

Oliver König · Karl Schattenhofer

# Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision

2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp  
(Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Berghem bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe  
(Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Umschlag: Heiner Eiermann  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.



Erste Auflage, 2017  
ISBN 978-3-8497-0182-6 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8075-3 (ePUB)  
ISBN 978-3-8497-8063-0 (PDF)  
© 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

- 1 Einleitung ... 8**
  - 1.1 Fallbesprechungen im Kontext beruflichen Handelns ... 8
  - 1.2 Was verstehen wir unter Fall und Fallbesprechung? ... 9
  - 1.3 Zum Anliegen dieses Buches ... 13
  
- 2 Historische Quellen und konzeptionelle Hintergründe ... 16**
  - 2.1 Psychoanalyse und Balint-Gruppen ... 16
  - 2.2 Soziale Arbeit und Supervision ... 18
  - 2.3 Qualitative Sozialforschung und Fallbesprechungen ... 21
  - 2.4 Grundprinzipien qualitativer Forschung und ihre Bedeutung für Fallbesprechungen ... 23
  - 2.5 Hypothesenbildung unter Handlungsdruck ... 25
  
- 3 Klientensystem, Hilfesystem und Beratungssystem – Funktionen und thematische Grenzen ... 29**
  - 3.1 Das Klientensystem ... 31
  - 3.2 Das Hilfesystem ... 31
  - 3.3 Das Beratungssystem – andere thematische Grenzen und Regeln ... 33
  - 3.4 Fallbesprechungen über Arbeitsbeziehungen und Organisationsfragen ... 35
  
- 4 Kontrakt und Setting – Soziale Situation und professionelle Rahmung ... 38**
  - 4.1 Die Funktion von Fallbesprechungen zwischen Reflexion und kollegialer Kontrolle ... 39
  - 4.2 Geben und Nehmen als soziale Grundkonstellation von Fallbesprechungen ... 40
  - 4.3 Setting I: Fallbesprechung in einer offenen Gruppe – Gruppensupervision ... 43

- 4.4 Setting II: Fallbesprechungen in der Organisation ... 44
- 4.5 Setting III: Fallbesprechungen in einer Ausbildungsgruppe ... 45
- 4.6 Setting IV: Fallbesprechungen im Team ... 46
- 4.7 Setting V: Fallbesprechungen zu zweit ... 48
- 4.8 Formale Aspekte des Kontraktes:  
Was sollte geregelt werden? ... 49
- 4.9 Anmerkungen zur Schweigepflicht ... 51
  
- 5 Die Phasen der Fallbesprechung ... 53**
  - 5.1 Die Phasen einer Fallbesprechung im Überblick ... 54
  - 5.2 Phase I: Einstieg und Anschluss an die letzte Sitzung ... 54
  - 5.3 Phase II: Sammeln der Fälle und Entscheidung für einen Fall ... 55
  - 5.4 Phase III: Erzählen und Aushandeln eines Auftrages ... 59
  - 5.5 Phase IV: Fragen – Was wollen die Beratenden noch wissen? ... 64
  - 5.6 Phase V: Bearbeitung des Falles – Ausweitung und Fokussierung des Blicks ... 65
  - 5.7 Phase VI: Nächste Schritte ... 69
  - 5.8 Phase VII: Sharing ... 69
  - 5.9 Phase VIII: Auswertung der Fallbesprechung – Ebenenwechsel ... 70
  - 5.10 Zum Einsatz von Methoden ... 71
  
- 6 Der Fall als Erzählung – und wie sie verstanden werden kann ... 73**
  - 6.1 Die Erzählung als Wirklichkeitskonstruktion der Falleinbringerin und anderer, abwesender Fallbeteiligter ... 74
  - 6.2 Die Erzählung als Beziehungsgestaltung im Hier und Jetzt ... 76
  - 6.3 Falldynamik im Da und Dort und Gruppendynamik im Hier und Jetzt – Das Spiegelungsphänomen als Modell wechselseitiger Beeinflussung ... 77

**7 Fallbesprechungen zwischen Falldynamik und Teamdynamik – Ein Fallbeispiel ... 80**

- 7.1 Struktur des untersuchten Teams und Bedingungen der Materialerhebung ... 80
- 7.2 Die Präsentation des Falles ... 82
- 7.3 Die Besprechung des Falls ... 86
- 7.4 Abschluss der Fallbesprechung und Wechsel zur Teamdynamik ... 92
- 7.5 Wie es weiterging ... 102

**8 Multiperspektivität des Verstehens – Interpretations- und Arbeitsebenen ... 104**

- 8.1 Innere Welten – Psychodynamik ... 106
- 8.2 Zwischenmenschliche Welten ... 107
- 8.3 Arbeitswelten ... 109
- 8.4 Äußere Welten – Kontext ... 111
- 8.5 Felddynamik ... 112

**9 Leitungsaufgaben und Leitungsprofile ... 113**

- 9.1 Die Aufgaben der Leitung in sechs Thesen ... 113
- 9.2 Drei Leitungsprofile ... 117
- 9.3 Wie lernt man das? ... 118

**10 Wirkungen ... 120**

- 10.1 Entlastung ... 121
- 10.2 Berufliche Kompetenz ... 122
- 10.3 Kooperation ... 122
- 10.4 Fallbesprechungen als Instrument der Sicherung und Entwicklung von Qualität ... 122
- 10.5 Fallbesprechungen und der Nutzen für die Klienten: Sich sicher machen ... 123

**Literatur ... 124**

**Über die Autoren ... 128**

### 3 Klientensystem, Hilfesystem und Beratungssystem – Funktionen und thematische Grenzen

Wir haben es bei Fallbesprechungen mit drei unterschiedlichen sozialen Systemen zu tun, die sowohl miteinander in Beziehung gesetzt wie auch voneinander abgegrenzt werden müssen. Die Schlüsselperson, die alle diese Systeme miteinander verbindet, ist der Falleinbringer, der als Teil des Hilfesystems seine professionelle Interaktion mit dem Klientensystem zur Beratung in der Gruppe vorstellt.

In einem ersten Schritt werden wir verdeutlichen, was in einer Fallbesprechung geschieht und worauf bei der Gestaltung zu achten ist. Dabei wird deutlich, warum Fallbesprechungen zur Reflexion professioneller Interaktionen notwendig sind. Sie dienen keinesfalls nur dazu, die mangelnde Professionalität der ratsuchenden Person bzw. ein individuelles professionelles Defizit

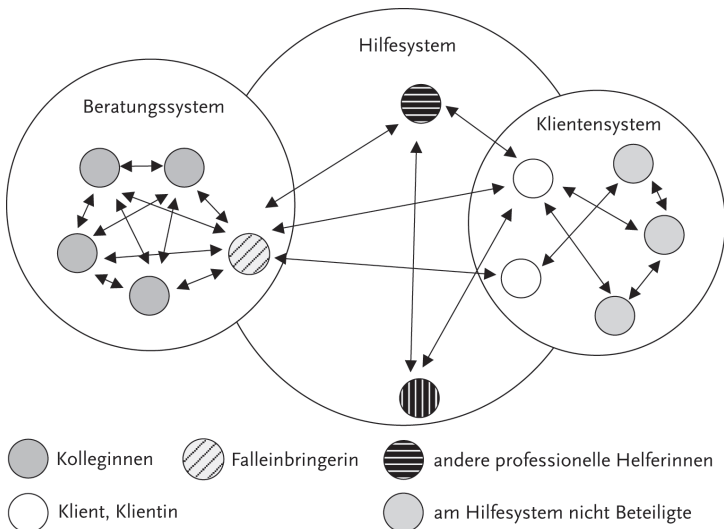


Abb. 1: Klientensystem – Hilfesystem – Beratungssystem

auszugleichen (Giesecke u. Rappe-Giesecke 1997, S. 482). Wir sehen Fallbesprechungen als ein zentrales Instrument, professionelles Handeln in helfenden Beziehungen überhaupt zu ermöglichen.

Die zusammenhängenden Systeme kann man schematisch darstellen wie in Abbildung 1.

Frau S. ist Erzieherin in einer Kinderkrippe. In einer Supervisionsgruppe in ihrer Einrichtung – in der sich Erzieherinnen aus verschiedenen Gruppen, die nur zu einem kleinen Teil direkt zusammenarbeiten, alle drei bis vier Wochen für zwei Stunden treffen – stellt sie den dreijährigen Christian vor. Christian wird ganztags in der Kinderkrippe betreut, er hat seit längerer Zeit Karies. Seine Zähne werden immer schlechter, und mittlerweile ist ihr Verfall so weit fortgeschritten, dass er beim Beißen Schmerzen hat. Frau S. ist sehr aufgebracht über die Nachlässigkeit der Mutter, die trotz der mehrmaligen dringenden Hinweise nicht mit Christian zum Zahnarzt geht. Frau S. erwägt mittlerweile, den allgemeinen Sozialdienst einzuschalten, um die gesundheitliche Vernachlässigung von Christian zu beenden. Die Mutter von Christian – so erfährt die Gruppe auf Nachfrage – ist alleinerziehend und hat noch zwei ältere Söhne von sieben und zwölf Jahren. Sie arbeitet zumindest Teilzeit, und einmal hat sie auf die Anmahnung des Zahnarztbesuches geantwortet, sie habe schlimmere Probleme als die Zähne von Christian. Diese Äußerung hat Frau S. besonders erbost.

Frau S. ist die Falleinbringerin; sie ist Mitglied der Supervisionsgruppe, des Beratungssystems und Mitarbeiterin in der Einrichtung der Kinderkrippe, in der das Problem »Schmerzen wegen Karies« auftritt. Im Hilfesystem spielen Frau S., Christian und seine Mutter die Hauptrollen. Christian ist der Klient, seine Mutter die (Mit-) Verursacherin und mögliche Lösung für das Problem und Frau S. die professionelle Pädagogin, die sich zum Handeln gezwungen sieht. Mögliche weitere Mitglieder des Hilfesystems sind die Mitarbeiterin des allgemeinen Sozialdienstes und eventuell andere Erzieherinnen, die mit Christian zu tun haben. Das Klientensystem, die Familie von Christian, erweitert Frau S. noch um die beiden Geschwister von Christian, die aber keine aktive Rolle spielen. Frau S. ist in das pädagogische Team der Kinderkrippe eingebunden, eine Gruppe, die dauerhaft zusammenarbeitet.

### 3.1 *Das Klientensystem*

In jeder Falldarstellung werden das Hilfesystem und das Klientensystem zunächst von den Falleinbringenden vorgestellt. Welche Personen sie in ihre Darstellung einbeziehen und welche sie außen vor lassen, hängt von ihrer Einschätzung ab.

#### **3.1 *Das Klientensystem***

Im obigen Fall ist Christian der Klient, zu ihm gehört seine Mutter, die ihn in die Kinderkrippe bringt. Ob Mutter und Sohn in einem größeren Zusammenhang – nämlich der Familie mit zwei älteren Geschwistern – gesehen werden, hängt von Frau S. ab, die den Fall »Karies von Christian« entsprechend ihrer persönlichen und fachlichen Sicht versteht und beschreibt. Dabei kann sie wie jede andere professionelle Betrachterin die Grenzen enger oder weiter ziehen und den Ausschnitt der sozialen Umgebung von Christian verkleinern oder vergrößern. Interessant ist in diesem Fall, wie die Familie, das Klientensystem, »tickt«, welche »schlimmeren« Probleme die Mutter hat, sodass sie sich nicht um die Zähne von Christian kümmern kann. Soll sich Frau S. hier einmischen, oder geht sie das nichts an?

Es gilt zu ergründen, welchen Sinn ein problematisches Verhalten im jeweiligen Kontext hat, indem man zu verstehen versucht, welche Regeln für dieses System gelten und welche Grenzen dort gezogen werden. Das Hauptaugenmerk einer Fallbesprechung liegt darauf, sich ein Bild vom Klientensystem zu erarbeiten und zu verstehen, wie es kommt, dass die Beteiligten sich so verhalten, wie sie sich verhalten. Dazu gehört es einerseits, die notwendigen Informationen zu sammeln, und andererseits, sich in die Personen hineinzusetzen, um ihre Ängste und Wünsche nachzuvollziehen. Mithilfe der Fallbesprechung können die Falleinbringenden überprüfen, ob der von ihnen gewählte Ausschnitt des Klientensystems passend oder zu eng oder zu weit gesteckt wurde.

#### **3.2 *Das Hilfesystem***

Im Hilfesystem treffen Helfer und Klienten aufeinander; zu ihm gehören die, die mit einem Fall und der damit verbundenen



Frage zu tun haben. In das Hilfesystem sind möglichst alle eingebunden, die etwas zur Lösung des Problems beitragen können.

Im obigen Beispiel von Frau S. und der Mutter von Christian ist es noch offen, ob ein solches Hilfesystem überhaupt zustande kommt: Die Mutter entzieht sich bisher den Aufforderungen von Frau S.; Letztere erwägt, eine Gefährdung des Kindeswohles an den zuständigen Allgemeinen Sozialdienst zu melden und die Beziehung einseitig abzubrechen, anstatt an die Nöte der Mutter anzuknüpfen. In diesem System scheint sich der Konflikt aufzuschaukeln und zuzuspitzen.

Das Beispiel zeigt, dass die Helfenden als Teil des Hilfesystems die dort geltenden expliziten und impliziten Regeln nur zum Teil bestimmen können, sie sind auf das Mitwirken der anderen Beteiligten angewiesen und dadurch in das System mit eingebunden. Diese Einbindung vollzieht sich aber nicht nur auf der manifesten Ebene der Handlungen und der professionellen Interaktion. Alle Beteiligten sind den spezifischen Grenzen des Systems ausgesetzt, die bewusst oder eben auch unbewusst mitbestimmen, was in dem System gedacht, gefühlt, besprochen werden kann und was nicht. Jedes System produziert seine eigenen blinden Flecken, und je länger man beteiligt ist, desto selbstverständlicher werden die dadurch geschaffenen thematischen Grenzen.

Eine Helferin, Pädagogin, Therapeutin steckt einen großen Teil ihrer professionellen Aktivität und Aufmerksamkeit in den Aufbau und die Aufrechterhaltung des Hilfesystems. Sie versucht, Beteiligte zu werden, sich zu engagieren und einbinden zu lassen, um etwas bewirken zu können. Sie muss dafür ihre Klienten, Schüler, Patienten da abholen, wo sie sind. Und oft verwickelt sie sich dabei, ohne es zu merken. Im Fallbeispiel wirkt sich dies so aus, dass der Aufbau einer helfenden Beziehung bisher nicht gelungen ist.

Zum Hilfesystem gehören die Helfer mit ihrer Rolle, ihrem institutionellen Auftrag und ihren professionellen Standards. Sie müssen all dies zu den Erwartungen der Klienten in Beziehung setzen, auch bei offensichtlichen Widersprüchen. Die im jeweiligen Fall passende Lösung sollte die Zusammenarbeit an einem gemeinsam vereinbarten Auftrag ermöglichen und den Kampf

### 3.3 Das Beratungssystem

darum vermeiden, wer bestimmen kann, was geschieht. In unserem Beispiel steht die Auseinandersetzung darüber kurz vor einer Eskalation.

Auf jeden Klienten reagieren Helfer in einer je eigenen persönlichen Weise. Sie freuen sich, regen sich auf, fühlen sich gebraucht, abgelehnt. Gelingt es, diese eigenen Reaktionen zum Verständnis des Gegenübers zu nutzen, so zeigt sich darin eine wichtige professionelle Kompetenz und keine Unfähigkeit, sich genügend zu distanzieren.

Frau S. reagiert empört auf die Mutter von Christian und will ihre Sichtweise mithilfe der kontrollierenden Instanz des Sozialdienstes durchsetzen. Man kann das im Sinne des Kindeswohls für berechtigt halten, zugleich aber wird die dadurch entstehende Distanz zur Mutter zum Problem. So kann Frau S. mit der Mutter von Christian kein Hilfesystem herstellen.

Eine Fallbesprechung beschäftigt sich also nicht nur mit dem Klientensystem, sondern immer auch mit dem Hilfesystem, in das die Falleinbringenden eingebunden sind, d. h., es werden ihre Anteile an dem Zustand des Hilfesystems und der Gestaltung seines Auftrages untersucht, vor allem dann, wenn die helfende Beziehung als zentrales Wirkbündnis (Loer 2013) gestört ist.

#### **3.3 Das Beratungssystem – andere thematische Grenzen und Regeln**

Die Wirksamkeit von Fallbesprechungen in einer Gruppe entsteht nun genau daraus, dass im Beratungssystem andere thematische Grenzen bestehen und andere Regeln gelten als in den beiden anderen Systemen. In dieser Gruppe kann laut über den Fall gedacht, gefühlt und das ausgesprochen werden, was in den anderen Systemen tabuisiert und ausgeschlossen ist.

Im obigen Fallbeispiel identifizieren sich nach der Erzählung und den Rückfragen einige mit der Falleinbringerin Frau S. und Christian und werden wütend auf die Mutter, die ihr Kind so vernachlässigt. Sie würden wie Frau S. den ASD einschalten, um die Mutter dadurch zum Handeln zu zwingen.

Im weiteren Verlauf der Reflexion äußert eine Kollegin, dass sie, wenn sie sich in die Mutter hineinversetzen würde, schon sehr unter Druck stehen müsste, um bei den Zähnen von Christian so lange zuzusehen. Vielleicht habe die Mutter allerdings wirklich schlimmere Probleme, die sie besonders in Anspruch nähmen. Auf einmal kippt das Bild, und ein anderes entsteht. Die Mutter rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit, und man überlegt, in welcher Situation sie sich wohl befinde. Verständnis entsteht, und für die nächsten Handlungsschritte wird überlegt, wie man mit ihr ins Gespräch kommen und welche Unterstützungsangebote man ihr machen kann, ohne sie weiter unter Druck zu setzen. Die Falleinbringerin überlegt mithilfe der anderen, ob ihre Strenge gegenüber der Mutter auch mit ihren eigenen Gefühlen von Hilfslosigkeit zu tun hat.

Diese Methode trägt einer Besonderheit von sozialen – gegenüber technischen – Systemen Rechnung: Jede Diagnose eines sozialen Systems muss die Diagnostizierenden mit einbeziehen und beinhaltet somit immer eine Selbstdiagnose der Helfer im Hilfesystem und im Weiteren der Organisation, in die die Helfenden eingebunden sind.

Die Helfenden müssen Raum bekommen, sich von ihrer Verwicklung distanzieren und die Beziehung zu den Klienten sowie ihre Rolle im Hilfesystem systematisch von außen anschauen zu können. Zur Distanzierung von der engagierten Position dienen zunächst die eigene professionelle Kompetenz, das theoretische Wissen, das praktische Können, das Verstehen der eigenen Person mit ihren blinden Flecken etc., also alles, was man durch eine gute Aus- und Fortbildung, durch Erfahrung und Reflexion in psychosozialen Arbeitsgebieten erwerben kann. Zugleich bedarf es dafür Arbeitsformen, die die Distanzierung systematisch ermöglichen und unterstützen. Die Methode der Wahl ist die Fallbesprechung. Hier darf ungestraft und ohne negative Folgen zur Sprache kommen, was im Hilfesystem oder im Klientensystem möglicherweise verschwiegen wird. Hier darf man Vermutungen anstellen, sich mit den einzelnen Beteiligten identifizieren, ihre (möglichen) Sichtweisen und Gefühle ausdrücken, ohne dies gleich vor den Klientinnen vertreten zu müssen. Hier dürfen die Falleinbringenden ihre eigene Betroffenheit, ihre Fragen und Unsicherheiten, ihre eigenen Reaktionen auf die Klienten zum The-

### 3.4 Arbeitsbeziehungen und Organisationsfragen

ma machen, ohne dass ihnen das als professionelle Unfähigkeit ausgelegt wird. Hier haben auch ihr schlechtes Gewissen und ihre Scham einen Platz, wenn sie den Eindruck haben, Fehler gemacht zu haben.

Damit dies möglich wird, müssen für das Beratungssystem bestimmte Bedingungen gegeben sein. Die Fähigkeit und Möglichkeit einer Gruppe, Fallbesprechungen durchzuführen, hängt von spezifischen Voraussetzungen ab, die es beim Kontrakt (Kap. 4) und der Gestaltung der Arbeit (Kap. 5) zu berücksichtigen gilt. Für eine Fallbesprechungsgruppe ist es eine Aufgabe eigener Art, sich diese Regeln und Vorgehensweisen anzueignen und sie umzusetzen.

#### **3.4 Fallbesprechungen über Arbeitsbeziehungen und Organisationsfragen**

Fallbesprechungen und Fallsupervisionen werden nicht nur im Feld der heilenden, helfenden und erziehenden Berufe angewandt, sondern zunehmend auch in anderen beruflichen Feldern, und dort insbesondere bei Menschen in Führungsaufgaben, also Vorgesetzten, Teamleitern, Projektleitern, Coachs etc.

Nehmen wir als Beispiel Herrn A., den Geschäftsführer eines sozialen Unternehmens, der wissen will, warum er seine untergeordnete Führungskraft Frau B. bisher nicht für eine von ihm geplante Veränderung gewinnen konnte, obwohl er überzeugt ist, bei seinem Vorgehen alles richtig gemacht zu haben. Er muss feststellen, dass im Team der Gruppenleiterin Frau B. große Unzufriedenheit mit seiner Planung herrscht, und er befürchtet, dass sie nicht richtig umgesetzt wird. Erschwert wird seine Situation dadurch, dass der zuständige Abteilungsleiter – der direkte Vorgesetzte von Frau B. – langfristig krank ist und er in der Übergangszeit dessen Funktion mit übernehmen muss.

Herr A. arbeitet zwar in einer Organisation, die soziale Dienstleistungen bereitstellt, aber es geht ihm bei seinem Fall nicht um die Klienten seiner Organisation, sondern um seine Mitarbeiter. Er macht den Konflikt mit seiner Mitarbeiterin B. zum Fall, der sich in der Organisation abspielt, welcher alle Beteiligten glei-

chermaßen angehören. Wir nennen dies – auch in Ermangelung von Alternativen – das Arbeitssystem, das System, in dem die am Fall Beteiligten zusammenarbeiten. Auch hier werden Beziehungen professionell gestaltet, und beide Seiten können darauf Einfluss nehmen, wenn auch die formale Macht unterschiedlich verteilt ist. Frau B. könnte als Untergebene ihrerseits die Situation mit ihrem Chef in eine Fallbesprechungsgruppe einbringen.

Zum Gegenstand einer Fallbesprechung können auch horizontale Kooperationsbeziehungen in Projektgruppen und Teams werden. In diesem Zusammenhang gibt es also kein Klientensystem, es sind nur zwei Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten zu unterscheiden. Das Beratungssystem und das Arbeitssystem, in diesem Fall die Organisation, in der der Fall eingebettet ist.

Das Beratungssystem sollte möglichst unabhängig vom Arbeitssystem sein, um einen Blick von außen auf den Fall werfen zu können und in anderer Weise über den Fall sprechen zu können, als dies innerhalb des Systems möglich ist (vgl. Abschn. 4.4.).

Der jeweils gewählte Fallausschnitt wird erst einmal vom Falleinbringenden definiert. Er begrenzt den Fallausschnitt – den Ausschnitt des Systems, der seiner Einschätzung nach für das Zustandekommen und die Lösung des Problems von Bedeutung ist. Fallbesprechungen führen häufig dazu, im Verlauf der Bearbeitung den Ausschnitt anders zu wählen, wenn die Wirkung weiterer Personen und Ebenen deutlich wird.

Herr A. kann die Grenzen enger und weiter ziehen, nur einzelne Personen oder auch Gruppen von Personen berücksichtigen, er kann »nur« nach unten schauen oder auch auf die Ebene der eigenen Kollegin und zu den eigenen Vorgesetzten. Er kann den kranken Abteilungsleiter übersehen oder als Teil des Falles ansehen.

Abbildung 2 zeigt, dass schon in kleineren und mittleren Organisationen viele Arbeitsbeziehungen zu verstehen und zu gestalten sind, Arbeitsbeziehungen, die nicht (mehr) dem Prinzip von Befehl und Gehorsam folgen. Der Reflexionsbedarf von Menschen mit Führungsaufgaben hat seit den 1980er-Jahren kontinuierlich zugenommen. Fallbesprechungen werden zunehmend bei der Qualifizierung von Führungskräften eingesetzt, weil Führung in vielen Berufsfeldern nicht mehr als standardisierter Prozess angesehen wird, in dem Vorgesetzte und Mitarbei-

### 3.4 Arbeitsbeziehungen und Organisationsfragen

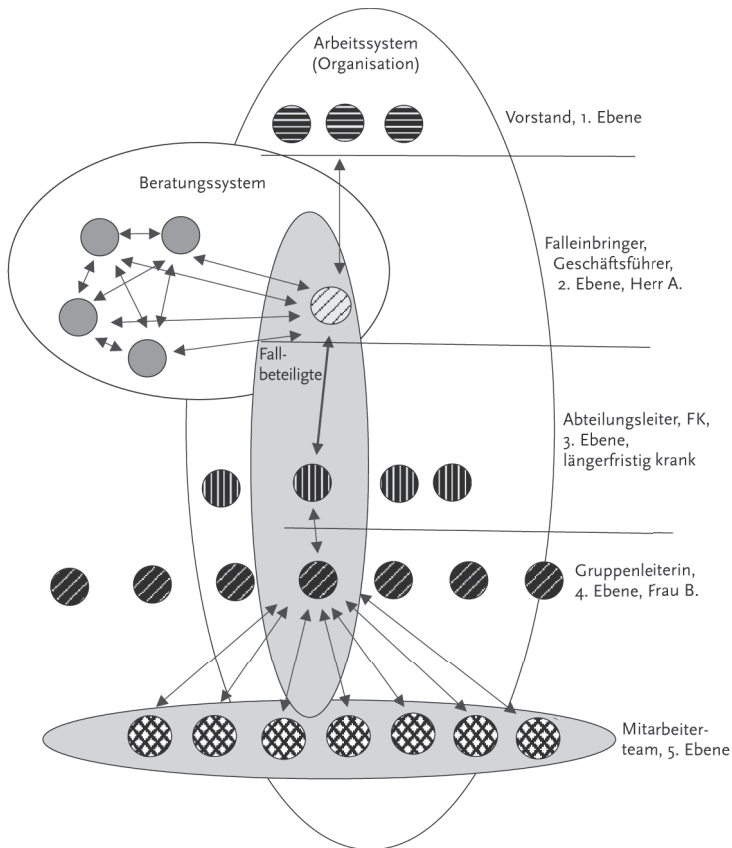


Abb. 2: Beratungssystem – Arbeitssystem

ter in ihren Rollen nach festgelegten Regeln und bei weitgehend gleichbleibenden äußeren Bedingungen miteinander interagieren. Führung muss heutzutage Aufgaben, Personen und Teams sowie anstehende Veränderungen jeweils im Einzelfall so zueinander in Beziehung setzen, dass die anvisierten Ziele erreicht werden können. Von Führungskräften werden immer mehr Einzellösungen verlangt, die für die jeweilige Situation passen, und keine Standardlösungen.