

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

Lea Hollenstein
Regula Kunz (Hrsg.)

Kasuistik in der Sozialen Arbeit

An Fällen lernen in Praxis und Hochschule

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Alle Rechte vorbehalten
© 2019 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin & Toronto
www.budrich.de

ISBN 978-3-8474-2267-9 (Paperback)
eISBN 978-3-8474-1331-8 (eBook)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de
Titelbildnachweis: Foto: tanakhawo, www.piqs.de
Lektorat: Christoph Gassmann, Zürich – www.fehlervogel.ch
Satz: Kim Judek, focussic Design & Marketing, Wuppertal
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt
Printed in Europe

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2019

Inhalt

Editorial.....	7
<i>Lea Hollenstein und Regula Kunz</i>	
Teil 1 – Annäherung an die Kasuistik	
»Die Soziale Arbeit braucht ein der Komplexität und Offenheit des Lebens entsprechendes theoretisches Konzept«.....	23
<i>Hans Thiersch und Peter Sommerfeld im Gespräch</i>	
Kasuistik in der Sozialen Arbeit – Einführung und Begriffsbestimmung.....	35
<i>Fabienne Rotzetter</i>	
Zur Nutzung verschiedener Wissensformen in der Praxis Sozialer Arbeit.....	53
<i>Cornelia Rüegger, Roland Becker-Lenz und Joel Gautschi</i>	
Teil 2 – Kasuistik als Kunstlehre in der Hochschule	
Kasuistik zu Studienbeginn Ein situativer Zugang mit »Schlüsselsituationen« der Sozialen Arbeit.....	75
<i>Achim Korthaus</i>	
Kasuistische Reflexionsfragen Burkhard Müllers Konzept »Multiperspektivische Fallarbeit«.....	99
<i>Ursula Hochuli Freund</i>	
Kasuistik im Kontext von Profession und Disziplin anhand eines systemisch-biografischen Fallzugangs.....	119
<i>Sabina Babic, Lea Hollenstein und Peter Sommerfeld</i>	
Kasuistik im Rahmen des systemtheoretischen Paradigmas Sozialer Arbeit.....	141
<i>Maria Solèr und Nina Hatsikas-Schroeder</i>	
Annäherung an eine Kunstlehre forschenden Lernens.....	167
<i>Reinhard Hörster</i>	
Explorative Evaluation von Kasuistik-Modulen und von deren Potenzialen zur Theorie-Praxis-Relationierung.....	181
<i>Stephan Kösel und Kathrin Schreiber</i>	

Teil 3 – Kasuistik in der Praxis – systematisch an und von Fällen lernen	
Supervision als kasuistischer Raum.....	199
<i>Susanne Gerber</i>	
Orte des Lernens an Fällen über die Fälle hinaus bei espace libre FamilienCoaching.....	221
<i>Katharina Gerber</i>	
Kasuistik in der Betrieblichen Sozialen Arbeit.....	239
<i>Katja Müggler und Edgar Baumgartner</i>	
Teil 4 – Kasuistik an der Schnittstelle zwischen Praxis und Hochschule	
... man merkt, dass man auch anders darüber denken kann ... Ein Erfahrungsbericht aus einer Community of Practice zu situativer Kasuistik.....	259
<i>Achim Korthaus, Simone Pissinger und Ruedi Schaller</i>	
Kasuistik während der Praxisausbildung.....	271
<i>Marc Goldoni, Stephan Kösel und Ursula Hochuli Freund</i>	
Kasuistische Methoden für Praxisausbildende in der Begleitung von Studierenden in Praxisorganisationen während ihrer Praxisphasen.....	285
<i>Stephan Kösel</i>	
Kooperation zwischen Praxis und Hochschule.....	305
<i>Regula Dällenbach und Ursula Hochuli Freund</i>	
Autorinnen und Autoren.....	323

Teil 3

Kasuistik in der Praxis – systematisch an und von Fällen lernen

Supervision als kasuistischer Raum

Susanne Gerber

Supervision ist ein Instrument, mit dem sich in der Praxis Professionalität sichern und weiterentwickeln lässt. Welchen Beitrag kann dazu die Kasuistik leisten? Der Beitrag zeigt, wie Supervision einen Reflexionsraum zur Verfügung stellt, in dem Professionelle fallbezogenes Wissen austauschen und diskutieren. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Fallverstehen, das durch Narrationen aus dem erlebten Arbeitsalltag und andere Verfahren der »Verlebendigung« von Situationen ermöglicht wird. Das Potenzial der Kasuistik für die Supervision liegt darin, dass in der Gestaltung des Prozesses systematisch auf Theorien der Sozialen Arbeit Bezug genommen wird. Die Relationierung von Fall und Theorie erlaubt über den einzelnen Fall hinausgehende Erkenntnisse. Dies führt zu theoretisch angereicherten Begriffen, die eine langfristige Diskussion in der Organisation fördern können. Vor diesem Hintergrund lässt sich zeigen, wie über ein produktives Zusammenwirken von Weiterbildung, Intervention und Supervision Kasuistik in Organisationen der Sozialen Arbeit verankert werden kann.

1 Einleitung

In der Fallsupervision bearbeiten Professionelle Fragen ihres beruflichen Handelns. Sie erläutern ausgewählte Situationen aus ihrer Praxis und bearbeiten sie mit dem Ziel, sie differenzierter, vertiefter oder »anders« zu verstehen. Auf dieser Grundlage entwickeln sie neue Handlungsmöglichkeiten. Eine für diese Aufgabe ausgebildete Supervisorin¹ leitet den Prozess der Reflexion an. Das übergeordnete Ziel von Supervision besteht darin, Professionalität zu ermöglichen, zu sichern und zu entwickeln. Kasuistik verfolgt dasselbe Ziel. Ihr geht es um die Frage, wie Fälle systematisch mit Wissen – besonders wissenschaftlichem Wissen – in Beziehung gesetzt werden können. Es gibt also eine Reihe von Parallelen zwischen Supervision und Kasuistik.

Die Frage, wie sich Fälle in der Supervision am produktivsten bearbeiten lassen, beschäftigt mich seit geraumer Zeit. Ich fragte mich: Kann Supervision sich von kasuistischen Verfahren inspirieren lassen? Inwiefern ist Supervision Kasuistik? Je länger ich mich mit diesen Fragen auseinandersetzte, indem ich zwischen der supervisorischen Praxis und Fachliteratur zu Kasuistik und Supervision hin und her wanderte, desto komplexer wurde mir das Thema, desto vielfältiger die Fragen und Einsichten. Ich wertschätze Supervision heute in einer neuen Weise, sehe ihren Nutzen deutlicher und

¹ Ich brauche die weibliche oder die männliche Form. Es sind alle Geschlechter gemeint.

habe auch Anregungen erhalten, wie ich Supervision über Kasuistik anreichern kann. Der Text spiegelt den vorläufigen Stand meiner Überlegungen.² Dabei gehe ich wie folgt vor: Zuerst erläutere ich mein Verständnis von Supervision in der Sozialen Arbeit (Kapitel 2). Ich zeige, was Supervision aus meiner Sicht ist, was in der Supervision geschieht und in welcher Weise Supervision dazu beiträgt, Professionalität zu sichern und zu entwickeln. Dann lege ich in zwei Kapiteln dar, welche Anregungen ich der Kasuistik für die Gestaltung von Supervision entnehme. Zuerst zeige ich, worin ich das Potenzial der Kasuistik für die Fallsupervision sehe (Kapitel 3); anschließend untersuche ich die Frage, was geschieht, wenn das Team, einzelne Professionelle oder die Organisation zum Fall für Supervision werden (Kapitel 4). Im Schlusskapitel erläutere ich anhand des Konzeptes »Fallbesprechungen optimieren«, wie Weiterbildung, Intervention und Supervision produktiv zusammenwirken und wie Kasuistik in Organisationen der Sozialen Arbeit verankert werden kann.

2 Supervision in der Sozialen Arbeit

Supervision entstand zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA und England. Bei der Einführung von »Social Casework« durch Mary Richmond (vgl. auch den Beitrag von Fabienne Rotzetter in diesem Band, S. 35 ff.) wurden Ehrenamtliche durch »besser ausgebildete Sozialarbeiterinnen in ihrer Arbeit angeleitet, unterstützt, kontrolliert und supervidiert« (König/Schattenhofer 2017: 19). Die Arbeit am Fall stand im Vordergrund, der fachliche Wissens- und Erfahrungsvorsprung der Supervisorin bildete die Grundlage der Beratung. In den folgenden Jahrzehnten fanden Wissen und Methoden aus der Psychoanalyse und Psychologie Eingang in die sozialarbeiterische Supervision. Bis in die 1970er Jahre speiste sich das methodische Repertoire der Supervision aus der Psychoanalyse, später aus gruppenspezifischen und gruppentherapeutischen Quellen wie Psychodrama und Gestalttherapie. In den 80er und 90er Jahren kamen systemische Ansätze und Verfahren aus der Organisationsentwicklung dazu. Aktuell kommt eine große Bandbreite an Methoden und Verfahren zur Anwendung, und die meisten Supervisorinnen und Supervisoren nutzen mehrere Ansätze (vgl. Krauß 2012; Galuske 2005). Die zu Beginn vorherrschende Arbeit am Fall wurde zunehmend ergänzt mit Fragen der Zusammenarbeit im Team. Ziel der Teamsupervision ist es, effizient und effektiv zu kooperieren und Konflikte konstruktiv zu bearbeiten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg verbreitete sich Supervision im deutschsprachigen Raum. Auch hier wurde sie zunächst von erfahrenen Sozialarbeiterinnen durchgeführt, einige von ihnen hatten nach Studienaufenthalten in den USA Supervision in den deutschsprachigen Raum eingeführt. In den 70er Jahren entstanden erste eigene Aus-

2 Ich danke den Kolleginnen der FHNW für den anregenden und interessanten Austausch, besonders Beate Knepper, Gabi Merten und Lea Hollenstein.

bildungsgänge. 1989 wurde die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching gegründet. Der Schweizerische Berufsverband³ besteht seit 1976.

Im Zuge der 80er Jahre hat sich Supervision im deutschsprachigen Raum ausdifferenziert in Coaching und Organisationsentwicklung (vgl. Galuske 2005; Buer 2009). Coaching fokussiert auf die Begleitung von Veränderungsprozessen, wenn Professionelle zum Beispiel neue Aufgaben oder Rollen übernehmen. Coaching unterstützt im Erreichen von Zielen und befähigt zum Selbstmanagement bei hohen Belastungen. Demgegenüber ist Organisationsentwicklung klar auf die Entwicklung und Optimierung von organisationalen Prozessen und Strukturen ausgerichtet. In der Praxis lassen sie die drei Formate Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung nicht klar trennen.

Unterschieden wird ferner zwischen Fall- und Teamsupervision. In der *Fallsupervision* bearbeiten die Teilnehmenden klientenbezogene bzw. fallbezogene Themen und Anliegen. Fragen der Zusammenarbeit im Team sind Thema der *Teamsupervision*. Mit diesem Begriff kann aber auch das Setting bezeichnet werden. In der Teamsupervision arbeitet eine im beruflichen Alltag zusammenarbeitende Gruppe, die einen gemeinsamen Auftrag hat. In der Einzelsupervision arbeitet eine Einzelperson an berufsbezogenen Fragen, in der Gruppensupervision eine Gruppe, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Teams oder Organisationen kommen.

2.1 Professionalität entwickeln und sichern

Ziel der Supervision in der Sozialen Arbeit ist es, Professionalität zu entwickeln und zu sichern. Weshalb braucht es dazu Supervision? Und was versteht man in der Sozialen Arbeit unter »Professionalität«?

Personenbezogene Dienstleistungen

Sozialarbeitende erbringen personenbezogene Dienstleistungen. Diese kennzeichnen sich durch besondere Merkmale, aus denen besondere Anforderungen hervorgehen. Sozialarbeiterinnen sind nicht nur als Person an der Erbringung der Dienstleistung beteiligt, sondern sie setzen sich dabei darüber hinaus gezielt selbst als Person ein. Dies bedeutet, dass sie sowohl als Subjekt als auch als Objekt handeln, gleichzeitig Mensch und Instrument sind. Das ist anspruchsvoll. Selbstreflexion ist deshalb unverzichtbar (vgl. z.B. Krauß 2012). Supervision unterstützt Professionelle der Sozialen Arbeit darin, den Einsatz ihrer Person als Werkzeug besser zu verstehen, ihre Möglichkeiten zu erweitern und persönliche Grenzen zu erkennen. Sie sollen eigene Werte, handlungsleitende Muster und deren Hintergründe erkennen und verstehen. Dies ermöglicht es ihnen, eine angemessene Distanz zu gewinnen und das Eigene zu relativieren.

3 Heute unter dem Namen Berufsverband für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung bso.

Das braucht es, wenn man jemanden berät, begleitet oder unterstützt, der möglicherweise ganz andere Werte vertritt.

Weil Persönliches und Sachliches so nahe beieinanderliegen, gibt es in der professionellen Beziehungsarbeit Fallstricke. Mangelnde Professionalität führt zu Dynamiken, die schädliche Konsequenzen sowohl für die Klientel (Entwürdigung, Vorenthalten von Hilfen) als auch für die Professionellen (Überaktivität, Burn-out, Ineffizienz) haben (Buer 2009: 56). Psychoanalytisch gesprochen, handelt es sich um Phänomene der Übertragung und Gegenübertragung. Fritz Schütze (1992) spricht von Dilemmata, die der Beziehungsarbeit inhärent sind, so zum Beispiel das Dilemma zwischen »Zuwarten und sofortigem Intervenieren« (a.a.O.: 150). Zuwarten ermöglicht, dass die Klientinnen und Klienten und ihr Umfeld selbst Lösungen finden. Zuwarten geht aber auch einher mit dem Risiko, dass zu lange gewartet wird und dadurch neue Probleme geschaffen werden. Wenn die Professionelle zu schnell interveniert, riskiert sie, Klientinnen und Klienten zu entmündigen und Eigenaktivität zu unterbinden. Solche Dilemmata gilt es zu erkennen, auszuhalten und konstruktiv zu gestalten. Beziehungsarbeit ist also fehleranfällig und von außen schwer zu kontrollieren.⁴ Supervision ist ein Instrument, um diese Schwierigkeiten zu bearbeiten und Professionalität zu sichern.

Professionalität braucht Austausch und Reflexion

Eine Voraussetzung von Professionalität ist, dass die Handelnden sich auf wissenschaftliches Wissen beziehen. Die Frage ist nun, wie dieses wissenschaftliche Wissen in die Praxis kommt. Es genügt nicht, über wissenschaftliches Wissen zu verfügen, um professionell zu arbeiten. Professionelle müssen Wissen situations- und fallbezogen anwenden und in Handeln übersetzen können. Dazu braucht es auch Erfahrungswissen, eine hermeneutische Sensibilität für den Fall und Wertewissen.

Wissenschaftliches Wissen und Methoden können nicht rezeptartig und technokratisch-standardisiert angewendet werden, darin ist man sich, zumindest in der deutschsprachigen Diskussion, heute einig (vgl. Dewe et al. 2001). Wissenschaftliches Wissen muss mit konkreten Fällen in Beziehung gesetzt, muss »relationiert« werden. Dabei ist nicht zu erwarten, dass die Theorie den Fall vollständig erfasst. Vielmehr bleiben der konkrete Fall und die abstrakte Theorie in ihrer Eigenart erhalten. Fall und Theorie gut zu relationieren, bedingt, dass der Fall in seiner Besonderheit wahrgenommen und verstanden wird. Das ist gemeint mit »hermeneutischer Sensibilität« für den Fall (vgl. Dewe et al. 2001). Die Kompetenz dazu kann man sich nicht über »Rezepte« aneignen, diese Art der Sensibilität erfordert Übung.

Wertewissen gehört zum professionellen Wissen, weil Handeln nie wertfrei ist. Sobald Sozialarbeitende über Interventionen nachdenken, kommen Werte ins Spiel. Diese leiten das Handeln, sei es explizit oder implizit. Erfahrungswissen umfasst neben der

4 Einzelne Autoren betrachten Beziehungsarbeit als den Gegenstand, der die Supervision von anderen Beratungsformaten wie Coaching und Organisationsentwicklung unterscheidet. Die spezifische Domäne der Supervision sei die Aufgabe der Qualitätsverbesserung professioneller Beziehungsarbeit (Buer 2009: 58).

Berufserfahrung auch Lebenserfahrung und die Kontexte, in denen professionell gehandelt wird.

Professionalität meint also die Fähigkeit, konkrete Fälle angemessen mit verschiedenen Wissensformen (wissenschaftliches und Methoden-Wissen, Erfahrungswissen, Wertewissen) zu relationieren. Eine so verstandene Professionalität ist auf Reflexion und Diskurs angewiesen. Reflexion bedingt Beiträge von anderen Experten und Expertinnen, kritisches Nachfragen und alternative Deutungen. Um Professionalität zu gewährleisten, braucht es daher Gelegenheiten, in denen Fälle in einer Gruppe von Professionellen mit unterschiedlichen Wissensarten relationiert und diskutiert werden können. Es braucht Räume, um die im Laufe der Ausbildung erarbeitete Fähigkeit zur Reflexion in der Praxis weiterentwickeln und sichern zu können. Dazu gibt es Instrumente wie Fallbesprechungen in der Intervision, kollegiale Beratung in Tandems, Gruppen und Teams, Coaching durch und von Führungspersonen und Mitarbeitenden, Weiterbildung, Evaluation. Fallsupervision ist eines dieser Instrumente. Damit möchte ich mich im Folgenden genauer befassen. Ich gehe dabei von einem dynamischen und interaktiven Fallverständnis aus. Ein Fall ist eine soziale Einheit und kann eine Person, eine Familie, eine Gruppe, eine Organisation oder einen ganzen Stadtteil umfassen. Ein Fall entsteht, wenn Soziale Arbeit sich handelnd auf diese Einheit richtet, er entsteht in der Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und Adressatinnen und Adressaten (Gildemeister 1995: 33).⁵

2.2 Was geschieht in der Fallsupervision?

Am Anfang jeder Supervision steht eine *Vereinbarung* zwischen den Beteiligten. Sie umfasst grob die Inhalte und Zielorientierungen der Supervision, Abmachungen zu Arbeitsweise und Setting, neben Organisatorischem wie Intervalle, Dauer, Ort der Beratung und Honorar. Knackpunkt dieser Vereinbarung ist, die relevanten Beteiligten zu ermitteln und angemessen einzubeziehen. Häufig nehmen die finanzierenden Auftraggebenden nicht an der Supervision teil, möchten aber über Inhalte und Verlauf informiert werden. Gleichzeitig muss die Supervision ein geschützter Raum sein, in dem auch Schwieriges angesprochen werden kann. Es gilt, Ansprüche und Interessen sorgfältig transparent zu machen und Vereinbarungen zu finden, die die verschiedenen Ansprüche berücksichtigen.

Im Wesentlichen verläuft eine Fallsupervision⁶ wie folgt:

- 5 Ich unterscheide zwischen Fällen erster und zweiter Ordnung. Fälle erster Ordnung umfassen eine Falldarstellung unter der Fragestellung: Was tun? Bei Fällen zweiter Ordnung ist die Frage zentral, wie der Fall zum Fall wurde. Der Blick der Professionellen auf den Fall wird thematisiert und reflektiert.
- 6 Fallsupervision gehört zum Grundrepertoire von Supervision, fand aber als eigene Form bisher wenig Aufmerksamkeit, so König und Schattenhofer (2017: 20).

Den Fall wählen und darstellen

Als Erstes entscheiden die Beteiligten, welcher Fall bearbeitet wird. Häufig sind es Fälle, die Handlungsprobleme aufwerfen. Darüber hinaus können die (vermuteten) Interessen der anderen Teilnehmenden, Relevanz für die Organisation oder persönliche Interessen der Fallbringerin eine Rolle spielen, wie der Wunsch, die eigene Arbeit und Leistung sichtbar zu machen.

Der Fall beinhaltet eine konkrete soziale Situation oder Interaktion. Die Teilnehmenden entscheiden, wie der Fall dargestellt wird. Nach meiner Erfahrung geschieht dies in Form einer spontanen Beschreibung oder Erzählung (ähnlich König/Schattenhofer 2017: 9). In einigen Teams und Organisationen werden darstellende Hilfsmittel verwendet wie zum Beispiel Genogramme oder Strukturierungsinstrumente wie das Thomann-Schema (Lippmann 2009).

Die Fallbringerin sammelt und strukturiert die verfügbaren Informationen zum Fall, sei es spontan oder vorbereitet, schriftlich oder mündlich. Dazu beurteilt sie die Relevanz der Informationen und wählt Kategorien, in denen der Fall dargestellt wird. Die Fallbringerin stellt den Fall dem begrenzten Fachpublikum vor.

Das Anliegen oder die Frage formulieren

Das Anliegen zu formulieren, ist oft mit ersten Klärungen verbunden. Die Fragestellung kann sich im Laufe der Supervision verändern. Durch die Frage wird ein Fokus gelegt, der Prozess erhält eine Richtung. Grob lassen sich folgende Schwerpunkte unterscheiden:

- Situation der Klientel und deren Entwicklung,
- Interaktion Sozialarbeitende – Klientel,
- Person des Sozialarbeiters bzw. der Sozialarbeiterin.

Diese Ebenen werden im Kontext von Organisation und Gesellschaft verortet.

Das Anliegen bearbeiten

Supervisorin und Beteiligte einigen sich auf das Vorgehen der Bearbeitung, und die Supervisorin steuert den Prozess. Es geht darum, die Sichtweise auf den Fall zu differenzieren, zu erweitern und zu vertiefen, um Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die Teilnehmenden *tauschen aus und diskutieren* über relevante Aspekte und darüber, wie diese zusammenhängen, über mögliche Erklärungen und Folgerungen für die Intervention. Alle Teilnehmenden bringen idealerweise ihr Wissen ein. Sie fragen kritisch nach und fordern Begründungen ein. Dies führt zu einer erweiterten und differenzierteren Sicht auf den Fall – die Grundlage für neue Handlungsmöglichkeiten.

Rappe-Giesecke drückt es so aus:

»Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, der Klientel und der Organisation erforscht und den Professionals zur Verfügung stellt. Wenn ich weiß, was mein Handeln leitet, habe ich die Chance, die Angemessenheit dieses Programms

für diese Situation zu überprüfen und Alternativen zu suchen. Supervision hilft, adäquate Selbstbeschreibungen zu finden, und trägt so in hohem Maße zur Entwicklung der professionellen Identität bei.« (Rappe-Giesecke 2003: 4)

Herausfordernd ist, das adäquate Verfahren zu wählen, das zum Fall, zum Anliegen, zu Person, Team und Organisation passt und verspricht, möglichst gute Ergebnisse zu gewärtigen. In Anlehnung an Buer (2014) lassen sich folgende Modi der Bearbeitung unterscheiden:

- *Beratung*: In der dialogischen Beziehung und mit Fragen und Spiegeln wird die selbstbestimmte Exploration des Themas ermöglicht und gefördert. Beratung führt dialogisch zu Erkenntnis.
- *Experiment*: Themen werden mit spielerischen oder gestalterischen Verfahren veranschaulicht und verlebendigt. Rollenspiele oder gestalterische Mittel ermöglichen nichtkognitive Zugänge. Ziel ist vertieftes Verstehen einer Situation auf mehreren Bewusstseinssebenen.
- *Diskussion*: Sichtweisen und Argumente werden ausgetauscht, um Dinge sachgerecht einzuschätzen und zu klären. Hier werden Kontroversen ausgetragen. Die Beraterin hat die Rolle der Moderatorin.
- *Metalog*: Gemeint ist ein Dialog über die Konzepte, die den Aussagen der Teilnehmenden zugrunde liegen. Metaloge kommen dann ins Spiel, wenn die Supervisorin zu den theoretischen Hintergründen, die in der Diskussion einer Fallsituation erkennbar waren, ein Feedback gibt.

Die Supervisorin ist verantwortlich für die Wahl und den Wechsel zwischen verschiedenen Modi (Buer 2014: 380).

Ergebnisse sichern und Transfer vorbereiten

Wie können Ergebnisse in die Praxis der Teilnehmenden einfließen? In dieser letzten Phase fassen die Teilnehmenden die Ergebnisse zusammen und ziehen Folgerungen für das weitere Vorgehen. Ziel ist, den Prozess abzuschließen und den Übergang in den Alltag zu gestalten.

2.3 Wie wird Professionalität in der Supervision entwickelt?

Wie trägt Supervision dazu bei, dass Sozialarbeitende Professionalität weiterentwickeln?

Handlungsentlastet Wissen einbringen und diskutieren

In der Situation der Supervision sind die Professionellen vorübergehend *handlungsentlastet*, Reflexion wird dadurch unterstützt. Die Auswahl, Vorbereitung und Präsentation durch die fallbringende Person ermöglicht eine weitere Distanzierung zum Fall. In der Darstellung des Falles manifestieren sich die Deutungen und das Wissen, die die Wahrnehmung strukturieren und Handlungen leiten. Sie werden dadurch der gemeinsamen Diskussion und Reflexion über den Fall zugänglich.

Eine Situation über Experimente verlebendigen

Mit den Mitteln des Experiments (vgl. oben) können Situationen oder Themen in der Supervision »verlebendigt« werden. Narrative Techniken, Rollenspiele und gestalterische Verfahren ermöglichen eine (nochmalige) Koppelung des Themas mit dem Erleben. Dies hilft, das Geschehen zu verstehen und verschiedene Bewusstseins Ebenen zu verbinden. Erkenntnisfördernd ist die Verknüpfung von kognitiver und emotionaler Ebene – die durch solche Verfahren ermöglicht wird – bei Fragen der persönlichen Involviertheit und im Falle von Beziehungsdynamiken, wie sie aufgrund der Fallstricke professioneller Beziehungsarbeit angelegt sind. Es erweist sich als ergiebig, die Sichtweise der Adressatinnen und Adressaten auf diesem Weg zu erkennen und in die Reflexion einzubeziehen. Ich möchte dies anhand einer Fallvignette illustrieren.

Fallvignette: Die Sichtweise der Adressatinnen und Adressaten erkennen und integrieren

Es handelt sich bei dieser Vignette um das Team eines Sozialdienstes. Im Alltag sind die Mitarbeitenden einzeln für Fälle zuständig. Der in die Supervision einzubringende Fall sei ein »komplexer« Fall von getrennt lebenden Eltern. Der Fallbringer führt die Beistandschaft über die Kinder. Die Familie ist im Ort zugezogen, der Sozialarbeiter vermutet, dass in der früheren sozialarbeiterischen Begleitung Fehler passiert sind, man habe »nicht hingeschaut«. Er vermutet sexuelle Übergriffe des Vaters auf die ältere Tochter.

Die Kinder zeigen auffälliges Verhalten und haben Probleme in der Schule. Die Mutter ist psychisch auffällig, der Vater konsumiert Drogen und ist gewalttätig. Die Mutter bemüht sich sehr, die Situation zu meistern.

Der Fallbringer legt den Fall erzählend dar. Er möchte herausfinden, wo er im weiteren Vorgehen den Fokus legen soll.

Wir wählen ein narratives Vorgehen der Bearbeitung. Die Anwesenden übernehmen verschiedene Perspektiven der Beteiligten: Mutter, Vater, Kinder, Sozialarbeiter. Leitend sind folgende Fragen: Wie erlebt jede Person die Situation? Was beschäftigt sie? Was ist ihnen wichtig? Was stört sie? Was finden Sie gut? Was möchten sie, was möchten sie nicht?

Die am Fall Beteiligten erzählen die Fallgeschichte aus ihrer je eigenen Perspektive.

In den Narrationen zeigt sich Folgendes: Die Kinder möchten den Kontakt zu beiden Elternteilen, und gleichzeitig bringt sie dieser Wunsch in einen Loyalitätskonflikt.

Der Vater ist enttäuscht und wütend, dass er die Kinder nur noch beschränkt sehen kann und dass der Sozialarbeiter Vorschriften macht, wie er sich zu verhalten hat. Die Mutter möchte das Beste für ihre Kinder, bemüht sich sehr, und gleichzeitig kommt sie immer wieder an ihre Belastungsgrenze. Sie ist froh um den Beistand des Sozialarbeiters.

Der Fallbringer hört zunächst zu, ohne zu intervenieren. Anschließend kommentiert er die Aussagen, um Folgerungen für das weitere Vorgehen zu ziehen.

Wir halten als Ergebnis fest, dass die Familie »nicht schlecht« unterwegs ist. Wichtig ist, mit ihr im Kontakt zu bleiben, damit sie an das Hilfesystem angeschlossen bleibt. Dies ist nicht selbstverständlich, zumal es Abbrüche bei früheren professionellen Hilfeprozessen gab. Was die Missbrauchsthematik angeht, ist wesentlich, dass der Sozialarbeiter aufmerksam bleibt, »hinschaut« und gleichzeitig den Vater nicht vorverurteilt. Allenfalls – wenn der Sozialarbeiter überfordert wäre – ist eine Beratung durch eine Fachstelle angezeigt. Die Mutter braucht Begleitung und Unterstützung. Ihr Bemühen, ihre Leistungen und Fortschritte sind zu würdigen, und sie ist in ihrer Erziehungsarbeit weiter zu ermächtigen.

In der Fallvignette zeigt sich, wie das Experiment eine Annäherung an die Perspektive der Klientel ermöglicht: Die subjektiven Sichtweisen der Klientinnen und Klienten und des Sozialarbeiters werden einzeln erkennbar, es zeigt sich, wie sie zusammenhängen und zusammenwirken. Der Fallbringer, der in der Realität involvierte Person ist, schaut im Experiment zu. Auf diese Weise distanziert er sich und nähert sich gleichzeitig dem Geschehen an. Im Kommentar formuliert er neue Deutungen der Situation, die im Hinblick auf das Anliegen interpretiert und integriert werden. Dieses Verfahren stellt eine Möglichkeit dar, das Verständnis des Falles über das Erkennen von verschiedenen Perspektiven zu erweitern und zu vertiefen.

Alle Beteiligten lernen durch diesen Prozess. Die Teammitglieder werden vorübergehend und in einem experimentellen Sinne zu »Klienten und Klientinnen«, die nicht ihre eigenen sind, aber ihre eigenen sein könnten. Eine auf diese Weise geübte »Empathie« ermöglicht Erkenntnisse zur Situation und deren Dynamik, die eine an die Realität der Klientinnen und Klienten anschlussfähige, lebensweltorientierte Gestaltung der Intervention fördert. In meiner Erfahrung unterstützen diese Prozesse die Entwicklung der gefragten hermeneutischen Sensibilität für den Fall. Die lebendige Form der Erfahrungsbildung schafft Erkenntnisse, die über die kognitive Ebene hinausgehen und in die Arbeit aller Teammitglieder einfließen können.

Fallsupervision als Teamentwicklung

Dieses Vorgehen der Fallbearbeitung ist auch eine Form von Teamentwicklung. Die Teilnehmenden stellen sich in den jeweiligen Rollen zur Verfügung, um die Fallbringer zu unterstützen, damit sie den Fall besser verstehen. Sie tun einen Dienst am Kollegen oder an der Kollegin. Aber nicht nur. Es findet ein gemeinsamer Erkenntnisprozess statt, in dem nicht die bereits bekannten Sichtweisen der Kollegen und Kolleginnen (man kennt sich ja mit der Zeit) reproduziert werden. Routinen werden aufgebrochen zugunsten von mehr Unmittelbarkeit und mehr Fall- und Situationsbezug. Im Wechsel von Konkretisieren und Abstrahieren leisten alle einen Beitrag. Der

Prozess ist sachorientiert, eben ein Dienst am Kollegen und an der Kollegin, bei dem alle lernen und sich im Team neu begegnen können.

Dabei ist wichtig zu erkennen, dass der Effekt über den einzelnen Fall hinausgeht. Im Austausch von Deutungen und Wissen anhand der eingebrachten Fälle prüfen und erweitern die Teilnehmenden sukzessive ihr professionelles Wissen. Sie vergleichen das »eigene« Wissen mit dem der »anderen«. Es findet ein »Kalibrieren« der eingebrachten Sicht- und Handlungsweisen statt. So entsteht ein gemeinsames Verständnis von professioneller Arbeit, das nicht uniform ist, sondern im geteilten Reflexionsraum gemeinsam erarbeitet wurde. Langfristig bildet sich dadurch eine inhaltlich fundierte Teamidentität.

Zur Bedeutung sozialarbeiterischen Fachwissens der Supervidierenden

Zentrales Merkmal von Supervision ist die Prozessorientierung. Die Supervisorin steuert den Prozess und unterstützt die Teilnehmenden dabei, das Thema zu bearbeiten, um auf eigene, vernünftige Lösungen zu kommen. Weil die Supervisorin sich um den Prozess kümmert, sind die Teilnehmenden entlastet und können sich ganz auf die inhaltliche Arbeit fokussieren. Insbesondere Leitungspersonen schätzen diese vorübergehende Distanzierung von der Leitungsrolle.

Beraterisches Wissen und Können ist für die Gestaltung des Prozesses grundlegend und in der Literatur unbestritten (vgl. Galuske 2005; Krauß 2012; Rappe-Giesecke 2003). Inwiefern braucht es dazu aber auch sozialarbeiterische Fachlichkeit? Wie zu Beginn dieses Beitrags erwähnt, legitimierte sich die Tätigkeit der Supervisorin zu Beginn des letzten Jahrhunderts durch ihren fachlichen Vorsprung. Mit dem Bedeutungszuwachs der beraterischen Kompetenzen in den 60er Jahren lässt sich nach Galuske (2005: 297) eine Bewegung von einer sozialarbeiterischen zu einer beraterischen Fachlichkeit feststellen.

Inwiefern Supervisorinnen und Supervisoren in der Sozialen Arbeit über eine sozialarbeiterische Fachlichkeit verfügen müssen, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Es gibt aber einige Autorinnen und Autoren, die sich klar dafür aussprechen, so zum Beispiel Krauß, der betont, die Supervisorin sei für die Anregung und Steuerung des beruflichen Lern- und Entwicklungsprozesses verantwortlich: »Sie ist Reflexionspartnerin, Vertreterin fachlicher Standards und Modell für Beratungsverhalten. Sie soll auch Fachinformationen eingeben« (Krauß 2012: 722). An anderer Stelle: »Der fremde und fachlich geschulte Blick« der Supervisorin in Verbindung mit ihrem fachlichen Informationsvorsprung sind die Grundlage für ihr Vermögen, der Supervisandin neue Anregungen zur Problemreflexion zu geben« (a.a.O.: 727). Ähnlich äußert sich Rappe-Giesecke: Eine professionsspezifische Fachlichkeit sei auch deshalb unabdingbar, weil die Sicherung und Entwicklung von Professionalität und Qualität Sozialer Arbeit Ziel von Supervision sei (Rappe-Giesecke 2003; ähnlich Effinger 2017, Galuske 2005).

Professionelles Fachwissen ermöglicht, dass die Supervisorin die Sprache und die Realität der Teilnehmenden versteht und inhaltlich daran anknüpfen kann. In meiner Erfahrung profitieren Teams davon. Ich kenne folgende Möglichkeiten:

- Die Supervisorin stellt sachlich begründete *Fragen*: Fragen zu Aspekten, die von Supervisanden nicht genannt werden, oder weiterführende Fragen, um Themen zu vertiefen.
- Sie stellt ein *Modell* zur Verfügung, um eine Situation zu analysieren. Zum Beispiel die grundlegende Unterscheidung von beschreiben, erklären und bewerten.
- *Fachinput*: Die Supervisorin bringt Wissen ein, um den Prozess inhaltlich anzureichern.
- *Inhaltliches Spiegeln*: Sie gibt Feedback zum inhaltlichen Austausch: »Ich höre eine stark ressourcenorientierte Sichtweise ...«

Solche Interventionen setzen eine sozialarbeiterisch-fachliche Qualifikation voraus. Sie dient dazu, den Prozess zu steuern und die Reflexion im Team anzuregen und zu unterstützen. Das Team bleibt verantwortlich für die inhaltliche Arbeit. Es ist entscheidend, dass die Supervisorin nicht die Rolle der Fachexpertin übernimmt und das Team instruiert.

Teams wünschen den »Blick von außen«. Sie möchten Feedbacks erhalten von einer Person, die nicht durch die alltägliche Arbeit und das Beziehungsgefüge eingeschränkt ist. Der Supervisor darf und soll auf »blinde Flecken« hinweisen, auf etwas, was die Profis nicht sehen. »Der fremde Blick« ist eine Quelle der Erkenntnis. Als Außenstehende erkennt die Supervisorin Dinge, die den im System Handelnden verborgen bleiben. Der Blick der Außenstehenden und der inhaltlich-fachliche Blick ergänzen sich in produktiver Weise.

Inwiefern ist der Blick einer Supervisorin aus einer anderen Profession erkenntnisfördernd? Diese Frage kann ich hier nicht bearbeiten. An dieser Stelle merke ich nur Folgendes an: In den klassischen Professionen ist eine Ausbildung des Supervisors in der gleichen Profession Bedingung (Buer 2009: 54). In der Medizin beispielsweise ist es undenkbar, dass ein Supervisor aus einer anderen Profession mit einem Team von Ärzten arbeitet. Dies ist in der Sozialen Arbeit nicht notwendigerweise gleich.

Empirische Belege

Wie verbreitet ist die Bearbeitung von Fällen in der Supervision? Häufigkeit und Nutzen von Supervision ist ein empirisch wenig untersuchtes Gebiet. Gemäß der Forschungsarbeit von Drüge und Schleider (2015) werden klienten- und rollenbezogene Themen am häufigsten bearbeitet, vor kooperationsbezogenen und arbeitsorganisatorischen Themen (zit. nach König/Schattenhofer 2017).

Welche Wirkungen entfaltet Fallsupervision in der Praxis? Auch diese Frage ist wenig untersucht. König und Schattenhofer (2017) kommen nach Durchsicht bestehender Untersuchungen zu folgendem Schluss:

- Langfristig wirkt sich die Teilnahme an Fallsupervision entlastend aus. Professionelle erweitern ihre professionelle Kompetenz, und die Kooperation wird verbessert (a.a.O.: 120ff.). Sie stärken persönliche Ressourcen und entwickeln neue Sicht- und Handlungsweisen. Die Beteiligten lernen, zwischen Persönlichem

und Institutionellem zu unterscheiden, und erkennen eigene Grenzen und Wirkungsmöglichkeiten. Dies schützt vor Überlastung und Burn-out.

- Professionelle profitieren fachlich. Sie erweitern ihre Reflexions- und Handlungskompetenzen, sie stärken ihr fachliches Profil und ihre Aufgabenorientierung, wenn sie an Fallsupervisionen teilnehmen.
- Teams arbeiten konstruktiver zusammen.

3 Das Potenzial der Kasuistik für die Fallsupervision

Im vorangehenden Kapitel wurde gezeigt, wie die Beteiligten in der Supervision einen Raum der Reflexion herstellen. Unter der Leitung des Supervisors tauschen sie Deutungen zum Fallgeschehen und relevantes Wissen aus. Sie diskutieren dieses Wissen fallbezogen mit dem Ziel, den Fall angemessener und differenzierter zu verstehen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Experimentelle Verfahren ermöglichen Erkenntnisse über die Verlebendigung von Situationen. Solche Zugänge verbinden verschiedene Erfahrungsebenen, so auch die kognitive mit der emotionalen Erfahrungsebene. Dies unterstützt das Fallverstehen und die Bearbeitung von Fallstricken der Beziehungsarbeit. In der Fallsupervision findet daher Lernen anhand von Fällen statt. Der Fokus ist dabei auf den eingebrachten Fall und die kollegiale Erarbeitung bisher unerkannter Problemlösungen in dem betreffenden Fall gerichtet. Lern- und Bildungsprozesse, die über den jeweils betrachteten Fall hinausgehen, finden statt, werden aber, anders als in der Kasuistik, nicht systematisch angestrebt. Um das Potenzial der Kasuistik für die Supervision weiter zu erschließen, befasste ich mich im Folgenden mit der Frage, welchen Beitrag zur Unterstützung, Sicherung und Entwicklung von Professionalität die Kasuistik leisten kann. Dazu greife ich auf die Kriterien und Merkmale von Kasuistik zurück, wie Kunz (2015: 179ff.) sie formuliert hat: Inwieweit orientiert sich die Supervision bereits an diesen Kriterien und Merkmalen? Wo könnte eine Integration dieser Merkmale und Kriterien die Supervision bereichern? Und was für ein Potenzial für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit geht damit einher?

Wissen explizieren

Den Fall zu »lösen«, ist häufig das Ziel von Supervision. Inzwischen wertschätze ich, was vorher kommt und zunächst vielleicht banal und selbstverständlich erscheint: Die Beteiligten fassen ihr implizites handlungsleitendes Wissen in eine – meist sprachliche – Form und teilen es mit den Kollegen und Kolleginnen. Kasuistisch gesehen, ist das ein bedeutender Schritt. Wissen zu explizieren, ist Voraussetzung dafür, dass die Professionellen gemeinsam nachdenken und sich verständigen können: über den Fall und über das Wissen, das sie leitet.

Wissen relationieren und diskutieren

Die Supervisorin steuert den beraterischen Prozess. Damit kann sie steuern, wie die Teilnehmenden konkrete Fälle mit Wissen verbinden. Sie kann dazu verschiedene Modi nutzen (vgl. Abschnitt 2.2) und den Prozess dadurch anregen, dass sie eigenes Fachwissen einbringt (vgl. Abschnitt 2.3). Voraussetzung dazu ist eine Qualifikation in Sozialer Arbeit.

Die sozialarbeiterische Kasuistik im weitesten Sinne bietet einen Fundus an Modellen, wie über Fälle nachgedacht und wie dies mit Wissen in Beziehung gesetzt werden kann:

- Konzepte der Sozialen Arbeit (zum Beispiel Lebensweltorientierung; vgl. dazu auch das einführende Gespräch zwischen Peter Sommerfeld und Hans Thiersch, S. 23ff. in diesem Band),
- Modelle zur Strukturierung von Realität und sozialen Probleme (zum Beispiel Armutstheorien),
- Modelle der Strukturierung des Hilfeprozesses (zum Beispiel »multiperspektivische Fallarbeit« nach Burkhard Müller, vgl. dazu den Beitrag von Ursula Hochuli Freund, S. 99f. in diesem Band).

Ich möchte das an einem Beispiel illustrieren: Die Teilnehmerin einer Supervision regte an, den Fall mit dem »Modell von Staub-Bernasconi« (= systemtheoretisches Paradigma der Sozialen Arbeit, vgl. den Beitrag von Solèr und Hatsikas-Schroeder, S. 141ff. in diesem Band) zu analysieren. Sie kannte das Modell aus der Ausbildung, im beruflichen Alltag kommt sie wenig dazu, es zu nutzen. Wird Supervision als kasuistischer Raum verstanden, in dem eine systematische Relationierung von Fall und Professionswissen stattfinden soll, bietet sie dazu Gelegenheit. Dies erfordert, dass in der Fallsupervision systematisch auf Fachwissen rekurriert wird, das für das Verständnis des Falles als adäquat erachtet wird.

Regelgeleitetes Vorgehen

Regelgeleitet vorzugehen, bewirkt, dass der Prozess systematisch und kontrolliert verläuft. In der Supervision gestaltet und kontrolliert die Supervisorin den Prozess. Erkenntnis nährt sich durch die Beiträge der anderen Teilnehmenden und durch die inhaltliche Struktur des Vorgehens. »Kontrolliert« meint, dass blinde Flecken nicht durch die Teamdynamik und das bestehende handlungsleitende Wissen reproduziert, sondern sichtbar (gemacht) werden. Aspekte des Falles, Zusammenhänge und Dynamiken werden erkennbar. In der Kasuistik realisiert sich inhaltliches Erkennen und Kontrolle durch die inhaltliche Struktur und das Verfahren. Interessant sind folglich Verknüpfungen von beraterischen und kasuistischen Verfahren.

Fallverstehen

Wissen konstruktiv auf Fälle zu beziehen, bedingt, dass der Fall in seiner Eigenart entschlüsselt wird. In der Supervision tauschen die Teilnehmenden Wahrnehmungen und

Deutungen aus, was ganzheitliches Verstehen fördert. Falldarstellungen in Form von Erzählungen (Narrationen) sind eine gute Grundlage dazu. Solche erlebensnahen Darstellungen sind reich an Be-Deutungen. Diese im Diskurs zu erschließen, fördert die genannte hermeneutische Sensibilität für den Fall. Ähnlich verhält es sich mit Experimenten: Kognitive Aspekte verbinden sich mit anderen Wahrnehmungs- und Bewusstseinssebenen und münden in ein umfassendes Fallverstehen (vgl. Abschnitt 2.3).

Mehrdeutigkeit ermöglichen

Im alltäglichen professionellen Handeln muss oft schnell – manchmal zu schnell – Eindeutigkeit hergestellt werden, um handeln zu können. Es fällt den Professionellen manchmal schwer, sich die nötige Zeit zu nehmen – auch in der Supervision. Die Supervisorin unterstützt das Team, sodass unterschiedliche Deutungen Platz haben. So gelingt eine Erweiterung der Sichtweisen, Diskurs wird möglich. Dies ist eine der Stärken der Supervision.

Über Wissen auf der Metaebene nachdenken

Wie die Supervisorin den Prozess der Supervision mit Fachwissen anregt, haben wir in Abschnitt 2.3 gezeigt. Verschiedene Wissensarten zu unterscheiden, trägt dazu bei, Fälle zu ergründen. Wenn – beispielsweise – ein Team umfangreiches Erfahrungswissen einbringt, kann die Supervisorin nach den Werten fragen, die in einem Fall handlungsleitend sind. So benennt und aktiviert sie unterschiedliche Wissensarten.

In einem weiteren Schritt diskutieren die Teilnehmenden die Werte im Kontext der Sozialen Arbeit (als Theorie), oder – eine andere Möglichkeit – sie beziehen sich auf das Leitbild der Organisation. Entscheidend ist, dass Wissen – in diesem Fall Wertewissen – vom Fall losgelöst wird, um es auf einer allgemeineren und grundsätzlicheren Ebene zu besprechen. Die Kasuistik regt dazu an, Wissen nicht nur fallbezogen, sondern fallübergeordnet zu diskutieren, um über den infrage stehenden Fall hinausgehende Lern- und Bildungsprozesse zu ermöglichen. Die Supervision bietet hierzu einen Raum. So kann zum Beispiel gemeinsam in einem Team darüber nachgedacht werden, welche Theorien, Werte und Erfahrungen das eigene Handeln leiten und wie zeitgemäß und hilfreich dieses Wissen für die Aufgabe in der Organisation ist. Gibt es Lücken, die über Weiterbildung zu schließen sind?

Über den einzelnen Fall hinaus

Kasuistisch gesehen, geht es darum, über den einzelnen Fall hinaus zu verallgemeinern. In einer Supervisionsreihe tauchen meistens sich wiederholende kasuistische Themen auf. Ein Beispiel ist das Thema der Übergabe von Verantwortung an Klienten und Klientinnen. Solche Themen sind nicht unmittelbar erkennbar, weil in jeden Fall mehrere Themen verpackt sind und auf unterschiedlichen Ebenen thematisiert werden (als persönliches Thema, Thema der Beziehungsgestaltung bis hin zu den organisatorischen Rahmenbedingungen). Kasuistisch orientiert, unterstützt die Supervisorin das Team, diese übergreifenden Themen zu erkennen, zu benennen und zu diskutieren. Dass die Supervisorin den Gesamtprozess im Blick behält – dies ist einer ihrer Aufträge –, erhält damit eine zusätzliche kasuistische Dimension.

Eine andere Möglichkeit zu verallgemeinern ist die Typisierung. Ein Teammitglied rief anlässlich der Fallpräsentation eines Kollegen: »Das ist ein typischer Fall.« Hintergrund des Einwurfs war, dass sie – während sie zuhörte – Verbindungen zu eigenen Fällen herstellte und Gemeinsamkeiten erkannte. Was ist an dem Fall typisch? Austausch und Diskussion fördern Merkmale zutage, das Team zeichnet erste abstrahierende Linien. Das Typische ist ein Kondensat vielfältiger Erfahrungen. Es kann als »Knoten« – als Bindeglied zwischen dem Konkreten, Besonderen und dem Allgemeinen – Ausgangspunkt für weitere Diskussionen im Team und in der Organisation sein (vgl. Kunz 2015: 185). Ein langfristiger fachlicher Dialog wird möglich.

Eine weitere Anknüpfungsmöglichkeit sind Aussagen wie: »Das ist ein besonders komplexer Fall.« Was zeichnet einen besonders komplexen Fall aus? Was macht den Fall komplex? In der Sammlung von Eigenschaften sind die konkreten Fälle erkennbar, gleichzeitig findet ein abstrahierender Schritt statt, in dem sich theoretische Bezüge zeigen.

Fälle erster und zweiter Ordnung

In der Supervision werden zunächst Fälle erster Ordnung bearbeitet: Ein Fall wird dargestellt unter der Fragestellung, was zu tun sei. Diskurse über das Fallverstehen, über das Typische an Fällen und über das Wissen, das für die Bearbeitung des Falles genutzt wird, sind Bearbeitungen von Fällen zweiter Ordnung. Sie bearbeiten nicht nur die Frage »Was tun?«, sondern auch die Frage, wie der Professionelle auf den Fall blickt (»Wie wird der Fall zum Fall?«). Die Perspektive verschiebt sich von der Analyse des Falles auf die Analyse des Blicks auf den Fall (zum Fall-Begriff und zu »Fällen erster Ordnung« und »Fällen zweiter Ordnung« vgl. auch den Beitrag von Fabienne Rotzetter, insbesondere S. 44f. in diesem Band).

Zusammenfassend halten wir fest, dass Fallsupervision ein Instrument ist, um Professionalität zu entwickeln und zu sichern. Aus der Sicht der Kasuistik liegt die Stärke der Fallsupervision darin, dass sie den fallbezogenen Austausch und die Diskussion von Wissen anleitet, Fallverstehen fördert und die Voraussetzungen des Diskurses herstellt und pflegt.

Die kasuistische Perspektive regt zu weiteren inhaltlichen und prozessorientierten Interventionen an, die Professionalität langfristig stützen: Konzepte, Prozessmodelle und Methoden Sozialer Arbeit nutzen, Verallgemeinerungen anregen, Wissen auf der Metaebene diskutieren und Fälle zweiter Ordnung bearbeiten.

4 Wenn das Team, der einzelne Professionelle oder die Organisation zum Fall werden

Um Fälle zu präsentieren und zu bearbeiten, braucht es ein Gegenüber. Produktive Fallbesprechungen setzen voraus, dass die Gruppe arbeitsfähig ist. Kooperieren heißt, dass die Teilnehmenden Einblick in ihre Fallarbeit gewähren und sach- und fachorientiert austauschen und nachdenken. Wenn Konflikte oder andere Probleme vorherrschen, bilden sie sich in der Arbeit am Fall ab. Sie reproduzieren sich in der Fallbesprechung: Der Blick auf den Fall ist verzerrt oder gänzlich verstellt. Folglich muss die Situation der Fallbesprechung in den Blick genommen werden (vgl. auch König/Schattenhofer 2017: 9–12). Es ist Aufgabe der Supervisorin, auf die Arbeitsfähigkeit zu achten, diese zu fördern und wenn nötig Angebote zu machen, um sie (wieder-)herzustellen. Die Supervisorin ist nicht Teil des Teams und auch deshalb legitimiert zu intervenieren. Sie verfügt zudem über das beraterische Know-how dazu.

Ich möchte auch diese Situation anhand einer Fallvignette illustrieren.

Fallvignette: Das Team wird zum Fall

Aufgrund politischer Rahmenbedingungen verändert sich der Modus der Finanzierung der Sozialdienste durch den Kanton. Der Leiter vermutet, dies werde dazu führen, dass der Sozialdienst weniger Geld zur Verfügung hat und Stellenprozente abgebaut werden müssen. Bis zum Zeitpunkt der Supervision sind Informationen punktuell an einzelne Mitarbeitende gelangt. Die Teammitglieder sind verunsichert.

Der Stellenleiter möchte, dass alle auf dem gleichen Informationsstand sind und dass es Raum gibt, die Befindlichkeiten und Befürchtungen der Mitarbeitenden aufzugreifen und zu benennen. Hierzu möchte er die Supervision nutzen.

Die Supervisorin schätzt das Anliegen als berechtigt ein, weil ihr Auftrag neben Fallsupervision auch Teamsupervision umfasst, sofern ein Bedarf besteht. Die Gestaltung der Sitzung durch die Supervisorin als außenstehende Person entlastet den Leiter. Wichtig ist eine klare Formulierung des Anliegens. Das Team muss zur Bearbeitung des Themas sein Einverständnis geben.

Das Team inklusive administratives Personal ist vollzählig anwesend. In einer ersten Runde zeigt sich, dass es froh ist, dass das Thema auf den Tisch kommt.

Der Stellenleiter informiert mit einer Präsentation über die Fakten. Vorgängig hat er eine schriftliche Stellungnahme abgegeben. Im Anschluss an die Präsentation besteht die Möglichkeit, während zehn Minuten Verständnisfragen zu formulieren. Anschließend erhalten die Teammitglieder die Möglichkeit, ihre Befindlichkeit zum Ausdruck zu bringen. Dazu werden im Raum drei Stationen gebildet:

- a) *Gedanken*: Was denke ich angesichts dieser Situation? Was geht mir durch den Kopf?
- b) *Emotionen*: Wie geht es mir angesichts dieser Situation? Welche Gefühle habe ich, welche Gefühle tauchen auf?

c) *Handlungen*: Was tue ich?

Jedes Teammitglied schreibt Stichworte auf Moderationskarten. Diese individuellen Äußerungen werden an den Stationen platziert. Anschließend ordnet an jeder Station eine Kleingruppe die Zettel, fasst zusammen und illustriert mit Bildkarten.

Das Plenum bewegt sich von Station zu Station und tauscht sich über die Sammlung aus. Die Grundfrage ist: Was zeigt sich in dieser Sammlung? Als letzter Schritt blickt das Team in die Zukunft: Welche Risiken ergeben sich aus dieser Situation? Welche Chancen? Eine Sammlung von Handlungsmöglichkeiten schließt die Arbeit ab.

In der Schlussrunde werden folgende Wirkungen der Supervision formuliert:

- inhaltliche Klarheit zur Situation,
- emotionale Entlastung durch Klarheit, das Mitteilen und Teilen,
- Erkennen und Benennen nicht nur von Risiken, sondern auch von Chancen,
- Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen sind benannt.

In diesem Beispiel tauscht das Team auf mehreren Ebenen aus. Die Einzelnen haben die Möglichkeit, sich auszudrücken. Alle Beiträge sind sichtbar, indem die Karten ausgelegt und geordnet werden, ohne dass sie einzeln ausführlich behandelt werden. Gemeinsamkeiten und verschiedene Aspekte des Themas und des Erlebens werden benannt. Auffällig ist die große Bandbreite an Gedanken und Emotionen, die sichtbar wird. Die Unterteilung in die Dimensionen Gedanken, Gefühle und Handlungen unterstützt die Klärung. Emotionen werden zum Ausdruck gebracht, färben aber nicht unbemerkt die inhaltliche Diskussion. Dies fördert den Austausch und die sachliche Auseinandersetzung. Zum Abschluss blicken wir vorwärts und fragen nach Risiken und Chancen. Handlungsmöglichkeiten werden brainstormingartig thematisiert. Dahinter steht die »Binsenweisheit«, dass in jeder Veränderung auch Chancen liegen können, auch wenn sie zunächst unsichtbar sind. Brainstorming ermöglicht, Handlungsmöglichkeiten zu benennen, die vorerst nicht realisierbar erscheinen.

Supervision ermöglicht hier Ausdruck, Klärung und Verständigung im Team. Das Team erkennt neben den Problemen und Risiken auch Chancen und Handlungsmöglichkeiten. Dass strukturelle und politische Aspekte benannt werden, verhindert eine Individualisierung des Problems. Die Klärung und Verortung der Situation entlastet sowohl das Team als auch den Leiter. Es ist anzunehmen, dass die Teilnehmenden nun nicht nur ihre Arbeit wieder besser bewältigen können, sondern sich auch hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen handlungsfähiger sehen.

Damit wird deutlich, dass sich Fall- und Teamsupervision wechselseitig ergänzen und bedingen. Fallsupervision bildet und stärkt das Team, wie wir im zweiten Kapitel gezeigt haben. Ein kooperierendes Team ist Voraussetzung für produktive Fallbesprechungen. In der Supervision kann daher auch das Team zum Fall werden kann. Wie man möglichst effektiv und effizient zusammenarbeitet, wie Konflikte anzugehen sind: Das sind wichtige professionelle Fragestellungen. Kasuistisch gedacht, betrachten wir

sie als Themen, die es mittels verschiedener Wissensarten in einem erkenntnisfördernden Prozess aufzuschlüsseln gilt. Das Team soll so befähigt werden, Fragen der Zusammenarbeit als Teil professioneller Kompetenz zu bearbeiten. Verallgemeinerungen helfen auch in diesen Fällen, Erkenntnisse langfristig zur Verfügung zu haben und für zukünftige Situationen zu nutzen.

Neben dem Team können aber auch einzelne Professionelle zum »Fall« werden, denn Professionelle sind, wie wir eingangs gezeigt haben, nicht nur in der Arbeit mit der Klientel, sondern auch in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten sowie Kollegen und Kolleginnen permanent gefordert. Eine Professionelle wird beispielsweise dann zum »Fall«, wenn sie sich bei Konflikten zurückzieht und Magenprobleme entwickelt. Theorie ermöglicht es dann, zu differenzieren, zu verstehen und nachzudenken; in diesem Fall könnte Wissen zu verschiedenen Konflikttypen helfen, das eigene Verhalten und das der andern zu verstehen und einzuordnen. Verfahren der Bearbeitung von Konflikten regen an, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Darüber hinaus prägen die organisationalen Rahmenbedingungen den Handlungsspielraum, über den die Professionellen der Sozialen Arbeit verfügen. Das ist der Grund, warum diese Rahmenbedingungen in der Supervision mitbedacht und analysiert werden müssen: So wird die Organisation zum Fall.

Als Fall lässt sich daher zusammenfassend nicht mehr ausschließlich die Situation von Adressaten und Adressatinnen fassen, sondern – allgemeiner – ein professioneller Handlungszusammenhang. Dabei lassen sich vier Fallebenen unterscheiden:

- die Adressaten- und Adressatinnen in den Bezugssystemen,
- das Team,
- der einzelne Professionelle bzw. die einzelne Professionelle,
- die Organisation.

Es geht hier nicht um Begriffsklauberei. Entscheidend ist Folgendes: Professionalität umfasst die wissensbasierte Bearbeitung von Situationen von Klienten und Klientinnen ebenso wie Fragen der Zusammenarbeit, der personalen Kompetenz und der Organisation.

5 Das Potenzial der Kasuistik für die Organisation

Supervision stellt in vielen Organisationen ein Instrument dar, um selbst erlebte Situationen zu bearbeiten, die Professionalität der Arbeit zu sichern und qualitativ gute Dienstleistungen anzubieten. Organisationales Lernen anhand konkreter Situation erfolgt aber auch in anderen organisationalen Räumen, so vor allem über Fallbesprechungen im Rahmen von Intervention und über kollegiale Beratung, Coaching, Weiterbildung und Evaluation. Damit stellt sich die Frage, wie diese Instrumente optimal zusammen-

wirken und genutzt werden können, um das Potenzial der Kasuistik für organisationales Lernen in Organisationen der Sozialen Arbeit zu verankern.

Dies möchte ich beispielhaft anhand des Konzeptes »Fallbesprechungen optimieren« verdeutlichen, das versucht, Weiterbildung, Intervention und Supervision so miteinander zu verknüpfen, dass Fallbesprechungen in Teams strukturierter und insbesondere reflektierter⁷ vonstattengehen können. Ziel des Verfahrens ist es, Fallbesprechungen team- und organisationspezifisch zu optimieren. Das Verfahren beinhaltet die folgenden Schritte:

- Die Mitarbeitenden werten in einem Workshop ihre Erfahrung mit Fallbesprechungen aus und verständigen sich über Anforderungen und Ziele solcher Besprechungen in ihrem Team.
- Nachdem Rahmenbedingungen, Interessen und Ressourcen geklärt sind, macht die Workshop-Leitung Vorschläge für kasuistische Verfahren, die zur Aufgabe, zur Organisation und zum Team passen.
- Das Team erprobt die Verfahren unter Anleitung.
- Es entscheidet, welche Verfahren es zukünftig anwenden möchte.
- Das Team übt die Verfahren unter Anleitung, bis es sie selbstständig einsetzen kann.
- Das Team arbeitet selbstständig. Periodisch werden die Erfahrungen ausgewertet.
- Bei Bedarf wird die Supervisorin beigezogen.

Das Konzept »Fallbesprechungen optimieren« mit den eben skizzierten Verfahrensschritten macht deutlich, dass über die Verschränkung von Intervention mit Weiterbildung und Supervision ein Mehrwert für lernende Organisationen entsteht, die ihre Professionalität über ein systematisches Lernen an Fällen sichern und weiterentwickeln wollen. Die Professionellen bilden sich weiter, wenn sie darüber nachdenken, wie sie bei Fallbesprechungen vorgehen, neue Verfahren kennenlernen, üben und auswerten. Sie greifen dazu einerseits auf ihre Erfahrung, auf wissenschaftliches Wissen und Wertewissen zurück und beziehen dieses Wissen auf den Kontext der Organisation und den Auftrag. Andererseits reichern sie ihr Wissen über die Inputs der Workshop-Leitung an, die (neue) Verfahren vorschlägt und den Prozess leitet. Bei Bedarf wird die Intervention durch Supervision ergänzt. Dafür ist wichtig, dass das Team erkennt, wann es Supervision braucht. Typischerweise geschieht dies, wenn Fallbesprechungen im Team »stocken«, keine oder zu wenige Ergebnisse zeitigen oder laufend abgesagt werden. Mögliche Ursachen und Hintergründe dafür sind:

⁷ Ich bin der Meinung, dass Fallbesprechungen durchaus spontan und unstrukturiert durchgeführt werden können, sofern die Beteiligten dies als hilfreich erachten und es Gründe gibt, die für ein solches Vorgehen sprechen.

- Das Team wird zum Fall, und die Voraussetzungen des Diskurses sind gestört oder nicht gegeben.
- Das gewählte Verfahren der Fallbesprechung befriedigt nicht mehr; es braucht andere Verfahren. Dies kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn neue Problemstellungen auftauchen oder neue Mitarbeitende mit anderen Ressourcen hinzukommen. Eine Evaluation der Erfahrungen bildet dann den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines weiteren Verfahrens. Alle Verfahren weisen Stärken und Schwächen auf, machen bestimmte Aspekte sichtbar, während andere verborgen bleiben. Zudem tauchen nach einer gewissen Zeit Routineeffekte auf. Deshalb wird das Verfahren periodisch weiterentwickelt. Langfristig sammeln die Mitarbeitenden Erfahrung mit mehreren Verfahren und entwickeln Professionalität in der Organisation.
- Das Team braucht zusätzliche sozialarbeiterische Fachlichkeit (Fachberatung).
- Es braucht eine externe Fachperson, die nicht zum System gehört. Dies ist gegeben, wenn a) teambezogene oder organisationsbedingte »blinde Flecken« vermutet werden oder b) das Team oder die Leitungsperson von der Zuständigkeit für den Prozess entlastet werden soll.

Aus der Erläuterung des Konzeptes »Fallbesprechungen optimieren« lässt sich Folgendes festhalten:

- Eine systematische Fallarbeit im Team oder in der Gruppe kann Supervision teilweise ersetzen. Fallbesprechungen sind aber weder ein »Allheilmittel«, noch ersetzen sie Supervision. Mit den vorangehenden Überlegungen ging es mir vielmehr darum, den Nutzen von Supervision im Unterschied und ergänzend zur Intervention und ähnlichen Verfahren zu verdeutlichen. Supervision ermöglicht, was das Team selbst (noch) nicht leisten kann.
- Ein regelgeleitetes kasuistisches Vorgehen in Fallbesprechungen regt den Erkenntnisprozess an und kontrolliert ihn gleichzeitig. Daraus ergeben sich Chancen individuellen und organisationalen Lernens, das über Erkenntnisse zum konkreten Fall hinausgeht. Über eine konstruktive Verknüpfung von Intervention mit Weiterbildung und Supervision in Prozessen der Optimierung von Fallbesprechungen kann das in diesem Beitrag herausgearbeitete Potenzial von Kasuistik in Organisationen der Sozialen Arbeit hineingetragen und verankert werden.

Literatur

- Buer, Ferdinand (2009): Die Supervision und ihre Nachbarformate. Was soll, was kann und was sollte das Besondere an der Supervision sein? In: Harald Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision 3 (S. 38–63). Berlin: Leutner.
- Buer, Ferdinand (2014): Wie ich mit Supervision und Coaching in den letzten 20 Jahren gefahren bin. Berufsbiographische Geschichten des Gebens und Nehmens. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21(3), 375–390.
- Dewe, Bernd/Ferchhoff, Wilfried/Scherr, Albert/Stüwe, Gerd (2001): Professionelles Soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis (3. Auflage). Weinheim: Juventa.
- Drüge, Marie/Schleider, Karin (2015): Merkmale der Supervisionspraxis in der Sozialen Arbeit. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22(4), 385–395.
- Effinger, Herbert (2017): Flüchten oder Standhalten? Reflexionen über Supervision in der Sozialen Arbeit. In: Supervision, 35(2), 6–15.
- Galuske, Michael (2005): Methoden der Sozialen Arbeit (6. Auflage). Weinheim: Juventa.
- Gildemeister, Regine (1995): Professionelles soziales Handeln – Balancen zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis. In: Heinz Wilfing (Hrsg.), Konturen der Sozialarbeit (S. 25–40). Wien: WUV.
- König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2017): Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision. Heidelberg: Carl-Auer.
- Krauß, E. Jürgen (2012): Supervision für soziale Berufe. In: Werner Thole (Hrsg.), Grundriss Soziale Arbeit (4. Auflage, S. 719–733). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kunz, Regula (2015): Wissen und Handeln in Schlüssel-situationen der Sozialen Arbeit. Empirische und theoretische Grundlegung eines neuen kasuistischen Ansatzes. Dissertation, Universität Basel. http://edoc.unibas.ch/diss/DissB_11375 [21.1.2019].
- Lippmann, Eric (2009): Intervention. Kollegiales Coaching professionell gestalten (2. Auflage). Heidelberg: Springer.

Rappe-Giesecke, Kornelia (2003): *Supervision für Gruppen und Teams*. Berlin: Springer.

Schütze, Fritz (1992): *Sozialarbeit als bescheidene Profession*. In: Bernd Dewe/Wilfried Ferchhoff/Frank-Olaf Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession*. Opladen: Leske + Budrich.