

FACHINFORMATION

**BERATUNG
ZWISCHEN
FÖRDERN UND
FORDERN**

**SUPERVISION UND COACHING
IM JOBCENTER**

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.



Impressum

Reihe 5 – Dokumente zu Supervision und Beratung_3

Herausgeberin
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
Lütticher Str. 1-3
50674 Köln
info@dgsv.de, www.dgsv.de

Autorinnen und Autoren
Angelika Bolte, Mathias Göbel, Rainer Göckler,
Birgit Lohmann, Andrea Raith, Inge Reiche,
Antje Wettlaufer

Schlussredaktion
Jörg Fellermann

Satz
Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Druck
Otte & Wende, Calden

Verlag
kassel university press GmbH
Diagonale 10
34127 Kassel
info@upress.uni-kassel.de

ISBN 978-3-86219-383-7

August 2012

Preis
5,00 Euro je Heft zzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenlos unter www.upress.uni-kassel.de
herunter geladen werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Zum Auftakt	7
Charakteristika des Arbeitsfeldes Arbeitsmarktintegration	9
Einführung	9
Anforderungen des Arbeitsmarktes	9
Die Arbeit in den Jobcentern	13
Die Kundinnen und Kunden der Jobcenter	15
Supervision und Coaching im Jobcenter	19
Einführung	19
Bedeutung und Nutzen	20
Qualifizierung und Personalentwicklung	21
Zusammenarbeit und Führung	21
Gesundheitsmanagement	22
Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung	23
Praktische Umsetzung	24
Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)	26
Ausblick	27

Vorwort

Supervision und Coaching haben sich in Organisationen und Unternehmen bewährt. Die immer häufigere und vielfach schon selbstverständliche Inanspruchnahme, die sichtbare Wahrnehmung und Diskussion in der Öffentlichkeit, die vielseitigen Anstrengungen zu einer qualitätsbewussten Profilierung, der fachliche Diskurs auf Tagungen von Anbietenden wie Beratungskund/innen und auch eine wachsende Zahl von Fachpublikationen und wissenschaftlichen Untersuchungen zeigen dies deutlich. Nicht zuletzt bilden große Unternehmen und Organisationen – so auch die Bundesagentur für Arbeit

– häufig schon seit vielen Jahren professionelles internes Knowhow hierzu aus und sprechen damit den Beratungs- und Begleitungsaufgaben, die durch Supervision und Coaching erledigt werden können, eine herausgehobene Bedeutung zu.

Auch im Bereich der Arbeitsmarkintegration können Supervision und Coaching als gut eingeführte und evaluierte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung gelten. Die Herausforderung der Neuorganisation der Jobcenter seit dem 01. Januar 2012, die ständig notwendige Anpassung an die Dynamik des Arbeitsmarktes, die Umsetzung bundesweiter Handlungsanweisungen vor Ort oder auch der Umgang mit eskalierenden und aggressiven Konfliktsituationen im Kontakt mit Kundinnen und Kunden¹ sind nur einige

Themenbeispiele, die den Einsatz professioneller Beratung in Jobcentern hilfreich erscheinen lassen.²

Mit Supervision und Coaching stehen für die Bearbeitung dieser Themen hochwertige und vielfach erprobte Beratungskonzepte zur Verfügung. Zum einen sensibilisieren sie Mitarbeitende für Organisationslogiken und begleiten die mit lernenden Organisationen einhergehenden Veränderungsprozesse. Zum anderen helfen sie Mitarbeiter/innen und Führungskräften bei ihrer persönlichen Belastungsregulation und fördern die Beratungsqualität, die Kooperations- und Teamfähigkeit sowie insgesamt die Kompetenzentwicklung.

Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) eine Projektgruppe eingerichtet,

- 1 Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 19.05.2011 „Tödlicher Schuss im Jobcenter“ unter www.sueddeutsche.de/panorama/frankfurt-am-main-Jobcenter-kundin-greift-polizisten-an-und-wird-erschossen-1.1099359 (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 2 Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hg.)(2011): Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. Ein Gemeinschaftsprojekt von Unfallversicherungsträgern und Öffentlicher Hand. Abschlussbericht, unter http://www.dguv.de/inhalt/presse/2011/Q2/abba/abba_abschlussbericht.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

die verschiedenen Fragen zu Supervision und Coaching in den Jobcentern nachgehen sollte:

- Was kennzeichnet das Arbeitsfeld Arbeitsmarktintegration und welche Besonderheiten sind zu berücksichtigen?
- Wie können Supervision und Coaching die professionelle Arbeit dort unterstützen?
- Was können Supervision und Coaching zur Qualifizierung der Fachkräfte insgesamt beitragen?

Mit der vorliegenden Fachinformation gibt die Projektgruppe Auskunft zu diesen Fragen. Ziel dieser Publikation ist es, über Möglichkeiten, Grenzen und Nutzen von Supervision und Coaching in einem Arbeitsfeld zu informieren, das permanenten Veränderungen unterliegt und kontinuierlich im gesellschaftlichen und politischen Fokus steht.

Diese Fachinformation richtet sich an die Führungskräfte in den Jobcentern und an interessierte Fachkräfte im gesamten Arbeitsfeld Arbeitsmarktintegration. Sie möchte eine Orientierung geben, den Einsatz von Supervision und Coaching in Jobcentern zu erörtern, zu beurteilen und zu erproben.

In der Projektgruppe haben kontinuierlich mitgearbeitet: Angelika Bolte, Diplom-Supervisorin, Supervisorin DGSv, Leiterin der Projektgruppe, Göttingen; Mathias Göbel, Diplom-Supervisor, Supervisor DGSv, Leiter der Projektgruppe, Göttingen; Siglinde Bohrke-Petrovic, Vertreterin des Deutschen Verbandes für Case- und Caremanagement e.V. (dgcc), Mannheim; Prof.

Dr. Rainer Göckler, Studiengangsleiter Arbeit, Integration und soziale Sicherung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart; Birgit Lohmann, Supervisorin DGSv, Vorsitzende des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvvb), Schwerte; Andrea Raith, Diplom-Supervisorin, Supervisorin DGSv, Göttingen; Inge Reiche, Diplom-Supervisorin, Supervisorin DGSv, Unkel; Antje Wettlaufer, Diplom-Supervisorin, Supervisorin DGSv, Mühlheim/Main.

Alle Mitglieder der Projektgruppe verfügen über vielfältige und unterschiedliche Erfahrungen in der Arbeit in und mit Jobcentern.

Vorstand und Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) bedanken sich bei den Mitgliedern und der Leitung der Projektgruppe sehr herzlich. Zeit, Kraft und Engagement sind der DGSv ehrenamtlich zur Verfügung gestellt worden.

*Jörg Fellermann
Geschäftsführer*

Zum Auftakt

Der dynamische Kern des Arbeitsfeldes Arbeitsmarktintegration

Der Arbeitsmarkt der Bundesrepublik Deutschland ist vor allem von der Entwicklung hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und von der Verschiebung der Erwerbsformen weg von Vollzeitarbeitsverhältnissen geprägt. Der demografische Wandel erfordert vermehrte Anstrengungen, die Potenziale der Bürgerinnen und Bürger für ihre Lebensgestaltung und zum Nutzen der Volkswirtschaft wertzuschätzen und zur Entfaltung zu bringen. Das eröffnet unter teils prekären Bedingungen des Arbeitsmarktes Chancen, schafft aber auch neue Problemlagen.

Rechtliche, organisatorische und kundenbezogene Anforderungen gestalten komplexe Herausforderungen für eine auf den sozialen Ausgleich ausgerichtete Dienstleistungserbringung in den Jobcentern. Die Balance zwischen der Standardisierung von Abläufen einerseits und einer individuell zugewandten vermittlerischen und sozialorientierten Betreuungspraxis andererseits bleibt eine zentrale Herausforderung. Sowohl Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wie auch die Jobcenter als lebendige Organisationen müssen in diesem dynamischen Feld stets um die Klarheit von Strukturen, Aufgaben und Funktionen ringen; was manch Außenstehendem in diesem Rahmen als schwer integrierbarer Gegensatz erscheint, ist für die unmittelbaren Akteure eine „natürliche Kernspannung“ des beruflichen Alltags.

Supervision und Coaching im Jobcenter

Supervisor/innen haben vor allem diese „Kernspannung“ im Blick. Sie wollen dazu beitragen, die angemessene Erfüllung der Arbeitsaufgaben mit zu ermöglichen. Sie wollen das Arbeitsfeld so unterstützen, dass Mitarbeiter/innen und Führungskräfte die komplexen Dienstleistungen, die Jobcentern im gesamtgesellschaftlichen Auftrag übertragen werden, professionell und unbeschadet erbringen können. Auch der besonderen Stellung der Kund/innen der Jobcenter als Ratsuchender/m, Versicherter/m oder Bürger/in gebührt in der Tätigkeit von Supervisor/innen Aufmerksamkeit. Dieser „Integration von Differenzen“ fühlen sich Supervisor/innen in besonderer Weise verpflichtet.

Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt, das auch im Coaching Anwendung finden kann. Supervision hat

- das vertiefende Verstehen von Praxis (Reflexion),
- den differenzierten Erwerb neuer Kompetenzen (Wissen, Können, Haltung) und
- die Begleitung veränderter Praxis (Transfer)

zum Ziel.

Team- und Projektarbeit, Reflexion der Beratungs- und Fallarbeit, Krisenbewältigung und Konfliktregulierung oder Gesundheits- und Burnoutprophylaxe können Themenbereiche sein, in denen Supervisorinnen und Supervisoren wichtige Impulse zu verbessertem und vertieftem Verstehen und damit zur Erweiterung des Handlungsspielraums geben können. Als Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision sowie als Führungs- und Rollencoaching sind beide Beratungsformen ein effektiver Weg, um schwierige und herausfordernde Fragestellungen des beruflichen Handelns und des beruflichen Miteinanders zu bearbeiten.

Supervision und Coaching dienen der Stärkung der beruflichen Handlungskompetenz, der Rollen-, Aufgaben- und Strukturentwicklung. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Qualitäts-, Personal- und Organisationsentwicklung im Jobcenter.

Charakteristika des Arbeitsfeldes Arbeitsmarktintegration

Einführung

Die arbeitsmarktbezogene Entwicklung in Deutschland lässt sich mit folgenden Merkmalen grob skizzieren:

- Deutschland entwickelt sich hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft.
- Bei den Erwerbsformen ist ein Anstieg an atypischen und prekären Beschäftigungsformen zu verzeichnen.
- Der demografische Wandel erfordert vermehrte Anstrengungen, um die Potenziale der Bürger/innen für ihre Lebensgestaltung und zum Nutzen der Volkswirtschaft wertzuschätzen und zur Entfaltung zu bringen. Diese Entwicklung verspricht Chancen der persönlichen und gesellschaftlichen Entfaltung, andererseits steigen unter den Bedingungen globalisierter Arbeitsmärkte auch die gesamtgesellschaftlichen, volkswirtschaftlichen und individuellen Risiken.
- Der Mangel an Fachkräften entwickelt sich gleichzeitig lokal und mit Blick auf berufsfachliche Ausprägungen, das

Risiko und die Herausforderung der Langzeitarbeitslosigkeit bleiben für bestimmte Gruppen weiterhin bestehen.

- Insgesamt nimmt die Ausdifferenzierung des Arbeitsmarktes zu, seine Steuerung wird zunehmend schwierig.

Die beruflichen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Jobcenter sind durch diese Entwicklungen deutlich gestiegen. Die intensivere Beratungs- und Betreuungsarbeit, die Zunahme komplexerer Bedarfslagen und das Leitbild eines aktivierenden Sozialstaats („Fördern und Fordern“) verändern das Anforderungsprofil und die Notwendigkeit, Strukturen lebenslangen und lebensbegleitenden Lernens kontinuierlich aufzubauen und zu nutzen.

Auf die Arbeit in den Jobcentern übertragen wird deutlich, dass diese Herausforderungen bei der Bewältigung der alltäglichen Anforderungen noch zu wenig beachtet und auch nicht positiv begleitet oder honoriert werden. Fragen und Probleme zu den beruflichen Rollen der Mitarbeitenden und der Führenden und zur aktiven und adäquaten Ausgestaltung dieser Rollen nehmen zu und gehören zum Alltag. Zugleich bietet der Alltag des Jobcenters kaum Möglichkei-

ten, diesen Fragen und Problemen einen systematisch bereit gestellten Raum zur Lösung zu bieten. Was für manche Beschäftigungsfelder sozialer Dienstleistungen, die ähnlichen Entwicklungen ausgesetzt sind, heute selbstverständlich ist – systematische Reflexion als qualitätssichernder Bestandteil der Alltagsarbeit – konnte sich bislang im Bereich der Dienstleistungen der Arbeitsmarktintegration noch nicht in der Fläche etablieren. Die Herausforderung, im Bereich der Arbeitsmarktintegration die Kulturen helfender und (zugleich) verwaltender beruflicher Tätigkeiten nahezu „en passant“ integrieren zu müssen, sollte allerdings gerade dazu führen, für die Bewältigung dieser besonderen Anforderung Instrumente bereit zu stellen.

Anforderungen des Arbeitsmarkts

Menschen im Bezug der Grundversicherung müssen nicht nur individuell die Last ihrer Arbeitslosigkeit bewältigen und ihr Leben unter stark eingeschränkten Rahmenbedingungen gestalten; sie sind als Arbeitssuchende von den Möglichkeiten abhängig, die der für sie jeweils zugängliche Stellenmarkt mit Blick auf die realistische Sicherung ihres Lebensunterhalts bietet.

Ende 2010 waren in Deutschland gut 28 Millionen Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, annähernd 5 Millionen Menschen befanden sich in einer ausschließlich geringfügig entlohnten Beschäftigung, während zur gleichen Zeit ca. 3,3 Millionen Menschen arbeitslos gemeldet waren.³

Noch vor ca. 20 Jahren arbeitete über die Hälfte aller ungelerten oder geringqualifizierten Arbeitskräfte im produzierenden Gewerbe. Diese Arbeitskräfte hatten dort den höchsten Anteil unter den Beschäftigten, und für sie gab es Beschäftigungsmöglichkeiten in deutlichem Umfang. Mit dem Struktur-

ringqualifizierten – die zudem zunehmend von formal qualifizierten Mitarbeiter/innen verdrängt werden – und die massiven Arbeitsplatzgewinne bei den Hochqualifizierten sind durch konjunkturelle Entwicklungen eher unbeeinflusst.

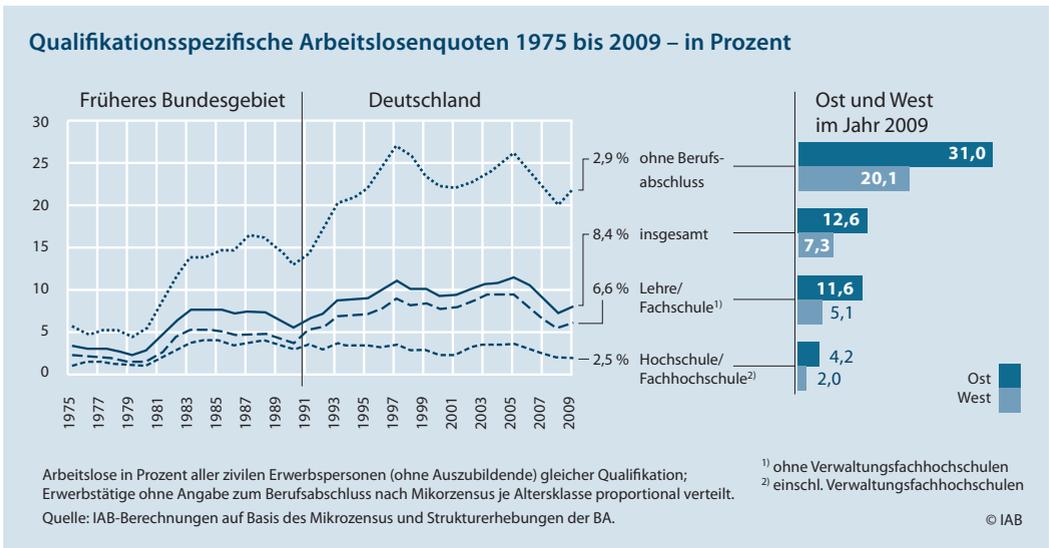


Abb. 1: Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten 1975 bis 2009⁴

wandel veränderte sich dies: Der Anteil an Arbeitsplätzen für Un- oder Angelernte verringerte sich, während die Quote der Akademiker/innen stieg. Diese langfristigen Beschäftigungsverluste bei den Ge-

Neben dieser Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft, die gering qualifizierter Beschäftigter in der Produktion weniger bedarf, ist die Arbeitswelt insgesamt davon gekennzeichnet, dass der Indus-

3 Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.)(2011): Statistisches Jahrbuch 2011 für die Bundesrepublik Deutschland mit „Internationalen Übersichten“. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 75 und 93. Vgl. auch unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuchKomplett.pdf;jsessionid=1A7B6E3667C9051880EDA08CCoDBD364.cae1?__blob=publicationFile (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

4 Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.)(2011): Jeder fünfte Geringqualifizierte ist arbeitslos, in: IAB Aktuell vom 10.02.2011 unter http://doku.iab.de/grauepap/2011/quali_alo-quoten_1975-2009.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

triesektor an Bedeutung und Beschäftigtenzahlen verliert, während der Dienstleistungsbereich seit den 1970er Jahren beständig wächst.

Mit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft hat sich die Zahl der dort Beschäftigten in den letzten 20 Jahren verdoppelt. Psychische Arbeit steht hier gegenüber

physischer im Vordergrund; Kommunikation, Kooperation, Betreuung und Beratung erfordern neue Qualifikationen und Kompetenzen. Der auch auf europäischer Ebene eingeführte Kompetenzbegriff erfasst diese Veränderungen und wird verstanden als „die Fähigkeit, Wissen und Sachkenntnisse zu nutzen, um im Beruf, in einem

Lernkontext oder im persönlichen und sozialen Leben eine Aufgabe zu erfüllen oder ein Problem zu lösen“.⁵ Er erfasst heute die erfolgreiche Bewältigung komplexer Anforderungen durch den Einsatz von Wissen und von kognitiven, praktischen und sozialen Fähigkeiten (Schlüsselkompetenzen).

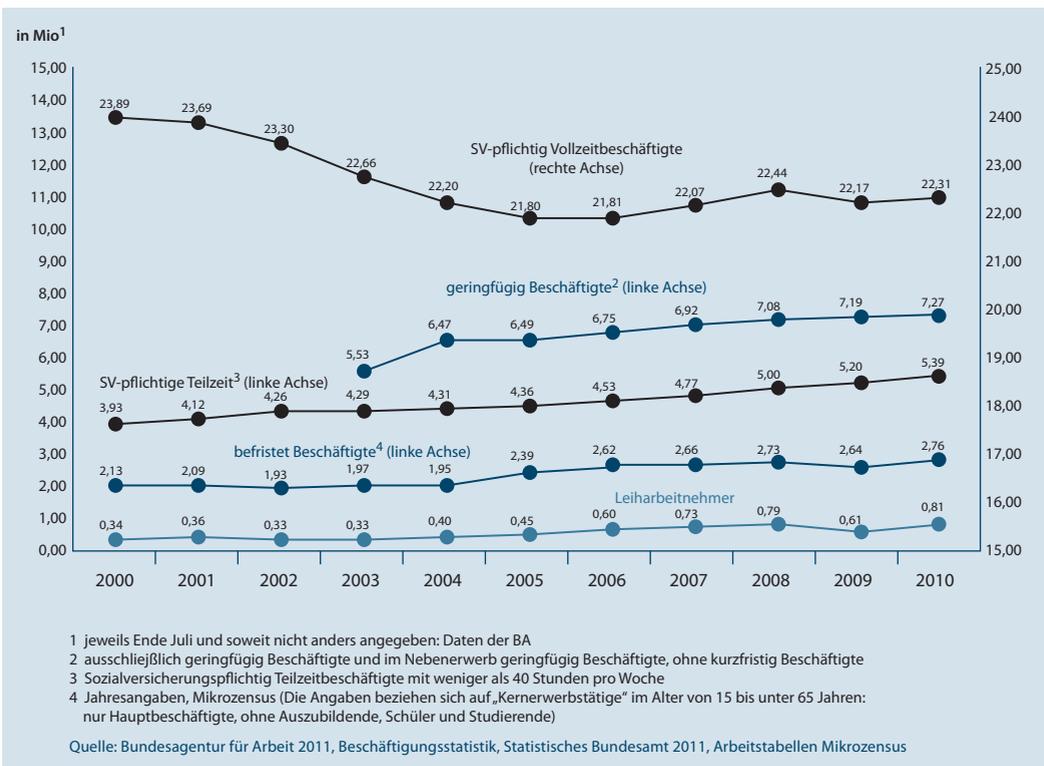


Abb. 2: Abhängig Beschäftigte in atypischen Erwerbsformen 2000-2010⁶

- 5 Europäische Kommission (Hg.)(2009): Neue Kompetenzen für neue Arbeitsplätze. Arbeitsmarkt- und Kompetenzerfordernisse antizipieren und miteinander in Einklang bringen. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 7, unter ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2352&langId=de (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 6 Vgl. die statistischen Angaben der Bundesagentur für Arbeit „Der Arbeitsmarkt in Zahlen. Erwerbstätige Arbeitslosengeld II-Bezieher November 2011“ unter http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31986/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=17710®ion=&year_month=201111&year_month.GROUP=1&search=Suchen (zuletzt gelesen am 30.07.2012).

Der Erwerb und Erhalt von Kompetenzen und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit stellen erwerbsfähige Menschen im Bezug der Grundsicherung – gepaart mit der psychischen Belastung der Arbeitslosigkeit und deren gesundheitsschädigenden Folgen – vor individuell sehr schwierige und zum Teil nicht erfüllbare Aufgaben (vgl. den Abschnitt „Die Kundinnen und Kunden der Jobcenter“ in dieser Publikation).

Trotz gestiegener Anforderungen in nahezu allen Berufen führt ein zum Teil zu geringer Verdienst selbst in Vollzeitstellen dazu, dass nach Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit von 1,3 Millionen Menschen aufstockend Arbeitslosengeld II bezogen wird⁷. Vor diesem Hintergrund ist die Unterstützung der auf Grundsicherung angewiesenen Menschen zur Entwicklung einer stabileren Erwerbsbiographie eine hohe und immer wieder auch überfordernde Herausforderung für die Mitarbeiter/innen in den Jobcentern.

Neben diesem Wandel von Arbeitswelt und Erwerbstätigkeit beschäftigt zunehmend der demografische Wandel Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Die deutsche Bevölkerung wird bis 2060 von 82 Millionen (Stand November 2009) auf 65 bis 72 Millionen Menschen sinken⁸. Der Anteil der 30-50jährigen Arbeitnehmer/innen wird sinken, der Anteil der über 50jährigen erheblich steigen – was durch ein mögliches späteres Renteneintrittsalter noch verschärft wird. Die Bundesagentur für Arbeit geht davon aus, dass die Zahl derer, die theoretisch einer Arbeit nachgehen könnten, bis 2025 um 6,5 Millionen sinkt⁹.

Diese Perspektive erhöht die Anstrengungen und auch den Druck, z.B. die Integration der in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund – etwa 20% der Bevölkerung – in die Arbeitswelt zu verbessern und mehr Menschen zu aktivieren und zu befähigen, die nötigen Entwicklungs- und Bildungsschritte für eine nachhaltige Integration ins Erwerbsleben anzugehen.

- 7 Vgl. die Dokumente im Abschnitt III.2 „Atypische Beschäftigung“ im Internet-Portal „Sozialpolitik-aktuell“ der Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, hier insbesondere unter http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV29.pdf (zuletzt gelesen am 30.07.2012).
- 8 Vgl. ddn – Das Demographie Netzwerk (Hg.)(2012): Der demographische Wandel – Zahlen, Daten, Fakten. Dortmund: ddn, 5ff., unter http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Netzwerke/ddn-demographie-fakten.pdf?__blob=publicationFile (zuletzt gelesen am 30.07.2012).
- 9 Bundesagentur für Arbeit (Hg.)(2012): Perspektive 2025. Mehr Fachkräfte für Deutschland. Informationen für Arbeitgeber. Neue Wege zur Personalgewinnung, 4, unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025-Wege-zur-Personalgewinnung.pdf> (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

Die Arbeit in den Jobcentern

Mit Wirkung vom 01.01.2012 wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen für Jobcenter erneut verändert. Getrennte Trägerschaften sind nicht mehr zulässig. 110 Kommunen (das entspricht ca. 25% der SGB-Träger) übernehmen jetzt die Aufgaben der Jobcenter in alleiniger Verantwortung (§ 6a SGB II). Die Form als gemeinsame Einrichtung von Kommune und Bundesagentur für Arbeit soll den Regelfall bilden (§ 6 SGB II); zugelassene kommunale Träger in alleiniger Verantwortung sollen die Ausnahme darstellen.

Rund zwei Drittel des Aufwands, der durch Arbeitslosigkeit verursacht ist (in Zeiten guter Konjunktur prozentual auch deutlich mehr), werden administrativ mittlerweile im Rechtskreis des SGB II bewältigt. Ein ausschließlicher Vergleich der Arbeitslosenzahlen lässt außer Acht, dass im Rechtskreis SGB II nicht nur die Arbeitslosen selbst betreut werden, sondern auch zahlreiche Empfänger/innen von Leistungen, die zumindest vorübergehend dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen (müssen); in den Jahren seit Bestehen der Grundsicherung lagen die Zahlen immer deutlich über 6 Millionen Personen in insgesamt über 3 Millionen Bedarfsgemeinschaften.

Nicht alle erwerbsfähigen Bezieher/innen von Leistungen sind gleichzeitig auch arbeitslos im Sinne des Gesetzes. Viele Menschen arbeiten und erhalten aufstockende Leistungen, um ihren Lebensunterhalt zu sichern, andere erziehen ihre Kinder oder pflegen Angehörige und wiederum andere besuchen Maßnahmen der Arbeitsförderung oder befinden sich in schulischen Maßnahmen.

Die Rahmenbedingungen für Beschäftigte und Führungskräfte in den Jobcentern lassen sich strukturell durch einige zentrale Einflussgrößen kennzeichnen, die den Alltag und damit auch das Verhältnis zwischen ihnen und ihren Kundinnen und Kunden prägen:

- Einflüsse durch Gesetzgebung und Zielvorgaben: Das Sozialrecht insgesamt und die Gesetzgebung in der Grundsicherung (SGB II und XII) sowie in der Beschäftigungsförderung (SGB III) im Besonderen sind durch häufige und erhebliche Rechtsänderungen auf der organisatorischen und leistungsrechtlichen Ebene und bei den Vorschriften zum Integrationsinstrumentarium gekennzeichnet. Hierzu tragen insbesondere eine weiterhin gesellschaftspolitisch kontrovers geführte Diskussion um das Verständnis des aktivierenden Sozialstaates, die Intensität der wissenschaftlichen Evaluationsforschung um die Wirksamkeit der Integrationsinstrumente und die neuen betriebswirtschaftlich orientierten Steuerungsmodelle in Politik und Verwaltung bei.

- Einflüsse durch organisationspezifische Strukturen, wie beispielsweise die Nutzung aufwendig zu pflegender Datenadministration, die Zusammensetzung des Personals (heterogene Qualifikationsstruktur), die Betreuungsrelation zwischen den Beschäftigten und ihren Kund/innen, das Führungsverständnis, der Stand in Benchmarkprozessen und Zielnachhaltedialogen sowie die administrative Bewältigung des gesetzlichen Auftrags (Aufbau-/Ablauforganisation).

- Nicht zuletzt spielen Einflüsse eines mehr als heterogenen Kreises an Kund/innen eine zentrale Rolle, der vom akademisch gebildeten bis zum langjährig in der Arbeitslosigkeit verharrenden Menschen ohne Ausbildung und Schulabschluss verschiedenste Personengruppen umfassen kann. Eine sich ausdifferenzierende Gesellschaft, das Wegbrechen bekannter Sicherheiten im persönlichen wie gesellschaftlichen Raum und die Zunahme multipler Belastungen für einen großen Kreis an Kund/innen sind typische Bewältigungsanforderungen an Führungskräfte und beratende, betreuende und vermittelnde Fachkräfte.

Mit der Gesetzesänderung vom Frühjahr 2011 ist der bifokale Kern des SGB deutlicher hervorgetreten, es wirkt als Fürsorgegesetz (Führung eines menschenwürdigen Lebens § 1 Abs.1 SGB II) und auch als Arbeitsmarktgesetz (Beendigung der leistungsrechtlichen Hilfebedürftigkeit möglichst durch Integration in Arbeit § 1 Abs. 2 i.V.m. § 2 SGB II).

So stehen Mitarbeitende und Führungskräfte in den Jobcentern vor zahlreichen Anforderungen:

- Verständnis haben für Lebenswelt und -wirklichkeit unterschiedlichster Kund/innen
- Menschen zur Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung ermutigen, ohne dabei zu überfordern
- individuelle Hilfe und Unterstützung für sehr heterogene Bedarfslagen anbieten
- soziale und arbeitsmarktintegrative Netzwerke aufbauen, sichern und kollegial steuern

- Arbeitgeber für die Integration belasteter Arbeitnehmer/innen sensibilisieren

- Ziele von Organisation und Gesetzgebung angemessen berücksichtigen

- zu einer positiven Organisations- und Teamentwicklung beitragen

- die eigene Gesundheit mit einer guten „work-life-balance“ erhalten

Dies stellt insgesamt ein Aufgabenspektrum dar, das eine verlässliche und kalkulierbare, klar profilierte und reflektierte Rolle ganz besonders fordert, denn manche Anforderungen widersprechen sich und sind durch Entwicklungen überlagert, auf die Mitarbeitende wie Führungskräfte kaum Einfluss haben. Das Fallmanagement soll dabei als zentrales Verfahren in der Betreuung von Menschen mit komplexen Bedarfslagen die Möglichkeit bieten, Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen mit den Ansprüchen aus Politik und Organisation zu harmonisieren.

Die Anforderungen an dieses Verfahren, an die Mitarbeiter/innen und insbesondere an die das Konzept tragenden Führungskräfte sind nicht zu unterschätzen¹⁰. Die Fluktuation unter den Beschäftigten ist hoch und die Fähigkeit zur Selbstfürsorge als Teil der psychischen Gesundheit und eines gelingenden langfristigen Lebensentwurfs immer bedroht von Überlastung und Selbstausschöpfung auf allen Ebenen der Organisation¹¹.

Die Arbeit mit widerstrebenden Kund/innen ist in der Armutsverwaltung und Beschäftigungsförderung längst noch nicht professionalisiert und wissenschaftstheoretisch basiert. Dennoch: Die (zwangs-)betreuten Menschen sind nicht „Objekt staatlicher Gewalt“ (BverwGE 27, 58, 63), sondern Mitglieder des Gemeinwesens, die der Unterstützung bedürfen. Es lohnt daher ein genauere Blick auf die betreuten Menschen.

10 Vgl. Göckler, R. (2009): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: Betreuung und Vermittlung in der Grundversicherung für Arbeitsuchende (SGB II). Case Management in der Praxis. Regensburg: Walhalla.

11 Vgl. Daser, B., Kerschgens, A. (2011): Selbstfürsorge, in: Haubl, R., Voß, G.G. (Hg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderne Erwerbsarbeit. Kölner Reihe. Materialien zu Supervision und Beratung hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv). Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 57-67.

Die Kundinnen und Kunden der Jobcenter

Supervision und Coaching sind besonders dann angezeigt, wenn die Komplexität von Bedarfslagen und strukturellen Verwerfungen, die die Kund/innen als Beratungsbedarf einbringen, sich standardisierten Vorgehensweisen weitgehend entziehen.

In den letzten Jahren hat die Zahl explorativer qualitativer Studien zugenommen, die den Versuch unternehmen, die Beratungsbedarfe zu strukturieren und daraus Klienteltypologien zu entwickeln. Die daraus resultierenden qualitativen und quantitativen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende treten so deutlicher hervor.

Grundsätzlich zeigen alle Studien, dass das „Bild einer kulturell verfestigten Unterschichtenmentalität“¹² im Zuge sich ausdifferenzierender Lebenslagen wenig zutreffend ist. Die Varianz unterschiedlicher Persönlichkeitsvariablen und Lebensverhältnis-

se ist so groß, dass man gut tut, sich von vorschnellen Festlegungen fernzuhalten. Dennoch schälen sich in der Forschung einige überlagernde Bedarfslagen als relativ stabil und für einen größeren Personenkreis zutreffend heraus.

Das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes

Kundenprofil Herr K. (U 25)

Önder K. ist 21 Jahre alt und verheiratet. Er lebt mit seiner 19-jährigen Frau und einem gemeinsamen Baby (14 Monate) in einer 2-Zimmer-Wohnung in einer Großstadt in Nordrhein-Westfalen. Herr K. hat die Hauptschule mit schlechten Noten abgeschlossen.

Diverse Versuche, ihn im Rahmen einer überbetrieblichen Ausbildung für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren, misslangen wegen seines aggressiven Sozialverhaltens. Herr K. ist bei der Jugendgerichtshilfe seit langem bekannt.

Im zuständigen Jobcenter werden er und seine Frau von einer Fallmanagerin des Kundensegments „unter 25 Jahren“ als Bedarfsgemeinschaft zusammen betreut.

Nordrhein-Westfalen veröffentlichte zu den sog. Sozialagenturen¹³,

dass der Bedarf für ein Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung aus Sicht der Fachkräfte insbesondere aus dem ausdrücklichen Wunsch nach Hilfe bei Suchterkrankung, dem Wunsch nach Beschäftigung inklusive dem Wunsch nach Hilfe und Unterstützung bei der Entwicklung von Lebenszielen, dem Vorhandensein multippler Problemlagen, Schulden, einer problematischen Wohnsituation und zum Teil massiven gesundheitlichen Problemen resultiert.

Im bereits 2000 erschienenen Endbericht¹⁴ zu den Sozialagenturen werden die inhaltlichen und charakteristischen Anforderungen sequenzanalytisch untersucht und in ihrer Komplexität gut dokumentiert. Grundsätzlich lassen sich Elemente der Information (zu leistungsrechtlichen Fragen, zur Selbsthilfe, zu anderen Trägern von Leistungsangeboten), der Beratung im eigentlichen Sinne (Klärung von Leistungsansprüchen, Verfahrensfragen/Rechtsaufklärung, psychosoziale Stabilisierung und andere Hilfen, Einbeziehung weiterer Personen etc.), von Hilfeleistungen (Klärung bei anderen Fallbeteiligten, Vermittlung anderer Dienste, Wohnung, Arbeit, Ausbildung, etc.)

- 12 Bescherer, P., Dörre, K., Röbenack, S., Schierhorn, K. (2008): Eigensinnige „Kunden“. Auswirkungen strenger Zutrittsregelungen auf Langzeitarbeitslose und prekär Beschäftigte, in: SFB 580 Mitteilungen, 26, Sonderforschungsbereich 580 der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Politikwissenschaft, 10-43, unter: http://www.sfb580.uni-jena.de/typo3/uploads/tx_publicationlist/Heft26.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 13 Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2009): Aktivierung in der Sozialhilfe. 2. Phase und Abschlussbericht. Abschlussbericht Aktivierung in der Sozialhilfe (SGB XII) im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, unter http://www.mags.nrw.de/o8_PDF/003/SGBXII-Abschlussbericht-Endfassung.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 14 Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2000): Modellprojekt Sozialbüros NRW. Endbericht, Düsseldorf, unter http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Peter_Bartelheimer/Literatur/Endbericht_Sozialbueros.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

sowie Anleitungsformen (Schriftverkehr, Bewerbungshilfen, Wohnungsbewerbung, Kontoführung, Geldverwaltung etc.) als kommu-

Kundenprofil Frau C. (Ü 25)

Natascha C. ist 35 Jahre alt, ledig und stark übergewichtig. Die Berufsbiografie der gelernten Fremdsprachensekretärin ist von zahlreichen Arbeitsplatzwechseln und längeren Zeiten der Arbeitslosigkeit geprägt.

Frau C. unternimmt nachweislich große Anstrengungen, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten. Jede weitere Absage frustriert sie merklich. Ihr persönlicher Auftritt wird immer schwächer. Sie beklagt sich bei ihrem Arbeitsvermittler im Jobcenter immer öfter über Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Antriebsarmut.

nikative Handlungsformen des Alltags unterscheiden¹⁵. Klar zu identifizieren war, dass die quantitativen (Häufigkeit der Kontakte) und qualitativen (Intensität, inhaltliche Ausdifferenzierung) Anforderungen mit der Komplexität der Fallgestaltungen zunahmen. Dabei wiesen 21% der Kund/innen drei Problembereiche und immerhin rund jede fünfte Hilfe empfangende Person vier und mehr zu bearbeitende Problemthemen auf¹⁶.

Aktuellere Studien¹⁷ bestätigen, dass in den Gesprächen der Fachkräfte mit den Kund/innen im SGB II persönliche Befindlichkeiten, Wünsche und Erfahrungen, Mobilitätsfragen, Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie Qualifikationsfragen (Schule/Ausbildung) einen großen Stellenwert einnehmen. Dabei treten auch immer wieder die bereits skizzierten Bestimmungsgrößen durch Gesetzgebung und Organisation zutage, die den Beratungsalltag der Fachkräfte stark beeinflussen. Unabhängig davon, ob es sich um ein Erst- oder Folgegespräch handelt, sind thematisch etwa 40% der codierten Themen dem Feld Aktivierung („Fördern und Fordern“) zuzurechnen. Die restlichen Gesprächsinhalte verteilen sich relativ gleichmäßig über die Themen Profilerhebung/Profiling und Arbeitsvermittlung/Stellenangebote¹⁸.

Trotz feststellbarer Responsivität zeigen die Analysen „ein Übergewicht bürokratisch-verwaltender Handlungsmuster gegenüber Handlungsansätzen kundenorientierter Dienstleistungen. Dies betrifft die Rolle des Profiling, das nicht zum Anknüpfungspunkt einer nachvollziehbaren Zielbestimmung gemacht wird, die Dominanz der Fachkräfte während des gesamten Prozesses, die sich in der Themen-

setzung wie auch der Redezeit äußert und in vielen Fällen in monologische Kommunikationsstrukturen ausufert“¹⁹. Ein Zeichen dafür, dass hier erhebliche Belastungen auf beiden Seiten des Schreibtisches entstehen, die zumindest teilweise vermeidbar wären.

Ähnlich wie in anderen europäischen Staaten zeigt sich auch in der bundesrepublikanischen Wirklichkeit der Grundsicherung ein Konglomerat meist zusammenhängender und ineinander verwobener Bestandteile von Lebensaspekten, die Menschen daran hindern, auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt Fuß zu fassen. In den Beratungsgesprächen wird weiterhin nur ein kleiner Teil der tatsächlichen Bedarfslagen erfasst und ein noch kleinerer Teil gelöst (vgl. nachfolgende Abbildung 3).

Kundenprofil Herr S. (50+)

Walter S. ist 54 Jahre alt. Der gelernte Hotelier führte mit seiner ehemaligen Ehefrau mehr als 20 Jahre lang ein kleines Landhotel in Osthessen. Nach seiner Scheidung vor 3 Jahren trank er vermehrt Alkohol. Der betriebliche Gewinn sank stetig, seine Schulden wuchsen. Vor 18 Monaten musste Herr S. sein Unternehmen aufgeben, Privatinsolvenz anmelden und einen ALG-II Antrag stellen.

Im zuständigen Jobcenter wird Herr S. seither von einem Mitarbeiter des Projektteams „Chance 50+“ beraten.

15 ebd. 68ff.

16 ebd. 64.

17 Schütz, H. et al. (2011): Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt. IAB-Bibliothek. Band 330. Bielefeld: W. Bertelsmann, 68ff.

18 ebd. 74.

19 ebd. 160.

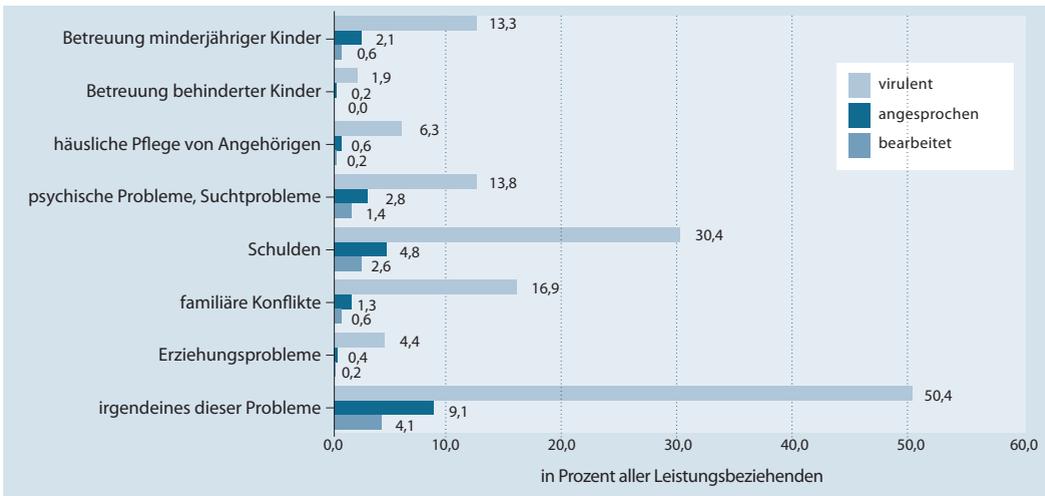


Abb. 3: Problemlagen und flankierende Leistungen²⁰

Die rechtlich und organisatorisch starke Ausrichtung auf das Thema Erwerbsarbeit und Vermittlung reibt sich immer wieder an der Eigenlogik und den Lebensumständen der Betroffenen und sorgt für Friktionen im Alltag.

„Nur eine kleine Teilgruppe von acht Prozent“, schreiben Achatz & Trappmann²¹, „weist keines der untersuchten Risikomerkmale auf, die den Arbeitsmarkteintritt erschweren. Bei weiteren 22% liegt nur jeweils eines der beschriebenen Risiken vor. Damit kumulieren bei mehr als zwei Dritteln der Leistungsbezieher mindestens zwei Merkmale,

die ihre Chance auf einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt deutlich schmälern. Von den Kombinationen zweier Risikofaktoren treten am häufigsten gesundheitliche Einschränkungen und Langzeitbezug gemeinsam auf (23,0% aller Grundsicherungsempfänger). Doch auch relativ hohes Alter (über 50 Jahre) tritt häufig gemeinsam mit Langzeitbezug (16,7%) und gesundheitlichen Problemen (12,9%) auf. Diese drei Faktoren kumulieren bei fast jedem zehnten Grundsicherungsempfänger (9,1%).“

Bei der feststellbaren Ausdifferenzierung von Hilfsstrukturen in den

letzten Jahrzehnten wird deutlich, welche anspruchsvolle Leistung die Mitarbeiter/innen der Jobcenter täglich bewältigen müssen. Die ineinander verwobenen Aspekte müssen in ihrer Komplexität eingefangen, sortiert, gewichtet und – je nach eigener Kompetenz – neu verteilt werden.

„Unsere bisherigen Auswertungen lassen begründet vermuten, dass die Reintegration in stabile Beschäftigung selbst bei vorhandenen objektiven Chancen vor allem dort erschwert wird, wo sich lebensweltlich und erwerbsarbeitsbezogenes Arbeitsvermögen in ne-

²⁰ Brussig, M., Knuth, M. (2011): Die Zukunft der Grundsicherung. Individualisieren, konzentrieren, intensivieren, in: Wiso-Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hrsg. von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 33, unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08713.pdf> (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

²¹ Achatz, J., Trappmann, M. (2011): Arbeitsmarktvermittelte Abgänge aus der Grundsicherung. Der Einfluss von personen- und haushaltsgebundenen Arbeitsmarktbarrieren, IAB Discussion Paper 2/2011, 29, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, unter <http://doku.iab.de/discussionpapers/2011/dpo211.pdf> (zuletzt gelesen am 20.07.2012).

gativen Devolvierungsdynamiken wechselseitig verstärken. Hier sind besondere Strategien der motivationsbezogenen Stabilisierung erforderlich, da sich Motivation durch die Maßnahmen aktivierender Arbeitsmarktpolitik nicht zwangsläufig von selbst einstellt und sich auch nicht durch Sanktionierungen erzwingen lässt. Vielmehr bedürfte es nach unserer Einschätzung in diesen Fällen einer eher sozialpädagogisch ausgerichteten Unterstützung einerseits, andererseits aber auch solcher Aktivierungsangebote, die eine nachhaltige, an Kriterien der Beruflichkeit ausgerichtete Qualifizierungschance eröffnen²².

Dies alles geschieht vor dem Hintergrund einer riskanteren Arbeitswelt²³, die Mitarbeitende und Führungskräfte gleich einer doppelten Belastung aussetzt: Als betroffene angestellte oder verbeamtete Beschäftigte und als Ratgebende Betreuer/innen ihrer Kund/innen, die es gilt, auf diese Arbeitswelt und ihre Belastungen einzustimmen.

Die Schwierigkeiten, divergierende professionelle Selbstverständnisse, widersprüchliche institutionelle Aufträge und kaum steuerbare Bedarfslagen der Kund/innen in Beratung und Betreuung der Grundsicherung adäquat und rollenkonsistent aufzufangen, sind lange unterschätzt worden²⁴. Mit armutsbürokratischen Mustern vergangener Zeiten lässt sich ebenso wenig weiterarbeiten wie mit

der Hoffnung, durch Standardisierung und Steuerung die Komplexität greifbarer zu machen²⁵.

Supervision und Coaching stellen Bausteine dar, die Konsistenz im Arbeitsalltag der Mitarbeiter/innen der Grundsicherung (wieder) herzustellen. Die positiven Wirkungen auf ihre psychische Gesundheit durch Supervision und Coaching sind belegt²⁶, die Verbesserung der Arbeitsmotivation und der Arbeitsergebnisse durch Supervision bzw. Coaching als eine Form des „lebenslanges Lernens“ international wenig bestritten²⁷.

- 22 Hirsland, A., Lobato, P.R. (2010): Armutsdynamik und Arbeitsmarkt. Entstehung, Verfestigung und Überwindung von Hilfebedürftigkeit bei Erwerbsfähigen. IAB-Forschungsbericht 3/2010, 33, hrsg. vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, unter <http://www.iab.de/185/section.aspx/Publikation/k100218a02> (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 23 Vgl. Haubl, R., Voß, G.G. (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Kölner Reihe Materialien zu Supervision und Beratung hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- 24 Vgl. Brülle, H. et al. (2007): Fallmanagement in der Arbeit mit Arbeitslosen. Ein kritischer Leitfaden. Frankfurt/Main: Fachhochschulverlag, und Reis, C. (2006): Fallmanagement – ein Mythos? Erfahrungen mit Case Management in unterschiedlichen Feldern kommunaler Sozialpolitik. In: Rudolph C., Niekant R. (Hg.): Hartz IV – Zwischenbilanz und Perspektiven. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 178-192.
- 25 Vgl. Reis, C., Ludwig, M. (2011): Steuerungstillusionen und ihre praktischen Wirkungen. Das „Vier-Phasen-Modell“ der Bundesagentur für Arbeit als Lehrstück für Case Management, in: Case Management 8, 2, 67-77 und Brussig, M., Knuth, M. (2011): Die Zukunft der Grundsicherung. Individualisieren, konzentrieren, intensivieren, in: Wisodiskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hrsg. von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08713.pdf> (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 26 Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hg.) (2011): Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. Ein Gemeinschaftsprojekt von Unfallversicherungsträgern und Öffentlicher Hand. Abschlussbericht, unter http://www.dguv.de/inhalt/presse/2011/Q2/abba/abba_abschlussbericht.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012).
- 27 Vgl. Van Hees, G., Reis, C. (2010): Supervision and the ‚reflective practioner‘: what’s new?, in: Labontè-Roset C., Hoefert H.-W., Cornel H. (Hg.): Hard to Reach: Schwer erreichbare Klienten in der Sozialen Arbeit. Berlin: Schibri, 213-217.

Supervision und Coaching im Jobcenter

Einführung

Supervision und Coaching sind Beratungsangebote für Einzelpersonen, Gruppen, Teams und andere Organisationseinheiten. Im Rahmen eines geregelten Beratungsprozesses können z.B.

- Führungskräfte ihr Handeln bedenken und planen
- Teams (im Fallmanagement, in der Arbeitsvermittlung, in den Leistungsabteilungen, in der Eingangszone etc.) ihre Arbeit mit ihren Kund/innen reflektieren und ihre Kommunikation

„Durch die Supervision gelingt es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besser, die Potenziale der Kundinnen und Kunden zu erkennen und diese durch geeignete Maßnahmen nachhaltig zu aktivieren.“

Ursula Bremer, Abteilungsbereichsleiterin Eingliederung Jobcenter Osterode am Harz

und ihre Arbeitsbeziehungen entwickeln, um die Erfüllung ihrer Aufgaben zu verbessern

- interdisziplinäre Gruppen und Projekte anspruchsvolle Aufgabenstellungen im Hinblick auf ihre kommunikativen und organisatorischen Anforderungen erörtern
- Fach- und Führungskräfte ihren Berufsweg, ihren Berufseinstieg oder ihre Neuorientierung reflektieren und planen
- Jobcenter ihren Entwicklungsprozess begleiten lassen

Supervisor/innen nehmen mit ihrer anspruchsvollen Qualifikation, ihrer spezifischen Perspektive und einer wertschätzenden Haltung die Fragestellungen der Teilnehmenden in der von ihnen geleiteten Beratung auf und bearbeiten diese lösungsorientiert. Ihre Perspektive verbindet die Einzelinteressen durch einen umfassenden Blick mit den Zielen und Aufträgen aller Beteiligten. Dabei ist ihre Haltung von Ergebnisoffenheit und kritischer Loyalität gekennzeichnet und hat

„Die Integrationsfachkräfte der Jobcenter haben den Auftrag, das Prinzip von ‚Fordern und Fördern‘ durch professionelle Beratungsaktivitäten zu leben, damit die Hilfebedürftigkeit ihrer Kunden nachhaltig möglichst beendet, zumindest jedoch verringert wird. Sie werden mit den unterschiedlichsten Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensmustern, angefangen von absoluter Hilflosigkeit bis hin zur offenen Ablehnung und im Extremfall sogar verbaler bis hin zu tätlicher Aggression konfrontiert. Die Lebenssituation der Kunden ist häufig prekär und völlig perspektivlos. Die Verarbeitung dieses emotionalen Kaleidoskops ist ohne professionelle Unterstützung und den kontinuierlichen Austausch in einer Gruppe aus meiner Sicht nicht möglich. Deshalb ist Supervision zur emotionalen Stabilisierung der Integrationsfachkräfte und zur permanenten Erweiterung ihrer Beratungskompetenz unverzichtbar.“

Wolfgang Hofmann, Geschäftsführer Jobcenter Landkreis Gießen

die nachhaltige Verbesserung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitsergebnissen zum Ziel.

Bedeutung und Nutzen

In Supervision und Coaching werden die Zusammenhänge und Wechselwirkungen von handelnden Personen, beruflichen Rollen, Organisation und Klientel reflektiert. Insbesondere Supervision

basiert dabei auf einem soliden Grundstock von wissenschaftlichen Erkenntnissen.²⁸

Wie aus dem nachfolgenden Schaubild zu erkennen ist, gibt es eine Vielzahl von Themen, die in Jobcentern im Rahmen von Supervision und Coaching bearbeitet werden können.

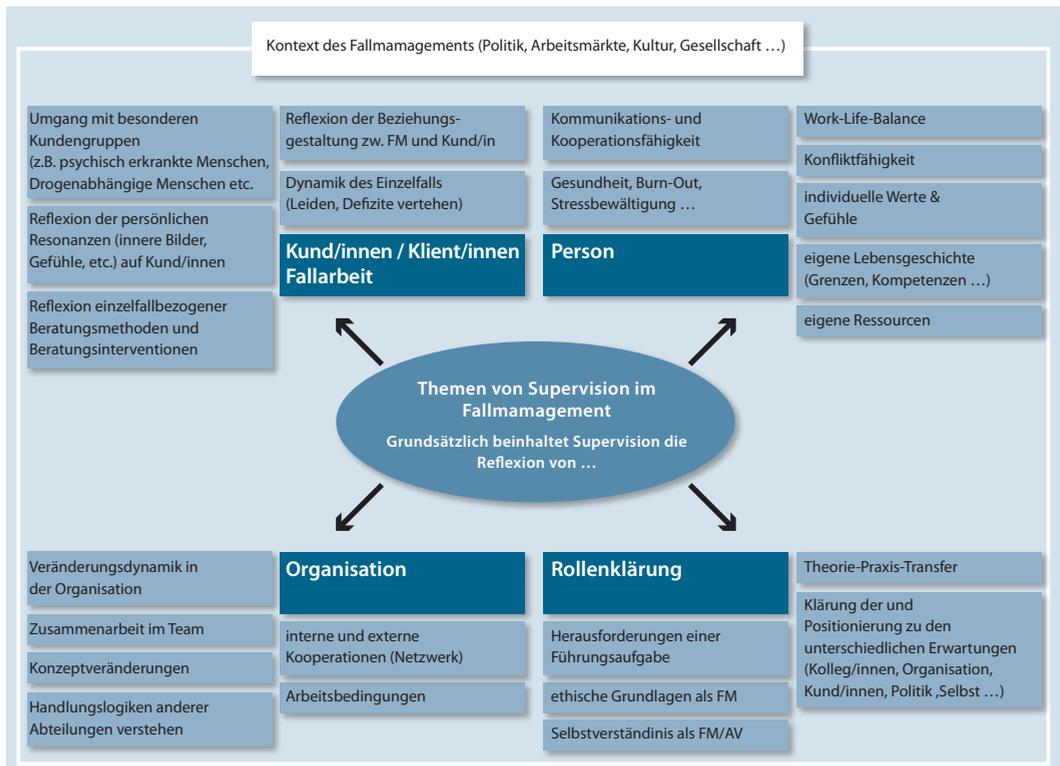


Abb. 4: Themen von Supervision im Fallmanagement²⁹

28 Zahlreiche Evaluationen und wissenschaftliche Untersuchungen streichen heute den Nutzen von Supervision heraus. 58 dieser Arbeiten sind bspw. in diesem Band verzeichnet: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hg.) (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel: kassel university press. Zur Frage der wissenschaftlichen Grundierung der Supervision sei bspw. auf die Forschungsförderung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) verwiesen, die in einer entsprechenden Übersicht zusammen gefasst ist („Forschungsförderung“ unter http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/08/forschungsfoerderung_20110727.pdf (zuletzt gelesen am 20.07.2012)) oder auch auf die Tatsache, dass aktuell fünf akkreditierte weiterbildende Masterstudiengänge an Hochschulen und Universitäten zur wissenschaftlich fundierten Berufstätigkeit als Supervisor/in qualifizieren.

29 Skizze der DGSv-Projektgruppe „Supervision im beschäftigungsorientierten Fallmanagement“.

Der Nutzen des Einsatzes von Supervision und Coaching im Jobcenter liegt in folgenden Bereichen:

Qualifizierung und Personalentwicklung

Supervision und Coaching dienen der Entwicklung von Personen und Organisationen. Sie verbessern das Handeln von Menschen in ihren beruflichen Rollen und institutionellen Kontexten und unterstützen sie bei der Umsetzung ihrer Aufgaben.

Ausbildungssupervision wird bereits in der Qualifizierung zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement eingesetzt. Sie begleitet die zukünftigen Fallmanager/innen darin, das in den einzelnen Weiterbildungsmodulen Erlernte in der Arbeit mit ihren Kund/innen anzuwenden. Erste Erfahrungen mit den neu erlernten Methoden und Interventionsinstrumenten werden in der Supervision gewinnbringend reflektiert, so dass sich ein routi-

nierter Umgang entwickelt und die individuelle Handlungssicherheit gestärkt wird. Ebenso wird die Zusammenarbeit mit internen und externen Fachkolleg/innen unterschiedlicher Disziplinen betrachtet, um die verschiedenen Handlungslogiken zu verstehen und Kooperation aktiv zu gestalten.

Neben diesen Aspekten unterstützen Supervision und Coaching die Personalentwicklung in folgenden Bereichen:

- Erweiterung der Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Entwicklung und Klärung von Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie Gestaltung eigener Handlungsspielräume
- kontinuierliche Weiterentwicklung von Beratungs-, Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Kooperationskompetenzen

- wachsende fachliche und persönliche Sicherheit im Verstehen, in der Annahme und Stärkung der eigenen Rolle und in der Umsetzung der gestellten Aufgaben

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten in den Jobcentern durch Supervision und Coaching eine innovative Personalentwicklung fördert. Auch ist anzunehmen, dass im Hinblick auf Zielerreichung und Nachhaltigkeit motivierte und in ihrer Handlungssicherheit gestärkte Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu einer niedrigeren Fluktuation in der Belegschaft führen. Dies hat nicht zuletzt positive Auswirkungen auf die Arbeit mit einer schwierigen Kundschaft.

Zusammenarbeit und Führung

Eine weitere hervorzuhebende Aufgabe von Supervision und Coaching

Skizze Fallsupervision

In der Fallsupervision besteht die Möglichkeit, die Arbeit mit den Kundinnen und Kunden zu reflektieren, in Handlungsüberlegungen bestärkt zu werden, neue Lösungswege zu entdecken und/oder momentane Unveränderlichkeiten gelassener zu akzeptieren.

Das folgende Beispiel gibt Auszüge aus einer Fallsupervision mit einem U-25-Team im Jobcenter einer Großstadt wieder. Primärer Auftrag ist die Qualitätssicherung der Beratungsarbeit.

Die Gruppe hat sich für ein Arbeitsthema und für Frau S. als Falleinbringerin entschieden. Frau S., 32 Jahre alt, arbeitet seit 5 Jahren als Fallmanagerin mit Jugendlichen und jungen Erwachsene im Alter zwischen 16 und 24 Jahren.

Frau S. berichtet: „Meine Kundin habe ich vor sechs Monaten aus dem Bereich ‚Arbeitsvermittlung‘ in das Fallmanagement übernommen. Nach Aussage meiner Kollegin hatte sie sich bisherigen Integrationsversuchen entzogen. Eine ausführliche Fallübergabe ist aus zeitli-

chen Gründen leider nicht möglich gewesen. Im Erstgespräch schilderte meine 24-jährige Kundin ausführlich ihre aktuelle Lebenssituation. Sie habe keine abgeschlossene Schul- und Berufsausbildung und sei aufgrund schwerer gesundheitlicher Einschränkungen nicht in der Lage, arbeiten zu gehen. Sie vertraute mir an, in ihrer Kindheit und Jugend viel Gewalt erfahren zu haben. Meinen Rat, sich umgehend professionelle therapeutische Unterstützung zu suchen, lehnte sie aber kategorisch ab. Auch

meine weiteren Vorschläge zur Verbesserung ihrer Lebenssituation blieben erfolglos. Ich fühlte mich emotional ungewohnt betroffen und wusste nicht den Grund dafür. Gleichzeitig war ich blockiert, von ihr etwas zu fordern. Wie schaffe ich es, mit ihr ein Arbeitsbündnis zu schließen?“

Nach der Sammlung weiterer Informationen und der Klärung offener Fragen tauscht sich die Supervisionsgruppe über ähnliche Erfahrungen in eigenen Beratungsprozessen aus. Dabei wird deutlich, dass es immer

ist die Entwicklung und Effektivierung von Team- und Führungsarbeit. Dabei werden personale, interaktive und organisationale Aspekte mit dem Ziel der Optimierung von Geschäftsprozessen betrachtet.

Durch die Fokussierung auf das Zusammenspiel in Arbeitsteams und deren Stärkung – insbesondere wenn verschiedene Berufsgruppen zusammenarbeiten – können die Kommunikation sowie die Bereitschaft zu interner und externer Kooperation verbessert werden. Gerade in Krisen- und Konfliktsituationen bietet die Herstellung einer erfolgreichen und konfliktarmen Zusammenarbeit die Chance, auf einer weitgehend sachlichen Basis Ursachen zu ermitteln, Verläufe zu mildern und Lösungen zu erarbeiten.

Bei der beratenden Begleitung von Führungskräften und zukünftigen Leitungspersonen stehen Themen wie Teams führen, Mitarbeitende

gewinnen und überzeugen, Positionen entwickeln und vertreten, Entscheidungen durchsetzen und andere wichtige Fragen des Leitens und Führens im Vordergrund.

Supervision und Coaching tragen wesentlich zur Verbesserung des Arbeitsklimas bei, insbesondere im Hinblick auf

- das Gelingen der Integration unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen
- die Stützung der Beschäftigten bei der Übernahme und Ausführung ihrer Aufgaben und Funktionen
- den Transfer zwischen Organisation und Mitarbeitenden auf den verschiedenen Hierarchieebenen.

Gesundheitsmanagement

Supervision und Coaching ermöglichen durch ein geschütztes Setting, außerordentlich erschütternde oder schwer belastende Informationen und Erfahrungen in Worte zu fassen, miteinander zu teilen und emotional zu verarbeiten. Sie sorgen besonders in schwierigen Arbeitsbereichen für Entlastung und tragen damit zur Arbeitszufriedenheit und Gesunderhaltung der Mitarbeiter/innen bei.

Ziel ist es dabei, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken und sie gleichzeitig dabei zu unterstützen, eine realistische Einschätzung für das Machbare im Blick zu behalten. Eigene Stressmuster können erkannt und Bewältigungsstrategien entwickelt werden, so dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen erhalten bleiben.

Supervision und Coaching leisten in folgenden Bereichen einen wichti-

wieder Kunden und Kundinnen gibt, die mit den gängigen Angeboten der Arbeitsvermittlung nicht erreichbar sind.

Im weiteren Verlauf der Sitzung konzentrieren sich die Supervisandinnen und Supervisanden wieder auf die Kundin von Frau S. Zunächst werden sie aufgefordert, durch einen Rollenwechsel die Perspektive der Kundin einzunehmen, um den Sinn ihres Verhaltens besser zu verstehen. Ergebnis dieser Übung ist, dass es für die Kundin gute Gründe geben könnte, die angeboten

Hilfen abzulehnen. Vermutet wird, dass sie vorerst Unterstützung zur Stabilisierung ihrer familiären Situation benötigt. Die Falleinbringerin hört ihren Kolleginnen und Kollegen aufmerksam zu und bemerkt, dass sie diesen Aspekt bisher nicht im Blick hatte. Zum Abschluss der Sitzung nimmt sie sich vor, dieses Thema mit der Kundin zu besprechen und eventuell entsprechende Netzwerkpartnerinnen und -partner hinzuzuziehen.

In der Abschlussrunde formulieren mehrere Super-

visandinnen und Supervisanden, wie wichtig es sei, sich immer wieder die Zeit zu nehmen, um die Lebenswirklichkeit der Kundinnen und Kunden genau zu betrachten. Dann wäre es auch oft möglich, für aussichtslos erscheinende Fälle neue Ansätze für Lösungen und Unterstützungsmöglichkeiten zu finden.

Skizze Teamsupervision

In der Teamsupervision besteht die Möglichkeit, unterschiedliche Arbeitsauffassungen, Haltungen und Interessen anzusprechen, miteinander zu diskutieren, abzugleichen und tragfähige Verabredungen zur Optimierung der Zusammenarbeit zu treffen.

Das folgende Beispiel gibt Auszüge aus einer Teamsupervision mit einem M+I-Team im Jobcenter einer strukturschwachen Region wieder. Auftrag ist die Opti-

gen Beitrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement:

- aktive Personalfürsorge und Personalpflege
- Gesundheitsförderung durch Entlastung von emotionalem Stress
- Burnoutprophylaxe

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Supervision und Coaching begleiten und sichern den Transfer von sich immer wieder neu stellenden Handlungsanforderungen in die Arbeitspraxis. Dazu gehören z.B. die Übernahme neuer Aufgabenbereiche, die Umsetzung neuer Strategien und der Einsatz neuer Produkte. Ein weiterer Aspekt liegt auf einer

sicheren und kompetenten Zusammenarbeit mit Netzwerkpartner/innen.

Vor allem aber bieten Supervision und Coaching den Raum, die Arbeit mit den Kund/innen zu reflektieren, Nähe und Distanz im Beratungskontakt zu regulieren, Falldynamiken zu verstehen, neue Perspektiven zu entwickeln und Handlungskompetenzen zu stärken. Daraus resultiert eine erhöhte Zufriedenheit sowohl bei den Kund/innen wie auch bei den Mitarbeiter/innen.

Supervision und Coaching wirken sich auf die Qualität der Arbeit unter anderem auf folgende Weise aus:

- Optimierung von Geschäftsprozessen

- gelingende Kooperation mit Netzwerkpartner/innen

- Sicherheit im Umgang mit Kund/innen und bei der Auswahl nachhaltiger Unterstützungsmaßnahmen

Erste Zufriedenheitsstudien zeigen³⁰, dass sich Supervision und Coaching als Instrumente zur Effektivierung der Arbeit in den Jobcentern bewähren. Von 145 befragten Personen erlebten 137 ihre Teilnahme an einer Fallsupervision als „bereichernd“ und bescheinigten ihr eine hohe Zielorientierung. Die Auswirkungen der Fallsupervision aus Sicht der Befragten waren dabei eine

- größere Handlungssicherheit im Umgang mit „schwierigen“ Kund/innen

30 Nicht repräsentative und nicht veröffentlichte Ergebnisse zur Evaluation von Supervisionsprozessen in Jobcentern aus den Jahren 2009 und 2010 auf der Basis von Klientenbefragungen der Mitglieder der DGsv-Projektgruppe, Inge Reiche und Antje Wettlaufer.

mierung der Zusammenarbeit zwischen den persönlichen Ansprechpartnerinnen und den Fallmanagerinnen.

Die 8 Mitarbeiterinnen kommen empört in die Supervision, weil man ihnen Mobbing im Team vorwerfe. Heute würden sie gerne in der Supervision darüber sprechen.

Seit 3 Monaten gäbe es wegen der Kollegin Frau Z. Spannungen im Team. Frau Z. berichtet, sie habe die Situation immer wieder erklärt, aber sei offensichtlich nicht verstanden worden. Mittlerweile wisse

sie nicht mehr, was sie tun solle. In der Supervision wird Folgendes deutlich: Vor 3 Monaten hatte Frau Z. eine Sonderaufgabe übernommen, in deren Folge ein Teil ihrer Fälle von den anderen Teammitgliedern übernehmen werden musste. So erhöhte sich für die Kolleginnen die Arbeitsbelastung enorm. Während derartige Veränderungen in der Vergangenheit gemeinsam entschieden worden waren, war diese Veränderung dem Team lediglich durch die Teamleiterin mitgeteilt worden. An dieser

Stelle bringt Frau Z. eine neue Information ein: Sie sei damals nicht von der Teamleiterin, sondern direkt vom Geschäftsführer gefragt worden, ob sie aufgrund ihrer passenden Qualifikation die neue Aufgabe übernehmen wolle. Da sie sich sicher gewesen sei, dass niemand anders diese Aufgabe übernehmen wolle, habe sie spontan zugesagt. Dabei habe sie nicht bedacht, was dies für ihre Kolleginnen bedeuten würde.

In der Supervision wird nun Folgendes herausgear-

beitet: Da Frau Z. mit ihrem Team weder über die Anfrage des Geschäftsführers noch über die Spontaneität ihrer Zusage gesprochen hatte, war der Eindruck entstanden, dass sie mache, was sie wolle. Frau Z. wird in der diskursiven Auseinandersetzung deutlich, dass sie durch ihr Verhalten die Regeln der Zusammenarbeit im Team verletzt hat. Diese Zusammenhänge erkennend wird für sie die Reaktion ihrer Kolleginnen verständlich. Dem Team wird klar, wie sich in dem Konflikt die hierarchische Struktur der

- bessere Regulierung von Nähe und Distanz im Beratungskontakt
- Verbesserung des eigenen Kommunikationsverhaltens
- Erweiterung der Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Erweiterung der eigenen Fachlichkeit durch instruktive Elemente im Supervisionsprozess (z.B. zu den Themen psychisch Kranke/Suchtkranke, Gesprächsführung, Kommunikation, Konfliktmanagement etc.)
- emotionale Entlastung von berufsbedingtem Stress

Praktische Umsetzung

Supervisor/innen sind externe Berater/innen (ggf. mit eigenen beruflichen Erfahrungen aus einer Tätigkeit in einem Jobcenter), die für eine bestimmte Dauer im Auftrag des Jobcenters eine angeleitete Reflexion beruflicher Praxis in einem besonders geschützten Rahmen ermöglichen. Sie bieten ihre Expertise an, um den Ratsuchenden beim vertieften Verstehen ihrer alltäglichen Praxis behilflich zu sein, und vereinbaren in einem Kontrakt mit den Beteiligten (Auftraggeber/Auftraggeberin, Supervisandinnen und Supervisanden) die Bedingungen für die Beratung (Setting) wie z.B. Zeit, Ort, Kosten, Häufigkeit der Sitzungen, Zahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden und weitere Absprachen wie Protokollierung oder Berichtsstellung.

Neben Qualifikation, Kompetenz, einem humanistischen Menschenbild, ethischen Grundlagen und der Verpflichtung zur eigenen Qualitätsentwicklung bringen Supervisor/innen idealerweise folgende Voraussetzungen mit:

- Kenntnis von Arbeitssystemen und Arbeitsorganisationen
- Wissen um die Arbeitsmarktpolitik in der Bundesrepublik Deutschland
- Grundlegende Kenntnisse zu den Besonderheiten des Arbeitsfeldes

Organisation auf ihre Zusammenarbeit ausgewirkt hat und die Mehrbelastung zu Ärger führte, der sich in den Vorwürfen an die Kollegin ausdrückte. Gleichzeitig wird allen Teammitgliedern bewusst, dass es in der Organisation Entscheidungen gibt, auf die das Team keinen Einfluss hat, wie wichtig aber die Transparenz über die Entscheidungswege ist.

In der nächsten Sitzung erzählen die Mitarbeiterinnen, dass sich die Atmosphäre im Team deutlich entspannt habe. Es gäbe

wieder mehr Akzeptanz und Verständnis untereinander. Die Zusammenarbeit habe sich dadurch wesentlich verbessert.

Skizze Coaching

Im Coaching besteht die Möglichkeit, Fragestellungen aus Führungsrollen und Leitungsaufgaben zielgerichtet zu bearbeiten.

Das folgende Beispiel gibt Auszüge aus einem Coaching mit dem Teamleiter eines 50+Projektteams im Jobcenter einer Kreisstadt wieder. Auftrag ist die Festigung und Weiterentwicklung der neu übernommenen Leitungs- und Führungsrolle.

Herr M. arbeitet seit 5 Jahren im Jobcenter, zu-

nächst als Arbeitsvermittler, seit einem Jahr als Leiter eines Teams mit insgesamt 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Aufgabe als Teamleiter sei ihm von der Bereichsleitung angeboten worden, er habe sich in seinem bisherigen Team wohl gefühlt und erst nach einigem Zögern dem Angebot zugestimmt. Ihm gefalle diese neue berufliche Herausforderung und er fühle sich in seiner fachlichen Kompetenz von der Geschäftsführung anerkannt und wertgeschätzt. Herr M. bezeichnet sich selbst als

Im Vorfeld von Supervision oder Coaching sollten zwischen Jobcenter und Supervisorin bzw. Supervisor folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist der Anlass für den Beratungsauftrag?
- Wer nimmt die Beratung in Anspruch?
- Welche Inhalte sollen bearbeitet werden?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wie wird Vertraulichkeit gewährleistet?
- Wie soll die Rückkoppelung der Ergebnisse in die Organisation erfolgen?
- Welcher zeitliche Rahmen wird als notwendig erachtet?

- Wo soll die Beratung stattfinden?

- Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?

- Welche spezifischen Erfahrungen sollte die Supervisorin bzw. der Supervisor mitbringen?

- Wie sichert die Supervisorin bzw. der Supervisor die Qualität der Beratung?

Zur Klärung der Frage, ob Supervision oder Coaching für die Bearbeitung der gewünschten Anliegen angezeigt sind, empfiehlt es sich, auch weitere Alternativen zu bedenken:

- spezielle Programme, die die Entwicklung von Teams und/oder Führungskräften trainieren

- themenbezogene Weiterbildung, die der Wissensvermittlung

und der fachlichen Kompetenzerweiterung dient

- Fachberatung, die besonders fachlichen Anliegen vertieft nachgeht

- Psychotherapie, Lebensberatung oder Selbsterfahrung, die die Heilung und/oder Entwicklung der Person und ihre emotionale Stabilisierung verfolgt

- Organisationsberatung, die die Entwicklung und Veränderung der Organisation oder ihrer Teile bezogen auf Ziele, Aufgaben, Strukturen, Selbstverständnis etc. beinhaltet

„absoluten Teamworker“, als eigenverantwortlich, verlässlich und vorausschauend handelnd.

Diese Eigenschaften erwarte er auch von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, würde darin aber häufig und zunehmend enttäuscht. Kontinuierliche strukturelle und inhaltliche Veränderungen seien für die Beschäftigten im Jobcenter irritierend, nicht immer nachvollziehbar und würden ihm persönlich angelastet. Mit seinen Bemühungen, vor diesem Hintergrund konkrete Arbeitsanforderungen im

Team durchzusetzen, sei er wenig erfolgreich. Er spüre zudem erheblichen Druck „von oben“, da er vereinbarte Ziele nicht erfüllen könne.

Nach wenigen Sitzungen wird Herrn M. deutlich, dass seine eigenen Vorstellungen von der Ausübung einer Leitungsfunktion mit den konkreten Aufgaben eines Teamleiters im Jobcenter, gerade angesichts der aktuellen Aufgabenstellung, nicht kompatibel sind. Er realisiert, dass Teamleitung auch das Kommunizieren von ungeliebten Entscheidungen bedeutet und es seine Aufga-

be ist, deren Umsetzung konsequent einzufordern.

Im weiteren Verlauf des Coachingprozesses steht die Definition seiner beruflichen Rolle als Teamleiter weiter im Fokus der Beratung. Die von ihm bisher vernachlässigte Seite des „Führens und Leitens“ wird im Dialog und im Rollenspiel entwickelt und gestärkt. Es entsteht ein Suchprozess danach, was Herrn M. bisher daran gehindert hat, sich in seiner neuen Position selbstbewusst und souverän zu verhalten. Der dadurch ausgelöste Denk- und Selbstreflexions-

prozess unterstützt ihn bei der Veränderung seiner Verhaltensmuster.

Nach insgesamt 10 Sitzungen fühlt sich Herr M. in seiner Führungsrolle gestärkt. Das zeigt sich unter anderem daran, dass er in Teambesprechungen die Moderation aktiver in die Hand nimmt, in Mitarbeitergesprächen auch kritische Punkte anspricht und insgesamt mit Disharmonien und Ärgernissen in seinem Team souveräner umgeht, ohne den Kontakt zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verlieren.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) ist seit 1989 das wichtigste deutsche Forum für fachliche und berufliche Fragen von Supervisor/innen. Sie ist unabhängige und zentrale Ansprechpartnerin für Kund/innen, die prüfen, ob sie Supervision und/oder Coaching einsetzen wollen.

Die DGSv versteht sich zudem als soziale und gesellschaftliche Akteurin, deren Engagement der Gestaltung einer modernen und verantwortbaren Arbeitswelt gilt. Gute und bessere Arbeit zu ermöglichen, eine respektvolle und wertschätzende Kultur der Arbeit zu unterstützen, Menschen für ein erfüllendes Erwerbsleben und Organisationen/Unternehmen für eine erfolgreiche Entwicklung zu stärken – das sind die Ziele des Einsatzes von Supervision und Coaching.

Über 3.800 Supervisor/innen sowie rund 30 Akademien, Hochschulen und Weiterbildungsunternehmen sind in der DGSv als persönliche und juristische Mitglieder aktiv, um Supervision und Coaching auf dem Beratungsmarkt und in der Fachöffentlichkeit in lebendigem Diskurs zu profilieren.

Die in der DGSv organisierten Supervisor/innen erwerben ihre supervisorische Qualifikation – auf der Grundlage eines wissenschaftlichen Studiums und langjähriger Berufspraxis – durch eine 3-jährige standardisierte berufs begleitende Weiterbildung oder ein Masterstudium. Sie verpflichten sich auf die ethischen Leitlinien ihres Berufsverbandes und sichern die Qualität ihrer Beratungstätigkeit durch Fort- und Weiterbildung und die Teilnahme an einem eigens auf sie zugeschnittenen Qualitätsverfahren.

Die DGSv stellt ihren Mitgliedern, der fachlichen und auch der allgemeinen Öffentlichkeit zahlreiche Informations- und Beratungsleistungen kostenfrei zur Verfügung. Sie fördert Forschungs- und Entwicklungsprojekte, unterstützt Publikationen oder gibt sie selbst heraus, veranstaltet nationale und internationale Konferenzen und Tagungen und ist insgesamt zentrale Wissensagentur zu Fragen der personen- und organisationsbezogenen Beratung in der Arbeitswelt.

National ist die DGSv durch Mitgliedschaften verbunden mit der Deutschen Gesellschaft für Beratung e.V. (DGfB), dem Nationalen Forum für Beratung in Bildung, Beschäftigung und Beruf e.V. (nfb), dem Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DV) und der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe (AGJ); international gehört die DGSv dem europäischen Dachverband Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE) an.

Alle Informationen sind erhältlich unter www.dgsv.de.

Ausblick

Die vorliegenden Fachinformation soll interessierten Fach- und Führungskräften in den Jobcentern zur grundlegenden Orientierung dienen. Fachliche Gespräche mit Supervisor/innen vor Ort können die Überlegungen hinsichtlich der Inanspruchnahme von Supervision und Coaching vertiefen. Auch die DGSv als Berufs- und Fachverband wird dem Arbeitsfeld Arbeitsmarktintegration und insbesondere der Arbeit der Jobcenter weiterhin Aufmerksamkeit schenken. So sollen etwa Praxisforschungsprojekte und Tagungen das Wissen um die Herausforderungen des Arbeitsfeldes vertiefen und Anlass zur fachlichen Kooperation bieten. Anregungen und Initiativen in diesem Themenfeld steht die DGSv aufgeschlossen gegenüber.

ISBN 978-3-86219-383-7