Woche? (Teamberatung, besondere Zusammentreffen, Tür-und-Angel-Gespräche, etc.)?

Anmerkungen:

Anhang: Beobachtungsprotokolle

Hospitation OFT Ananas

| Ebene 1 Setting | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|---|---|--|------------------------------|
| Personen / Sozialer Rahmen | <p>Organisationsform: Hierarchien: Verantwortlichkeiten: Prozess: Einladung: Beteiligungsmöglichkeiten:</p> | <p>1. Leiterin, 1 Mitarbeiter, 1 Bundesfreiwillige, 2 Praktikantinnen Erz., 1 Praktikant Erz., 1 Praktikantin FOS Soziales (7 Personen) Einladung, Moderation, Protokoll durch die Leiterin, routinemäßige Sitzung ständige Beteiligungsmöglichkeit durch Diskussion der TOPs und durch Rückfragen, später können auch eigene Themen eingebracht werden</p> | <p>7 3 4</p> |
| | <p>Was bringen die Leute mit ins Setting? Welche Verbindlichkeiten? Wohin gehen sie damit?</p> | <p>Kalender / Mobiltelefone (für Terminplanung), Notizzettel warme und kalte Getränke Leiterin: Protokollbuch, breites Geschenkband (für Fröbelsterne) alle sind die ganze Zeit über sehr aufmerksam, es gibt kaum Seitengespräche</p> | <p>2</p> |
| Raum | <p>Welche Sitzordnung? "geeigneter" Raum Atmosphäre: genügend Platz</p> | <p>ovale Runde aus Stühlen um Café-Tische, Mitgebrachtes auf den Tischen angenehme, warme Atmosphäre Raum ist die zentrale Anlaufstelle bei der Arbeit mit den Besucher_innen Raum ist geheizt und ausreichend groß</p> | <p>5</p> |
| Zeit | <p>Rest- oder eigene Zeit für Probleme: Angemessen? Offene Zeit? Ablaufplan/Struktur</p> | <p>Beginn 13:00 Uhr, Ende offen (Überschneidung mit dem Beginn der Öffnungszeit um 13:30 Uhr an diesem Tag), offizielles Ende heute ca. 15:30 Leiterin gibt die Struktur vor, keine festgelegten Zeiten (alles dauert so lange, wie es dauert) Themen: Vorstellungsrunde, mittelfristige Dienstplanung der kommenden Advents- und Weihnachtveranstaltungen, kurzfristige Planung: Details für die kommende Woche, spezielle Anliegen der anderen werden besprochen</p> | <p>7 4, Suchbewegung</p> |
| weitere Bedingungen / andere Rahmung | | <p>ich sitze in der Runde es gibt zu Beginn eine Vorstellungsrunde ich werde als Gast in das Basteln mit einbezogen</p> | |

| Ebene 2 Inhalt | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|-------------------|---|---|----------------------------------|
| Thema | Wird das Thema/Themen bearbeitet? Woher kommt das Thema? Gibt es Aufträge? Von wem kommen sie? | alle öffentlich gemachten Themen werden bearbeitet, darunter: • TN-Zahl für eine Sichtstunde einer Praktikantin • Angebotsplanung einer Praktikantin → Rückmeldung der Leiterin Leiterin bringt den Großteil der Themen ein (hat sich explizit vorbereitet) Aufträge/Verantwortungsbereiche werden von der Leitung vorgeschlagen und anschließend im Team besprochen | 2 2 7 8 |
| | Umgang mit verschiedenen Wissensbereichen: | „Kannst du mir das nochmal zeigen?“ wenn es offensichtlich ist, dass nicht alle den zum Verständnis notwendigen Kontext des gerade Besprochenen kennen, wird vorhandenes Wissen der anderen sofort geteilt; dass alle auf einem ähnlichen Stand sind | 4 3 |
| | Kommt die Gruppe weiter? | (individuelle) Unklarheiten werden besprochen offen Gelegtes kann meist sofort geklärt werden | 4 (2) |
| | Werden Ergebnisse erarbeitet? | komplette Dienstplanung der nächsten Wochen incl. Ausweichdienste, falls jemand wegen Krankheit ausfällt persönliche Anliegen können geklärt werden | 5 2 |
| | Wird das Thema umdefiniert? | Es gibt z.T. kleine Themeneinschübe, die der Leiterin spontan einfallen | Suchbewegung |
| Methoden | Wie wurde etwas bearbeitet? | alle arbeiten gemeinsam am gleichen Thema | 3 |
| | Welche Methoden wenden TN an? | offene Diskussion von vorbereiteten Vorschlägen, Protokollieren, persönliche Notizen des jeweils Relevanten keine gemeinsame Visualisierung | 7 |
| | Wie wird Offenheit hergestellt? | Aufforderungen der Leiterin: „Sprecht mir bei Rückfragen rein.“, „Fragt, wenn ihr etwas braucht oder wissen wollt.“, „Was gibt es von eurer Seite?“ alle sollen auf dem gleichen Stand sein (eine Jugendliche, die den Raum betritt, wird allen vorgestellt, finanzielle Aspekte, die klare Leitungsaufgabe sind, werden für alle öffentlich benannt) Bestärkung einzelner Mitarbeitender durch die Leiterin Einladung zu einem gemeinsamen Personalausflug Handynr. der Leiterin für kurzfristige Erreichbarkeit wird bekannt gemacht Leiterin macht eigene Grenzen und Unsicherheiten öffentlich | 3 3 2 5 Bedienen der |

| | | Austauschkultur |
|--|-------------------------------|---|
| Ebene 3 Soziales Gruppen- dynamik | Inhalt | Mitschrift |
| | Welche Interaktionen gibt es? | Verantwortlichkeiten & Planungsvorschläge werden von Leitung benannt, darauf folgen Rückfragen & Anmerkungen (auch an Stärken orientiert) für einen offenen Bereich der Dienstplanung wird eigenverantwortliches Einteilen angefragt → diese erfolgt nicht im Rahmen der Sitzung |
| | Machen alle mit/ Beteiligung? | alle sagen im Laufe der Sitzung min. einmal etwas zum Thema und werden dabei von allen gehört auch der neue Praktikant bringt sich an seinem 2. Tag mit eigenem Redebeitrag ein persönliche Bedürfnisse werden von fast allen Personen geäußert Eigeninitiative wird verlangt → Veranstaltungen und Angebote werden jeweils eigenverantwortlich vor- & nachbereitet |
| | Wer macht mit/ Hierarchien? | Leiterin hat den größten Redeanteil (Schätzung: 2/3) Leiterin hebt die Wichtigkeit der Praktikant_innen und der Bundesfreiwilligen für die Arbeit mit den Adressat_innen hervor Leiterin macht zu einigen Veranstaltungen Vorgaben, die nicht diskutierbar sind (diese werden jedoch erklärt → Beteiligung) Vorbereitet zu sein wird von der Leiterin eingefordert Es gibt für alle übergebenen Verantwortlichkeiten klare Vorgaben der Leiterin (Rahmen) mit individuellem Gestaltungsspielraum „für Praktikant_innen haben die Kontaktstunden mit den Besucher_innen Priorität“ → eigene Wahrnehmung: Leiterin tritt als „Mutter“ auf, die sich um „Kinder“ sorgt |
| | Umgang mit Widerständen? | Leiterin äußert eigenes Spannungsfeld: „Ich muss selbst zurücktreten, die anderen machen lassen“ Termine werden ausgehandelt → Mitarbeitende springen füreinander ein, wenn jemand Befindlichkeiten äußert; Team unterstützt sich im Krankheitsfall persönliche Bedenken werden offen gelegt, Kompromisse werden daraufhin gefunden finanzielle „Zwänge“ werden häufiger genannt und so aktualisiert Werkstatt als ständiger „Konfliktherd“ aufgrund von Unordnung wird benannt und von allen akzeptiert → keine Zustandsänderung |
| | | Auswertung |
| | | 6 2 8 1 2 → alle sind präsent Offenheit, 3 1 2 8 7 5 6 8 6 8 8 8 8 8 5 4 Suchbewegung |

Hospitation OFT Banane

kursiv = Infos aus anschließendem Gespräch mit Leiter

| Ebene 1 Setting | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|---|---|--|-------------------|
| Personen / Sozialer Rahmen | Organisationsform: Hierarchien: Verantwortlichkeiten: Prozess: Einladung: Beteiligungsmöglichkeiten: | 1 Leiter, 1 Mitarbeiter, 1 Bundesfreiwillige (Fachabi Soziales), 2 Praktikantinnen Erz. (seit 1 und 8 Woche(n) in der Einrichtung) Einladung durch den Leiter, tägliche Teambesprechung vor der Öffnungszeit | |
| | Was bringen die Leute mit ins Setting? Welche Verbindlichkeiten? Wohin gehen sie damit? | warme Getränke (Tee, Kaffee) keine Notizzettel, Stifte etc. Leiter: Briefkuvert mit Brief | |
| Raum | Welche Sitzordnung? "geeigneter" Raum Atmosphäre: genügend Platz | ovaler Tisch, bequeme Stühle, Raum kühl, Neonlicht, Pflanzen & andere Dinge stehen an den Seiten → praktische Atmosphäre des Raumes interpersonelle Atmosphäre locker, entspannt, auf die Themen gerichtet freie Platzwahl, aber „Stammplatz“ des Leiters | |
| Zeit | Rest- oder eigene Zeit für Probleme: angemessen? Offene Zeit? Ablaufplan/Struktur | feste Zeit (von ca. 12:30 bis ca. 13:00), wird dem Bedarf angepasst, klar ist aber, dass alle sich treffen vorher gemeinsames Mittagessen, Miteinander geht vor Pünktlichkeit Ablauf/TOPs sind vom Leiter vorgegeben Struktur ergibt sich aus der tagesaktuellen Situation Themen: anfangs kurze aktuelle Rücksprachen, Wochenplanung bzw. Planung der nächsten Tage (Leiter), Fragen und Themen der anderen Beteiligten | 4 5 7 4 |
| weitere Bedingungen / andere Rahmung | | ich sitze am mit den anderen am Tisch | |

| Ebene 2 Inhalt | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|--|---|--|------------------------|
| Thema | Wird das Thema/Themen bearbeitet? Woher kommt das Thema? Gibt es Aufträge? Von wem kommen sie? Umgang mit verschiedenen Wissensbereichen: Kommt die Gruppe weiter? Werden Ergebnisse erarbeitet? Wird das Thema umdefiniert? | Themen werden benannt und anschließend bearbeitet Themen kommen von den beiden Mitarbeitern Aufträge bzw. Forderungen gibt es vom Leiter an die beiden Praktikantinnen bezüglich ihrer Praktikumsaufgaben „viel Wissen“ spricht, „wenig Wissen“ hört zu sie bringen sich durch den Austauschprozess auf den gleichen Stand und wissen, was heute und die nächsten Tage zu tun ist für einzelne Aufgaben gibt es Verantwortliche nein | |
| Methoden | Wie wurde etwas bearbeitet? Welche Methoden wenden TN an? Wie wird Offenheit hergestellt? | ungezwungen, ohne festen Plan offenes Gespräch zwei Personen im Team, die sich bislang noch nicht kannten, werden einander zu Beginn vorgestellt ich werde vom Leiter kurz eingeführt und stelle mein Anliegen anschließend selbst vor Anliegen, die nur einige Personen direkt betreffen, werden trotzdem von allen aufmerksam verfolgt (darunter auch Details aus Einzelgesprächen der Praktikant_innenanleitung) | 3 3 2 |
| Ebene 3 Soziales Gruppen- dynamik | Inhalt Welche Interaktionen gibt es? | Mitschrift Blickkontakt zwischen allen Teammitgliedern Mitarbeiter & BufDi: scherzhaftes malen eines Kugelschreiberstrichs auf den | Auswertung 1 |

| | | | |
|---|----------------------------------|---|----------------------|
| | | Handrücken beim Ausfüllen meines Fragebogens werden Rückfragen öffentlich gestellt Es wird zwischendurch geschertzt und gelacht → lockeres Miteinander im Team | |
| | Machen alle mit/ Beteiligung? | die Beteiligung richtete sich nach Dauer der Beschäftigung im Team alle beteiligen sich durch ungeteilte Aufmerksamkeit und eigene Wortmeldung, eigenen Themen bzw. Fragen | |
| | Wer macht mit? Hierarchien? | Beteiligung nach Hierarchie (siehe oben) Hierarchie bedeutet hier auch Wissens-/Erfahrungsfälle <i>Leiter beschreibt sich selbst als hierarchischer Leiter: „ich bin der Chef, das ist hier klar“</i> <i>Leiter: „ich wurde im Leistungsprinzip ausgebildet“ (erste Ausbildung zum Sportlehrer, bevor er Sozialpädagoge wurde)</i> | 6 |
| | Umgang mit Widerständen? | Leiter zu Praktikantin (8 Wochen): „Du hängst noch ein bisschen hinterher. Wir müssen dich in ein Angebot integrieren.“ → Schwierigkeit wird öffentlich gemacht, auch wenn sie nicht direkt zu lösen ist | |
| Zusatzinfos | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> alleinige Sorge für die Teamentwicklung liegt beim Leiter als einzige sozialpädagogische Fachkraft Weiterbildung organisiert er für sich extern Verantwortungsübergabe erfolgt z.T. schnell (wie ein Schubs ins kalte Wasser) → er bleibt im Hintergrund Rückversicherung das Thema: Sozialarbeit und ihre „ständige“ Befindlichkeit und Selbstfindungsprozesse, ist für ihn unverstänlich | | | Auswertung |
| | | | -8 |
| | | | 6 8 |
| | | | -3, -Suchbewegung |
| <ul style="list-style-type: none"> „manchmal lasse ich die anderen (den Rest des Teams) auch noch allein weitermachen/weiterquatschen, ich gehe dann schon eher, das brauche ich dann nicht“ | | | 1 8 |

Hospitation OFT Clementine

| Ebene 1 Setting | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|---|--|--|-------------------|
| Personen / Sozialer Rahmen | <p>Organisationsform: Hierarchien: Verantwortlichkeiten: Prozess: Einladung: Beteiligungsmöglichkeiten:</p> <p>Was bringen die Leute mit ins Setting? Welche Verbindlichkeiten? Wohin gehen sie damit?</p> | <p>Großteam [REDACTED] (Bereichsleiter_innen und Mitarbeiter_innen aus allen Bereichen) anfangs 21 Personen, 6 Personen (Technikteam) verlassen nach 45 min. die Runde, eine weitere „wichtige“ Person des Vereins muss terminlich eher gehen, ein weiterer Mitarbeiter kommt später hinzu Einladung durch Leiter, routinemäßiges Treffen</p> | 2 |
| Raum | <p>Welche Sitzordnung? "geeigneter" Raum Atmosphäre: genügend Platz</p> | <p>Leiter: Tablet mit Terminen und Tagesordnung, Postfächer für verschiedene Bereiche Kalender / Papier, Stifte, ein Laptop (Protokoll), Getränke, mehrere Geburtstagskuchen & Kekse, Teller manche bringen nicht mit</p> <p>großer Raum im OFT, angenehm gestaltet, geheizt, viel warmes leichtes indirektes Licht</p> <p>TT-Platte als Tisch umfunktioniert (alle sollen möglichst an einem Tisch Platz finden), manche Personen sitzen etwas außerhalb (finden keinen Platz am Tisch) Protokollantin und Leiter sitzen in der Runde verteilt (nicht nebeneinander)</p> | 7 2 5 |
| Zeit | <p>Rest- oder eigene Zeit für Probleme: Angemessen? Offene Zeit? Ablaufplan/Struktur</p> | <p> feste Zeit, vertrauter Ablauf der Sitzung (Dauer max. 2 Std., heute: 12:00 bis 13:45) Sitzung beginnt pünktlich straffe Struktur (wird vom Leiter eingefordert) → fühlt sich produktiv an angesprochene Punkte werden dennoch so lange diskutiert, bis ein weiter verwertbares Ergebnis entsteht → einzelne Punkte bekommen auf Bedarf einen höheren Zeitaufwand zugesprochen (z.B. Konzertplanung des Veranstaltungsbereichs für 2015) Ablauf: Geburtstagsglückwünsche, Rückblick auf vergangene Veranstaltungen, Vorschau auf unmittelbar kommende Veranstaltungen (bis hierhin 20min), Blick in die Bereiche (OFT, Musik macht schlau, Technikteam, PR, Booking, ..., PC/EDV, ..., Senioren), Ankündigung der Personalgespräche und Klausurtagung</p> | 7 6 2 |
| weitere Bedingungen / andere Rahmung | | <p>Seitengespräche finden immer wieder statt → Sitzungsbeteiligte ermahnen sich gegenseitig Einzelne Personen stehen während der Sitzung auf und holen etwas vor und nach der Sitzung gibt es in kleineren Gruppen informellen fachlichen/organisatorischen Austausch</p> | 4 2 2 |

| | | | |
|---------------------------|---|---|--|
| | | ich sitze mit am Tisch (habe freie Platzwahl) | |
| Ebene 2 Inhalt | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
| Thema | Wird das Thema/Themen bearbeitet? Woher kommt das Thema? Gibt es Aufträge? Von wem kommen sie? Umgang mit verschiedenen Wissensbereichen: Kommt die Gruppe weiter? Werden Ergebnisse erarbeitet? Wird das Thema umdefiniert? | vom Leiter genannte Themen der Tagesordnung werden jeweils gemeinsam besprochen aktuelles Arbeitsgeschehen und aus allen der verschiedenen Arbeitsbereichen (z.T. bereichsübergreifend) Spezialwissen wird von den jeweiligen Mitarbeiter_innen eingebracht und so zur Verfügung gestellt alle wissen über kommende Veranstaltungen und dafür wichtige Vorbereitungen Bescheid, jede_r kennt seine Rolle im jeweiligen Gesamtkontext (Wir-Gefühl) ein Protokoll wird angefertigt und im Nachhinein für alle (auch nicht Anwesende) zur Verfügung gestellt keine Abweichungen von der Tagesordnung oder Einschub von spontan aufkommenden Themen Leiter vergibt das Wort Protokollantin stellt ggf. Verständnisfragen Verantwortungsübergabe gemeinsame Tagesordnung | 7 3 2 5 3 7 7 3 8 7 5 |
| Methoden | Wie wurde etwas bearbeitet? Welche Methoden wenden TN an? Wie wird Offenheit hergestellt? | Inhalte der einzelnen Arbeitsbereiche werden öffentlich als TOP gemeinsam behandelt, es gibt kritische Anmerkungen und diese werden besprochen Auswertung von MA-Befragung und Personalgesprächen wird bekanntgegeben leise gestellte Rückfragen (als Seitengespräch) sollen laut für alle Wiederholt werden jede_r kann Fragen jeder Art zum Thema stellen, die eigene Meinung einbringen | 5 |

| Ebene 3 Soziales | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|
| Gruppen- dynamik | Welche Interaktionen gibt es? | direkte Interaktionen zwischen: Leiter ↔ Verantwortliche_r für aktuelles Thema; Verantwortliche_r ↔ jeweilige_r Bereichsleiter_in positive Rückmeldung für Teile der geleisteten Arbeit Protokollantin ↔ Bereichsleiter_innen (offenen Punkten aus der letzten Beratung) | |
| | Machen alle mit/ Beteiligung? | alle sind aufmerksam und verfolgen das Geschehen (auch die Personen, die etwas außerhalb sitzen) vereinzelte Seitengespräche (wahrscheinlich innerhalb von Bereichsgruppen) nicht alle sagen etwas für alle in der Runde aber: alle Bereiche kommen zu Wort (jede Person fühlt sich vertreten, auch wenn sie selbst keinen Redebeitrag gibt) | 3 |
| | Wer macht mit? Hierarchien? | Diskussionen, die länger dauern, werden vom Leiter moderiert, am Ende zusammengefasst, ggf. entschieden/vertagt | 7 |
| | Umgang mit Widerständen? | stärkere Störungen durch Seitengespräche werden vom Leiter als Moderator benannt, um die Sitzungsgruppe wieder gemeinsam zum Thema zu bringen Meinungsverschiedenheiten werden offen, sachlich diskutiert Mitarbeiterin äußert persönliches Problem, ob jemand anderes Aufgaben abnehmen kann der Zukunft) → Frage in die Runde, ob jemand anderes Aufgaben abnehmen kann Thema LAN/WLAN: eine Bereichsleiterin kennt diesbezüglich die Möglichkeiten in ihrem Arbeitsbereich nicht → Leiter regt ein Führungsgespräch für sie an → sie fragt ihre Mitarbeiterinnen, ob sie Bescheid wissen → Bereich holt sich bei Bedarf Unterstützung bestimmte Themen mit größerem Bearbeitungsbedarf werden vom Leiter für die Klausur vorgemerkt / auf die Klausur verschoben unverständliche Entscheidungen werden erklärt (2x) Lösungsvorschläge für Probleme in einzelnen Bereichen werden auch von anderen Mitarbeiter_innen gemacht | 6 4 2 5 3 4 8 → siehe Hierarchie 3 5 |

Hospitation OFT Dattel

| Ebene 1 Setting | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
|-----------------------------------|--|--|-------------------|
| Personen / Sozialer Rahmen | <p>Organisationsform: Hierarchien: Verantwortlichkeiten: Prozess: Einladung: Beteiligungsmöglichkeiten:</p> <p>Was bringen die Leute mit ins Setting? Welche Verbindlichkeiten? Wohin gehen sie damit?</p> | <p>1. Leiter (Moderator), 2. Mitarbeiterinnen, 1. Bürgerarbeiterin (kurz vor Ende ihrer Maßnahme) regelmäßiges (wöchentliches) Teamtreffen jederzeit Rückfragen möglich</p> | 3 |
| Raum | <p>Welche Sitzordnung? "geeigneter" Raum Atmosphäre: genügend Platz</p> | <p>Mittagessen, warme Getränke, Taschentücher Leiter: Kalender, diverse Papiere & Post, Uhr Mitarbeiterinnen haben nichts zu schreiben dabei</p> <p>Gruppenraum, ausreichend groß viele Materialien der Arbeit stehen ringsherum im Raum quadratischer Tisch, Leiter sitzt den Mitarbeiterinnen gegenüber (Gefühl von zwei Fronten), Bürgerarbeiterin sitzt mir gegenüber an den beiden verbleibenden Seiten</p> | 2 -5 |
| Zeit | <p>Rest- oder eigene Zeit für Probleme: angemessen? Offene Zeit? Ablaufplan/Struktur</p> | <p> feste wöchentliche Zeit (12:00 Treffen, 12:30 bis 13:30 Sitzung) TOPs werden am Anfang nicht vorgestellt (hätte ich erwartet) sondern genannt und direkt abgearbeitet, lose Struktur Zeiten sind nicht auf die Minute fixiert Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Info über eine interne Stellenausschreibung, • Koop.projekt: Studierende lernen den Bereich OA kennen und arbeiten ein paar Stunden die Woche mit, • Beteiligung am Jugendparlament, • kommende Termine und Vorbereitungen, Planung 2015, Finanzen Ende des Jahres, • Besucher_innenzahlen, Tendenzen bezüglich der Hauptzielgruppe, • Rückfragen zur heutigen Arbeit </p> | -7 2 |
| weitere Bedingungen / | | <p>eigenes Empfinden: erste Erschöpfung nach 45min ich selbst schaue oft zum Leiter</p> | |

| andere Rahmung | | | | |
|-----------------------|---|--|--------------------------|--|
| Ebene 2 Inhalt | Inhalt | Mitschrift | Auswertung | |
| Thema | Wird das Thema/Themen bearbeitet? Woher kommt das Thema? Gibt es Aufträge? Von wem kommen sie? Umgang mit verschiedenen Wissensbereichen: Kommt die Gruppe weiter? | Themen werden der Reihe nach „auf Zuruf“ bearbeitet außen: Stadt, andere Gremien innen: eigene Arbeit Leiter gibt ihm bekannte Infos an das Team weiter eigenes Wissen / eigene Erfahrung wird zur eigenen Argumentation genutzt sie aktualisieren sich gegenseitig / bringen sich auf einen Stand einzelne Fälle werden in der Reflexion nicht zu Ende besprochen → aktualisiert, aber die Gruppe kommt an diesen Stellen nicht weiter (Ratlosigkeit und Belastung ist zu spüren) | 3 5 3 Suchbewegung | |
| | Werden Ergebnisse erarbeitet? | eigene Forderungen / Rückmeldungen an die Studierendengruppe werden zusammengefasst und schriftlich festgehalten Raumgestaltung: Elektrogeräte werden von A nach B geschoben → keine Klärung männliche Besucher sind häufiger da und zahlenmäßig stärker vertreten, beteiligen sich aber weniger an Angeboten und haben weniger vielfältige Interessen → Zustand wird benannt, aber nicht bearbeitet | 4 4 4 | |
| | Wird das Thema umdefiniert? | Information über interne Stellenausschreibung → Bedauern über Verlust der alten Mitarbeiterin, Äußerung über Schwierigkeit der aktuellen Arbeitssituation Themen / Befindlichkeiten / Schwierigkeiten aus der eigenen Arbeit kommen bei der Besprechung anderer Themen zum Vorschein | | |
| Methoden | Wie wurde etwas bearbeitet? Welche Methoden wenden TN an? Wie wird Offenheit | offenes Gespräch Themen werden der Reihen nach bearbeitet, aber: Themenhopping (siehe oben) | | |
| | | meine Anwesenheit: ich habe meine Anliegen letzte Woche im Team vorgestellt | 3 | |

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|-------------------|
| | hergestellt? | alle wissen bei den einzelnen Themen worum es geht und hören aufmerksam zu eine Mitarbeiterin stellt einen Fall vor (genaues siehe Widerstände) | 3 |
| Ebene 3 Soziales | Inhalt | Mitschrift | Auswertung |
| Gruppen- dynamik | Welche Interaktionen gibt es? | Rückfragen werden gestellt Bedenken werden geäußert Leiter spricht über anwesende Personen in der dritten Person | 3 2 -1 |
| | Machen alle mit/ Beteiligung? | Bürgerarbeiterin beteiligt sich kaum, lehnt sich zurück, Hände vor dem Mund, Arme verschränkt (innere Kündigung, weil sie bald geht), macht selbst nur kurze bestätigende Kommentare Kernteam (Leiter, 2 Mitarbeiterinnen) ist in regem Austausch zu allen Themen | -5 5 |
| | Wer macht mit? Hierarchien? | Leiter nutzt Hierarchie um Struktur wiederherzustellen Leiter hat hohe Redeanteile bei der Informationsweitergabe Zitat: „die kleinen Studenten sollen v.a. vom uns lernen“ (Leiter) | 7 |
| | Umgang mit Widerständen? | Projekt mit Studierenden funktioniert noch nicht → eigene Befindlichkeiten und Verbesserungsvorschläge werden geäußert (Mitarbeiter_innen fallen sich gegenseitig ins Wort) Leiter ist empathisch gegenüber den Studierenden → schafft Verständnis Konflikt zwischen Vorgaben/Anweisungen des Amtes und der eigenen Arbeit → Bedenken werden besprochen, eigene fachliche Argumente werden geäußert Unordnung im Beratungsraum ist nach Angaben der sich Beratenden von Angeboten Ehrenamtlicher und Honorarkräften → wird nicht weiter besprochen Beispiel für Themenhopping: Gestaltung eines Raumes mit einem Zelt → Verankerung dieses Zeltes → Witz → Mitarbeiterinnen und Bürgerarbeiterin lachen, Leiter beschwichtigt Fall: Aufregung über Problem in der benachbarten Turnhalle, die für spezielle Angebote genutzt wird, 2 Jungen haben bewusst gestört → „Kinder müssen Verständnis aufbringen“, „Das müssen sie einfach merken“, Konflikt: eigene Verantwortlichkeit / äußerer Rahmenbedingungen vs. abweichendes Verhalten von 2 Jungen → Mitarbeiterin beschreibt den Fall und ihr Handeln in der Situation (ähnliches Problem ist schon einmal aufgetreten) → Team spricht gemeinsam über die Situation, Leiter fasst zusammen → keine konstruktive Reflexion der Situation mit neuen Handlungsmöglichkeiten für kommende Situationen | -1 1 2 3 |

Anhang: Antworten zu „Wann gilt ein Austausch mit Kolleg_innen für dich als gelungen?“

Kategorien

- 01 Ergebnis wird erarbeitet
- 03 Interaktion, positives Miteinander
- 02 Beteiligung
- 09 Motivation, positive Atmosphäre, Zufriedenheit der Beteiligten
- 07 GEMEINSAMES Ergebnis
- 13 Verantwortlichkeiten werden vergeben
- 12 Nachvollziehbarkeit, Verständnis aller
- 11 Neue Ideen entstehen
- 08 Verbindlichkeiten, Sicherheit, Verlässlichkeit entsteht
- 06 zeitliche Aspekte (genug, zeitl. begrenzt)
- 05 alle Themen wurden angesprochen
- 04 Berücksichtigung einzelner
- 10 Offenheit, Ehrlichkeit

Aussagen

- 01 Absprachen getätigt
- 01 Absprachen zu Ende geklärt
- 01 alle Fragen beantwortet sind
- 01 alle Fragen geklärt werden
- 01 alle Klarheiten beseitigt sind (Ironie)
- 01 alle Probleme geklärt sind
- 01 Einigung z.B. auf Termine erfolgt ist
- 01 keine Fragen offen sind
- 01 Klärung offener Fragen
- 01 objektive Entscheidungen treffen
- 01 offene Probleme möglichst gelöst wurden
- 01 Terminabsprachen
- 01 ungeklärte Dinge geklärt wurden
- 03 alle aufeinander eingehen
- 03 einander zugehört wird, auf Fragen, Bitten, Anweisungen eingegangen wird
- 03 freundlicher, respektvoller Umgang
- 03 Kommunikationsregeln eingehalten werden
- 03 Kritik konstruktiv geäußert werden kann
- 03 man sich zuhört, man sich aussprechen lässt

-
- 03 Sichtweisen anderer einholen
 - 03 Zuhören + Verständnis → Ergebnis
 - 02 alle mit Einzubeziehen
 - 02 alle zu Wort kommen
 - 02 Engagement aller, um Angebote zu sichern
 - 02 jeder seinen Standpunkt äußert
 - 02 jeder zu Wort kommen kann
 - 02 jeder zu Wort kommt
 - 09 alle bereit sind ihre Aufgabe mit Freude zu erfüllen
 - 09 alle motiviert und engagiert ihre Aufgaben erledigen
 - 09 Atmosphäre gut
 - 09 beide Seiten zufrieden aus der Situation herausgehen
 - 07 gemeinsamer Konsens erreicht ist
 - 07 man auf einen Nenner kommt
 - 07 man eine gemeinsame Lösung gefunden hat
 - 07 offene Fragen beantwortet
 - 13 alle ihre Aufgabe kennen
 - 13 Aufgaben verteilt
 - 13 Verantwortlichkeiten
 - 12 alles nachvollziehbar ist
 - 12 ich Positionen der Kollegen nachvollziehen kann
 - 11 jeder neue Ideen einbringt
 - 11 neue Ideen entstehen
 - 08 alles verlässlich (mit Plan B) organisiert ist
 - 08 Verbindlichkeiten
 - 06 kurzer Austausch
 - 06 man sich genug Zeit genommen hat bzw. nehmen kann
 - 05 alle gewünschten Themen angesprochen werden können
 - 05 offene Probleme angesprochen werden
 - 04 Arbeitsteilung für jeden gelingt
 - 04 einzelner in individueller Planung berücksichtigt wird
 - 10 ehrlich, offen über alles geredet wird

Anhang: Antworten zu „Was müsste passieren, dass du im Team nicht alle wichtigen Themen ansprechen kannst?“

Kategorien

- 07 Zeitmangel
- 01 fehlendes Vertrauen
- 02 eigene Unsicherheiten
- 03 Streit, Konflikt
- 04 fehl. freundl. Umgang, fehl. Wertschätzung
- 10 fremde/bestimmte Personen sind im Raum
- 06 keine Harmonie, „Chemie“ stimmt nicht
- 05 Unausgesprochenes, probl. Latenzen
- 08 fachl. Verständnisunterschiede
- 09 fehlende Sachlichkeit
- 11 Mobbing
- 90 Antwort zur Frage nicht zuzuordnen
- 99 k.A.

Aussagen

- 07 Wenn Themen zur Sprache kommen müssen und Zeitdruck herrscht
- 07 Zeitdruck / Termine / personelle Ressourcen
- 07 Zeitmangel
- 07 Zeitmangel
- 07 Zeitmangel, Stress, etc.
- 07 Zu lange Redezeiten
- 01 bei Vertrauensbruch
- 01 kein Vertrauen
- 01 Mangelndes Vertrauen in KollegInnen
- 01 Vertrauen müsste weg sein
- 01 wenn Vertrauen weg ist
- 02 Situationen in denen ich mir unsicher bin
- 02 Unsicherheit und evtl. Vorwürfe, mit denen ich schwer umzugehen weiß.
- 02 wenn ich Hemmungen hätte, meine Meinung zu sagen
- 03 Eine Konfliktsituation
- 03 Streit
- 03 wenn Streit herrscht
- 04 wenn die freundliche, kameradschaftliche Atmosphäre fehlt

- 04 Wenn man nicht ernst genommen wird, keine Wertschätzung da ist
- 04 wenn man nicht freundlich miteinander umgeht
- 10 Bei internen/personellen Problemen wird im entsprechend kleinen Kreis besprochen
- 10 Fremde sind im Raum
- 10 Persönliches Gespräch
- 06 keine Harmonie
- 06 wenn die Chemie zwischen den Mitarbeitern nicht stimmen würde
- 05 wenn unausgesprochene Konflikte/Probleme vorliegen
- 08 technisches Unverständnis
- 09 subjektive und emotionale Gesprächspartner
- 11 Mobbing
- 90 gibt es nicht, um gut zu funktionieren, sollte alles besprochen werden können.
- 90 in unserem Team kann man alles ansprechen
- 99 k.A.
- 99 k.A.
- 99 k.A.
- 99 k.A.
- 99 k.A.
- 99 k.A.

Anhang: Antworten zu „Hast du dir schon mal Hilfe bei einer fachlichen Frag oder einem Problem im Team geholt? Was war dein Anliegen / dein Thema?“

Kategorien

- 02 Umgang, Beziehungsgestaltung mit Klient_innen
- 04 Sekundäraufgaben (Technik, PR, Finanzen, usw.)
- 01 Angebotsgestaltung, Organisatorisches, Versicherung
- 07 ja (ohne Angabe von Themen)
- 08 nein
- 03 eigene Ausbildungsaufgaben
- 09 k.A.

Aussagen

- 02 Austausch mit Soz.arb. aus Jugendtreff in einem schwierigen Fall
- 02 Biografie der Jugendlichen und Eltern im Erwachsenencafe

-
- 02 ein Konflikt mit einem Jugendlichen
 - 02 einem Jugendlichen wurde das Kind weggenommen
 - 02 Fallbesprechung mit meiner Kollegin, „schwierige“ Situation mit einem Klienten
 - 02 Fragen zum Umgang mit bestimmten Klienten
 - 02 Hausverbot, wie lange?
 - 02 Kindeswohlgefährdung, Ordnung, Sauberkeit, Vandalismus, aggressives Verhalten
 - 02 pädagogische Herangehensweise
 - 02 Probleme der Kids
 - 02 Probleme mit Jugendlichen
 - 02 Sanktionen/Maßnahmen gegen auffälliges Klientel
 - 04 betriebswirtschaftl. Zusammenhänge
 - 04 Computertechnik, Catering
 - 04 Finanzen
 - 04 Hilfe bei Einarbeitung in Computerprogramme
 - 04 PR
 - 04 technische (Ton, Licht, Computer) Fragen wurden beantwortet
 - 04 technische Fragen
 - 01 Anregungen zum Basteln
 - 01 Bis jetzt nur organisatorisches
 - 01 Einhaltung von Fragen der Versicherung von Kindern und Jugendlichen, und vieles mehr
 - 01 Gestaltung des OFT
 - 01 Projektplanung
 - 01 Weihnachtsbasteln
 - 07 des öfteren, beim Chef, der immer mit Rat und Tat da ist
 - 07 ja
 - 07 Probleme versuchen wir immer gemeinsam zu lösen
 - 08 bisher noch nicht
 - 08 nein
 - 08 nein, Fragen werden an mich gerichtet
 - 03 Facharbeit
 - 09 k.A.

Literaturverzeichnis

Thematische Literatur

- [Müller 2009] Müller, Burkhard: Sozialpädagogisches Können : Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. - 6., überarb. Aufl. - Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag, 2009.
- [Pannewitz 2012] Pannewitz, Anja: Das Geschlecht der Führung : Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation. - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2012.
- [Riemann 2013] Riemann, Gerhard: Der Beitrag interaktionistischer Fallanalysen professionellen Handelns zur sozialwissenschaftlichen Fundierung und Selbstkritik der Sozialen Arbeit. In: Professionalität in der Sozialen Arbeit : Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. - 3., durchges. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2013. S.297-316
- [Scherpner, Richter-Markert, Sitzenstuhl 1992] Scherpner, Martin; Richter-Markert, Waltraud; Sitzenstuhl, Ingrid: Anleiten, Beraten und Lehren: Prinzipien sozialarbeiterischen Handelns : Anregungen für die Praxisanleitung und Beratung von Mitarbeiterinnen. - Frankfurt a.M.: Eigenverlag des Dt. Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 1992.
- [Stadt Leipzig 2012] Stadt Leipzig (Hrsg.): Fachplan Kinder- und Jugendförderung 2012. - Leipzig: Stadt Leipzig / Amt für Jugend, Familie und Bildung, 2012. (zu finden unter: leipzig.de, am 16.02.2015)
- [Thole, Pothmann 2013] Thole, Werner; Pothmann, Jens: Die MitarbeiterInnen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. - 4., überarb. und aktualis. Aufl. - Wiesbaden: Springer VS, 2013. S.559-579
- [Wolff, Flick, Ackermann, Biesel, Brandhorst, Heinitz, Patschke, Röhnsch 2013] Wolff, Reinhart; Flick, Uwe; Ackermann, Timo; Biesel, Kay; Brandhorst, Felix; Heinitz, Stefan; Patschke, Mareike; Röhnsch, Gundula: Aus Fehlern lernen : Qualitätsmanagement im Kinderschutz. - Hrsg. vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, 2013.
- [Wulf-Schnabel 2011] Wulf-Schnabel, Jan: Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit. - Wiesbaden: Springer VS, 2011.

Zum Forschungsvorgehen

- [Bohnsack, Marotzki, Meuser 2011] Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. - 3. durchges. Aufl. - Opladen: Verlag Barbara Budrich, 2011.
- [Flick 2004] Flick, Uwe: Triangulation : Eine Einführung. - Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2004.
- [Kleining 1995] Kleining, Gerhard: Lehrbuch entdeckende Sozialforschung (Bd. 1) : Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik. - Weinheim: Beltz, 1995.
- [Lamnek 2005] Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung : Lehrbuch. - 4., vollst. überarb. Aufl. - Weinheim: Beltz, 2005.
- [Lueger 2010] Lueger, Manfred: Interpretative Sozialforschung : Die Methoden. - Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2010.
- [Merkens 1992] Merkens, Hans: Teilnehmende Beobachtung : Analyse von Protokollen teilnehmender Beobachter. In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P.(Ed.): Analyse verbaler Daten : Über den Umgang mit qualitativen Daten. - Opladen: Westdt. Verl., 1992.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich meine Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Arbeit noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Mittweida, 27.02.2015