

## **Supervision als Instrument der Qualitätssicherung im Fallmanagement**

Ich möchte in meinem Vortrag über Qualitätssicherung im Fallmanagement durch Supervision sprechen. Dies mache ich aus meiner Rolle als Vorsitzender der EAS (European Association for Supervision), einem Berufsverband für Supervision, der sich vor ca. 10 Jahren auf europäischer Ebene etabliert hat. Wir halten die Arbeit und Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen im europäischen Raum für hilfreich und fruchtbar für alle. Auch Sie schauen bei diesem Innovationsforum über die Grenzen Deutschlands hinweg, um Impulse und Anregungen aus anderen Ländern zu erhalten.

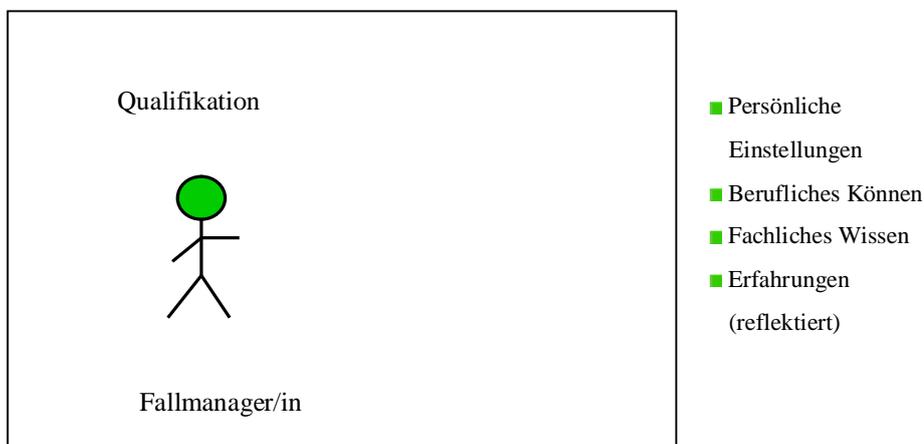
Des Weiteren beziehe ich mich auf Erfahrungen in Weiterbildungen im Fallmanagement in Ostwestfalen, Niedersachsen und Österreich. Diese Erfahrungen sind angereichert durch Austausch mit Kollegen und Kolleginnen, die in ähnlichen Projekten mitgearbeitet haben und wie wir sie in den Berufsverbänden für Supervision diskutieren. Diese Qualifizierungen für die Beratung und Gesprächsführung im Arbeitsmarkt werden je nach formalem Hintergrund und Ausrichtung und den verschiedenen Regionen unterschiedlich bezeichnet, wie Fallmanager, Arbeitsmarktberater, Arbeitsmarkt-Coach, Berufsorientierungsberater usw. Lassen Sie mich dies an dieser Stelle ausdrücklich sagen, wenn wir über die Rolle des "Fallmanagers" sprechen, sprechen wir von einem neuem Verständnis von Vermittlung, Betreuung und Begleitung von Menschen, die ohne Arbeit sind, bzw. die schon lange ohne Arbeit sind. Hier entsteht ein neues Bild von Arbeit im Bereich des Services im Arbeitsmarkt, was weit über übliche Vermittlungsaufgaben hinaus geprägt ist. Dies hat Folgen und zwar für die jeweilige Organisation, in der die Fallmanager angesiedelt sind. Hier verändert sich die Kultur, weil ein anderes Verständnis von Vermittlung und Umgang mit Menschen sich etablieren wird. Leitungskräfte in den Organisationen müssen sich ebenso mit dieser Veränderung weiterentwickeln. Wir kennen die Beispiele wo Mitarbeiter ein neues Verständnis von ihrer Arbeit entwickeln sollen, wollen und auch tun und die übergeordneten Ebenen verstehen ihre Aufgabe wie bisher. Es führt zu Diskrepanzen und zu De-Motivation. Wo Menschen mit Menschen und in Bezug auf Menschen arbeiten und zur Aufgabe haben diese Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern, anzuregen und zu begleiten, müssen sie sich selber entwickeln. Niemand kann Entwicklung fördern, ohne sich selbst immer wieder zum Zentrum eigener Entwicklung zu machen. Diese Menschen brauchen ein Umfeld in dem Entwicklung möglich ist und dies ist wieder abhängig von der Entwicklungsbereitschaft der Vorgesetzten.

Supervision ist nun als ein Instrument zur Qualitätssicherung in diesem Bereich einsetzbar. Für uns Supervisoren ist die Qualitätssicherung nicht neu. Wir blicken auf 20 - 30 Jahre Erfahrungen mit unterschiedlichen Berufen und Berufsgruppen. Teilweise wurde Berufe durch die Supervision in ihrer Entwicklung und spezifischen Ausprägung erst gefördert.

Fallmanagement, so wie wir es aus den entwickelten Curricula kennen, ist nicht neu, jedoch in seiner Anwendung im Arbeitsmarkt neu platziert. Aus meiner Sicht ist begleitende Supervision nicht nur hilfreich, sondern auch notwendig, gerade bei dem oft auch sehr schwierigem Klientel. Supervision ist nicht nur einfach eine Beratung im Arbeitszusammenhang, sondern ein spezifisches Nachdenken über Arbeit, über Instrumente, über soziale Gegebenheiten, über Werte und Normen, über Beziehungen, über Gefühle, über Wahrnehmungen. Damit wird Supervision zum Instrument der stetigen Überprüfung komplexer Zusammenhänge und ist zu verstehen als Selbstkontrolle.

Ich möchte dies im Weiteren anhand einiger Grafiken deutlich machen.  
Was bringt ein Fallmanager, eine Fallmanagerin mit? Grob klassifiziert können wir uns das folgendermaßen vorstellen:

## Supervision



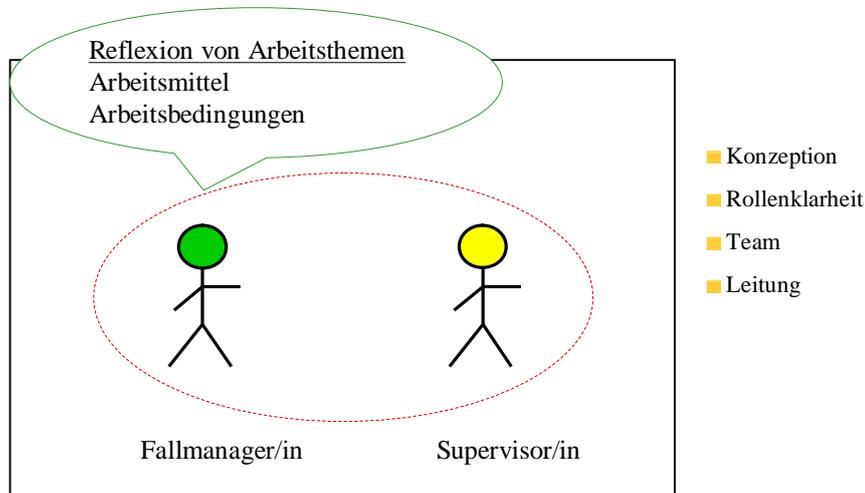
Der Fallmanager hat im besonderen Maße mit menschlichem Verhalten zu tun. Er befindet sich damit im Kräftefeld unterschiedlicher menschlicher Verhaltensweisen und zwischenmenschlicher Beziehungen. Gleichzeitig nimmt er selbst durch sein Verhalten gezielt Einfluss auf das Geschehen in seinem Auftragsbereich. Die persönlichen Einstellungen sind damit wesentlicher Teil seiner Vorgehensweisen.

Er ist nicht nur Berater und leitet Gespräche, sondern ist auch Beziehungspartner, wird auch als solcher erlebt und nimmt damit Einfluss auf mögliche Veränderungsprozesse bei Einzelnen oder Gruppen.

Darüber hinaus benötigt er spezifisches Fachwissen im Arbeitsmarkt und Wissen über die Planung und Steuerung von Gesprächsprozessen und damit von Beziehungsprozessen. Erfahrung an sich ist im beruflichen Zusammenhang nicht von Wert. Erst die Reflexion eigener Erfahrungen und diese dann angemessen im jeweiligen Kontext bewusst wahrnehmen und verwerten zu können, macht die hohe Qualität zur Steuerung von Prozessen aus.

Wenn wir dies nun aus supervisorischer Sicht weiter differenzieren wird deutlich was die Themenbereiche in der Supervision von Fallmanagern sind:

## Supervision



Die Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen sind hier nicht nur als technische und methodische Begriffe zu verstehen, sondern als Teil einer Kultur, einer Haltung der gesamten Organisation. Das Konzept wird zwar durch den einzelnen Fallmanager in die Praxis gebracht, jedoch in der Organisation, im Team, im Austausch mit den Führungskräften entwickelt und muss ständig weiterentwickelt werden. Hier dient die Supervision als Unterstützung zur Entwicklung und Qualifizierung.

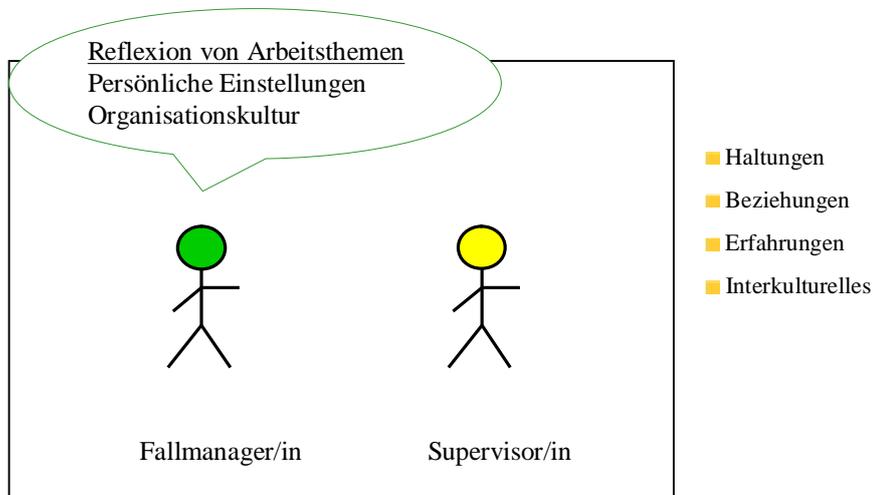
Das Beziehungsgeschehen im Arbeitszusammenhang ist von der jeweiligen Akzeptanz der unterschiedlichen Rollen abhängig. Rollenübernahme, Rollengestaltung und Rollendurchsetzung sind Kernpunkte einer beruflichen Identität und bedürfen einer ständigen Überprüfung.

Den Teamgedanken möchte ich als gemeinsamen Identifikationspunkt nennen. Hier können Unsicherheiten, Fragen, Erfolge gemeinsam geteilt und betrachtet werden. Menschen, die mit Menschen arbeiten brauchen andere Menschen (Teams) zur Unterstützung für eine gute und sinnvolle Arbeit.

Leitungskräften obliegt die Aufgabe der Unterstützung und Steuerung der Mitarbeiter, der Teams, auch des Anregens und Impulse zu setzen. Diskrepanzen wirken sich immer auf die Arbeitsleistungen und Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter aus und müssen bearbeitet und gelöst werden.

Ein weiterer Themenbereich sind die Einstellungen und Erfahrungen des Fallmanagers:

## Supervision



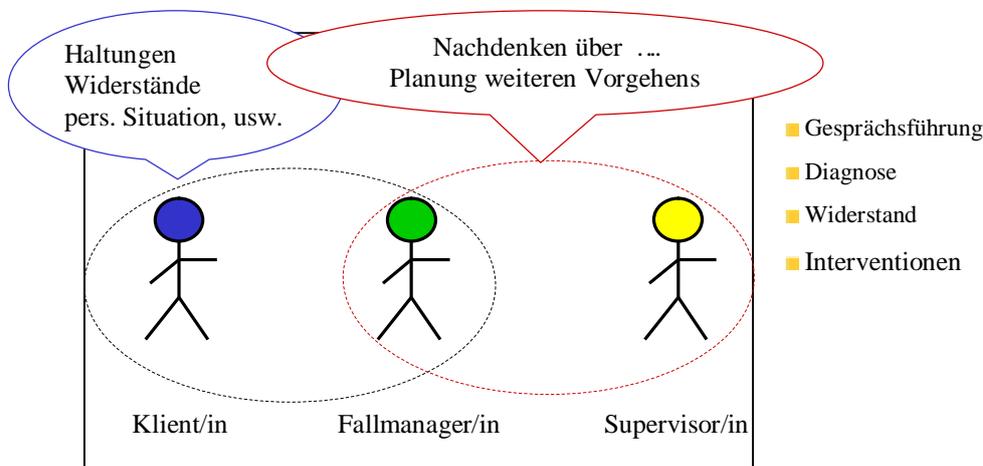
Bei diesen Themenbereichen geht es um die persönlichen Einstellungen und Haltungen des Fallmanagers, denn die bestimmen entscheidend über die Art und Weise der Begegnung in den Beziehungen zum Klientel. Fragen der eigenen inneren Haltung zum eigenen Berufsbild, zu dem Lern- und Entwicklungspotential von Menschen und der Bedeutung von Beziehungen sowohl im eigenen Lebensbereich als auch im Bereich des Klientel stehen hier im Vordergrund.

Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Gesprächssituationen werden reflektiert und auf ihre Anwendbarkeit in Bezug auf unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale hin untersucht. Ebenso wird die eigene Einstellung zu dem jeweiligen Klienten betrachtet und das eigene Verständnis von kulturellen Betrachtungen, z.B. der Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen und auch für ihn fremden Lebensformen.

All dies ist nicht trennbar von dem Eingebundensein des einzelnen Mitarbeiters in den Gesamtzusammenhang der Organisation. Auf die Organisationskultur und Auswirkungen von Diskrepanzen habe ich schon kurz hingewiesen.

Wenn bislang der Blick fast ausschließlich auf den Fallmanager gerichtet war, gibt es weitere Themenbereiche, die in der Überprüfung durch die Supervision von Bedeutung sind. Der Focus ist hier auf das Klientel gerichtet:

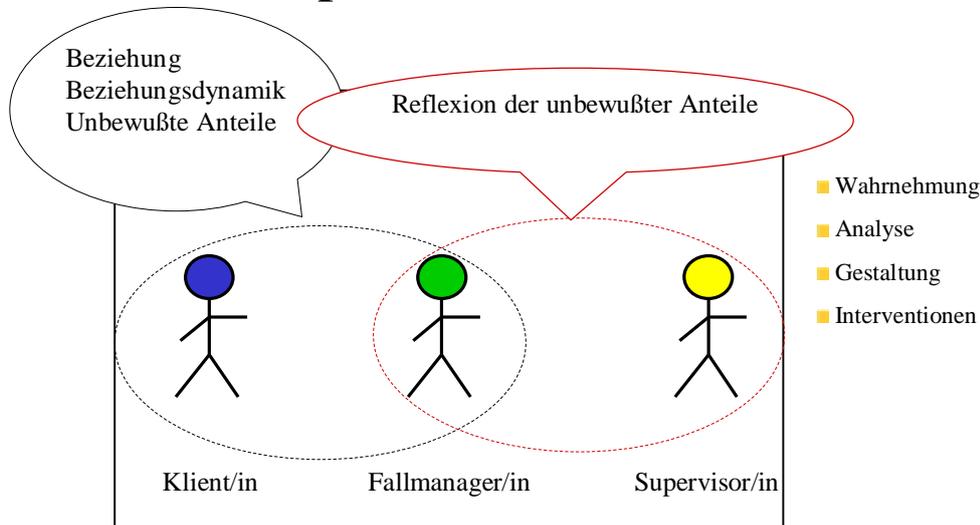
## Supervision



Hier wird reflektiert, wie Gesprächssituationen aufgebaut werden, was die Merkmale für gelungene Gesprächsprozesse und auch für weniger gelungene Gesprächsprozesse sind. Dies betrifft den kommunikativen Bereich. Die Art der Datenerhebung wird untersucht und was sich daraus für weitere Gespräche ableiten lässt. Ein weites Feld ist der Bereich des Umgangs mit Widerständen beim Klientel. Sie müssen erfasst und als solches auch gedeutet werden, um Strategien zu entwickeln, wie Widerstand in konstruktive Verhaltensweisen umzulenken ist.

Zum Abschluss möchte ich den Blick auf einen weiteren sehr komplexen Themenbereich richten. Der Focus liegt nun auf der Beziehungsgestaltung im Gesprächsprozess des Fallmanagements:

## Supervision



Hier geht es um die Fähigkeit nicht nur sein Gegenüber wahrzunehmen, sondern sich selbst in Beziehung zum Gegenüber wahrzunehmen und dies zu reflektieren und damit das eigene Verhalten und das Verhalten des Gegenübers als von einander abhängig zu betrachten. Die Wahrnehmung und die nähere Analyse des Beziehungsgeschehens eröffnen neue Handlungsmöglichkeiten und bieten Optionen für neue Perspektiven. Erst diese Betrachtung macht es möglich, das vorher beschriebene - nämlich die von mir dargestellten unterschiedlichen Themenbereiche - in einem Gesamtzusammenhang zu sehen und daraus gezielte problemlösende, ergebnisorientierte Interventionen vorzunehmen.

In der Kürze dieser Ausführungen ist hoffentlich deutlich geworden, dass Supervision die unterschiedlichen Ebenen erfasst: Den Fallmanager mit seiner Profession, das Klientel (indirekt) über die Darstellung des Fallmanagers und das Beziehungsgefüge Fallmanager-Klientel. Es ist hoffentlich auch deutlich geworden, wie komplex und in manchen Situationen sicher auch sehr schwierig das Geschäft des Fallmanagers ist. Da er sich ständig in dem schon vorher beschriebenen Kräftefeld bewegt, ist ein Abstand aus dem unmittelbaren Arbeitszusammenhang notwendig, um immer wieder neue Blickwinkel und Perspektiven zu entwickeln.

Supervision sollte aus meiner Sicht in diesem Arbeitsfeld institutionalisiert sein. Da es sich auch immer wieder um ein Auseinandersetzen mit eigenen Einstellungen und Haltungen handelt, braucht dies einen geschützten Rahmen. Persönliche Erfahrungen aus der Supervision gehen nur den Fallmanager etwas an. Themen, die eine organisatorische Relevanz haben, z.B. Strukturthemen, Arbeitsabläufe usw. müssen jedoch auch über die Supervisionssitzung hinaus an die jeweilige Organisation weiter vermittelt werden.

Viele Berufe und Berufsgruppen haben in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen mit begleitender Supervision zu ihrer Arbeit gemacht und darüber die Qualität ständig weiterentwickeln können.

Es reicht aus, Supervision in bestimmten zeitlichen Abständen (also begleitend) anzubieten. Eine besondere Chance liegt in dem exemplarischen und unmittelbar an beruflichen Situationen gebundenem Lernen. Einzelne in der Supervision gut bearbeitete Themen und daraus gewonnene Erkenntnisse können auf andere Situationen transferiert werden. Besonders geeignet sind Gruppen-Supervisionen, in denen mehrere Fallmanager gemeinsam mit Hilfe eines Supervisors an den Themen Einzelner in der Gruppe arbeiten. Dies hat einen enorm hohen Lerneffekt für alle Beteiligten und kann gut in den Arbeitszusammenhang integriert werden. Gerade das Gruppengeschehen schafft weit über die Supervisionssitzung hinaus einen gemeinsamen Zusammenhang, in dem die Qualität der Arbeit differenziert betrachtet wird und auch Freude bereitet.

6.5.2004

Hans-Werner Hemp  
(EAS-president)  
European Association for Supervision  
Internet - [www.supervision-eas.org](http://www.supervision-eas.org)

**SUPAktiv** - Praxis für Supervision und berufliche Weiterbildung  
Hans-Werner Hemp  
Rothenbaumchaussee 151  
D - 20149 Hamburg  
Tel. 040 - 41 495 479 - Fax 040 - 41 496 351  
Email - [hwhemp@t-online.de](mailto:hwhemp@t-online.de)  
Internet - [www.verein-supervision.de](http://www.verein-supervision.de)