universität wien

MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master‘s Thesis

„Die Arbeitswelt der Singularitäten –

berufliche Selbstkonzepte von solo-selbstständigen Supervisor*innen und Coaches und ihre Erfahrungen mit der Beratung von Solo-Selbstständigen“

verfasst von / submitted by
Mag.a Dipl.oec.troph. Manuela Meier

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien, 2020/ Vienna 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt / Postgraduate programme code as it appears on the student record sheet:	UA 992 820
Universitätslehrgang lt. Studienblatt /Postgraduate programme as it appears on the student record sheet:	Supervision und Coaching (MSc)
Betreut von / Supervisor:	Dr. Kornelia Steinhardt

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Manuela Meier, erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 31.12.2019 Mag.a Dipl.oec.troph. Manuela Meier

Danksagung

> „Es ist Zeit, für das was war danke zu sagen, damit das was kommen wird, unter einem guten Stern beginnen kann“ (unbekannt).

Ich möchte mich bei allen bedanken, die mir auf dem Weg meiner beruflichen Neuorientierung begegnet sind und mich zu dieser Arbeit inspiriert haben. Vor allem möchte ich mich bei meinen Interviewpartner*innen und Kolleg*innen für die sehr persönlichen, anregenden und bereichernden Gespräche recht herzlich bedanken. Dank gilt auch all jenen, die mich bei der Erstellung der Arbeit unterstützt haben: durch Lesen, Feedback, Transkribieren, IT- und Technik-Support. Hinter jeder guten Supervisor*in steckt ein Netzwerk voller wunderbarer Unterstützer*innen. Danke Euch allen.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung **2**
Danksagung **3**
Inhaltsverzeichnis **4**
1 Einleitung **7**
1.1 Einführung in das Thema 7
1.2 Fragestellung und Relevanz 9
1.3 Aufbau der Arbeit 10
2 Die Gesellschaft der Singularitäten **13**
2.1 Die soziale Logik des Besonderen 14
2.2 Merkmale der singulären Gesellschaft 16
2.2.1 Querschnittsthema und paradoxe gesellschaftliche Erwartung 16
2.2.2 Bewertung und Anerkennung 16
2.2.3 Kultur und Affekte 17
2.2.4 Ambivalenzen 18
2.3 Resümee 18
3 Die Singularisierung der Arbeitswelt **19**
3.1 Soziale Phänomene in der Arbeitswelt 20
3.2 Das Feld der Wissens- und Kulturarbeit 21
3.3 Resümee 22
4 Das Arbeitssubjekt **24**
4.1 Wert und Praxis der Arbeit 24
4.2 Profil und Performanz 26
4.3 Techniken der Singularisierung 27
4.3.1 Fremdsingularisierung und Selbstsingularisierung 27
4.3.2 Reflexion als Technik der Selbststeuerung und Selbstoptimierung 28
4.4 Resümee 29
5 Die Organisation **30**
5.1 Das lineare und das vernetzte Arbeiten 31
5.2 Die neuen Formen der Zusammenarbeit 32
5.3 Emotionen in Organisationen 34
5.4 Kulturalisierung der Organisationen 35
5.5 Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung 37

5.6 Resümee....38

6 Die Beratung – Supervision und Coaching....39

6.1 Das Profil von Supervision und Supervisor*innen....40

6.2 Neuer Beratungsbedarf....41

6.2.1 Neue Organisationsstrukturen....41

6.2.2 Besonderheiten von Solo-Selbstständigen....42

6.2.3 Permanenter Leistungsdruck....44

6.2.4 Der ganze Mensch....44

6.2.5 Gruppen- und Projektarbeit....45

6.2.6 Verschleierte Machtverhältnisse....45

6.3 Hindernisse für die Nutzung von Reflexionsangeboten....46

6.4 Resümee....47

7 Methodische Grundlage der Untersuchung....48

7.1 Der qualitative Forschungsansatz....48

7.2 Das Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument....49

7.3 Datenerhebung und Datenerfassung....50

7.4 Datenerfassung....51

7.5 Auswertung der gewonnenen Daten....51

8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung....52

8.1 Arbeitsorganisation von solo-selbstständigen Supervisor*innen....52

8.1.1 Definition von Arbeit....53

8.1.2 Gestaltung von Arbeitszeit....54

8.2 Markenbewusstsein von solo-selbstständigen Supervisor*innen....56

8.2.1 Profil....56

8.2.2 Positionierung auf dem Berater*innenmarkt....57

8.2.3 Geschäftsmodell „Netzwerken“....58

8.3 Veränderungen in der Arbeitswelt....60

8.3.1 Veränderungen in der Arbeit als Supervisor*in....60

8.3.2 Veränderungen beim Arbeitssubjekt....63

8.3.3 Veränderungen in den Organisationen....64

8.4 Solo-Selbstständige....67

8.4.1 Solo-Selbstständige Supervisor*innen....67

8.4.2 Solo-Selbstständige in der Beratung....67

8.4.3 Themen in der Beratung von Solo-Selbstständigen....68

8.4.4 Solo-selbstständige Berater*innen beraten Solo-Selbstständige....69

8.5 Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung....70
8.5.1 Irritation....71
8.5.2 Gleiche Erfahrungswelten....71
8.5.3 Die finanzielle Situation....72
8.5.4 Sicherheit....72
8.5.5 Anlässe und Orte der Reflexion....73

9 Diskussion der zentralen Erkenntnisse....74
9.1 Erwerbssituation der solo-selbstständigen Supervisor*innen....74
9.1.1 Die motivationale Struktur der Arbeit und die Praxis des Arbeitens zeigt Merkmale des singulären Arbeitssubjekts....75
9.1.2 Vielseitigkeit und kohärente Performanz sind wichtige Parameter....76
9.1.3 Spannungsfeld zwischen der Präsentation der einzigartigen Performanz und der supervisorischen Professionskultur....76
9.1.4 Die digitalen Medien als Motor für entgrenzte Arbeitsweise und neue Angebote....77
9.1.5 Solo-selbstständige Supervisor*innen entwickeln neue Formen der Zusammenarbeit....78
9.1.6 Supervisor*innen nehmen eine kritische Haltung ein und fordern gesellschaftliche Verantwortung....79
9.2 Das Beratungsfeld Solo-Selbstständige....80
9.2.1 Selbstständige sind offen für Coaching....80
9.2.2 Die Herausforderungen von Arbeit und Leben führen die Solo-Selbst-ständigen in die Beratung....81
9.2.3 Selbstständige suchen Dialogpartner*innen....82
9.3 Reflexion der eigenen Erwerbssituation....82
9.3.1 Eine sichere Erwerbssituation ist die Grundlage für die Beratung anderer....83
9.4 Reflexion der Methodenwahl....84
9.5 Schlusswort....85

Literaturverzeichnis....86
Anhang....92
Interviewleitfaden....92

Curriculum Vitae....94
Abstract....95

1 Einleitung

In der Einleitung wird das Forschungsvorhaben kurz skizziert, indem unter Abschnitt 1.1 die Ausgangslage und Problemstellung der vorliegenden Arbeit erörtert werden. Im Abschnitt 1.2 werden die Forschungsfrage und die Forschungsrelevanz für die Supervisionsforschung erläutert und im Abschnitt 1.3. der Aufbau der Forschungsarbeit dargestellt.

1.1 Einführung in das Thema

Die gegenwärtige Arbeitswelt befindet sich im Veränderungsmodus. Digitalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung prägen die Diskussion über die Gegenwart und Zukunft der Arbeitswelt. Die damit einhergehenden Konzepte greifen tief in das Alltagsleben der Erwerbstätigen ein. Arbeitsaufgaben, aber auch die gesellschaftlichen Herausforderungen, werden immer komplexer und dynamischer. Die technologische Entwicklung schreitet voran und die Digitalisierung von Arbeit und Leben nimmt stetig zu. Im Zuge dieser Debatte hat die Autorin das Interesse an der Gesellschaftstheorie von Andreas Reckwitz (2017) entwickelt. Der Soziologe deutet den Strukturwandel der Moderne als einen umfassenden Logikwandel der Gegenwartsgesellschaft. Seine Grundannahme ist, dass jede Gesellschaft einer sozialen Logik folgt. Mit Hilfe der Gesellschaftstheorie von Reckwitz lassen sich viele soziale Phänomene erklären und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt beschreiben. „Wie in einem Kaleidoskop bilden die genannten, zunächst sehr heterogenen Phänomene der Gegenwartsgesellschaft ein Muster“, dass Reckwitz mit dem Wandel hin zur sozialen Logik des Besonderen deutet (Reckwitz 2017, 10). Ähnlich wie die Soziologie arbeiten auch die Supervisor*innen[1] [2]in ihrem Beratungsfeld mit unterschiedlichen Logiken. Es geht in der Beratung darum, die unterschiedlichen Logiken und ihre Wirkmechanismen im Kontext des Beratungsprozesses zuerkennen und diese Erkenntnisse in der Beratung zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Zugang heraus wurde die Gesellschaftstheorie der Singularitäten für diese Forschungsarbeit gewählt, mit dem Ziel, die Erwerbssituation von Supervisor*innen und ihre beraterische Tätigkeit im Kontext der singulären Arbeitswelt zu untersuchen.

Der Wandel zum Besonderen in der Arbeitswelt wird unter anderem dadurch deutlich, dass die vormals vorherrschenden standardisierten Arbeitsstrukturen von kulturell aufgeladenen und singulären Arbeitsformen, die von einer systematischen Flexibilisierung und Deregulierung begleitetet werden, langsam abgelöst werden. Diese Entwicklung ist insbesondere in der Kultur- und Wis-

1 Geschlecht wie auch die Zweigeschlechtlichkeit ist ein soziales Konstrukt und wir leben in einer Realität, in der es eine Bandbreite an Geschlechtsidentitäten gibt. In diesem Sinne wird in dieser Forschungsarbeit das Gendersternchen * verwendet, um neben Frauen und Männern auch Menschen mit anderer geschlechtlicher Identität miteinzubeziehen.

2 In dieser Forschungsarbeit wird zwischen Supervision und Coaching sprachlich und inhaltlich nicht unterschieden.

sensökonomie weitverbreitet, zu der auch die Profession der Supervision gezählt werden kann. Was bedeutet dies konkret?

> „Seine Freunde waren alle in der Kreativwirtschaft, arbeiten als Werbetexter oder in Designbüros, kämpfen mit kleinen Filmausstattungsfirmen ums Überleben, erstellen Websites oder schreiben Artikel für Mitgliederzeitungen von Autofahrerklubs. Andere gaben Weinführer heraus, verdingten sich als Nebendarsteller oder betreiben eine Tanzschule für litauischen Tango. Jeder hatte eine Nische gefunden, in der er sich unersetzlich fühlte…“ (Franzobel 2019, 15).

Wie in dem Roman von Franzobel sind die Erwerbstätigen in der realen Arbeitswelt aufgefordert sich selbst zu organisieren, sich selbst zu erfinden und einen Platz in der Welt der Einzigartigkeit, als Einzigartige*r, einzunehmen. Zudem haben sich auch die Wünsche und die Ansprüche an die Arbeit geändert. Gut qualifizierte Erwerbstätige wollen aus dem Muster der bürokratischen Angestellten ausbrechen. Sie wollen ihr Potenzial ausschöpfen und ausleben können und als kreative Individuen agieren (Reckwitz 2017, 203). Dieser Zugang zur Arbeit führt viele in die Selbstständigkeit. Markant ausgeprägt ist das Streben nach Einzigartigkeit in der hochqualifizierten Mittelklasse. Besonders in der Wissens- und Kulturökonomie steigt der Trend zur Solo-Selbstständigkeit. Unter Solo-Selbstständige werden Personen verstanden, die eine selbstständige Tätigkeit allein, das heißt ohne angestellte Mitarbeiter*innen, ausüben. Solo-Selbstständige, die in Netzwerk- und Projektstrukturen mit anderen temporär kooperieren, prägen die Wissens- und Kulturökonomie, die auch im Fokus der Gesellschaftstheorie von Reckwitz steht.

Ausgehend von der Beschäftigung mit den Phänomenen der neuen Arbeitswelt und der Gesellschaftstheorie der Singularitäten, bleibt die Frage offen: Was bedeutet die sich verändernde Arbeitswelt für die personenorientierte Beratung in Organisationen, wie Supervision und Coaching? Gotthard-Lorenz (2009, 148) fordert in diesem Zusammenhang die Supervision auf, sich mit ihren Verfahren, Zielen und Konzepten an die Entwicklungen in der Arbeitswelt anzupassen. „Aber woran sollte sie sich anpassen? Was sind die Veränderungen in der Arbeitswelt? … Was bleibt beim Alten, was ist das Neue? Was sind die Herausforderungen, die Chancen und die Probleme?“ (Gotthard-Lorenz 2009, 148). Diese Fragen bewegen auch die Autorin, mit dem Fokus auf die Auswirkungen und die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt. Insbesondere die Entwicklung hin zur vermehrten Solo-Selbstständigkeit unter den Erwerbstätigen und ihre Auswirkungen auf die Beratung ist in das Interesse der Forscherin gerückt.

Soziolog*innen und Supervisor*innen wie u. a. Hans J. Pongratz diagnostizieren Solo-Selbstständigen einen wachsenden Beratungsbedarf. Es wird argumentiert, dass Solo-Selbstständige viele Entscheidungen selber treffen müssen und ihre gewählten, bzw. in ihrem Umfeld vorherrschenden

Interessenkonstellationen und Kommunikationsprozesse immer wieder neu überdenken und neue Strategien entwickeln müssen (Pongratz 2004, 24). Kommt diese Zielgruppe zukünftig vermehrt in die Beratung? Was sind die Chancen und Risiken für die Beratung, wenn zunehmend Solo-Selbstständige in der Beratung von solo-selbstständigen Supervisor*innen begleitetet werden? Ausgehend von diesen Fragestellungen rückt die Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen in das Forschungsinteresse. Die Profession der Supervision wird überwiegend als selbstständige Tätigkeit ausgeübt. Hiermit sind Supervisor*innen im doppelten Sinne von den Veränderungen in der Arbeitswelt betroffen: in ihrer persönlichen Erwerbssituation als Solo-Selbstständige und als Akteur*innen, als Berater*innen in dieser Arbeitswelt. Durch diese eigene Betroffenheit rückt die Reflexion der solo-selbstständigen Supervisor*innen über ihre eigene Erwerbssituation in das Forschungsinteresse. Pongratz versteht die Reflexion der eigenen Erwerbssituation u. a. als eine Grundlage für die Beratung anderer (Pongratz 2004, 33).

1.2 Fragestellung und Relevanz

Hauptziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, den gesellschaftlichen Wandel auf der Makroebene mit der Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen auf der Mikroebene in Verbindung zusetzen. Hierbei dient die Theorie der Gesellschaft der Singularitäten von Andreas Reckwitz (2017) als theoretischer Referenzrahmen. Die empirisch erhobenen Erfahrungen der solo-selbstständigen Supervisor*innen in der Arbeitswelt dienen als Abgleich mit der Theorie der Gesellschaft bzw. wird die supervisorische Tätigkeit der Befragten in den Kontext der singulären Arbeitswelt gestellt.

Die Fachliteratur und Studien, die sich mit der Erwerbssituation von Supervisor*innen und Coaches beschäftigen, sind rar. In den ÖVS-news, der Mitgliederzeitschrift des österreichischen Berufsverbandes für Supervision und Coaching (ÖVS), wurden 2011 einige Porträts von ÖVS-Mitgliedern veröffentlicht, mit dem Ziel die unterschiedlichen Organisationsformen der ÖVS-Berater*innen aufzuzeigen (Schwarzenbacher 2011, 2). Im gleichen Jahr erschien die Zeitschrift Supervision mit dem Schwerpunkt Geschäftsmodelle und zeigte die Vielzahl und Vielfalt der Geschäftsmodelle der Berater*innen auf und lud zur Reflexion des eigenen Erwerbsmodells ein (Ehmer/Johnsson 2011, 2). Die Reihe EHP-Organisation brachte 2011 einen Band heraus mit dem Titel „Netzwerke – Begegnungen auf Zeit“, in dem u. a. Praxisbeispiele und Netzwerken als Geschäftsmodelle für Berater*innen aufgezeigt werden (Alers-Niemann/Freitag-Becker 2011). Das Thema Selbstständigkeit wurde Ende 2012 von der Zeitschrift Supervision aufgegriffen. Zum einen wurde der Trend zur Selbstständigkeit aufgezeigt und die Beratung von Selbstständigen thematisiert, und zum andern Einblicke in die Praxis selbstständiger Supervisor*innen gewährt, mit dem Fokus auf die Vereinbar-

keit von anderen Tätigkeiten oder Rollen mit der eigenen supervisorischen Tätigkeit (Hausinger/ Sanz 2012, 3). Im Fokus dieser Forschungsarbeit stehen die Erfahrungen die solo-selbstständige Supervisor*innen in der singulären Arbeitswelt machen, bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen. Mit dieser Forschungsarbeit soll der Diskurs um das berufliche Selbstkonzept von Supervisor*innen und Coaches wiederbelebt werden und in den Kontext der Singularisierung der Arbeitswelt gestellt werden. Aus diesem Interesse heraus ist die leitende Forschungsfrage entstanden: Welche beruflichen Erfahrungen machen solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches in einer singularisierten Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie und c) inwiefern reflektieren sie die eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer?

Bevor der Aufbau der Forschungsarbeit dargestellt wird, soll an dieser Stelle die Wahl der Theorie für die Forschungsfrage kurz begründet werden. Das Forschungsinteresse an der Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen und an dem Beratungsfeld „Beratung von Solo-Selbstständigen“ ist aus der Beschäftigung mit der Gesellschaftstheorie von Reckwitz entstanden. Im Rahmen des Seminars „Entwicklungen in Arbeitswelt und Organisation“ von Wolfgang Knopf und Eva Flicker (2018) ist die Autorin auf die Theorie der Singularitäten aufmerksam geworden. Es lag also zuerst das Interesse an den gegenwärtigen Entwicklungen in der Arbeitswelt vor, dann an der Gesellschaftstheorie der Singularitäten und daraus hat sich das eigene Forschungsinteresse an der Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen in der singulären Arbeitswelt entwickelt. Der Zugang der Autorin ist, dass auch Supervisor*innen in weiten Teilen der von Reckwitz beschriebenen singulären Arbeitsweise entsprechen und diese singuläre Arbeitsweise den Trend zur Solo-Selbstständigkeit unter Erwerbstätigen unterstützt. Kritisch ist hier anzumerken, dass die Autorin keine Analyse unterschiedlicher Gesellschaftstheorien zur Gegenwart vorgenommen hat. Die Gegenwartstheorie von Reckwitz hat die Forscherin durch seine konsequente Anbindung an die Empirie und seinen kulturwissenschaftlichen Ansatz neugierig gemacht und sie dazu bewogen, das Forschungsfeld der Supervision mit den Gegenwartsdiagnosen der Arbeitswelt von Reckwitz zu verbinden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Zunächst werden die theoretischen Perspektiven beleuchtet, die im Rahmen der Forschungsarbeit bedeutsam sind, um im zweiten Teil die gewonnenen Daten methodisch interpretieren und reflektieren zu können. Nach der Hinführung zum Forschungsthema und der Erläuterung der Forschungsfrage sowie dem Aufbau der Arbeit wird im zweiten Kapitel die Gesellschaftstheorie von Andreas Reckwitz und der

Wandel der sozialen Logik der Gegenwartsgesellschaft vom Allgemeinem zum Besonderen, skizziert. Es werden zentrale Merkmale der singulären Gesellschaft angeführt und anschließend zusammengefasst und diskutiert.

Dieser gesellschaftliche Wandel hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt, die Thema des dritten Kapitels sind. Viele Auswirkungen und Veränderungen wurden in den letzten 20 Jahren im soziologischen Diskurs thematisiert und benannt. Diese sozialen Phänomene in der modernen Arbeitswelt werden kurz skizziert, da sie die Grundlage für die Theorie der Singularitäten von Andreas Reckwitz (2017) bilden. Nicht alle Arbeitsbereiche sind zu Beginn des 21. Jahrhunderts von der Singularisierung betroffen. Besonders ausgeprägt ist der Wandel der sozialen Logik hin zum Besonderen in der Wissens- und Kulturökonomie. Wer in diesem Bereich tätig ist und wie sich dieser Arbeitsbereich zusammensetzt, wird im dritten Kapitel erläutert. Abschließend zum dritten Kapitel erfolgt ein Resümee der Autorin.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf den Menschen, auf das Arbeitssubjekt, wie Reckwitz die Erwerbstätigen bezeichnet. Es werden drei zentrale Veränderungen hervorgehoben: Erstens die Veränderungen im Wert und der Praxis der Arbeit, zweitens die Überlagerung allgemeiner formaler Qualifikationen durch die gesellschaftliche Erwartung eines einzigartigen Profils und einer einzigartigen Performanz der Erwerbstätigen sowie drittens die Techniken der Singularisierung, die an Bedeutung zunehmen. Diese Auswirkungen auf das Arbeitssubjekt werden in einem abschließenden Resümee diskutiert.

Im fünften Kapitel werden die Auswirkungen der Singularisierung auf die Ebene der Organisation thematisiert und anhand von fünf prägnanten Veränderungen hervorgehoben. So werden das Schwinden der Organisationsgrenzen und die Zunahme von Netzwerkstrukturen und das vernetzte Denken thematisiert. Die neue Art der Zusammenarbeit in Kreativteams sowie die Projektifizierung der Erwerbsarbeit werden angeführt. In Anlehnung an den Soziologen und Organisationsberater Stefan Kühl (2019) wird in diesem Kapitel auf die Emotionen und das Gefühlsmanagement von Organisationen eingegangen. In neuen Organisationsformen wird nicht mehr zwischen der beruflichen Rolle und den privaten Gefühlen unterschieden. Die Organisationen greifen auf den ganzen Menschen zu, auf all seine Leidenschaft und sein Engagement, die zur einzigartigen Performanz dazugehören. Zudem unterliegen Organisationen selbst der Kulturalisierung und Singularisierung, wie Reckwitz diesen gesellschaftlichen Wandel bezeichnet. Sie versuchen sich als singuläre Organisationen mit spezifischen Potenzialen zu positionieren, um sich auf dem Markt gegenüber den Wettbewerber*innen attraktiv zu inszenieren. Als letzte Auswirkung auf die Organisationen wird der Trend zur Selbstständigkeit thematisiert. Die Literatur spricht von einer Renaissance beruflicher

Selbstständigkeit und hier ist es bemerkenswert, dass den weitaus größten Teil der Selbstständigen die sogenannten Solo-Selbstständigen bilden, die alleine arbeiten und im Wissens- und Kulturbereich tätig sind (Leicht/Luber 2002). Abschließend werden die angeführten Veränderungen und Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels der Singularisierung auf die Ebene der Organisationen in einem Resümee zusammengefasst und diskutiert.

Die Veränderungen der Arbeitswelt machen auch vor der Supervision nicht halt. Das sechste Kapitel ist den Auswirkungen auf das Profil der Supervision, dem diagnostizierten neuen Beratungsbedarf und den dennoch bestehenden und wachsenden Hindernissen gegenüber der Inanspruchnahme von Beratung gewidmet. In Anlehnung an die Supervisionsforschung, u.a an Rudolf Heltzel (2012), der eine veränderte Berater*innenrolle und eine Diversifizierung der Berater*innenszene feststellt, wird diese Annahme kurz skizziert. Der diagnostizierte neue Beratungsbedarf wird anhand der neuen Organisationsstrukturen, der Besonderheit von Solo-Selbstständigen, dem permanenten und wachsenden Leistungsdruck, der Vereinnahmung des ganzen Menschen mit all seinen Lebensbereichen, der zunehmenden Form von Projektarbeit und den verschleierten Machtverhältnissen unter dem Anspruch des Hierarchieabbaus in Organisationen dargestellt. Dem diagnostizierten Beratungsbedarf steht aber auch eine Reihe von Gründen gegenüber, warum Beratung nicht genutzt wird. Abschließend werden die Erkenntnisse aus dem sechsten Kapitel in einem Resümee zusammengefasst und diskutiert.

Im darauffolgenden empirischen Teil der Arbeit wird zunächst die methodische Grundlage und Vorgehensweise des Forschungsvorhabens im siebten Kapitel dargelegt. Die empirische Forschung folgt dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung und erhebt mittels Interviews mit ausgewählten solo-selbstständigen Supervisor*innen in Wien und Niederösterreich, ihre Erfahrungen, die sie in der singulären Arbeitswelt machen, bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen und c) inwiefern sie die Reflexion ihrer eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer sehen. Als Datengrundlage dienen die Transkripte von sechs geführten Interviews. Diese Daten wurden in Anlehnung an die Dokumentarische Methode interpretiert und reflektiert. Im achten Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Das abschließende neunte Kapitel ist den zentralen Erkenntnissen hinsichtlich der Forschungsfrage gewidmet.

2 Die Gesellschaft der Singularitäten

In diesem Kapitel wird die Gesellschaftstheorie von Andreas Reckwitz (2017) „Die Gesellschaft der Singularitäten“ kurz dargestellt. Diese Theorie dient der Forschungsarbeit als theoretischer Überbau. Reckwitz hat mit seiner Gegenwartsanalyse eine neue Struktur, ein neues gesellschaftliches Muster entdeckt, das er als Wandel der sozialen Logik hin zum Besonderen interpretiert. Ausgehend von den Phänomenen der Singularisierung in Ökonomie, Arbeitswelt, digitaler Technologie, Lebensstilen und Politik hat er seine Theorie des Strukturwandels untermauert. Der Fokus der Forschungsarbeit liegt auf den Veränderungen in der Arbeitswelt und auf den Deutungen von Reckwitz, diese als eine Singularisierung der Arbeitswelt auszulegen.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen auf mehreren Ebenen auch die Supervision und Beratung. Im Sinne der Forschungsfrage wurden drei Ebenen identifiziert: Die Auswirkungen auf das Arbeitssubjekt, die Organisation und die Beratung. Supervision und Coaching entwickeln sich in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Kontextphänomenen im Schnittfeld ökonomischer, gesellschaftspolitischer und kultureller Veränderungsprozesse (Heltzel 2012,15). Dies bedeutet, dass, wenn sich die Ausgangslage der Beratung verändert, ist auch die Supervision und das Coaching aufgefordert, sich zu verändern. Zudem verändern sich auch die Themen in der Beratung. In der Beratung sind Supervisor*innen und Coaches mit Veränderungen in der Arbeitswelt sowie im gesellschaftlichen Umfeld konfrontiert. Strukturen und Muster dieser Veränderungen zuerkennen, gehört zu ihrer supervisorischen Arbeit. Supervisor*innen und Coaches sind wie alle anderen Erwerbstätigen auch von der singularisierten Arbeitswelt betroffen.

Der Einfluss und die Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt auf die Supervision und das Coaching stehen im Fokus des Forschungsinteresses und die Arbeit wird von der Forschungsfrage geleitet: Welche beruflichen Erfahrungen machen solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches in einer singularisierten Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie und c) inwiefern reflektieren sie die eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer?

Dieses Kapitel ist der Theorie der Singularisierung der Gesellschaft gewidmet. Mittels dieser werden die vielen Phänomene in der Gegenwartsgesellschaft und Arbeitswelt aus der Perspektive der sozialen Logik des Besonderen betrachtet. Im Abschnitt 2.1. wird die Gesellschaftstheorie von Reckwitz (2017) skizziert und im Abschnitt 2.2 prägnante Merkmale des gesellschaftlichen Wandels wiedergegeben.

2.1 Die soziale Logik des Besonderen

Reckwitzs Grundannahme ist, dass jede Gesellschaft einer bestimmten sozialen Logik folgt. Bis in die 70er/80er Jahre des letzten Jahrhunderts gaben die Normen, die Standards und Regulierungen den Ton an. Reckwitz nennt es die soziale Logik des Allgemeinen. Seit dieser Zeit hat sich die spätmoderne Ökonomie immer mehr an singulären Dingen, Diensten und Ereignissen ausgerichtet. Sie produziert zunehmend Güter, die nicht mehr rein funktional sind, sondern kulturell konnotiert sind und eine Anziehungskraft auf die Kosument*innen ausüben (Reckwitz 2017, 7f). Dies bedeutet, dass nicht der Nutzen der Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund steht, sondern der zugeschriebene kulturelle Wert und die Attraktivität dieser Güter und Leistungen.

Reckwitz bezeichnet diese Ausrichtung als soziale Logik des Besonderen. Er beschreibt, wie die gesamte spätmoderne globale Ökonomie von der Entwicklung hin zum Besonderen geprägt ist. „Das Besondere ist Trumpf, das Einzigartige wird prämiert, eher reizlos ist das Allgemeine und Standardisierte“ (Reckwitz 2017, U4). Sowohl für materielle Güter als auch für Dienstleistungen gilt, dass an die Stelle der Massenproduktion jene Ereignisse und Dinge treten, die nicht für alle gleich sind, sondern einzigartig und dadurch singulär sind. Dies macht auch vor der Dienstleistung der Beratung nicht halt. Es geht um unverwechselbare Beratungsmethoden, Produkte, Events, Communities und Arbeitsplätze, die sich von der Masse abheben.

Reckwitz spricht in diesem Zusammenhang vom kulturellen Kapitalismus, der den industriellen Kapitalismus abgelöst hat bzw. von der Wissens- und Kulturökonomie, die in der Gegenwartsgesellschaft vorherrscht (ebda. 8). Das produzierende Gewerbe verliert gesamtwirtschaftlich an Bedeutung und an Arbeitsplätzen und die wissensintensiven Dienstleistungen verzeichnen einen deutlichen Zuwachs (Rump/Eilers 2013, 19). Zurückblickend, so Reckwitz, herrschte über 200 Jahre hinweg die Logik des Allgemeinen. Max Weber hatte 1920 die Industriegesellschaft als einen Prozess der tiefgreifenden Rationalisierung beschrieben (Weber 1988, 1ff.)

> „Und alle Ausprägungen dieser formalen Rationalisierung – ob in Wissenschaft und Technik, in der ökonomisch-industriellen Produktion, im Staat oder im Recht – fördern und stützen eine Herrschaft des Allgemeinen. Überall ging es in der Vergangenheit um Standardisierung und Formalisierung, um eine Verfestigung der Elemente der Welt als gleiche, gleichartige, auch gleichberechtigte: auf den Fließbändern der industriellen Produktion und in den Gebäuden ..., im Rechts- wie im Sozialstaat, ...“ (Reckwitz 2017, 15).

In der alten Industriegesellschaft standen eindeutig formale Rationalisierung, wie Qualifikationen und Leistungsanforderungen, im Vordergrund. In der neuen Wissens- und Kulturökonomie geht es darum, dass die Arbeitssubjekte, wie Reckwitz die Erwerbstätigen in seiner Theorie bezeichnet,

ein außergewöhnliches Profil entwickeln. „Belohnt werden nun jene, die Außergewöhnliches leisten oder zu leisten versprechen, das den Durchschnitt hinter sich lässt, während Arbeitnehmer mit profanen Routinetätigkeiten das Nachsehen haben“ (Reckwitz 2017, 8).

Reckwitz führt weiter aus, dass sich die soziale Logik des Besonderen auf alle Lebensbereiche niederschlägt. An alles in der Lebensführung wird der Maßstab des Besonderen gelegt z. B. wie man wohnt, was man isst, wohin und wie man reist. Das Leben wird nicht einfach gelebt, es wird kuratiert. Der Mensch performt sein besonderes Selbst. Dem gegenüber wird der Durchschnitt als zu konformistisch und damit negativ bewertet und abgelehnt. Es gilt, sich vom Durchschnitt abzuheben (Reckwitz 2017, 9).

Der Soziologe Ulrich Beck hat Ende der 1980er Jahre vom fortschreitenden Zerfall überlieferter Werte und sozialer Normen gesprochen und dies die Individualisierung der Gesellschaft genannt. Damit ist gemeint, dass Subjekte aus allgemeinen sozialen Vorgaben entbunden und sozusagen in die Selbstverantwortung entlassen werden. Die Lebens- und Arbeitsformen in Kleinfamilie und Beruf sowie die Leitbilder von Frauen- und Männerrollen werden aufgebrochen. Sie sind nicht mehr bindend und dienen nicht mehr zur Orientierung (Beck 1986). Reckwitz geht hier einen Schritt weiter, in dem er mit Singularisierung mehr meint, als nur Selbstständigkeit und Selbstoptimierung. Singularisiert werden keineswegs nur menschliche Subjekte, weshalb der klassische, für Menschen reservierte, Begriff der Individualität nicht mehr für ihn passend erscheint. Die Singularisierung umfasst eben auch und in ganz besonderem Maße die Fabrikation und Aneignung von Dingen und Objekten (Reckwitz 2017, 12). Das selbst designte Fahrrad, die selber gestalteten Sneakers sowie die neusten Kommunikationstechnologien rund um Laptop und Smartphone sind Phänomene der Singularisierung und Kulturalisierung.

Der Prozess der Singularisierung, so Reckwitz (2017), wird von der Ökonomie und Technologie vorangetrieben. Die beiden machtvollsten gesellschaftlichen Motoren, welche die Standardisierung der industriellen Moderne vorangetrieben haben, haben sich in den 1970/80er Jahren in Motoren der gesellschaftlichen Singularisierung verkehrt. In der Spätmoderne werden Ökonomie und Technologie historisch erstmals zu großflächig wirkenden Sigularisierungsgeneratoren des massenhaft Besonderen. Durch den 3-D-Drucker etwa können individuell gestaltete Gegenstände auf Knopfdruck produziert werden. Die Technik macht es möglich, dass die Produktion sich auf die spezifischen Wünsche der Kund*innen bzw. Auftraggeber*innen individuell einstellen kann. Die Produktion z. B. wird immer modularer. Beispiele aus der Automobilbranche zeigen, wie es möglich ist, dass kein identisches Modell mehr vom Band geht. Das kundenspezifisch gefertigte Einzelstück wird zum Standard und dies ist auch auf dem Produktionsband möglich (o.A. 2018b, 186).

Diese technologischen und ökonomischen Entwicklungen fördern das Streben nach Individualisierung (Rump/Eilers 2013, 13). Reckwitz betont, dass in der Spätmoderne die ganze Tragweite dieses Prozesses, seine sozialen, psychischen und politischen Folgen noch nicht vollends fassbar sind (Reckwitz 2017, 15). Die Gegenwartsgesellschaft steckt noch mitten in diesem Prozess und so ist diese Forschungsarbeit als eine Momentaufnahme der gegenwärtigen Situation zu verstehen.

2.2 Merkmale der singulären Gesellschaft

Nachdem im Abschnitt 2.1. die Idee der Singularisierung der Gesellschaft anhand des Wandels der sozialen Logik vom Allgemeinen hin zum Besonderen erläutert wurde, werden im folgenden Abschnitt die prägnante Merkmale und Dynamiken dieser neuen Gesellschaftslogik skizziert. Diese dienen dem Forschungsvorhaben als Wirkmechanismen, die auf gesellschaftlicher Ebene aber auch auf der Ebene der Arbeitswelt wirken und somit auch für den Arbeitskontext für Supervisor*innen relevant sind.

2.2.1 Querschnittsthema und paradoxe gesellschaftliche Erwartung

Das komplizierte Streben nach Einzigartigkeit und Außergewöhnlichkeit ist nicht nur subjektiver Wunsch, sondern zur paradoxen gesellschaftlichen Erwartung geworden (Reckwitz 2017, 10). Was bedeutet dies? Singularisiert werden keineswegs nur Individuen oder Dinge, sondern auch Kollektive. Formale Organisationen existieren weiterhin, werden aber von partikularistischen und temporären Formen des Sozialen in den Hintergrund gedrängt. Dies bedeutet, dass die Singularisierung universale Regeln (wie z. B. das Arbeitsrecht) sowie standardisierte Verfahren (wie z. B. Ausbildungen) unterläuft und stattdessen eine eigene Welt mit eigener Identität kultiviert. Es wird zur allgemeinen Erwartung einzigartig zu sein und diese Erwartungen betreffen alle Lebensbereiche. Singularität und Singularisierung sind Entwicklungen, welche die gesamte Gesellschaft betreffen und somit wird die Singularisierung zu einem Querschnittsthema (ebda. 12).

2.2.2 Bewertung und Anerkennung

Die Güter der Wissens- und Kulturökonomie sind im Kern kulturelle Güter bzw. „Singularitätsgüter“, das heißt Dinge, Dienste, Ereignisse oder Medienformate, deren Erfolg bei den Konsument*innen davon abhängt, als einzigartig anerkannt zu werden (ebda. 16). Die Produktion von Einzigartigem ist daher immer abhängig von der gesellschaftlichen Bewertung. Was als Besonders oder Durchschnitt empfunden wird, ist hochgradig mobil und beschäftigt die Spätmoderne in enormem Ausmaß (ebda. 14). Reckwitz (2017) schreibt dazu:

> „Was heute als exzeptionell gilt, kann schon morgen entwertet und als konformistisch oder gewöhnlich eingestuft werden. ... So wird aus Sperrmüll wertvolles Vintage und aus dem Sonderling der anerkannte IT-Nerd. Das heißt: in der Gesellschaft der Singularitäten gehen Prozesse der Singularisierung und der Entsingularisierung Hand in Hand“ (Reckwitz 2017, 14).

Was heute hipp ist, kann morgen schon wieder out sein bzw. was in der Vergangenheit keinen Wert hatte, erhält Wert zugesprochen. Hiermit sind jedoch nicht die Moden oder die Modeepochen gemeint, sondern, dass Wertzuschreibungen die Attraktivität und Einzigartigkeit ausrichten.

2.2.3 Kultur und Affekte

In der Industriegesellschaft marginalisiert, wird der Dimension der Kultur ein zentraler Stellenwert in der Gesellschaft der Singularitäten zugeschrieben. Kultur spielt für die Art und Weise, in der sich die Spätmoderne strukturiert, eine ungewöhnliche Rolle. Kultur ist immer dort, wo Wert zugeschrieben wird, wo Prozesse der Valorisierung, wo Bewertungen stattfinden (Reckwitz 2017, 16). Kultur wird damit auch zur zentralen Ausrichtung für individuelle Handlungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese Praxis wird auch als Kulturalisierung der Gesellschaft bezeichnet. Unter Kulturalisierung wird die Überbetonung des Faktors Kultur unter Ausblendung individueller Persönlichkeitsmerkmale verstanden, was zu stereotypen Sichtweisen führen kann. Die Folgen sind eine Dichotomisierung der Gesellschaft: in Zugehörige „Wir“, die attraktiven und authentischen und „die Anderen“, die diese Anerkennung nicht erhalten, nicht erlangen.

Praktiken der Valorisierung und Praktiken der Singularisierung gehen Hand in Hand. Wenn Menschen, Dinge, Orte oder Kollektive einzigartig erscheinen, wird ihnen ein Wert zugeschrieben und sie erscheinen gesellschaftlich wertvoll (ebda.16). Die Sphäre der Kultur nimmt somit eine spezifische Form an, sie ist kein Subsystem mehr, sondern eine globale Hyperkultur. In dieser Hyperkultur kann potenziell alles zur Kultur und zum Element äußerst mobiler Märkte der Valorisierung werden, auf dem sich die Subjekte mit Selbstverwirklichungsanspruch bewegen (ebda. 17).

Ein weiteres zentrales Merkmal für die Gesellschaft der Singularitäten ist die extreme Relevanz der Affekte. Die Gesellschaft der Spätmoderne hat sich zu einer Affektgesellschaft entwickelt (ebda. 17). Was macht diese Affektgesellschaft aus? Alle Bestandteile wie auch Subjekte dieser Gesellschaft wollen zum einen beeinflussen, Reize setzen, und zum anderen aber auch von Reizen angesprochen werden, um andere dadurch wieder beeinflussen zu können. In der Affektgesellschaft gilt das Ziel, sich selbst als attraktiv und authentisch zu empfinden und auch als solches wahrgenommen zu werden (ebda. 17). Während die Logik des Allgemeinen mit Prozessen gesellschaftlicher Rationalisierung und Versachlichung zusammenhängt, ist die Logik des Singulären mit Prozessen gesellschaftlicher Kulturalisierung und Affektintensivierung verknüpft (ebda. 17).

Welche Auswirkungen diese extreme Relevanz der Affekte auf die Supervisor*innen sowie ihre Kund*innen hat, soll im empirischen Teil dieser Arbeit erhoben werden. Inwiefern sind auch Supervisor*innen vermehrt den Verführungen des Arbeitsmarktes ausgesetzt und streben nach Einzigartigkeit, Attraktivität und Anerkennung?

2.2.4 Ambivalenzen

Reckwitz verweist auf die Komplexität, die in der Spätmoderne vorherrscht, und hebt die Doppelstruktur hervor. Die Doppelstruktur setzt sich aus zwei gegenläufig organisierten Dimensionen zusammen, der alten und der neuen Logik, der rationalistischen Standardisierung und der kulturalistischen Dimension der Wertzuschreibung, Affektsteigerung und Singularisierung (Reckwitz 2017, 18). Reckwitz zeigt einen Wandel in der sozialen Logik auf und betont gleichzeitig, dass es keine vollständige Ablösung der Logiken gibt, sondern beide existieren gleichzeitig und sind dadurch extrem polarisierend. Die gegenwärtige Gesellschaft scheint zutiefst widersprüchlich zu sein:

> „Auf der einen Seite, eine Schöne neue Welt der Designobjekte und internationalen Urlaubsreisen, der You-tube-Hits, der Events, der Projekte und ästhetisierten Stadtviertel zwischen Shanghai und Kopenhagen und auf der anderen Seite, Überforderungskrankheiten, soziale Marginalisierung einer neuen Unterklasse sowie Nationalismen, Fundamentalismen und Populismen diverser Couleur“ (Reckwitz 2017, 21).

Diese extreme Polarisierung ist die Schattenseite der gesellschaftlichen Entwicklungen. Sie stellt die Gesellschaft und Politik vor große Herausforderungen. Welche gesellschaftliche Verantwortung kann Supervision in diesem Kontext wahrnehmen und wie positionieren sich die Supervisor*innen und Coaches zu dieser gesellschaftlichen Entwicklung? Diese Fragen werden u. a im empirischen Teil der Arbeit aufgegriffen.

2.3 Resümee

Durch die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Logik des Besonderen in der Gegenwart wird deutlich, dass das Besondere, das Einzigartige, das was sich von der Masse abhebt, zur gesellschaftlichen Erwartung wird. Diese Erwartung richtet sich an das Individuum aber auch an Dienstleistungen, Produkte, Organisationen und Städte. Dies betrifft auch die Profession Supervision bzw. die Dienstleistung Beratung im Allgemeinen. Wie Supervisor*innen/Coaches diese gesellschaftliche Erwartung wahrnehmen wird Thema im empirischen Teil dieser Arbeit sein.

Mit dem Drang zur Einzigartigkeit geht eine Kulturalisierung und Affektualisierung der Gesellschaft einher. Reckwitz spricht, davon dass alles zur Kultur wird bzw. die Kultur zu einem zentralen strukturierten Element. Es geht um Inszenierung und das Erzeugen von Aufmerksamkeit. Mit dieser Er-

wartungshaltung geht auch eine Bewertung einher, die hochgradig volatil ist. Was als außergewöhnlich und was als durchschnittlich empfunden wird, ist von der Affizierung anderer anhängig. Mit der Kulturalisierung der Gesellschaft entsteht aber auch eine Zweiteilung der Gesellschaft, die die es schaffen, als einzigartig anerkannt zu werden, und die, es nicht schaffen. Rationale Kriterien werden hierfür nicht mehr angelegt. Diese gesellschaftliche Entwicklung geht mit einem enormen Druck auf die Selbstdarstellung auf allen Ebenen einher und dieser Druck ist sehr ambivalent. Zum einen unterstützt er den Drang zur Selbstverwirklichung, und zum anderen wird ein enormer Leistungsdruck aufgebaut, immer besser als der Durchschnitt zu sein, um nicht durch den volatilen Bewertungsmaßstab zu fallen. Die Erwartungshaltungen und Bewertungen, die mit dem Streben nach Einzigartigkeit verbunden sind, haben mit der Theorie von Reckwitz einen Namen und eine Logik erhalten. Sich mit diesen Erwartungen und Logiken im Verhalten von Individuen aber auch Kollektiven auseinanderzusetzen ist eine gesellschaftspolitische Verantwortung und auch Teil der supervisorischen Arbeit.

Im folgenden dritten Kapitel werden die Auswirkungen der Singularisierung auf die Arbeitswelt insbesondere im Bereich der Wissens- und Kulturökonomie thematisiert. In diesem Bereich sind die Phänomene der Singularisierung besonders ausgeprägt. Viele Erwerbstätige mit dem Drang zur Selbstverwirklichung sind als Solo-Selbstständige in diesem Bereich tätig und auch die Profession der Supervision gehört diesem Wirtschaftszweig an.

3 Die Singularisierung der Arbeitswelt

Ausgehend von dem Primat des Besonderen zeigt der gesellschaftliche Wandel der sozialen Logik auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Diese Folgen stehen im Zentrum dieses Kapitels:

> „Betroffen davon sind die Praxis des Arbeitens selbst, die Art und Weise, wie Organisationen aufgebaut sind, sowie die Kompetenzen, Wünsche und Anforderungen der arbeitenden Subjekte. Auf all diesen Ebenen findet eine Kulturalisierung und Singularisierung der Arbeit statt, die sich von den Strukturen standardisierter Arbeit der industriellen Moderne lösen“ (Reckwitz 2017, 181).

Bevor auf die einzelnen genannten Ebenen des Arbeitens näher eingegangen wird, werden die sozialen Phänomene der Arbeitswelt, die auch schon in der Vergangenheit den soziologischen Diskurs geprägt haben, skizziert. Für diesen Diskurs sind und waren zentrale Leitbegriffe prägend, die die Transformation der Arbeitswelt der letzten 20 Jahre beschreiben. Reckwitz bezieht sich in seiner Theorie auf diese Leitbegriffe bzw. die sozialen Phänomene, die sie benennen. Diese sozialen Phänomene in der Arbeitswelt bilden für ihn ein Muster, das seiner Theorien zugrunde liegt. Dieses Muster deutet er als einen Strukturwandel in der Arbeitswelt.

3.1 Soziale Phänomene in der Arbeitswelt

Entgrenzung und Subjektivierung der Erwerbsarbeit sind wesentliche Indizien für den aktuellen strukturellen Wandel. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte, die Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse sowie die Aufhebung der Grenzen zwischen Erwerbssphäre und Privatleben sind nur einige der zahlreichen Erscheinungsformen. Sie gehen mit positiven Eigenschaften wie mehr Freiraum und Mitgestaltung in der Arbeitsorganisation und privaten Lebensführungen einher, aber auch mit negativen Auswirkungen wie u. a. dem wachsenden Arbeits- und Leistungsdruck, dem Verschwinden der Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatsphäre und der Rücknahme sozialrechtlicher Regelungen (Fürnwein 2012, 27). Folgende Phänomene, die im soziologischen Diskurs schon herausgearbeitet wurden, bündelt Reckwitz in seiner Theorie der Singularisierung und Kulturalisierung der Arbeit. In Anlehnung an Reckwitz werden die einzelnen Mosaiksteine, die das Muster der Singularisierung ergeben, kurz skizziert.

Hardt/Negri (2002) diagnostizieren die Zunahme von „immaterieller Arbeit“. Sie beschreiben mit diesem Begriff die Entwicklung von Arbeit, weg von der industriellen Produktion hin zu immateriellen Gütern, wie etwa Dienstleistungen, Wissen, kulturelle Produkte und Kommunikation. 20 Jahre früher haben M.J. Piore/C.F. Säbel (1985) vom Ende der Massenproduktion geschrieben und den Bergriff der „flexiblen Spezialisierung“ geprägt (Piore/Säbel in Keller 1999, 294). Die Produktion im Modus der flexiblen Spezialisierung orientiert sich an individuellen Ansprüchen und führt zu einer Aufwertung der qualifizierten menschlichen Arbeit. Die Massenproduktion wird abgelöst durch spezifische Güter, die flexible Maschinen und qualifizierte Arbeitskräfte hervorbringen (ebda. 294). In Diskursen Ende der 1990er Jahre wird betont, dass individuellen Handlungen und Deutungen der Subjekte im Arbeitsprozess eine zunehmende Bedeutung zukommt. Diese Entwicklung fassen F. Kleemann/I. Matuschek/G.G. Voß (1999) begrifflich als „Subjektivierung von Arbeit“ im Sinne eines Wechselverhältnisses zwischen dem einzelnen Subjekt und der Arbeit zusammen. Die Individuen tragen mehr Subjektives in die Arbeit hinein und/oder die Arbeit fordert immer mehr Subjektives von den Individuen. Die Auflösung von begrenzenden Regulierungen von Arbeit bedeutet für die Beschäftigten, in immer mehr Eigenverantwortlichkeit die Organisation und den Inhalt ihrer Arbeit zu entwickeln und zu gestalten. „Daraus folgt, dass die Beschäftigten verstärkt ihre gesamten persönlichen Potenziale einbringen und selbstständig mit den Auswirkungen einer sich intensivierenden und völlig neuartige Anforderungen stellenden Arbeit fertig werden müssen“ (Voß et al. 2013, 8). Im Zuge der „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998) wird auch die Trennlinie zwischen Arbeit und Privatsphäre fragil, dieses Phänomen wird auch als die „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ bezeichnet (Kress 1998). Im Zuge systematischer Flexibilisierung kommt es auch zu einer Deregulierung, der über viele Jahrzehnte für die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis-

sen geltenden typischen Strukturen, wie etwa der Arbeitszeiten (Voß et al. 2013). Mit dem Begriff der „Projektifizierung von Arbeit“ wird eine neue Logik der Arbeitsteilung bezeichnet, die mit der Transformation der Arbeitswelt einhergeht (Kalff 2018, 60). Alte Organisationsstrukturen werden von Projektstrukturen verdrängt. Reckwitz deutet diese Verdrängung der hierarchisch-arbeitsteiligen Matrixorganisationen durch die Projektstrukturen und Netzwerke als Überlagerung der Logik des Allgemeinen durch eine Logik des Besonderen auf organisatorischer Ebene (Reckwitz 2017, 181f). Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und das „unternehmerische Selbst“ (Pongratz/Voß 1998) verdeutlichen, dass sich das Arbeitssubjekt in einer permanenten Wettbewerbssituation befindet und dementsprechend ständig an seiner Arbeitsmarktfähigkeit arbeitet (ebda. 181). Pongratz und Voß haben den „Arbeitskraftunternehmer“ als einen neuen Typus von Arbeitskraft entwickelt, der die institutionalisierte Trennung von Arbeit und Privatleben zugunsten einer komplexen selbstverantwortlichen Alltagsorganisation eintauscht. Die Handlungsspielräume und Gestaltungschancen nehmen zu, aber gleichzeitig steigen auch Arbeitsintensität und Leistungsdruck (Pongratz 2004, 19f). Reckwitz bündelt all diese Phänomene, indem er den übergreifenden Strukturwandel als eine Singularisierung der Arbeitswelt deutet, als eine Umorientierung der Arbeitsverhältnisse an Einzigartigkeiten (Reckwitz 2017, 182). Diese Singularisierung fällt zusammen mit der Kulturalisierung bzw. mit der Kulturökonomisierung der Arbeitsformen. Arbeit avanciert zur kulturellen Produktion und wird zur Kreativarbeit (Reckwitz 2017, 182).

3.2 Das Feld der Wissens- und Kulturarbeit

Die Singularisierung und Kulturalisierung betreffen zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht sämtliche Arbeitsverhältnisse. Immaterielle oder kreative Arbeit leistet in erster Linie das Segment der besonders qualifiziert Tätigen mit höherer, in der Regel akademischer, Ausbildung in der Wissens- und Kulturökonomie. Diese Akademiker*innenklasse macht etwa ein Drittel der Erwerbstätigen aus, mit steigender Tendenz (Reckwitz 2017, 182f). Das Segment der Wissens- und Kreativarbeiter*innen ist sehr heterogen geprägt. Zudem sind die Arbeitsverhältnisse in der postindustriellen Ökonomie sehr heterogen und eine Tendenz zur Polarisierung der Arbeitswelt zwischen der Kultur- und Wissensarbeit der Hochqualifizierten einerseits, und den routinierten Dienstleistungen andererseits (Reckwitz 2017, 183). Diese strukturelle Polarität zwischen den Arbeitsformen übersetzt sich in ihre konträre, gesellschaftliche und subjektive Bewertung der Arbeit. Sie verschärft die sozialen Ungleichheiten, auf der einen Seite die Hochqualifizierten und auf der anderen Seite die Geringqualifizierten. Die „kreative Wert-Arbeit“ und die „repetitiven Nutzen-Jobs“ mit entgegengesetztem Sozialprestige und Selbstwertgefühl ausgestattet, bilden eine gegenläufige Entwicklung (Reckwitz 2017, 185). Mit dem Aufstieg der Wissensökonomie profitieren die Hochqualifizierten in den Bereichen IT- und Internetwirtschaft, Gesundheit, Bildung, der Kreativbranche, Kommunikation, Bera-

tung, Forschung und Entwicklung. Für Niedrigqualifizierte gibt es die repetitiven Nutzen-Jobs (Reinigung, Sicherheit, Transport, Pflege…) mit weniger Prestige (Reckwitz 2018, 4). Diese extreme Polarisierung der Arbeitswelt ist ein markantes Merkmal der Singularisierung, wie schon im Kapitel 2.1 angeführt.

Das Feld der Wissens- und Kulturarbeit selbst ist durch eine erhebliche Heterogenität gekennzeichnet. Auf der einen Seite befinden sich die wenigen aber großen, häufig auch multinationalen, Unternehmen, die Mitarbeiter*innen häufig auf vergleichsweise hohem Einkommensniveau beschäftigen, auf der andern Seite gibt es die vielen Kleinunternehmen, inklusive Start-ups, mit wenigen Mitarbeiter*innen sowie Solo-Selbstständige und Freiberufler*innen (ebda. 185f). Reckwitz diagnostiziert für die gesamte Wissens- und Kulturökonomie weniger einen Dualismus als eine geschichtete triadische Struktur. Die Triade besteht aus, erstens internationalen Großkorporationen, zweitens mittelständischen, häufig regional vernetzen Organisationen und drittens aus Kleinunternehmer*innen und Freelancern (Reckwitz 2017, 186). In der Kulturökonomie herrscht ein Nebeneinander von extrem erfolgreichen und prestigeträchtigen Beschäftigungen mit internationaler Strahlkraft, von mittellagigen Berufsformen mit akademischen Normalarbeitsverhältnissen sowie von einkommensschwächeren und teilweise prekären Arbeitsverhältnissen. Das heißt, auch innerhalb der Gruppe der Hochqualifizieren ist die spätmoderne Arbeitswelt geschichtet (ebda. 186).

Die solo-selbstständigen Supverisor*innen und Coaches gehören zu dem Feld der Wissens- und Kulturarbeiter*innen, ebenso wie die zunehmende Anzahl von Solo-Selbstständigen. Der deutsche Coaching-Markt ist von Einzelanbietern geprägt. Demnach sind 54 Prozent der Anbieter*innen freiberuflich und überwiegend auf eigene Rechnung am Markt tätig (Coaching-Report 2019). Über 90 Prozent aller ÖVS-Mitglieder (Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching, ÖVS) geben an, selbstständig mit bzw. ohne Gewerbeschein in Österreich tätig zu sein (o.A. 2012).

3.3 Resümee

Durch die Kulturökonomisierung der Arbeit wird diese per se zur Kulturarbeit und zur Produktion von Einzigartigkeit. Die hochqualifizierte, kreative und singuläre Arbeit erhält in den Augen der spätmodernen Gesellschaft das Ansehen einer sozial wertvollen sowie subjektiv befriedigenden Tätigkeit (Reckwitz 2017, 182). Die sozialen Phänomene der Entgrenzung, Flexibilisierung und Deregulierung von Arbeit werden mit dem Label der sozial wertvollen und subjektiv befriedigenden Tätigkeiten versehen. Was Autor*innen wie Haubl, Hausinger und Voß als riskante Arbeitswelten bezeichnen (Voß et al. 2013), unterliegt dem gesellschaftlichen, wie individuellen Erwartungsdruck der Einzigartigkeit. Es wird mit der Zuspitzung von Reckwitz deutlich, wie verführend, belastend

und gesellschaftlich spaltend die Singularisierung und Kulturalisierung der Arbeitswelt für das Individuum aber auch für die Gesellschaft ist. Der Philosoph Byung-Chul Han ist ein scharfer Systemkritiker und kritisiert die Selbstausbeutung unter dem Deckmantel der Selbstverwirklichung:

> „Im Neoliberalismus ist jeder von uns Unternehmer seiner selbst. Kapitalismus zu Zeiten von Marx hatte eine ganz andere Arbeitsstruktur. Die Wirtschaft bestand aus Fabrikbesitzern und Fabrikarbeitern, und kein Fabrikarbeiter war der Unternehmer seiner selbst. Es fand eine Fremdausbeutung satt. Heute findet eine Selbstausbeutung statt – ich beute mich aus in der Illusion, dass ich mich verwirkliche“ (Han im Interview mit Boeing und Lebert 2014, 4).

Soziologen wie Eichmann und Bauernfeind kritisieren die „Projektifizierung“, die in wissensintensiven Branchen und insbesondere in riskanten Geschäftsmodellen der Kreativwirtschaft zum dominanten Modus der Arbeit geworden ist. Projektarbeit und projektbasierte Beschäftigung führen zu flexiblen, zeitlich befristeten Formen der Zusammenarbeit, z. B. in der Werbung, in der Architektur oder bei der Produktion von Filmen. Dabei sind die Grenzen zwischen Selbstständigkeit, projektbezogenen, temporären oder angestellten Beschäftigungsformen fließend (Eichmann/Bauernfeind 2011, 126).

Solo-Selbstständige Supervisor*innen und Coaches sowie ihre selbstständigen Supervisand*innen und Coachees sind von dieser Entgrenzung der Arbeit stark betroffen. Egbringhoff (2007, 18) weist darauf hin, dass die Entgrenzung auf allen Ebenen (Märkten, Betriebsstrukturen, Arbeitsformen, etc.) und auf mehreren Dimensionen (zeitlicher, räumlicher, sozialer, fachlicher und emotionaler Dimension) stattfinden. Fürnwein hat sich mit der Herausforderung der Begrenzung der Entgrenzung im Rahmen der Supervision von Solo-Selbstständigen beschäftigt und diese als ein zentrales Element herausgearbeitet (Fürnwein 2012, 27). Durch die digitale Kommunikationstechnologie wird das Arbeiten jederzeit und überall möglich.

> „Im Zeitalter der Stechuhren war eine klare Trennung von Arbeit und Nicht-Arbeit möglich. Heute vermischen sich Werkhalle und Wohnzimmer. Dadurch wird die Arbeit überall und jederzeit möglich. Laptop und Smartphone bilden ein mobiles Arbeitslager“ (Han 2016 zitiert nach Malunat 2018, 12).

Die im soziologischen Diskurs aufgezeigten Phänomene greifen immer noch und wirken auf die solo-selbstständigen Supervisor*innen wie auf ihre Kund*innen. Welche Erfahrungen Supervisor*innen bezogen auf ihre eigene Erwerbsarbeit mit diesen Phänomenen machen und ob diese auch die Themen ihrer solo-selbstständigen Supervisand*innen in der Beratung sind, wird der empirische Teil dieser Arbeit zeigen.

Nach diesem allgemeinen Überblick über die Kulturökonomisierung der Arbeit und ihre Polarisierung beschäftigt sich das folgende vierte Kapitel mit den Auswirkungen der Singularisierung auf das Arbeitssubjekt.

4 Das Arbeitssubjekt

Reckwitz bezeichnet die Erwerbstätigen in seiner Theorie als Arbeitssubjekte[3]. Dieses Kapitel widmet sich dem singularisierten Arbeitssubjekt, wie sich seine Einstellung zur Arbeit geändert hat, welche Kriterien am Arbeitsmarkt gefragt sind, welche Techniken im Sinne der Singularisierung auf das Arbeitssubjekt wirken bzw. welche es auch selber anwendet. Reckwitz spricht, wie auch schon Beck (1986), von einer tiefgreifenden Umschichtung der Lebenswerte. Weg von der Pflicht, der Anpassung und sozialen Akzeptanz hin zur Selbstentfaltung (Reckwitz 2018, 6). Dieser Wertwandel wird auch in der Erwerbsarbeit spürbar. Viele Solo-Selbstständige nennen den Wunsch nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und flexible Zeiteinteilung als Motivationsgründe für die Unternehmensgründung (WKO 2019). In diesem Kapitel werden die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf das Arbeitssubjekt näher beleuchtet. Diese Auswirkungen betreffen Selbständige wie Angestellte. Eichmann und Bauernfeind betonen, dass die Übergänge von temporären Angestelltenverhältnissen und Selbstständigkeit oft fließend sind und sich in der Kultur- und Wissensökonomie oft abwechseln (siehe Kapitel 3.1). Diese Auseinandersetzung bildet die Grundlage für den Teilaspekt der Forschungsfrage nach den Herausforderungen, die auf die solo-selbstständigen Supervisor*innen wie auf ihre Klient*innen wirken. Die Folgen und Auswirkungen der Singularisierung der Gesellschaft auf das Arbeitssubjekt ist das Thema dieses Kapitels. Im Abschnitt 4.1 werden der Wert und die Praxis des Arbeitens thematisiert. Darauf folgt im Abschnitt 4.2 die Auseinandersetzung mit den zentralen Kriterien Profil und Performanz am Arbeitsmarkt, die an das Arbeitssubjekt angelegt werden. Im Abschnitt 4.3 wird das Verständnis von Reckwitz bezüglich Techniken der Fremd- und Selbstsingularisierung und die Reflexion als Technik der Selbststeuerung und Selbstoptimierung erläutert.

4.1 Wert und Praxis der Arbeit

Chancen auf ein selbstbestimmtes Arbeiten und Selbstverwirklichung treiben die Hochqualifizierten in der Spätmoderne an. Die Arbeit, und hier insbesondere die kreative Arbeit, stellt für die Arbeitssubjekte einen Eigenwert dar und ist primär intrinsisch motiviert. Selbst wenn die kreative Arbeit auch Mittel zum Zweck des Lebensunterhaltes ist, erwarten die Hochqualifizierten der Spätmoderne von ihrer Arbeit mehr als nur die Deckung ihrer Lebenshaltungskosten – und zwar Selbstver-

3 Der Begriff Subjekt ist in diesem Kontext nicht mit einer autonomen Subjektivität verbunden, sondern bezieht sich auf die Art und Weise, in der das Individuum subjektiviert wird.

wirklichung. Reckwitz bezeichnet die Kreativarbeit als Mittel zur Selbstverwirklichung und Ausdruck der Kulturpraxis (Reckwitz 2017, 187). Für das spätmoderne Arbeitssubjekt selbst ist der Begriff des kreativen Arbeitens eindeutig positiv und normativ besetzt: Kreativ zu sein, sich in der Arbeit schöpferisch entfalten zu können, ist ein Ideal der postindustriellen Arbeitskultur (ebda. 187). Ähnlich wie im Diskurs um die neue Arbeit (New Work), werden der kreativen Arbeit Chancen auf ein selbstbestimmtes Arbeiten zugeschrieben (Giernalczyk/Möller 2019, 139).

> „Kreative Arbeit ist die Arbeit am kulturell Neuen und am Singulären von Dingen, medialen Formaten, Dienstleistungsbeziehungen oder Ereignissen“ (Reckwitz 2017, 187).

Die Entwicklung dieser einzigartigen kulturellen Güter findet vorwiegend in Kultur- und Medienberufen, im Bildungs- und Beratungsbereich sowie in der Informations- und Kommunikationsindustrie statt und ist ohne Technologien nicht denkbar. Die Kreativarbeit greift in erheblichem Maße auf Technologien zurück, darunter nicht zuletzt auf die digitalen Medien- und Computertechnologien (Reckwitz 2017, 190). Reckwitz führt in seiner Analyse an, dass die Selbstverwirklichungsrevolution sich mit der digitalen Revolution und dem postindustriellen Konsumkapitalismus verknüpft und sich diese drei Tendenzen gegenseitig verstärken (Reckwitz 2018, 6).

> „Neue Singularitäten – seien es neue Fernsehsendungen, Studiengänge, Meditationstechniken, Schreibtischlampen oder Persönlichkeitscoachings – in die Welt zu setzen, erfordert dabei ein Entdecken und Ausprobieren von Möglichkeiten, eine experimentelle Praxis, in der Prototypen realisiert werden, deren Resonanz getestet wird“ (Reckwitz 2017, 188).

Kreativarbeit als kulturelle Arbeit hat damit immer den Charakter von Forschung in einem weiten Sinne. Es geht darum, Neues herauszufinden, Traditionen freizulegen, bestimmte Zusammenhänge zu begreifen oder Bedürfnisse zu eruieren (Reckwitz 2017, 189). Die kulturellen Einzigartigkeitsgüter erfordern einen anderen Arbeitstypus, argumentiert Reckwitz (ebda. 189). Ein Arbeitstypus, der die kreative, am Neuen und an kulturellen Elementen orientierte, meist projekthafte Arbeit mit starker intrinsischer Motivation ausführt und dabei seine ganze Persönlichkeit in die Arbeit einbringt. Malunat kritisiert in diesem Zusammenhang, dass unter dem Deckmantel der typischen künstlerischen Eigenschaften und Werte, wie Autonomie, Kreativität, Eigenverantwortung, Projektkompetenz, Mobilität und Flexibilisierung, die Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse deformiert werden. Die Folgen sind Selbstkontrolle, Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung und forcierte Ökonomisierung der Arbeitsfähigkeit (Malunat 2018, 12). Hier greifen die Phänomene der Entgrenzung und das Konzept des Arbeitskraftunternehmers von Voß und Pongratz (siehe Kapitel 3.1).

Die eigentlich bedeutsamen Fähigkeiten für innovative Projektarbeit gehen über die formal attestierbaren Eigenschaften hinaus. Dazu zählen etwa: soziale oder emotionale Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit für Neues, unternehmerische Kompetenz, das heißt Gespür für günstige Gelegenheiten und Chancenspekulation oder kreative Kompetenz (Reckwitz 2017, 184). Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Arbeitssubjekte sind die Basis für innovative Ideen und die Voraussetzung, dass Unternehmen auf einem zunehmend vielfältigeren und komplexeren Markt überleben können. Wissen und Kompetenz entwickeln sich zum wichtigsten Produktionsfaktor, argumentieren Rump und Eilers. (Rump/Eilers 2013, 20). Dies gepaart mit Leidenschaft ist die Basis für Innovationen. Giernalczyk et al. betonen, dass Leidenschaft die zentrale Emotion für Innovationen ist (Giernalczyk et al. 2019, 143). Auf den zentralen Aspekt von Emotionen in der neuen Arbeitswelt wird im Kapitel 5.3 dieser Arbeit noch näher eingegangen.

4.2 Profil und Performanz

Das Arbeitssubjekt der Spätmoderne zeichnet sich durch ein Kompetenzbündel aus, das idealerweise verschiedene Facetten kognitiver, sozialer, kreativer, unternehmerischer und kultureller Kompetenz in einer einzigartigen Form vereint (Reckwitz 2017, 205). Vielseitigkeit allein reicht allerdings nicht aus. Damit ein Profil als singulär anerkannt wird, muss es zusätzlich über wahrnehmbare Kohärenz verfügen (ebda. 206). Das heißt, die unterschiedlichen Kompetenzen müssen aufeinander abgestimmt sein und im singulären Arbeitssubjekt muss ein „roter Faden“ erkennbar sein, z. B. in Gestalt einer persönlichen Vision, eines Lebensthemas oder eines ultimativen Antriebs (ebda. 206). Das Erfordernis allgemeiner formaler Qualifikationen wird überlagert durch die Entwicklung eines einzigartigen Profils von Kompetenzen und Potenzialen. Zur Profilbildung werden eine ganze Palette möglichst interessanter beruflicher und außerberuflicher Erfahrungen essenziell. Das spätmoderne Arbeitssubjekt soll und will einzigartig sein – ein Bündel von Fähigkeiten und Talenten, dessen Performanz nicht austauschbar sondern möglichst außergewöhnlich ist, ist sein Ziel.

Profil und Talent sind in der singularistischen Arbeitskultur mit der Erwartung verknüpft, dass sie in Performanz umgesetzt werden (Reckwitz 2017, 208). Was ist mit dieser Performanz gemeint? Die Forscherin übersetzt diesen Begriff in Anlehnung an Goffmann (1980) in einem soziologischen Sinne als Darstellen des eigenen Handelns, das auf der Grundlage der eigenen Beobachtung von anderen und ihre Reaktion hin entworfen wird (Knoblauch 2010, 242). Das Modell der Arbeit als Performanz wird nicht am Maßstab der sachlichen Korrektheit gemessen, sondern nach seinem Gelingen bewertet (Reckwitz 2017, 208). Eine Leistung kann gut, ja sogar überdurchschnittlich gut sein – eine Performanz hingegen kann einzigartig und darin außergewöhnlich erscheinen (ebda. 209).

Oder anders formuliert: Leistung muss dargestellt werden, um anerkannt zu werden. Leistung und Darstellung fallen zusammen. „Beide sind nicht mehr zu unterscheiden, Leistung an sich spielt oftmals überhaupt keine eigene Rolle mehr“ (Heltzel 2012, 39). Malunat vergleicht die Arbeitsweise der Zukunft mit der Arbeit von Künstler*innen.

> „Schauspieler*innen bringen nicht eine Dienstleistung, ein Produkt oder bestimmte Fähigkeiten in den Produktionsprozess ein, sondern sich selbst als ganze Person. Durch das ständige öffentliche Präsentieren sind sie ununterbrochen Bewertungsprozessen von außen – aber auch durch sich selbst – ausgesetzt und auch sehr empfänglich für diese (Malunat 2018, 11).

In der Performanz manifestiert sich grundsätzlich das ganze Bündel von Kompetenzen und Potenzialen, welches das Arbeitssubjekt ausmacht (Reckwitz 2017, 209). Die Performanz des authentischen Arbeitssubjekts geht mit einer Fülle von Persönlichkeitsmerkmalen einher, positive Eigenschaften, wie z. B. Charme und Schlagfertigkeit, ansprechendes Äußeres, Zuhören können, Gastfreundschaft, eine gewinnende Art oder auch Toleranz. In der spätmodernen Arbeitswelt werden so Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften zu einem professionellen Kapital (Reckwitz 2017, 210). Die Konstituierung der Performanz ist ein lebenslanger Entwicklungsprozess der ständig in Bewegung ist. Hierbei geht es immer um das Streben nach Kohärenz und Anerkennung, um Authentizität und Sinnhaftigkeit (Heltzel 2012, 34f). Die Arbeit als Performanz bzw. das Arbeitssubjekt als Performanzarbeiter*in gestaltet sich selbst bzw. wird von außen gestaltet. Reckwitz spricht hier von Selbst- und Fremdsingularisierung (Reckwitz 2017, 201ff.).

4.3 Techniken der Singularisierung

Das Arbeitssubjekt wie sein Umfeld tragen zur Singularisierung des Subjekts bei. Reckwitz unterscheidet hier in Fremd- und Selbstsingularisierung. Eine besondere Singularisierungsmethode, die hinsichtlich der Forschungsfrage interessant ist, ist die reflexive Technik der Singularisierung. Persönlichkeitsorientiertes Coaching wird vom singularisierten Arbeitssubjekt als Instrument der Selbststeuerung herangezogen. Welche Erfahrungen machen Supervisor*innen und Coaches in der singulären Arbeitswelt mit dieser Form von Coaching? Geht es im Coaching zunehmend um die strategische Planung des persönlichen Erfolgs? Gestützt von den theoretischen Ausführungen werden im empirischen Teil dieser Arbeit Erfahrungen von Supervisor*innen erhoben, die Antworten auf diese Fragen liefern werden.

4.3.1 Fremdsingularisierung und Selbstsingularisierung

In der Wissens- und Kulturökonomie mit ihrer projektförmigen Arbeit, findet ein grundsätzlicher Wandel der Strukturen statt, in denen das Arbeitssubjekt sich formt und geformt wird (Reckwitz 2017, 201). Die Arbeit ist mit starker intrinsischer Motivation verbunden bzw. soll das Subjekt eine

solche ausbilden. Neben diesem Wandel der motivationalen Struktur der Arbeit lässt sich eine grundsätzliche Transformation des Systems der Subjektivierung beobachten. Das industriegesellschaftliche System jeder Formalisierung wird mehr und mehr von einem System der Singularisierung von Arbeitssubjekten verdrängt. Während das industrielle Arbeitssystem auf den Elementen der Qualifikation, Leistung und Stelle, Funktion und Rolle beruhte, basiert das postindustrielle Arbeitssystem auf den Kriterien von Kompetenz, Potenzial, Profil und Performanz (Reckwitz 2017, 201). Es wird nicht Pflichterfüllung oder Durchschnitt erwartet, sondern die außergewöhnliche Performanz. Einerseits erwarten Organisationen, Projekte, Netzwerke von ihren Mitarbeiter*innen eine einzigartige Performanz. Als Mitarbeiter*in singulär zu sein und Außergewöhnliches zu leisten, entspricht den umfassenden gesellschaftlichen Anforderungen. Andererseits erwarten die Erwerbstätigen von sich selber mehr und somit wird die Singularisierung von den spätmodernen Arbeitssubjekten auch von ihnen selbst vorangetrieben. Das Modell des bürokratischen Angestellten wird abgelehnt und das Ziel ist es, als kreatives Individuum, das eigene Potenzial ausschöpfen und ausleben zu können. Fremdsingularisierung und Selbstsingularisierung verzahnen sich somit ineinander (Reckwitz 2017, 203).

4.3.2 Reflexion als Technik der Selbststeuerung und Selbstoptimierung

Neben dieser Technik der Fremd- und Selbstsingularisierung wird die Fähigkeit zur Reflexion bzw. Reflexion als Technik der Selbststeuerung und Selbstoptimierung als Anforderung an das Arbeitssubjekt von vielen Autor*innen (Reckwitz, Haubl, Voß, u. a.) hervorgehoben. Die reflexive Technik der Singularisierung betrifft die Selbststeuerung des Arbeitssubjekts in Form des persönlichkeitsorientierten Coachings (Reckwitz 2017, 215f). Gefragt sind keine allgemeinen Rezepte des Selbstmanagements mehr, sondern Unterstützung bei der Analyse der komplexen Fähigkeiten und Wünsche der jeweiligen Persönlichkeit. Es geht um das Entdecken ungenutzter Potenziale, die Präzisierung und Entwicklung einer persönlichen Vision sowie um das Ausloten von Alternativen, Chancen und Risiken und das Entwerfen einer Karrierestrategie (ebda. 215f.). Die Karriere ist das kontingente Ergebnis der Verbindung von Profil, Potenzial, Entscheidungen, Marktkonstellationen, Vernetzung, Performanz und Zufällen. Das Coaching setzt hier an und versucht, dem Individuum zur Gestaltung des Unplanbaren Strategien an die Hand zu geben (Reckwitz 2017, 216). Die Arbeit und das Profil des Subjektes sind in einer Zwickmühle gefangen. So wird der Arbeit ein eigener Wert zugeschrieben und soll als autonome Tätigkeit Befriedigung verschaffen, aber zugleich ist sie nur erfolgreich, wenn sie den schwankenden Erfordernissen der Märkte und den wechselnden Erwartungen der anderen folgt, so Reckwitz (ebda. 217).

4.4 Resümee

Das nach Selbstverwirklichung strebende Arbeitssubjekt ist intrinsisch motiviert und stets bemüht den Erwartungen der Einzigartigkeit zu entsprechen. Formale Qualifikationen und Regeln werden außer Kraft gesetzt und die einzigartige Performanz des Arbeitssubjekts ist der neue Parameter. Hervorbringen kann sich aber nur, wer den aktuellen Erfordernissen der Märkte und den Erwartungen der anderen entspricht. Reckwitz nennt es eine verführerische emotionale Anziehungskraft und zugleich Zwang, dem sich das Arbeitssubjekt der Spätmoderne stellen muss (Reckwitz 2018, 6). Dieser Zwang scheint in Kauf genommen zu werden, da die Anziehungskraft des selbstbestimmten Arbeitens und der Selbstverwirklichung das modere Arbeitssubjekt antreiben. Reckwitz nennt dies die motivationale Struktur der Arbeit, die sich geändert hat. Die Entwicklungen der Arbeitswelt der Zukunft vergleicht Malunat mit dem Theater bzw. der künstlerischen Arbeit von Schauspieler*innen. „Künstler sind ‚24 hours on the job', man arbeitet nicht als Künstler, sondern man ist Künstler. Die Anwendung der Begrifflichkeiten Arbeit versus Privatleben und das Denken in diesen Kategorien liegt Künstlern fern" (Malunat 2018, 10f). Ist dieses 24 Stunden im Job auch für die solo-selbstständigen Supervisor*innen Realität? Ist dieses Arbeitsleben auch Realität ihrer Klient*innen? Auf diese Fragen versucht der empirische Teil dieser Arbeit Antworten zu liefern. Der hohe Erwartungsdruck von außen und von einem selbst, als einzigartig am Markt wahrgenommen zu werden, fordert das ganze Individuum. Reckwitz hat die Reflexion als Technik der Selbststeuerung und Selbstoptimierung angeführt. Ist die Reflexion das Ventil, mit dem Erwartungsdruck umgehen zu können? Wie positionieren sich Supervisor*innen und Coaches, wenn persönlichkeitsorientiertes Coaching als Mittel der Selbststeuerung, Selbstoptimierung und Entwicklung von Karrierestrategien vom modernen Arbeitssubjekt nachgefragt wird? Hausinger fragt provokant, ob es der Supervision gelingen kann, sich der Tendenz zu widersetzen, zu einer Beratungstechnologie, die zur Funktionalisierung von Erwerbstätigen beiträgt, zu mutieren (Hausinger 2008, 10). Hausinger vertritt den Ansatz von Supervision als eine Beratungsform, die einen Beitrag zur Emanzipation leisten will. Das Ziel der Supervision ist die Aufklärung über die Chancen sowie Schwierigkeiten, die arbeitsweltliche Situationen potentiell in sich bergen, abgestimmt auf die arbeitsweltlichen und persönlichen Möglichkeiten (Hausinger 2008, 10).

Mit dem Wandel des Wertes, der der Arbeit zugesprochen wird, findet gleichzeitig ein Enthebeln arbeitspolitischer historisch erkämpfter Errungenschaften satt, wie z. B.: die 40 Stunden Woche oder das freie Wochenende. Slogans wie „Samstags gehört Vati mir" der Gewerkschaften in den 1950er Jahren fallen der Kulturalisierung und Subjektivierung der Arbeit zum Opfer (o.A. 2018a, 178). „Für den neuen digitalen Dienstleister sind geregelte Arbeitszeiten jetzt schon Schnee von gestern, genauso wie die Organisation in Gewerkschaften" (o.A. 2018b, 184). Aber auch formale

standardisierte Qualifikationen fallen dem Streben nach Einzigartigkeit zum Opfer. Manche Trends erinnern an die Frühzeit der Industrialisierung und stellen die erzielten Errungenschaften in Frage. Wie politisch muss und darf Supervision sein angesichts dieser Veränderungen? Wird die Profession der Supervision nicht selber angegriffen, wenn Qualitätsstandards und Ausbildungen an Wert und Bedeutung verlieren?

Die Beschäftigung mit den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf das Arbeitssubjekt hat viele Fragen aufgeworfen, wie der vorige Absatz zeigt, die nicht alle im Rahmen dieser Arbeit verfolgt werden können. Die leitende Forschungsfrage konzentriert sich auf die Aspekte der Erfahrungen von solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches in einer singularisierten Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie und c) inwiefern die Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer angesehen wird.

Nach dem Blick auf die Auswirkungen der Singularisierung auf das Arbeitssubjekt beschäftigt sich das folgende Kapitel fünf mit den Auswirkungen der veränderten singularisierten Arbeitswelt auf die Ebene der Organisation.

5 Die Organisation

Organisationen sind keine starren Gebilde mehr sondern sind ständigen Veränderungen ausgesetzt. Die Instabilität von Organisationen entwickelt sich zur Ausnahme und der Wandel zur Regel (Heltzel 2012, 23). Organisationen, so argumentieren Fischer et al., benötigen Offenheit und eine hohe Beweglichkeit, um mit widersprüchlichen und ambivalenten Tendenzen umgehen zu können (Fischer et al. 2013, 59). Diesen Wandel hin zu Unsicherheit, Ungewissheit und ständigen Veränderungen in den Organisationen ergänzt Reckwitz mit der Perspektive der Singularisierung des Arbeitens, die auch Auswirkungen auf die Organisationen hat. Das Primat der sozialen Logik des Besonderen wird sichtbar, indem hierarchisch-arbeitsteilige Matrixorganisationen von Projektstrukturen und Netzwerken verdrängt werden (Reckwitz 2017, 182).

Im Folgenden werden Aspekte der Singularisierung auf der Organisationsebene beleuchtet. Hierbei liegt der Fokus auf der Durchlässigkeit von Organisationsgrenzen, der Netzwerkstrukturen und dem vernetzten Denken. Das Arbeiten in Kreativteams, Projektstrukturen und Kollaborationen prägen die Strukturen der neuen Organisationen. Reckwitz betont, dass die Kreativteams eine andere Interaktions- und Emotionsstruktur besitzen als die klassische Belegschaft in den Industriebetrieben (Reckwitz 2017, 189). Diese emotionalen Anforderungen an die Arbeitssubjekte, aber auch an

die Organisationen werden in diesem Kapitel thematisiert. Neben der Emotionalisierung der Organisationen wird auf die Kulturalisierung der Organisationen als ein weiteres Phänomen der Singularisierung der Arbeitswelt, insbesondere in der Wissens- und Kulturökonomie, eingegangen. Abschließend wird auf die kleinste Einheit einer Organisation eingegangen, den Ein-Personen-Unternehmen. Was ist das Besondere an diesen Solo-Selbstständigen? In vielen wissenschaftlichen Diskursen wird die Solo-Selbstständigkeit als Vorreiter der zukünftigen Arbeitsweise diskutiert (Egbringhoff 2007, 17). Bei Einzel-Unternehmer*innen ist die Person und die Organisation ident, aber auch die Netzwerke, Projekte in denen Solo-Selbstständige arbeiten sind Teile ihrer Organisationsform. Daher sind in diesem Kapitel die Auswirkungen auf die Organisation hinsichtlich der Forschungsfragen für das berufliche Selbstkonzept für solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches sowie für die Beratung ihrer solo-selbstständigen Kund*innen relevant.

5.1 Das lineare und das vernetzte Arbeiten

In Zukunft wird die gute Vernetzung zwischen den Abteilungen in den Unternehmen eine größere Rolle spielen als die Abteilungsgrenzen selbst, so prognostiziert Weinberg (2015, 105). Die Strukturen werden sich verändern, manche Abteilungen wird es gar nicht mehr geben und andere kommen hinzu (ebda.105). Sowie intern die Abteilungsgrenzen verschwinden bzw. fließend sind, sind auch die Außengrenzen von Organisationen durchlässiger und flexibler geworden. An die Stelle klarer Organisationsgrenzen treten Netzwerkstrukturen, so Fietze (2010, 17). Sie betont, dass die neuen Technologien asynchrone Kommunikationsformen erlauben und damit ein Höchstmaß an Flexibilität bei permanenter Erreichbarkeit. Gleitzeitmodelle und Telearbeitsplätze unterlaufen die gewohnte Trennung zwischen Freizeit und Erwerbsarbeitszeit und damit die Trennung von Privat und Arbeit (ebda. 18). Auch diese Grenzen sind gefallen und das Leben wird komplexer und vernetzter. Voß und Pongratz bezeichnen dieses Phänomen als die Entgrenzung der Arbeit (siehe Kapitel 2.2). Solo-Selbstständige sind von mehrdimensionalen Entgrenzungserscheinungen betroffenen und gefordert. Die Entgrenzung bei Solo-Selbstständigen passiert auf der zeitlichen, räumlichen, sozialen, fachlichen und emotionalen Dimension (Fürnwein 2012, 27). Frietze betont, dass aufgrund der Entgrenzung die Organisationen erhöhte Kommunikations- und Koordinationsanforderungen zu bewältigen haben (Fietze 2010, 19).

Soziale Netzwerke sind für Solo-Selbstständige und individuelle Kreativunternehmer*innen wichtig. Sie bilden ein Gefüge von Beziehungen des Kennens und Wertschätzens, die potenziell mobilisiert werden können, wenn es um die Mitarbeit in neuen Projekten geht (Reckwitz 2017,199). Die Beraterin für Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching und Training Edeltrud Freitag-Becker bezeichnet ihr Geschäftsmodell als „in Netzwerken werken“.

> „Das tragende Element von Netzwerken ist das Element Beziehung, das Element Kommunikation und das Element Kooperation und Unterstützung. Werden diese Elemente aktiviert, so die Annahme, werden Netzwerke zu Ressourcenpools“ (Miller 2001, zitiert nach Freitag-Becker 2011, 99).

Aber nicht nur vernetzt zu sein ist für das Arbeitssubjekt zunehmend wichtig, sondern auch die Fähigkeit zum vernetzten Denken.

> „Es werden eben nicht mehr die Schubladen und Kategorien sein, in und nach denen wir denken, in Zukunft wird unser Denken und Handeln sich in weit aufgespannten Netzen bewegen. Steht das Brockhaus für lineares Denken, für ein sortierendes Ordnen von A bis Z, wird es morgen nicht mehr darum gehen, Wissen und Informationen möglichst exakt zu klassifizieren, zu gliedern und zu katalogisieren. Wir werden unser Denken vielmehr aus der festen Verortung heraus in dauernde Bewegung versetzen“ (Weinberg 2015, 13).

In einer extrem vernetzenden Welt wird auch ein neues Denken gefordert. Moderne digitale Komplexität lässt sich mit Kategorien des Wettbewerbs, der Einzelleistung, der Hierarchien und der Expert*innenkultur nicht mehr erfassen. Die Welt des „Network Thinking“, wie Weinberg das Denken in Netzwerken bezeichnet, ist geprägt von Kollaboration, kreativer Verknüpfung und scheinbar nicht Zusammenhängendem und Enthierachisierung (ebda.12f). In diesen Netzwerkstrukturen arbeiten die Arbeitssubjekte ganz ihrem persönlichen Profil und ihrer Performanz entsprechend in sogenannten Kreativteams zusammen. Sowie die Netzwerke ist auch die Teamarbeit und Kollaboration für die Organisationen der Spätmoderne prägend.

5.2 Die neuen Formen der Zusammenarbeit

Der Großteil der kulturellen Produktion in der Kreativökonomie wird von Kreativteams geleistet (Reckwitz 2017, 189). Reckwitz beschreibt die Arbeitsweise der kulturellen Produktion und gliedert sie in folgende Schritte: exploring, release, collaboration, ensemle, play. Es wird versucht, die Praxis des Erkundens (exploring) zu institutionalisieren, und zwar indem man das gezielte Öffnen von Frei- und Spielräumen (release) mit einer Form der Zusammenarbeit, in der man sich nicht gegenseitig zensiert, sondern wechselseitig als Impulsgeber*in für weitere Ideen behandelt (collaboration) und dabei einen kollektiven Mehrwert schafft (ensemble), kombiniert mit einer Haltung des Spielerischen (play) (Reckwitz 2017, 189).

Eng verbunden mit dieser Arbeitsweise ist die gemeinsame Praxis der Kollaboration. Kollaboration bezeichnet die zielgerichtete und zugleich mit kulturellem Eigenwert und affektiver Dichte aufgeladene Zusammenarbeit. Diese Praxis des Zusammenwirkens ist dadurch etwas Anderes als soziologisch traditionsreiche Konzepte, wie Interaktion, Kommunikation oder Kooperation (Reckwitz 2017, 194).

> „In der Kollaboration entsteht ein Drittes, eine emergente Ebene des Sozialen in Form der Praxis, die selbst so einzigartig ist wie das Zusammenspiel dieser Individuen zu diesem Zeitpunkt. Das Projekt ist gewissermaßen eine Ensembleleistung mit einem Ensembleleben, der Kollaboration“ (ebda. 195).

Das Kreativteam ist kein System von austauschbaren Rollenträger*innen mit allgemeinen Qualifikationen, wie man es aus der industriellen Matrixorganisation kennt, sondern bildet gewissermaßen eine Pluralität von Singularitäten. Von den Mitarbeiter*innen der Teams wird Diversität gefordert, was bedeutet, dass sie möglichst unterschiedliche kulturelle Ressourcen (aus verschieden Disziplinen, Herkunftsgemeinschaften etc.) und Persönlichkeitsmerkmale in das Team einbringen sollen. Sie sollen einander im Idealfall produktiv ergänzen und gleichzeitig genügend Reibungsfläche bieten, denn Diversität erhöht die Chance, dass in der Kollaboration neuartige Ideen entstehen. Die Arbeitssubjekte des Teams sollen ihrerseits singulär sein, so dass im Kreativteam einzigartige Persönlichkeiten zusammenarbeiten, ohne dabei ihre Besonderheit aufzugeben (Reckwitz 2017, 190). Solo-Selbstständige arbeiten in Ad hoc-Teams und temporären Projekten zusammen, die Start-up-Szene ist geprägt von der Arbeitsweise der Kollaboration. Schürmann prognostiziert einen Paradigmenwechsel vom „Homo oeconomicus“ hin zum „Homo cooperativus“, denn Wissen, Kreativität und ein persönliches Netzwerk bilden die Rohstoffe der Zukunft (Schürmann 2013, 108). Die Arbeit in der Wissens- und Kulturökonomie findet in der Regel in Projekten statt (Reckwitz 2017, 191) und hat nicht nur, wie im Kapitel 4 beschrieben, Auswirkungen auf das Arbeitssubjekt, sondern auch auf die ganze Organisation.

> „Wenn die hierarchisch-arbeitsteilige Matrixorganisation mit ihren festen Stellen, Rollen, Zuständigkeiten und spezialisierten Routinen der zentrale Manifestationsort der klassischen Industriegesellschaft war, dann sind die Projekte der geradezu sinnbildliche soziale Ort, an dem sich die Ökonomie, ja die gesamte Gesellschaft der Singularitäten auf der Organisationsebene realisiert“ (Reckwitz 2017, 192).

Schumacher und Wimmer argumentieren, dass die Linienorganisation, den besonderen Ansprüchen von Projekten hinsichtlich Organisation, Planung und Steuerung nicht gerecht wird (Schumacher/Wimmer 2019, 13). An die Stelle hierarchischer und bürokratisch-funktionaler Arbeitsorganisation treten deshalb Projektgruppen, die mit ihrer fachübergreifenden Zusammensetzung und ihrer auf Selbststeuerung basierenden Arbeitsweise besonders komplexe Aufgabenstellungen bewältigen können (Schumacher/Wimmer 2019, 13). Entgegen der alten Logik der Arbeitsteilung bearbeiten Projekte komplexe Aufgabe ganzheitlich (Reckwitz 2017, 194). Das im Projekt die Subjekte nicht als Funktions- und Rollenträger, sondern als Singularitäten agieren, ist auch der Tatsache geschuldet, dass sie hier nicht nur als Träger*in formaler Qualifikationen, sondern als ganze Persönlichkeit mit ihren kulturellen, sozialen und emotionalen Kompetenzen und Erfahrungen auftreten (ebda. 194).

Projekte sind eine mustergültige Ausprägung singularistischer Form des Sozialen. Sie verdrängen zunehmend die bürokratische Struktur der Matrixorganisation (Reckwitz 2017,193). Während klassische Organisationen auf Dauer und Reproduktion ausgerichtet sind, ist das herausstechende Merkmal der Projekte ihre zeitliche Begrenztheit (ebda. 193). Der exakte Stellenwert von Projekten kann je nach Arbeits- und Organisationsform sehr unterschiedlich sein z. B. eine Solo-Selbstständige kann ein einziges eigenes Projekt verfolgen oder ebenso gut an mehreren eigenen Projekten arbeiten, sie kann an einem oder mehreren (kollektiven) Projekten von einer oder mehreren Organisationen partizipieren (ebda. 192).

Projektarbeit und projektbasierte Beschäftigung führen zu flexiblen, zeitlich befristeten Formen der Zusammenarbeit, z. B. in der Werbung, in der Architektur oder bei der Produktion von Filmen. Eichmann und Bauernfeind haben sich mit den gesundheitlichen Folgeerscheinungen der Projektifizierung der Erwerbsarbeit beschäftigt. Grenzen und Sicherheiten fallen weg und das Arbeitssubjekt muss Grenzen gegenüber externen Anforderungen ziehen und/oder eigene Ansprüche bzw. den Ehrgeiz bändigen. Gelingt es dem Arbeitssubjekt nicht, kann ausuferndes Arbeitsengagement zu ernsthaften Gesundheitsproblemen führen (Eichmann/Bauernfeind 2011,126f). Reckwitz führt weiter an, dass die Arbeit in der Kreativökonomie eine andere Interaktions- und Emotionsstruktur von Menschen sowie von den Organisationen fordert. Was mit dieser Emotionsstruktur gemeint ist, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

5.3 Emotionen in Organisationen

Projekte, wie die Arbeit in Kreativteams können zweifellos Phasen kollektiver oder individueller Begeisterung enthalten, sie bilden aber auch den Ort sozialer Dramen, von subtilen oder offenen Konkurrenzkämpfen und von Gefühlen des Scheiterns und Ungenügens (Reckwitz 2017, 193). Giernalczyk et al. benennen den Spagat der Emotionen in der neuen Arbeitswelt: „Zwischen Angst und Leidenschaft“. In der neuen Arbeitswelt müssen negative Emotionen von der Organisation „contained“ werden und Leidenschaft als die zentrale Emotion für Innovationen gefordert und gefördert werden (Giernalczyk et al. 2019, 143).

In den neuen Organisationsformen, so führt der Soziologe Stefan Kühl (2019, 56f) aus, wird nicht mehr zwischen beruflicher Rolle und privaten Gefühlen unterschieden. Die Organisation, das Projekt, das Kreativteam will auf alle Ressourcen der Arbeitssubjekte zugreifen. Auf ihre Kreativität, Eigenverantwortung, Identifikation mit dem Unternehmen. Kühl spricht in diesem Zusammenhang von „gierigen Organisationen“ und bezieht sich hierbei auf den Soziologen Lewis A. Coser, von dem der Begriff der „gierigen“ oder „besitzergreifenden“ Organisationen stammt (Coser 2015 zitiert

nach Kühl 2019, 59). So wird z. B. in Theatern, Investmentbanken und Werbeagenturen von den Mitarbeiter*innen 14 Stunden ständige Kreativität erwartet. Von Schauspieler*innen wird zudem verlangt, dass sie sich als ganze Person mit all ihren Gefühlen in die Rollengestaltung einbringen (Kühl 2019, 59; Malunat 2018, 11). Organisationen entdecken, dass die Gier auf ihre Mitglieder funktional sein kann, wie z. B. bei Start-ups oder in der Kreativwirtschaft, sie wollen von den Bedürfnissen, Wünschen und Gefühlszuständen ihrer Mitarbeiter*innen, von ihrer Leidenschaft profitieren und auf diese zugreifen. Aus einer anderen Perspektive betrachtet ermöglichen alternative Organisationsformen, die auf Selbstorganisation setzen und Ganzheitlichkeit postulieren, dass der ganze Mensch in einer Organisation tätig sein kann und sich nicht nur als Arbeitskraft in die Organisation einbringt (Schumacher/Wimmer 2019, 14). Dieser Zugriff auf die Emotion der Mitarbeiter*innen bzw. die Entgrenzung zwischen Person und Organisation erfordert von den Mitarbeiter*innen und der Organisationen ein gewisses Gefühlsmanagement, wie Kühl es nennt (Kühl 2019, 58). Als Maßnahmen des Gefühlsmanagements benennt Kühl die Supervision. Supervision kann zur systematischen Reflexion und Verarbeitung der Emotionen in gierigen Organisationen beitragen. Kühl nimmt Bezug auf Supervision in Krankenhäusern, Altenpflegeheimen, Kinder- und Jugendeinrichtungen, wo diese angewendet wird, um die „Gefühlsarbeit“ zu reflektieren und zwischen Privatperson und professioneller Rolle zu unterscheiden (ebda. 58). Inwieweit das Gefühlsmanagement auch bei Solo-Selbstständigen in der Beratung eine Rolle spielt, wird im empirischen Teil dieser Arbeit erhoben. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Organisationskultur bzw. der Kulturalisierung der Organisationen. Auch Organisationen ringen um Einzigartigkeit und kulturelle Aufwertung.

5.4 Kulturalisierung der Organisationen

Organisationen versuchen, sich in der Spätmoderne selbst zu kulturalisieren und zu singularisieren – und zwar nicht nur nach außen, das heißt über die Pflege von Marken, Produkten bzw. Dienstleistungen, sondern auch nach innen, also in ihrer eigenen Praxis und für ihre Mitarbeiter*innen (Reckwitz 2017, 198). „Spätmoderne Organisationen versuchen, sich als singuläre Gebilde mit spezifischen Identifikationspotenzial zu modellieren und zu präsentieren, um sich so auf dem Markt gegenüber den Wettbewerbern attraktiv zu inszenieren“ (ebda. 198). Hierbei bedienen sich die Organisationen z. B. außergewöhnlicher Events, einem entsprechenden „storytelling“ über das Unternehmen, seine herausragenden Figuren, seine Geschichte, aber auch durch die ästhetische Gestaltung der Räumlichkeiten und durch spezifische Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter*innen (ebda.198). Diese Maßnahmen weisen das Unternehmen nach innen als einzigartig, als attraktiven Arbeitgeber aus und führen dazu, dass sich die Mitarbeiter*innen mit der Organisation

identifizieren. Die Organisation baut sich eine einzigartige Identität auf, um auf dem Markt für Kund*innen und Mitarbeiter*innen attraktiv zu sein.

Die Arbeitsumgebung spielt für die Wissens- und Kreativarbeiter*innen eine bedeutende Rolle. Zum einen macht die neue Arbeitsweise neue Räume erforderlich, zum anderen führen die Räume zu einer Identität der Arbeitssubjekte und der Organisationen. Mit den höheren Anforderungen an die Arbeitssubjekte steigt auch die Anforderung an die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Der Fokus hierbei liegt auf Wohlfühlen und einer Vermischung von Arbeit und Leben (Dark Horse Innovation 2017, 20). Austausch und Kommunikation haben sich zum vorrangigen Arbeitsmodus entwickelt und Teamwork, Agilität und Kreativität prägen zunehmend die Arbeit. Hierbei kann die Arbeitsumgebung diese Arbeitsweise unterstützen bzw. fördern. „Zahlreiche Organisationen haben deshalb reagiert und ihre Bürogebäude konsequent zu Katalysatoren für Kommunikation und Zusammenarbeit von Individuen, temporären Projektgruppen und Organisationseinheiten weiterentwickelt“ (Bauer et al. 2012, 33). Die Arbeitsumgebung ist wichtig bei der Entwicklung und Bündelung der Innovationskraft und bildet die Schnittstelle zwischen virtueller und realer Welt bei produktiven und kreativen Prozessen (ebda. 33). Bauer et al. heben hervor, dass der Arbeitsplatz eine neue soziale Funktion übernimmt, die gestaltete Arbeitsumgebung ist wichtig für das gemeinsame Erlebnis des Arbeitens (ebda. 33). Bender führt an, dass trotz neuester technologischer Entwicklungen, die digitalen Wissens- und Kreativarbeiter*innen nicht an einen spezifischen Ort gebunden sind, aber die Frage des Arbeitsortes ihnen nicht gleichgültig ist (Bender 2013, 8). In Anlehnung an Foucault diagnostiziert Bender den sogenannten „digitalen Nomaden“ eine „Sorge um den Raum“. Es ist dem singulären Arbeitssubjekt nicht gleich, wo es arbeitet, durch die Wahl des Arbeitsortes trägt der Raum zur Konstruktion des Besonderen bei. Zum einen affiziert der individuelle gewählte Arbeitsort das Arbeitssubjekt, und zum anderen dient der Arbeitsort zur Inszenierung des Besonderen. Bender drückt es wie folgt aus:

> „Die Kreativ- und WissensarbeiterInnen lassen sich auf der Selbstsuche nach kreativem Potential von bereits ästhetisierten Orten bzw. Orten, die diskursiv Neues und ästhetische Geheimnisse zu offenbaren versprechen, leiten“ (Bender 2013, 20).

Der Arbeitsort wird somit zum Stilmittel, zur Inszenierung der Einzigartigkeit der Organisationen und der Arbeitssubjekte. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die Organisationsform von Solo-Selbstständigen eingegangen und deren Entwicklung dargestellt.

5.5 Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung

Die Renaissance beruflicher Selbstständigkeit zählt mit zu den bemerkenswertesten wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen der Gegenwart (Leicht/Luber 2002, 62). Im Verlauf der 1980er und 1990er Jahre ist eine Zunahme an selbstständiger Erwerbsarbeit in Europa zu beobachten (ebda. 61), die bis in die Gegenwart anhält. Leicht und Luber, die berufliche Selbstständigkeit in ausgewählten europäischen Ländern untersucht haben, führen unterschiedliche Gründe für diese Renaissance beruflicher Selbstständigkeit an (ebda. 69). Die Gründe sind sehr unterschiedlich: Erstens trägt der gesellschaftliche Wandel von der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft zur zunehmenden Selbstständigkeit im Dienstleistungssektor bei, zweitens wird die Selbstständigkeit von der Wirtschaftspolitik und -lobby gefördert und dient als Beschäftigungsmotor. Drittens nimmt die Selbstständigkeit zu, da reduzierte Möglichkeiten bestehen, eine abhängige Beschäftigung zu finden. Viertens nimmt die Selbstständigkeit unter den Erwerbstätigen aufgrund der Flexibilisierung der Beschäftigung und Auslagerung zu, wobei das wachsende Subunternehmertum seines dazu beiträgt. Fünftens fördert die zunehmende Individualisierung und das Aufkommen veränderter Bedürfnissen sowie die Entstehung von neuen Berufen und Beschäftigungsformen die Selbstständigkeit (ebda. 69).

Lange Zeit galt, dass technischer Fortschritt einen Rückgang von Selbstständigkeit bewirkt. Das Gegenteil ist derzeit der Fall. Die Entwicklung und Verbreitung neuer (Computer-)Technologien hat den Kleinbetrieben Flexibilitätsvorteile und damit einen spürbaren Aufschwung verschafft. In vielen Ländern wird kleineren Unternehmen und Selbstständigen eine führende Rolle bei der wirtschaftlichen Modernisierung der Gesellschaft zugeschrieben (Leicht/Luber 2002, 67).

Leicht und Luber diagnostizieren zudem einen wachsenden Bedarf an spezialisierten wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen oder technischen Problemlösungen, der zunehmend von Selbstständigen abgedeckt wird. Auch die Zahl der allein arbeitenden Weiterbildner*innen, Sportlehrer*innen, Therapeut*innen, insbesondere aber auch der Freischaffenden in den Medienberufen wächst. In diesen Wirtschaftsbereichen fällt der Schritt in die Selbstständigkeit vielen Hochschulabgängern*innen leichter, da ihr Equipment auf einem geringen Kapital- aber demgegenüber hohen Wissenseinsatz beruht (ebda. 83). Dies trifft auch auf die selbstständigen Supervisor*innen und Coaches zu. Hinzu kommt die wachsende Zahl der Selbstständigen im kulturellen, sozialen und kurativen Bereich. Leicht und Luber konnten feststellen, dass moderne Dienstleistungen in allen Ländern als zentrales Betätigungsfeld für neue Unternehmen gelten. Demgegenüber bleibt der Zuwachs an Selbstständigen in den Routinedienstleistungen, wie etwa im Handel, Gastgewerbe oder auch im Transportwesen, von eher untergeordneter Bedeutung (ebda. 84).

Bemerkenswert ist, dass in den allermeisten Ländern ohnehin der weitaus größte Teil aller Selbstständigen alleine arbeitet. Im OECD-Durchschnitt beträgt dieser Anteil rund zwei Drittel (Leicht/Luber 2002, 74). Die Zahlen für Österreich liegen bei rund 500.000 Selbstständigen und davon rund 300.000 Einzel-Unternehmen (WKO 2018, 1) Im Vergleich zu den arbeitsplatzschaffenden Unternehmen haben Ein-Personen-Unternehmen oftmals geringere Arbeitszeiten und auch ökonomisch einen schlechteren Stand. So ist das Einkommen von Solo-Selbstständigen eher gering. Dies ist aber auch stark von der Tätigkeit und der Höhe der Qualifikation abhängig (Leicht/Luber 2002, 74).

5.6 Resümee

Die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels der Kulturalisierung und Subjektivierung auf Organisationen wurden anhand von fünf Aspekten ausgeführt. Die Organisationsgrenzen werden flexibel und öffnen sich gegenüber Netzwerkpartner*innen und Kund*innen. Unternehmen der Zukunft bestehen aus einem Netzwerk an Firmen und freien Mitarbeiter*innen. Es wird projektbezogen gearbeitet und die Kund*innen werden als Ko-Produzent*innen integriert (BDI/Z_punkt GmbH nach Fischer et al. 2013, 59). Netzwerke gewinnen an Bedeutung für temporäre und flexible Arbeitsbeziehungen, aber auch das Arbeiten und Denken ist geprägt von dem Netzwerk-Gedanken bzw. dem vernetzten Denken (Network thinking) und der Kollaboration, damit etwas Neues entstehen kann. Durch die Entgrenzung von Arbeits- und Privatsphäre ist der ganze Mensch zunehmend mit all seinen Gefühlen und Emotionen im Erwerbsleben gefragt, ähnlich wie ein*e Schauspieler*in gibt sich das moderne Arbeitssubjekt mit all seiner Leidenschaft hin und bringt sich in die Arbeitswelt ein. Diese Emotionalisierung von Arbeit erfordert von den Arbeitnehmer*innen aber auch von der Organisation ein gewisses Gefühlsmanagement, wie Kühl (2019) es nennt, um die Emotionalisierung der Arbeitswelt halten zu können. Ganz im Sinne der Singularisierung bemühen sich Organisationen bei ihren Mitarbeiter*innen, Kund*innen und Auftraggeber*innen um Einzigartigkeit. Sowie das Arbeitssubjekt um eine außergewöhnliche Performanz bemüht ist, streben auch Organisationen nach Einzigartigkeit, um sich auf dem Markt behaupten zu können. Der besondere Fokus dieser Arbeit liegt auf der Organisationsform der Ein-Personen-Unternehmen bzw. der Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie. Dies entspricht dem Trend zunehmender Selbstständigkeit bzw. wie Leicht und Luber (2002) es nennen „der Renaissance beruflicher Selbstständigkeit“.

Im Sinne von Gotthardt-Lorenz und ihrem Ansatz der Organisationssupervision, die mit der Kontextualisierung, dem Herstellen von Zusammenhängen zwischen den einzelnen Außen- und Innenbeziehungen der Organisation, zwischen den Strukturen und Dynamiken arbeitet (Gotthard-Lorenz 2009,152) drängt sich der Autorin der Gedanken einer Netzwerksupervison auf. Wenn Netzwerke

die Organisationen von morgen sind, die Organisationsgrenzen sich öffnen sowie die Arbeitsbeziehungen variabel und flexibel werden, so muss auch Supervision weit über die Organisation hinaus agieren. Die Zusammenhänge und Kontexte werden für die Organisation sowie für die Mitarbeiter*innen immer komplexer, so auch für die Supervision.

Die Auswirkungen der Subjektivierung der Gesellschaft auf die Organisationen haben auch Auswirkung auf die Erwerbssituation von Supervisor*innen und Coaches sowie auf ihre berufliche Tätigkeit. Welche beruflichen Erfahrungen machen solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches in einer singularisierten Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Zunahme von Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie und c) inwiefern reflektieren sie die eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer? Geleitet von der zentralen Forschungsfrage werden im sechsten Kapitel die Auswirkungen der gesellschaftlichen Singularisierung auf die personenorientierte Beratung unter folgenden Aspekten thematisiert: Wie verändert sich das Profil von Supervision und Supervisor*innen? Welcher neue Beratungsbedarf zeichnet sich in einer singulären und kulturalisierten Arbeitswelt ab? Und was ist das Besondere an der Beratung von Solo-Selbstständigen? Und aus welchen Gründen wird die Nutzung von Reflexionsangeboten trotz diagnostiziertem Bedarf nicht in Anspruch genommen?

6 Die Beratung – Supervision und Coaching

Mit den veränderten Arbeitsformen gehen in allen Arbeitsbereichen der Gesellschaft erhöhte Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten einher, dies macht auch vor der supervisorischen Tätigkeit und den Supervisor*innen und Coaches nicht halt. Im Fokus dieser Forschungsarbeit stehen die solo-selbstständigen Supervisor*innen und Coaches, wie sie sich auf dem Berater*innenmarkt positionieren und welche Erfahrungen sie in der Beratung mit Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie machen, im Kontext der singularisierten Arbeitswelt.

> „Welcher Art sollen Beratungen mit Blick auf den aktuellen und zukünftigen Wandel sein? Wenn die Gesellschaft sich wandelt, inwiefern, in welche Richtung müssen sich Supervision und Beratung verändern?“ (Heltzel 2012, 17).

Zunächst werden allgemeine Anforderungen, die die gegenwärtige Arbeitswelt an die Berater*innen stellt, aufzeigt und der Rahmen, innerhalb dessen Supervisor*innen/Coaches aufgefordert sind, sich zu positionieren, skizziert. Zahlreiche Supervisor*innen und Soziolog*innen diagnostizieren einen neuen Beratungsbedarf aufgrund der gegenwärtigen Arbeitsbedingungen (u. a. Giernalczyk et.al 2019, Heltzel 2012, Fietze 2010, Gotthard-Lorenz 2009, Siller/Buer 2004, Prongartz/Voß 2003, Bender 2013 und Reckwitz 2017). Es wird der neue Beratungsbedarf anhand folgender ausgewählter Phänomene darstellt: neue Organisationsstrukturen, die Besonderheiten von Solo-

Selbstständigen, die Entgrenzung von Arbeits- und Privatsphäre, die Zunahme von Projektarbeit und die verschleierten Machtverhältnisse in einer scheinbar enthierarchisierten Arbeitswelt. Abschließend werden Hindernisgründe für die Nutzung der Reflexionsangebote trotz wachsendem Beratungsbedarf dargestellt.

6.1 Das Profil von Supervision und Supervisor*innen

Supervision unterliegt denselben Bedingungen wie andere Arbeitsfelder der Gegenwartsgesellschaft und kann sich der strukturellen Ambivalenz nicht entziehen, sondern muss sich innerhalb dieser Strukturen bewegen und positionieren (Siller et al. 2004, 8). Heltzel beschreibt, dass Beratung veränderbar und vielseitig sein muss (Heltzel 2012, 43). Er spricht von einer Tendenz, dass zukünftig mehr variable Konsultationen in Organisationen nachgefragt werden als klassische Supervision (ebda. 36f). Die Berater*innenszene diversifiziert sich in einerseits die klassischen Supervisor*innen und andererseits die Supervisor*innen, die vermehrt Konsultationsprojekte der verschiedensten Art durchführen. Die zukünftige Entwicklung der Supervision und Beratung in Organisationen wird verschiedene Veränderungen und Modifikationen der klassischen Vorgehensweisen nötig machen. Heltzel zeigt fünf Veränderungen auf (ebda. 37): Erstens: flexibel gestaltete Konsultationsprojekte nehmen zu und entsprechen damit vielfach nicht den erlernten Standards in der Supervision. Zweitens nehmen Komplexberatungen zu. Beratungen werden, je nach Bedarf, aus verschiedenen Settings wie Einzel-, Kleingruppen- und Großgruppenarbeit zusammengesetzt sein und zusätzlich verschiedene Hierarchieebenen miteinbeziehen. Drittens der Rahmen für Beratung wird enger. Beratungsprojekte werden mit eindeutigen Zielsetzungen und innerhalb vorgegebener zeitlicher Grenzen durchgeführt. Viertens von den Berater*innen wird ein aktives, strukturierendes Vorgehen gefordert. Fünftens durch einen frei assoziativen Gruppenaustausch wird die Bearbeitung tief affektiver, unbewusster Themenstellungen möglich (ebda. 37).

Im Zusammenhang mit der erforderlichen Selbststeuerung der Wissens- und Kulturarbeiter*innen wurde im vierten Kapitel das persönlichkeitsorientierte Coaching bzw. die reflexive Technik der Singularisierung, wie Reckwitz (2017, 215f.) die Beratung zur Entwicklung der erfolgversprechenden Karrierestrategie nennt, angeführt. Diese Technik der Singularisierung hat auch Auswirkungen auf die Supervision und ihr Arbeitsverständnis. Heltzel thematisiert in diesem Zusammenhang den Wandel in der Supervision vom szenischen Verstehen hin zur Performanzsicherung (Heltzel 2012, 40). Reckwitz versteht diese Entwicklung als ein Spannungsfeld, in dem sich die personenorientierte Beratung befindet: Förderung des Selbstwachstums der Persönlichkeit zum einen und einer strategischen Planung des Erfolgs zum andern (Reckwitz 2017, 215f). Supervisor*innen und Coa-

ches befinden sich in diesem Spannungsfeld und müssen sich, in Anlehnung an Siller/Buer (2004, 8), in diesem Spannungsfeld positionieren und bewegen.

6.2 Neuer Beratungsbedarf

In der Fachliteratur (u. a. Prongartz/Voß 2003, Siller/Buer 2004, Gotthard-Lorenz 2009, Fietze 2010, Heltzel 2012, Bender 2013, Reckwitz 2017 und Giernalczyk et.al 2019) wird aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen auch ein veränderter Bedarf an Beratung wahrgenommen. In diesem Kapitel wird der diagnostizierte Bedarf skizziert, der im empirischen Teil durch die praktische Erfahrung der interviewten Supervisor*innen und Coaches erhoben wird. Zunächst wird der neue Beratungsbedarf aufgrund der neuen Organisationsstrukturen dargestellt.

6.2.1 Neue Organisationsstrukturen

Kleine und agilere Unternehmen gewinnen an Bedeutung. Mit ihren flexiblen und flachen Strukturen erweisen sich in Netzwerken organisierte Mirco-Unternehmen als robuster und krisenresistenter als traditionelle bürokratische Unternehmen (Schürmann 2013, 19). Wie schon im Kapitel 5 angeführt, schwinden die starren Organisationsgrenzen und an ihre Stelle treten Netzwerkstrukturen. Supervisionen in diesen Bereichen, so führt Gotthardt-Lorenz an, bilden oft die dortige Dynamik ab, wie z. B. kurzfristige Terminvereinbarungen und wechselnde Themen (Gotthardt-Lorenz 2009, 158). Fietze argumentiert, dass in den neuen Netzwerkstrukturen traditionelle Formen der Beratung in Organisationen oft nicht mehr kompatibel sind. An ihre Stelle treten vermehrt Formen der Prozessberatung (Fietze 2010, 16f). Gotthardt-Lorenz sieht in der Bewältigung der Komplexität, der zu gestaltenden beruflichen Tätigkeit die Herausforderung der Supervision und knüpft an die konzeptionellen Prämissen der Organisationssupervision an (Gotthardt-Lorenz 2009, 158). Neue organisatorische Muster mit ihrer hohen Komplexität korrespondieren besonders gut mit personenorientierter Beratung, wie dem Coaching, weil die Handlungskompetenz des Einzelnen verstärkt in den Vordergrund gerückt wird, argumentieren Schreyögg und Schimdt-Lellek (2010, 8f).

> „Supervisionen in diesen wenig strukturierten, aber ständig neu aufzustellenden Arbeitsfeldern haben offensichtlich einen großen Sinn, geht es doch darum, an der Identifikation, an der Profilierung des eigenen Angebots zu arbeiten, mit dem Risiko zu leben, den Zugang zu den eigenen Potentialen und zu den eigenen Grenzen zu finden“ (Gotthardt-Lorenz 2009, 158).

Mit dem Zitat von Gotthardt-Lorenz wird der Zusammenhang zwischen den neuen Organisationsstrukturen und dem Profil von Supervision betont. Supervision ist aufgefordert sich zu diesen neuen Anforderungen zu positionieren, ihre Angebote anzupassen bzw. zu erkennen, dass die eigenen Kompetenzen nicht mehr ausreichend sind. Diese Auseinandersetzung mit der eigenen Identifikation ist eng mit der jeweiligen Haltung und dem Professionsverständnis der einzelnen

Berater*innen verbunden. Im folgenden Abschnitt wird der neue Beratungsbedarf aufgrund der Zunahme von Solo-Selbstständigen angeführt. Der Fokus liegt im Sinne des Forschungsvorhabens auf den Besonderheiten von Solo-Selbstständigen für die Beratung.

6.2.2 Besonderheiten von Solo-Selbstständigen

Die Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen Angestellte, Führungskräfte sowie Solo-Selbstständige und Supervisor*innen und letztgenannte gleich in doppelter Weise. Einerseits als Erwerbstätige, die überwiegend selber zu der Gruppe der Solo-Selbstständigen und Netzwerker*innen gehören, und andererseits als Berater*innen, die durch ihre Supervisand*innen und Supervisionsprojekte gefordert sind, sich mit den neuen Herausforderungen der Arbeitswelt zu beschäftigen. Dieser Kapitelabschnitt widmet sich dem jungen Beratungsfeld (Siegl 2012): der Supervision für Solo-Selbstständige. Siegl (2012) und Fürnwein (2012) haben in ihren Beiträgen zum Thema „Selbstständigkeit“ Thesen und Herausforderungen zu den Spezifika von Selbstständigen aus der Perspektive der Beratung entwickelt. Auf einige dieser Besonderheiten wird im Sinne der Fragestellung: Welche Erfahrungen machen Supervisor*innen mit der Zunahme von Solo-Selbstständigen in der Beratung? in diesem Abschnitt näher eingegangen.

Nähe und Distanz: Unter dem Schlagwort Identifikationsfalle thematisiert Siegl die Ähnlichkeit der Erwerbssituation von Supervisor*in und Supervisand*in. Selbstständige Supervisor*innen und Solo-Selbstständige greifen auf ähnliche berufliche Erfahrungswelten zurück und Supervisor*innen sind verführt, sich mit den Supervisand*innen zu identifizieren, wodurch blinde Flecken entstehen (Siegl 2012, 20). Durch die Nähe zu dem Feld kann eine Verbundenheit entstehen, die das Abgrenzen und das Bewahren der Außenposition wesentlich erschweren (Fürnwein 2012, 31). Für Siegl sind in diesem Setting Kontrollsupervision und Intervision für die Supervisor*in besonders wichtig (Siegl 2012, 21). Ein weiterer Aspekt, den Fürnwein anführt, ist dass Supervisor*innen häufig das fehlende Gegenüber für Selbstständige ersetzen. Die Supervisor*innen übernehmen die Rolle der Dialogpartner*in, die u. a. hilft, Entscheidungen vorzubereiten und zu überprüfen sowie die Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit entgegenbringt. Solo-selbstständige Supervisor*innen kennen die Probleme und Konfliktfelder der Selbstständigkeit aus eigener Erfahrung und können dementsprechend auf ihre Supervisand*innen eingehen (Fürnwein 2012, 32).

Kriterien für die Auftragsauswahl und Konditionen: Selbstständige benötigen einen klaren Orientierungsrahmen für die Annahme bzw. Ablehnung von Aufträgen und Aushandeln der Konditionen, unter denen ein Auftrag angenommen wird. Siegl betont, dass hierfür eine persönliche Karriereplanung, das berufliche Bild der Zukunft und das berufliche Selbstbild als Entscheidungshilfe und Orientierungsrahmen dienen können. Das Arbeiten an diesem Orientierungsrahmen wird zum An-

liegen und zur Aufgabe, an denen, in der Supervision gemeinsam gearbeitet werden kann (Siegl 2012, 21).

Entgrenzung, Abgrenzung, Begrenzung: Wichtig erscheint Siegl das kontinuierliche Arbeiten an der Abgrenzung und das Aneignen einer Strategie für die Abgrenzung gegenüber Begehrlichkeiten der Arbeitgeber*innen. Nicht nur Auftraggeber*innen, sondern auch das soziale Umfeld und soziale Kontakte fordern einen Umgang mit der entgrenzten Arbeitsweise von Selbstständigen. Fürnwein betont, dass es in der Supervision mit Solo-Selbstständigen nicht nur darum geht, Entgrenzungen aufzuzeigen, sondern Begrenzungen und Grenzziehungen in allen sozialen Beziehungen zu fördern (Fürnwein 2012, 27). Mit der neuen Arbeits- und Erwerbsform und damit einhergehenden Grenzverschiebungen zwischen Arbeit und Leben erschließen sich neue bzw. veränderte Fragestellungen für die Supervision. Im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und hoher Arbeitsbelastung entsteht ein Beratungsbedarf, der das Gesamtarrangement Arbeit und Leben stärker in den Vordergrund rückt. Die Selbstreflexion in der Supervision verlangsamt das hohe Arbeitstempo und ermöglicht, das berufliche Geschehen und ständige Tun aus einer „gesunden Distanz heraus zu betrachten und zu bewerten“ (ebda. 32). Alle Selbstständigen, so auch Supervisor*innen müssen dem Vereinnahmungs- und Ausbeutungspotenzial der selbstständigen Erwerbstätigkeit bewusst und aktiv entgegenwirken. Private Interessen und Bedürfnisse drohen sonst in der Arbeit unterzugehen. Das Entwickeln von Selbstbegrenzungsstrategien ist unerlässlich, argumentiert Fürwein, um einen dauerhaften Einsatzes der Arbeitskraft zu erhalten (ebda. 32f).

Erweiterung der Rollenberatung: Siegl arbeitet drei Bezugsgrößen für die Rollengestaltung von Selbstständigen heraus. Erstens die unterschiedlichen Rollen, die Selbstständige z. B. durch ihre Patchworktätigkeit oder in unterschiedlichen Projektteams wahrnehmen. Selbstständige haben z. B. viele unterschiedliche Auftraggeber*innen mit völlig konträren Ansprüchen und Arbeitsbedingungen. Siegl führt ein Beispiel aus seiner Praxis an, wo ein Coachee Musiklehrer, Komponist, Big-Band-Mitglied und Portier ist. Aus dieser Funktionsvielfalt entsteht eine enorme Rollenkomplexität. Zweitens das Rollenverhalten in Netzwerken, wo sich die Selbstständigen auch wieder im Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz befinden und drittens die Rollenerwartung an die eigene Profession bzw. das Agieren unter inhaltlichen Regeln und beruflichen Normen (Siegl 2012, 22f.).

Komplexität und Kontextualisierung: Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit mit Solo-Selbstständigen in der Beratung stehen neben der Bearbeitung konkreter Anliegen auch das Erkennen und Verstehen persönlicher, gesellschaftlicher und marktspezifischer Wirkungszusammenhänge sowie das Erarbeiten von Handlungsstrategien im Sinne einer nachhaltigen Lebensführung. Angesichts

dieser Komplexität, so Fürnwein, brauche es sowohl eine kontext- als auch personenorientierte konzeptionelle Ausrichtung der Supervision, sonst werden strukturelle Probleme rasch individualisiert und personalisiert (Fürnwein 2012, 32). Das Konzept der Organisationssupervision von Gotthard-Lorenz mit seinem spezifischen Interventionsansatz der „Kontextualisierung", der die strukturellen und organisationsdynamischen Aspekte hervorhebt, kann hier sehr hilfreich sein, argumentiert Fürnwein. Das bewusste Miteinbeziehen der Erwerbsbedingungen und das Herstellen von Zusammenhängen und Wechselwirkungen entlasten die Person und erleichtern das Verstehen der auftretenden Probleme und das Entwickeln neuer Perspektiven (ebda. 32).

Nach dem besonderen Beratungsfeld Supervision für Solo-Selbstständige ist der folgende Abschnitt dem permanenten Leistungsdruck, den die Erwerbstätigen ausgesetzt sind, gewidmet bzw. dem daraus resultierenden Beratungsbedarf.

6.2.3 Permanenter Leistungsdruck

Im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Leistungsverdichtung entsteht neuartiger Beratungsbedarf für Erwerbstätige, erläutert Pongratz (2004, 24). Das Thema Arbeitsbelastungen wird in neuer Weise relevant, als Bewältigung permanenten Leistungsdrucks unter zum Teil selbstbestimmten Leistungsbedingungen. Der Reflexionsbedarf richtet sich hierbei insbesondere auf den Abgleich der von außen gesetzten Leistungsanforderungen mit den tatsächlichen Entscheidungsspielräumen. Techniken der Gesprächs- und Verhandlungsführung, wie sie in der betrieblichen Weiterbildung vermittelt werden, sind für die Bewältigung solcher Anforderungen nicht hinreichend, argumentiert Pongratz. Da es unter hohem Anforderungsdruck immer wieder um den Abgleich mit unterschiedlichen Gruppen geht, etwa Aushandlungen mit Vorgesetzten, Kolleg*innen und Kund*innen, sind grundsätzlich Reflexionen über die relevanten Interessenskonstellationen und Kommunikationsprozesse erforderlich (ebda. 24).

6.2.4 Der ganze Mensch

Der Beratungsbedarf geht unter Bedingungen von Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung über die unmittelbaren Arbeitsbedingungen hinaus und richtet sich auf den gesamten Lebenszusammenhang der Person, argumentiert Pongratz (2004, 25). Flexibilisierte Arbeitsanforderungen in Verbindung mit permanentem Leistungsdruck treffen auf individualisierte private Lebensmuster in unterschiedlichen Konstellationen. Die institutionalisierte Trennung von Arbeit und Freizeit, weicht einer komplexen Alltagsorganisation, die immer wieder neue Arrangements zwischen Erwerbsleben und privaten Anliegen zur Folge hat. Für die Erfordernisse einer derartigen „reflexiven Lebensführung" stehen bisher noch wenig gezielte Beratungsangebote zur Verfügung, analysiert Pongratz (2004, 24). Es geht immer mehr, in diesem Zusammenhang auch, um die Reflexion von

Erfolg und Scheitern. Bei ständig wechselnden Arbeitsaufgaben unter großem Leistungsdruck, nimmt die Gefahr individuellen Scheiterns zu und ist die biografische Reflexion, so Pongratz, zugleich mit wachsender objektiver Unsicherheit und subjektiver Verunsicherung konfrontiert (Pongratz 2004, 25).

Dadurch, dass die Grenzen der Privatsphäre und der Arbeitssphäre sich aufheben und sich diese Bereiche auch miteinander verschmelzen, rückt der ganze Lebenszusammenhang einer Person in den Fokus der Beratung und ein neuer Beratungsbedarf entsteht. Nicht nur aufgrund der neuen Organisationsstrukturen, sondern auch aufgrund der zunehmenden Zusammenarbeit in Gruppen und Projekten wird ein neuer Beratungsbedarf diagnostiziert.

6.2.5 Gruppen- und Projektarbeit

Sowohl die theoretischen Annahmen als auch die empirischen Befunde zu spezifischen Risikolagen und Abhängigkeitskonstellationen bei Gruppen- und Projektarbeit verweisen auf einen wachsenden Beratungsbedarf, so Pongratz (2004, 27). Er bezweifelt, dass herkömmliche Angebote der Organisationsberatung und betrieblichen Weiterbildung (z. B. Trainings zu Kommunikations- und Persönlichkeitsentwicklung) diesen Bedarf hinreichend decken können. Supervision und Coaching hingegen bearbeiten sowohl Fälle als auch kooperationsbezogene Probleme und Konfliktdynamiken in multiprofessionellen Teams (Heltzel 2012, 42). Trotz hohen Leistungsdrucks und unbefriedigender Projektverläufe findet prozessbegleitende Reflexion, etwa in Form von Evaluation, in der Praxis selten statt. Projektarbeit, argumentiert Pongratz, stelle ein Tätigkeitsfeld dar, das der Supervision einen professionellen Einstieg in den Profit-Sektor ermöglichen könne (Pongratz 2004, 31).

Abschließend wird ein neuer Beratungsbedarf dargestellt, der aufgrund zunehmender verschleierter Machtverhältnisse in Organisationen diagnostiziert wurde. Der Hierarchieabbau bzw. die Negierung von Hierarchie führt oft zu unsichtbaren Machtverhältnissen, die dennoch wirksam sind.

6.2.6 Verschleierte Machtverhältnisse

Die neuen Organisationsformen beruhen in wesentlichen Aspekten gerade auf der Verschleierung von Abhängigkeiten und dem „Unsichtbar-machen“ von Herrschaftsbeziehungen (Pongratz 2004, 30). Die Machtungleichgewichte in den Organisationen sind mit dem vielfach betriebenen Hierarchieabbau keineswegs verschwunden. Im Gegenteil: Durch die Reduzierung der Zahl der hierarchischen Positionen ist die Macht der verbliebenen Führungskräfte eher gestiegen. Mit Ansprüchen auf Selbstorganisation von Arbeit und partnerschaftlicher Führungskultur wird diese Machtfülle nur notdürftig verdeckt, so Pongratz (2004, 30). Er spricht der Supervision eine besondere Sen-

sibilisierung für Herrschaftsfragen zu, die in einer Arbeitswelt der verschleierten Machtverhältnisse für die Arbeitssubjekte unterstützend sein kann.

Während durch viele Untersuchungen und Analysen der neue Beratungsbedarf der Erwerbstätigen, insbesondere der Solo-Selbstständigen und Organisationen der Gegenwartsgesellschaft, aufgezeigt werden konnte, stößt die Praxis immer wieder auf Hindernisse und Gründe, warum das Beratungsangebot nicht in Anspruch genommen wird. Der folgende Kapitelabschnitt thematisiert die Gründe, die die Nutzung von Beratungsangeboten trotz diagnostiziertem Beratungsbedarf verhindern.

6.3 Hindernisse für die Nutzung von Reflexionsangeboten

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive wird ein wachsender Beratungsbedarf in der neuen Arbeitswelt unterschiedlicher Art prognostiziert. Die sozialen Bezugssysteme werden immer vielfältiger und komplexer und damit steigen auch die Ansprüche an eine aktive individuelle Lebensgestaltung (Pongratz 2004, 17). Trotz des erhobenen Bedarf, ist die gestiegene Nachfrage nach Supervision, auch unter den Bedingungen der Singularisierung der Arbeitswelt, nicht zu beobachten (ebda. 28). Den Anstieg und die Ausbreitung von personenorientierter Beratung, den Fietze seit den 1990 Jahren sieht (Fietze 2010, 15f.), bewertet Prongratz anders. Er beobachtet, dass einer verstärkten Nutzung systematischer Reflexionsangebote noch beträchtliche Hindernisse im Wege stehen (Pongratz 2004, 28).

> „Die Art und Weise, wie Umstrukturierungen in den Betrieben in den letzten Jahren durchgeführt wurden, hat zudem die Möglichkeiten zu einer distanzierten Betrachtung von Erwerbsproblemen in vielen Bereichen eher eingeschränkt als verbessert“ (ebda. 28).

Die Veränderungen in der Organisation der Erwerbsarbeit stehen erst am Anfang längerfristiger Entwicklungen und deshalb ist es nicht verwunderlich, dass auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit systematischer Reflexion erst allmählich wachsen muss. An dieser Stelle werden die Hindernisse, die Pongratz für die systematische Nutzung von Reflexionsangeboten identifiziert hat, kurz dargestellt (ebda. 28).

Mögliche Hindernisse:

- Während der Reflexionsbedarf steigt, reduziert sich gleichzeitig unter dem erhöhten Leistungsdruck die erforderliche Zeitressource.

- Sämtliche Tätigkeiten geraten unter Rechtfertigungsdruck im Hinblick auf kurzfristige Effizienzsteigerung: Der Ertrag der Reflexionsprozesse ist überwiegend mittel- oder langfristig angelegt.
- Die Effizienzorientierung wird vielfach auch von den Beschäftigten selbst vertreten, zumal Reflexionsphasen in Konkurrenz zu einem schrumpfenden Zeitbudget für das private Leben, geraten.
- Der Problemdruck ist oft unspezifischer Art, der sich nur allmählich verschärft. Es fehlt somit an konkreten Anlässen und Anstößen zur Wahrnehmung von Beratungsangeboten.
- Der Markt für individuelle Beratung und Supervision ist unübersichtlich. Als Hindernis erweist sich die Vielzahl von kleinen Anbietern (oft Solo-Selbstständigen) ebenso wie die Vielfalt der Qualifikationen und Beratungslabels.

Die angeführten Hindernisgründe aus der Literatur dienen der empirischen Untersuchung als Folie und werden mit der Erfahrung und Einschätzung der befragten Supervisor*innen in Bezug gesetzt.

6.4 Resümee

Welche Auswirkung hat die Singularisierung der Gesellschaft und Arbeitswelt auf die Beratung und auf die Supervisor*innen/Coaches? Supervision und Coaching muss flexibel und vielseitig, sein. Die Community der Supervisor*innen und Coaches wird vielfältiger und diverser: Am einen Ende die klassische Supervision und am anderen Ende die variablen „Konsultationsprojekte“. Die Supervision befindet sich zudem im Spannungsverhältnis der Entwicklung ihrer Profession vom szenischen Verstehen hin zur Performanz-Sicherung. Deutlich sichtbar ist auch ein Trend zur Komplexität und Kontextualisierung in der Beratung.

Die Auseinandersetzung mit den Veränderungen in der Arbeitswelt haben verdeutlicht, dass sich auch der Beratungsbedarf geändert hat. Diesem neuen Beratungsbedarf stehen aber auch die verschlechterten Rahmenbedingungen für die Inanspruchnahme von Supervision und Coaching gegen über, wie z. B. die knappen Zeitressourcen und der wachsende Anspruch der Effizienssteigerung. In Anlehnung an Siegl und Fürnwein wurden die Besonderheiten in der Beratung von Solo-Selbstständigen herausgearbeitet. Hier gilt es zu hinterfragen, ob diese Anforderungen sich nicht allgemein auf das singuläre Arbeitssubjekt in der Wissens- und Kulturökonomie umsetzen lassen. Viele Supervisor*innen sind selbst Solo-Selbstständige bzw. sind in hohem Maße in derselben Ausgangssituation der Wissens- und Kreativarbeiter*innen. Im empirischen Teil wird dem beruflichen Selbstbild solo-selbstständiger Supervisor*innen nachgegangen und sie werden nach ihren persönlichen Erfahrungen mit der singularisierten Arbeitswelt in Einzelinterviews befragt.

7 Methodische Grundlage der Untersuchung

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit der singulären Arbeitswelt, dem Trend zur Solo-Selbstständigkeit und deren Auswirkungen auf das Arbeitssubjekt, die Organisationen und die personenorientierte Beratung geht es in dem empirischen Teil dieser Arbeit um die soziale Praxis und die Erfahrungswelten von solo-selbstständigen Supervisor*innen und Coaches in Bezug auf ihre eigene Erwerbssituation, die Beratung von Solo-Selbstständigen und die Bedeutung der Reflexion ihrer eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer.

7.1 Der qualitative Forschungsansatz

Für die Erhebung der sozialen Wirklichkeit von solo-selbstständigen Supervisor*innen und Coaches wurde der Zugang der qualitativ-interpretativen Sozialforschung gewählt. Qualitative Sozialforschung interessiert sich für das „Wie“ und „Was“ sozialer Phänomene bzw. sozialer Lebenswelten und Praktiken (Strübing 2018, 23). In diesem Zusammenhang betont Gotthardt-Lorenz, dass der supervisorische Anspruch und das Vorgehen in vielen Teilen vergleichbar mit dem Konzept und Prozedere der qualitativen Sozialforschung sind (Gotthardt-Lorenz 2017, 362). Methoden der qualitativen Sozialforschung eigenen sich besonders für die Untersuchung von subjektiven Bedeutungen sowie für die Erforschung alltäglichen und professionellen Erlebens und Handelns an der Schnittstelle zwischen Individuum und sozialer Umwelt (ebda. 367) Das vorliegende Forschungsvorhaben verflogt das Ziel, die subjektiven Erfahrungswelten von solo-selbstständigen Supervisor*innen im Kontext der singulären Arbeitswelt und Gesellschaft zu erheben und diese miteinander in Verbindung zu setzen. Hinter dem qualitativen Forschungsansatz stehen komplexe Theorien, deren grundlegende Argumente bis in die Ursprünge der Soziologie auf die Verstehende Soziologie von Max Weber zurückgehen (Richter 2002, 7). Sozialwissenschaftliches Verstehen, das auch diesem Forschungsvorhaben zugrunde liegt, zielt auf die Erkenntnis der Konstitutionsbedingungen für Wirklichkeit ab. Die Phänomene der Arbeitswelt, die mit dieser Forschungsarbeit in den Blick genommen werden, sollen mit den empirischen Erfahrungen der Befragten in Beziehung gebracht werden. Das sozialwissenschaftliche Verstehen erhebt den Anspruch, die empirischen Daten sinnentsprechend, problemadäquat und logisch konsistent zu rekonstruieren. Dadurch soll ermöglicht werden, sinnadäquat zu verstehen als auch kausaladäquat die Phänomene erklären zu können (Soeffner 2010, 168). Für diese Forschungsarbeit relevant und über das Verstehen hinausgehend ist der Ansatz der Wissenssoziologie, der nach dem Wissen fragt, das sozialem Handeln zugrunde liegt. Unter Wissen wird bereits das verstanden, aufgrund dessen eine Situation, auf diese oder jene Weise erlebt wird (Dimbath/Keller 2017). Wissen ist dabei standortgebunden, niemals absolut und liegt in jeder Gesellschaft in bestimmten Ordnungen und Formen vor (ebda.) Im empirischen

Teil dieser Arbeit wird das handlungsleitende Wissen von solo-selbstständigen Supervisor*innen mittels qualitativen Interviews erhoben.

7.2 Das Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument

Um empirische Antworten auf die Forschungsfrage zu erhalten, wurde die Methode des qualitativen Interviews mit Unterstützung eines Interviewleitfadens gewählt. Die Stärke qualitativer Interviews liegt in der Gewinnung komplexer Informationen. Mittels des qualitativen Interviews können Argumentationsmuster, Beschreibungen, Einschätzungen und Erzählungen der Befragten erhoben werden (Strübing 2018, 95).

> „In gelungenen qualitativen Interviews präsentieren unsere Interviewpartnerinnen uns ihre subjektive Perspektive, d.h. sie zeigen uns an, wie sie sich selbst und die Welt sehen oder genauer: Wer sie sind und was die Welt für sie ist“ (Strübing 2018, 95).

Mittels offener und teilstandardisierter Interviews können Situationsdeutungen oder Handlungsmotive in offener Form sowie Alltagstheorien und Selbstinterpretationen differenziert und offen erhoben werden (Hopf 2010, 350). Um die berufliche Erfahrungswelt von solo-selbstständigen Supervisor*innen im Kontext des gesellschaftlichen Wandels und der Singularisierung der Arbeitswelt zu erfassen, wurde die Methode des qualitativen leitfadenorientierten Interviews gewählt (der Interviewleitfaden ist der Arbeit im Anhang beigefügt). Auf der Basis der theoretischen Überlegungen wurden relevante Themen für das Interview herausgearbeitet, die das Grundgerüst des Interviewleitfadens bilden.

- Berufsentscheidung/Berufsbiographie
- Zeit bis zur Selbstständigkeit und die ersten Jahre der Selbstständigkeit
- Positionierung am Markt (Profil)
- Erwerbssituation: Erfahrungen als Selbstständige auf dem Arbeitsmarkt
- Arbeit und Arbeitszeiten
- Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer
- Erfahrungen mit Veränderungen in der Arbeitswelt
- Assoziationen zur Zukunft der Arbeit, Erfahrungen mit der Veränderung der Arbeitswelt
- Erfahrungen mit der Beratung von Solo-Selbstständigen

7.3 Datenerhebung und Datenerfassung

Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt und diese gingen auch in die Auswertung ein. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über die Sommermonate Juli 2019 bis September 2019. Die Dauer der Interviews reichte von 45 Minuten bis 70 Minuten.

Die Interviewpartner*innen wurden nach dem Kriterium solo-selbstständige Supervisor*in/Coach ausgewählt. Der Forscherin war es wichtig, Frauen und Männer zu befragen, um die beruflichen Selbstkonzepte von beiden Geschlechtern kennenzulernen und ggf. geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Fragestellung erkennen zu können. Die Auswahl der Befragten basiert auf Empfehlungen der Lehrgangsleitung und einem von der Forscherin ausgewählten Kollegen. Alle Interviewpartner*innen sind auch Lehrsupervisor*innen bzw. in die Ausbildung von Supervisor*innen involviert. Zwei der Interviewpartner*innen waren der Forscherin aus dem Ausbildungskontext bekannt und ein Interviewpartner aus dem beruflichen Kontext. Drei Interviewpartner*innen waren der Forscherin bis zur Kontaktaufnahme unbekannt. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail und die Forscherin konnte sich auf die Empfehlung bzw. den gemeinsamen beruflichen Kontext berufen. Die Interviewtermine wurden teils per Telefon und teils per E-Mail vereinbart.

Persönliche Eckdaten der Interviewpartner*innen:

Geschlecht		Anzahl
	weiblich	3
	männlich	3
Alter		
	40 – 44 Jahre	2
	45 – 49 Jahre	1
	50 – 54 Jahre	1
	55 – 60 Jahre	2
Supervisor*in seit...		
	10 – 14 Jahren	3
	15 – 19 Jahren	1
	20 – 24 Jahren	1
	30 – 34 Jahren	1

7.4 Datenerfassung

Alle Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewpartner*innen mittels digitalen Aufnahmegeräten aufgenommen und vollständig transkribiert. Die Transkripte bilden die Textgrundlage für die Auswertung mit dem Ziel der Rekonstruktion der beruflichen Erfahrungswelten. Die Namen der Interviewpartner*innen wurden anonymisiert. Aus Gründen der Gewährleistung der Anonymität sind die vollständigen Transkripte der Arbeit nicht beigefügt. Die Namen der Interviewpartner*innen werden in der Datendarstellung mit A, B, C, D, E, F gekennzeichnet. In der Ergebnisdarstellung wird auf die Transkripte als Quelle der Daten unter Hinweis des jeweiligen Buchstabens und der Seitenzahl des Transkriptes verwiesen, z. B. A5.

Alle Interviewpartner*innen waren dem Thema gegenüber sehr aufgeschlossen. Die Interviews fanden bis auf eine Ausnahme alle in den beruflichen Räumlichkeiten der Interviewpartner*innen statt.

7.5 Auswertung der gewonnenen Daten

Zur Auswertung der Transkripte wurde die Dokumentarische Methode nach Ralf Bohnsack (2013) gewählt. Die Dokumentarische Methode steht in der Tradition der Wissenssoziologie von Karl Mannheim und der Ethnomethodologie. Bohnsack hat Mannheims methodologische und metatheoretische Überlegungen in praktische Forschungsweisen operationalisiert (Strübing 2018, 163). Das rekonstruktive Interpretationsverfahren der Dokumentarischen Methode eröffnet einen Zugang zum reflexiven wie auch handlungsanleitenden Wissen der Akteur*innen und damit zu ihrer Handlungspraxis. Das bedeutet, jedes empirisch erhobene soziale Handeln kann als ein Hinweis auf etwas verstanden werden. Die empirischen Daten verweisen auf einen bestimmten Sinnbezug, der den Akteur*innen meist bekannt, wenn auch vielleicht unbewusst bekannt ist (Richter 2002, 86).

> „Die Rekonstruktion der Handlungspraxis zielt auf das dieser Praxis zugrunde liegende habitualisierte und z.T. inkorporierte Orientierungswissen, welches dieses Handeln relativ unabhängig vom subjektiven Sinn strukturiert“ (Bohnsack et al. 2013, 9).

Bohnsack unterscheidet in Anlehnung an Mannheim zwei verschiedene Sinnebenen, die immanente Sinnebene und die Ebene des Dokumentensinns. Mit immanenten Sinngehalt ist das wörtliche, der explizite Gehalt des Gesagten gemeint. Hierbei unterscheidet Bohnsack den immanenten Sinngehalt in intentionalen Ausdruckssinn und Objektsinn. Der intentionale Ausdruckssinn ist der von den Interviewpartner*innen subjektiv gemeinte oder intendierte Sinn. Der Objektsinn bezieht sich auf die allgemeine Bedeutung des Gesagten oder einer Handlung, der gesellschaftlich institutionalisiert ist. Der Dokumentensinn hingegen bezieht sich auf das implizite Wissen, das in der All-

tagssituation intuitiv verstanden wird. In dem die Handlungspraktiken der Befragten rekonstruiert werden, kann mittels der Dokumentarischen Methode der Dokumentensinn erhoben werden bzw. die Differenz zwischen dem immanenten Sinngehalt und dem Dokumentensinn (Strübing 2018, 163f.). Die Dokumentarische Methode basiert auf einem vierstufigen analytische Prozess, der aus folgenden Auswertungsschritten besteht: Erstens die formulierende Interpretation, zweitens die reflektierende Interpretation, drittens die Fall- bzw. Diskursbeschreibung, viertens die Typenbildung (ebda. 164f.). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden nur die ersten beiden Auswertungsschritte von der Forscherin durchgeführt. Die Ergebnisdarstellung erfolgt auf der Grundlage der reflektierenden Interpretation.

8 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die aus den Interviews gewonnenen Daten mit den sechs solo-selbstständigen Supervisor*innen dargestellt. Die Auswertung folgt ausgewählten Themen aus dem Theorieteil und dem Interviewleitfaden sowie der Analyse des thematischen Verlaufes der sechs Transkripte. Die Auswahl der Themen folgte drei Kriterien: Erstens sollte, das Thema für die Forscherin relevant sein, zweitens zugleich auch von den Interviewpartner*innen engagiert behandelt worden sein und drittens in mehreren Interviews thematisiert worden sein (Nohl 2017, 66f.). Diese thematisch gleichen und ähnlichen Interviewabschnitte wurden einer genauen vergleichenden Interpretation unterzogen bzw. kontrastierende Themen herausgearbeitet. Die Forscherin hat sich im Sinne der Beantwortung der Forschungsfrage auf diese Themenbereiche fokussiert und dementsprechend das Material ausgewertet. Die Darstellung der Ergebnisse folgt entlang der Themen Arbeitsorganisation von solo-selbstständigen Supervisor*innen, Markenbewusstsein von solo-selbstständigen Supervisor*innen, das Geschäftsmodell „Netzwerken“, Veränderungen in der Arbeitswelt, Solo-Selbstständige in der Beratung und Reflexion der eigenen Erwerbssituation, als Grundlage für die Beratung anderer. Im ersten Themenblock zur Arbeitsorganisation von solo-selbstständigen Supervisor*innen werden die Ergebnisse hinsichtlich der persönlichen Definition von Arbeit und der Arbeitszeitgestaltung präsentiert.

8.1 Arbeitsorganisation von solo-selbstständigen Supervisor*innen

Um einen Einblick in die Erwerbsarbeit und insbesondere in die Arbeitsorganisation von solo-selbstständigen Supervisor*innen zu erhalten, wurden die Inteviewpartner*innen nach ihrer persönlichen Definition von Arbeit und wie sie ihre Arbeitszeiten gestalten, befragt. Diese Fragen stehen im Kontext der zunehmenden Aufhebung der Grenzen zwischen Erwerbssphäre und Privatleben. Im Zuge der „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998) wird auch die Trennlinie zwischen Arbeit

und Privatsphäre fragil. Wie fragil ist diese Trennung bei den befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen?

Ein Spezifikum der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeiten von solo-selbstständigen ganz allgemein ist, dass sie ihre Arbeit selbst organisieren können und müssen. Im Gegensatz zu abhängig Beschäftigten haben sie keine fix vorgegebenen Arbeitszeiten und keinen vorgegebenen Arbeitsort. Sie können unter Maßgabe ihrer Auftragslage und innerfamiliärer Abstimmungen ihre Arbeitszeiten selbst festlegen (Mickenhuber 2018, 165). Für Selbstständige gestaltet sich die Definition von Arbeit meist schwieriger als für Angestellte. Damit sie ihre Arbeitszeiten bestimmen können, ist es notwendig zu klären, welche Tätigkeiten für sie zur Arbeit gehören und welche nicht (ebda. 158). Die Arbeitszeiten und die Arbeitsorganisation von Selbstständigen hängt im hohen Ausmaß mit ihrer subjektiven Definition von Arbeit zusammen und in welchem Ausmaß sie Reproduktionsarbeiten zu erfüllen haben (ebda. 170). Spezifische Leitbilder der unterschiedlichen Professionskulturen sind zudem prägend für die Arbeitsorganisation von Solo-Selbstständigen, führt Eichmann in seinen Untersuchungen aus (Eichmann 2010, 73). Zunächst werden die Ergebnisse hinsichtlich der persönlichen Definition von Arbeit dargestellt.

8.1.1 Definition von Arbeit

„**Alles ist Arbeit“** antwortet die Hälfte der Befragten (A, C, D). Wenn A von seiner Praxis erzählt, dann ist klar, „alles ist Arbeit“ (A7). Vom „Kaffee kaufen“ für die gemeinsame Praxisküche bis zum „Staubsagen“. Diese Tätigkeiten gehören auch zu seiner Arbeit wie die Beratungstätigkeit. Die Infrastruktur für die Beratung zur Verfügung zu stellen und in Stand zu halten, ist Teil seiner Arbeit (A7). Es gibt Aufgaben, die er nicht zuordnen kann oder nur schwer als Arbeit und Arbeitszeit fassen kann. Das Konzipieren von längeren Klausuren und die Beschäftigung mit Supervisionen führt A als Beispiele für diese Tätigkeiten an, die teilweise so „nebenbei passieren“ (A7). Da kommen ihm Ideen beim Laufen, Fahrradfahren, Fernschauen und beim Spielen mit seiner Tochter. Im gleichen Atemzug grenzt er seine Arbeit aber auch wieder ein. Also, wenn er über etwas nachdenkt oder ihn beschäftigt etwas, das würde er nicht als Arbeit bezeichnen (A8). Alles Arbeit oder vielleicht doch nicht, so wirkt es bei A. Durch die Äußerungen von A wird deutlich spürbar, dass es ihm schwerfällt, klar zu definieren und abzugrenzen, was für ihn alles zu seiner Arbeit dazu gehört.

C und D empfinden ihre Arbeit als **etwas Lustvolles**, was ihnen Spaß macht (C12, D11). D bezeichnet ihre Arbeit als **Luxus** und differenziert viel weniger zwischen Privat- und Arbeitsleben (D11). Wenn ihr im Urlaub ein paar Episoden aus ihren Supervisionen einfallen, dann ist das für sie nicht belastend, dann ist das Teil ihrer Verarbeitung (D12). D scheint ihre entgrenzte Arbeitsweise bewusst zu sein und sie spricht dies auch an, dass hier drinnen auch die Gefahr von zu viel

Arbeit liegt, aber es scheint sie persönlich nicht zu betreffen. Für B ist alles Arbeit, was außerhalb seiner privaten Interessen liegt (B6). B unterscheidet in **Erwerbs**- und **Erholungsarbeit**. Die viele Arbeit im Garten ist für ihn auch Arbeit, sie dient ihm aber zur Erholung. Seine Erwerbsarbeit verbindet er mit **Pflichten, Verbindlichkeiten, Mühen und Disziplin** (B6). Er thematisiert im Vergleich zu C und D eher die negativen Aspekte von Arbeit. Ähnlich wie B hat auch F eine Einteilung für sich von Arbeit. Sie unterscheidet **fakturierte** und **nicht fakturierte Arbeitszeit** (F9). Sie zählt alles auf, was für sie zur Arbeitszeit dazu gehört: die Anfahrt zu den Kund*innen, die Dokumentation, die Buchhaltung, Telefonate, E-Mail-Kommunikation, Kommunikation und Austausch mit den Kolleg*innen, die Fortbildungen, die ehrenamtliche Arbeit im Berufsverband (F9). Im Gegensatz zu A scheint F eine klare Definition von Arbeit für sich zu haben. Alles ist Arbeit, geht der einen oder dem anderen leichter von den Lippen. Sie teilen sich alle ein Verständnis von einem **weiten Arbeitsbegriff**. Die einen betonen das Lustvolle und den Luxus, den sie mit ihrem Beruf verbinden und auf der anderen Seite stehen die Pflichten, Verbindlichkeiten, Mühen und Disziplin, die mit der Erwerbsarbeit verbunden werden. Die Äußerungen von A und F machen deutlich, dass es Arbeit gibt, die sie klar ihren Kund*innen und Auftraggeber*innen zuordnen/verrechnen können und Arbeit, die sich nicht verrechnen können bzw. auch schwer für sie als Arbeit fassbar ist, da sie mitten in ihrem Alltagsleben, in ihrem Privatleben passiert. Wie die Befragten ihre Arbeitszeit gestalten wird im nächsten Abschnitt dargestellt.

8.1.2 Gestaltung von Arbeitszeit

A ist der einzige, der sein Privatleben bzw. seine familiäre Situation thematisiert. A ist Familienvater und seine Frau arbeitet in einem Angestelltenverhältnis. Diese familiären Parameter bestimmen seine Arbeitszeit mit. Er bemüht sich, in der Zeit, wo seine Tochter im Kindergarten ist, zu arbeiten und in seine Arbeitszeit auch eine Regelmäßigkeit reinzubekommen (A8). Auch empfindet A, im Vergleich zu seiner Frau mit festen Arbeitszeiten, dass er der flexible Part in der Familie ist und manchmal richtig kämpfen muss, um arbeiten zu dürfen, um arbeiten zu können (A8). Manchmal würde er auch gerne sagen, dass er von acht bis vier arbeitet. Bei Anfragen schaut er, ob und wie sich diese auf seine **Arbeits- und Familienzeit** auswirken (A8).

B beschäftigt sich regelmäßig mit seiner Arbeitszeit- und seinem Arbeitsverhalten. Er muss regelmäßig nachjustieren bzw. Entwicklungen korrigieren, wie er es nennt (B7). Sind es bei A die **Anfragen** und die **Familienzeit**, die seine Arbeitszeit mitbestimmen, so nennt B die **Entwicklungen im Beratungsfeld,** im **supervisiorischen Feld** und auch die **gesellschaftlichen Entwicklungen,** die seine Arbeitszeit beeinflussen. Er führt an, dass ihm noch vor zehn Jahren sicher niemand eine SMS am Sonntagnachmittag geschickt hat und deutet die technologischen Entwicklungen als einen Motor der entgrenzten Arbeitsweise (B7). Neben den neuen Kommunikationstechnologien the-

matisiert B auch die **Fülle an interessanten Angeboten**, die über die Jahre zugenommen hat (B7). Diese Dynamiken und diese Herausforderung, für sich Freiräume zu schaffen und diese immer wieder verteidigen zu müssen, sind für ihn zu einem Teil seiner Arbeit geworden. Durch dieses regelmäßige „Draufschauen" und durch die eigene Reflexion schaut er, dass er gesund und lebendig bleibt und sich nicht in zu vielen Verpflichtungen verstrickt. Er hört da ganz viel auf seinen Körper, der ihm Rückmeldung gibt, wenn da wieder etwas zu viel war. B ist der einzige von den Befragten, der das Thema **„eigene Gesundheit"** anspricht (B7). B scheint schon Erfahrungen mit den negativen Folgen von zu viel Arbeit zu haben. Es wirkt, als könne er schwer „nein sagen" und auch interessante Aufträge kann er schwer ablehnen. Aus diesen Erfahrungen heraus hat er sich eine Strategie zurechtgelegt, mittels er regelmäßig seine Arbeitszeit und sein Arbeitspensum reflektiert und dementsprechend korrigiert.

C sagt von sich, dass sie kein gutes Arbeitszeit-Modell hat (C12). Es beginnt schon einmal damit, erzählt sie, dass sie **„fast nie nicht arbeitet"** (C12). Die **Verführungen**, die Vorbereitungs- und Bürozeiten mit Aufträgen und anderen Kontakten zu füllen, führen dazu, dass sie auch viel an den Abenden und am Wochenende arbeitet. Nicht arbeiten gelingt ihr am besten, wenn sie **Urlaub im Ausland** macht. Auch F verfolgt diese Strategie, Abstand durch Fernreisen und **Nicht-Erreichbarkeit** zu erlangen (F9). D hingegen berichtet nicht von „Abstand nehmen" und sich abgrenzen zu müssen. Alles ist Arbeit und sie scheint einen gesunden Weg für sich gefunden zu haben. Zu C's Selbstfürsorge gehören viele **Kurzurlaube** zusätzlich zu einer längeren **Praxis-Auszeit**, wo die Praxis geschlossen ist (C12).

D weiß nicht, wie viele Wochenstunden sie arbeitet, sie zählt das nicht. Sie hat ziemlich viele Supervisionen und es gibt eigentlich selten einen Tag, wo nichts ist (D12). Die **Termine** strukturieren D. Und wenn es mal keinen Termin gibt, dann hat sie Zeit für Dinge, die sie sich vorgenommen hat. D scheint eine Liste von Aufgaben zu haben, die sie macht, wenn sie keine Termine hat. Aufgaben, die sie sich für diese freie Zeit vornimmt (D12). D wirkt auf die Autorin sehr klar und strukturiert, vielleicht ist dies auch der Grund, warum sie sich von ihren Terminen strukturieren lassen kann, da bei D eine eigene innere Struktur mitläuft. D wirkt zudem sehr diszipliniert. E ist wie D auch sehr klar und strukturiert. Anders wie D hat E aber klare Orte und Wochentage, wann er wo was arbeitet (E5). Die **Örtlichkeit** und **Zeitlichkeit** strukturieren E. Zur Örtlichkeit zählt E seine unterschiedlichen Standorte, an denen der arbeitet und die Regionen, aber auch die Akten und Mappen, in denen er die Falldokumentation festhält (E7). Dieses Ordnen, dieses „Rein tun", durchnummerieren, das hilft ihm (E7). Die Autorin deutet es als eine Art Abstand nehmen können und Verarbeiten, das durch das Weglegen und Verordnen in der Mappen passiert.

Eine **erwerbszentrierte Lebensführung,** haben alle Befragten, was dem singulärem Arbeitssubjekt und einer entgrenzen Arbeitsweise entspricht. Da die Ideengenerierung zur Lösung beruflicher Aufgabenstellungen nicht auf Knopfdruck gelingt, und auch außerhalb der Arbeitszeit erfolgt, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben auch bei jenen, denen generell an der Trennung der Lebenssphären gelegen ist. Auch bei der Arbeitszeitgestaltung zeichnet sich eine Spannbreite von „Meine Termine strukturieren mich." (D) bis hin zu „kämpfen muss" um arbeiten zu können (A). Alle Befragten verfügen über unterschiedliche Strategien ihre Arbeitszeit und ihr Arbeitspensum zu regulieren.

Nach dem Thema der Arbeitsorganisation und dem Verständnis von Arbeit werden die Ergebnisse aus der Befragung zum Themenbereich „das eigene Profil als Supervisor*in und die Positionierung auf dem Berater*innenmarkt" dargelegt.

8.2 Markenbewusstsein von solo-selbstständigen Supervisor*innen

„Brand awareness" ist ein Begriff aus dem Marketing und wird als Markenbewusstsein übersetzt. Dieses Markenbewusstsein aus der Perspektive der solo-selbstständigen Supervisor*innen auf ihre eigene Marke wurde im Rahmen der Fragen zum Geschäftsmodell, zur eigenen Positionierung am Berater*innenmarkt und zu ihrem beraterischen Profil thematisiert. Es war deutlich spürbar wie fremd diese Fragen einzelnen Befragten waren und anscheinend auch der Professionskultur der Supervision sind. Aus diesem Grund fielen die Antworten auch eher zurückhaltend aus. Einige Ergebnisse aus diesem Themenkomplex werden aufgegriffen und anhand der Unterthemen Profil und Positionierung am Berater*innenmarkt dargestellt.

8.2.1 Profil

Alle Interviewpartner*innen berichten, dass sie in unterschiedlichen Bereichen, Berufen tätig sind. Neben Supervision und Coaching wird Psychotherapie, Organisationsberatung, Moderation von Klausuren, Trainer*innentätigkeit, Lehre und Forschung, Vortagstätigkeit aber auch die Tätigkeit als Yogalehrerin, Gemeinwesenarbeit und Permakulturgärtnerei angeführt. Diese Vielfalt an Tätigkeitsbereichen wird von allen Befragten positiv bewertet. Zum einen werden diese Tätigkeiten als Ausgleich, als Ergänzung aber auch als Tätigkeiten, die sich aus dem Supervisionsverständnis heraus entwickelt haben, bezeichnet. Die Kombination der unterschiedlichen Geschäftsfelder entsteht aus den persönlichen Interessen und Kompetenzen der Befragten. Für alle Befragten ergibt sich ein roter Faden, eine Klammer, ein Zusammenhang zu diesen unterschiedlichen Bereichen. Ob sie sich dessen bewusst sind, dass der singuläre Arbeitsmarkt dies auch von den singulären Arbeitssubjekten zunehmend verlangt, erschließt sich nicht aus den Daten.

B spricht zum einen von dem traditionellen Naheverhältnis von Supervision und Psychotherapie und zum anderen, dass diese Kombination ein sehr angesehenes Modell ist (B1). In diesem Zusammenhang wird das einzige Mal darauf hingewiesen, dass gewisse Kombinationen an Angeboten auf dem Markt prestigeträchtig sind. B spricht im Zusammenhang mit seinem Profil auch über **Gesundheit**, dass die **Vielfalt**, die er mit seinem Profil abdeckt, ihn **psychologisch wie ökonomisch gesund** hält. Dadurch, dass er in vielen Bereichen arbeitet, hat er die Wahlmöglichkeit und kann zwischen den Bereichen wechseln. B spürt, dass „das Wechseln von einem in den anderen Modus“ ihm guttut, das hält ihn gesund (B4).

D bezeichnet ihre unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche als „kommunizierende Gefäße“, die sich gegenseitig ergänzen und erklärt, dass der eine Bereich vom anderen profitiert. Oder anders ausgedrückt, D arbeitet in einem Bereich und kann dadurch Kund*innen für ihr Kerngeschäft der Supervision und Coaching lukrieren (D6). Die Vielfalt der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche wirkt sich positiv auf den individuellen wie ökonomischen Zustand aus. Diese persönliche Profilgestaltung scheint sich nicht unter dem Zwang nach Einzigartigkeit und sich von der Konkurrenz abheben zu wollen, entwickelt zu haben. Die motivationale Struktur der Arbeit der Befragten ist sehr stark intrinsisch ausgeprägt, was dem Wertewandel bzw. der motivationalen Struktur der singulären Arbeitsweise entspricht.

8.2.2 Positionierung auf dem Berater*innenmarkt

Einige der Befragten beziehen ihre Positionierung auf dem Berater*innenmarkt ganz stark auf ihre Internetpräsenz und ihre eigene Website bzw. wie sie sich auf der Website darstellen. A und B haben ihre Website neu erstellt bzw. überarbeitet und beide berichten von ihren Überlegungen zu ihrer persönlichen Darstellung im Internet (A5, B5).

A erzählt von seinen Überlegungen zur Kleiderwahl für den Fototermin (A5). Er hat sich für ein T-Shirt und ein kurzärmliges Hemd entschieden. A betont, dass er sich „nicht verkleiden müssen will“ und so rüberkommen will, wie er ist, ganz authentisch. A hat das Gefühl, wenn er so sein kann, wie er ist, kann er am besten arbeiten (A5). B startet jetzt auch mit einem großen Foto von sich auf seiner Website (B5). Er stellt sich als Person in den Vordergrund. „Das bin ich.“ und „Das biete ich.“ (B5). Das ist neu für ihn und da steht er auch im Zwiespalt mit der Community der Supervisor*innen. Der Anspruch der Community ist, sich als Person zurückzunehmen und die Sache in den Vordergrund zu stellen. Er hat sich dafür entschieden, seine eigene Person in den Vordergrund zu stellen, weil die gefragt ist. Für B ist dies ein Zugeständnis an den Markt. Er präsentiert sich als Einzelunternehmer, als Person, deren höchst persönliche Beratungskraft nachgefragt wird. Mit diesem Zugang hat er den Eindruck, dass er ganz den Aspekten der singulären Arbeitssubjekte und

der singulären Arbeitswelt entspricht. Durch die Aussagen von B wird deutlich, dass die Community, die **Professionskultur** der Supervision einen anderen Zugang zur Marktpräsentation hat als das singuläre Arbeitssubjekt. Vom singulären Arbeitssubjekt wird ständige Performanz verlangt und von der Professionskultur Zurückhaltung.

Neben der Internet-Performanz von A und B thematisiert C ihre neue berufliche Ausrichtung (C8). Sie hat ihren Themenschwerpunkt verändert und bezeichnet sich jetzt als Organisationsberaterin. Wie viele Anteile intrinsische Motivation und Marktnachfrage, in dieser neuen Ausrichtung stecken, ist aus den Daten nicht ersichtlich. Es ist hingehen ersichtlich, dass C ihre Performanz regelmäßig verändert und reflektiert und diese dann für einige Zeit Gültigkeit hat bzw. sie sich auch nach dieser Ausrichtung orientiert in ihrem Angebot und ihrer Performanz. Die Befragten sind aufgrund ihrer Professionszugehörigkeit und der darin vorherrschenden Kultur geprägt. Des Weiteren identifizieren sie sich stark durch ihre berufliche Herkunft, ihren Quellenberuf. Dies ist bei fast allen Befragten stark ausgeprägt.

Zur Professionskultur der Supervision gehört auch das Arbeiten in Kollektiven. Dadurch, dass die beraterische Tätigkeit überwiegend ein solitäre Arbeit ist, tauschen sich viele Supervisor*innen mit Kolleg*innen im Rahmen von Intervisionsgruppen, in Form von kollegialer Beratung, aus. In diesem Kollektiv geht es um die Reflexion der eigenen Arbeit und den Austausch auf einer kollegialen Ebene. „Das ist das Schöne, dass Supervision und Beratung, dass es da diese Kultur gibt, von Intervision. … Da gibt es mehr die Kultur durch Intervisionsgruppen, dass man nicht allein bleibt“ (B11).

8.2.3 Geschäftsmodell „Netzwerken“

Soziale Netzwerke sind für die Arbeitssubjekte eine wichtige Ressource. Sie bilden ein Gefüge von Beziehungen des Kennens und Wertschätzens, die potenziell mobilisiert werden können, wenn es um die Mitarbeit in neuen Projekten bzw. um neue Aufträgen geht (Reckwitz 2017,199). In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zu den Erfahrungen mit beruflichen Kooperationen und Netzwerken der befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen wiedergegeben.

Alle Interviewpartner*innen sind in Kooperationen und Netzwerken fest verankert und es ist ein wichtiger Teil ihrer beruflichen Realität. „Das ist das um und auf“ (E6). Es ist, mit „das Bedeutendste überhaupt.“ (C5). Zudem wird es auch als Kulturbestandteil der Profession Supervision wahrgenommen (B11). Die Befragten unterscheiden sich nur in der Intensität der gelebten Kooperation und der aktiven Netzwerkarbeit. Der geteilte Arbeitsplatz in Form einer Praxisgemeinschaft bzw., dass man sich die Praxisräumlichkeiten teilt, ist unter den Befragten weit verbreitet. Zwei Interview-

partner*innen haben angeführt, dass sie in einem Team arbeiten. Es wurde daher die Unterscheidung zwischen interner Kooperation und externer Kooperation, eingeführt.

Interne Kooperationen: A und C arbeiten in einem Team in unterschiedlichen Konstellationen. A ist gemeinsam mit allen andern in der Firma Geschäftsführer und Mitglied in mehreren Firmen, die für ihn alle ein Versuch sind, Kooperationen zu institutionalisieren (A9). A hat nie das Gefühl, dass er alleine ist, obwohl er selbstständig ist. Er empfindet das Team als großen **Rückhalt** und **Stütze**. C arbeitet in einem Team mit Kooperationsvertrag, wo es ein Kernteam und Netzwerkpartner*innen gibt (C4). Sie unterscheidet daher interne und externe Kooperationen. Durch die interne Kooperation versteht sich C auch grundsätzlich als Teammitglied und weniger als Solo-Selbstständige, aber sie ist eigentlich beides, wie sie betont. Die Kooperation nach innen empfindet C als wahnsinnig aufwendig und manchmal auch als ermüdend und zermürbend, aber im gleichen Atemzug betont sie, wie wertvoll ihr dieses Team ist. Es vermittelt ihr **Heimat** und **Zugehörigkeit** (C4).

C berichtet von Krisen und Konflikten im Team, die entstehen und die sie durchlebt hat. Sie führt zwei Aspekte an, warum für sie auch diese Konflikte so wichtig sind. Zum einen, „damit man nicht total abhebt“ (C5). Sie hat die Befürchtung, dass dies geschieht, wenn man alleine arbeitet. Zum anderen bietet ihr das Team die Erfahrungen und eine eigene Erblebenswelt zu den Themen, zu denen sie berät: Führung, Firmenkooperationen, Konflikte, Konkurrenz, Kollaboration, Steuerung (C5f.). Was C konkret mit diesem „abheben“ meint, darüber geben die Daten keinen Aufschluss. Die Autorin deutet es, dass die Gruppe, das Team, in ihrer Funktion als Korrektiv für C sehr wichtig ist.

Externe Kooperationen und Netzwerke: Die Befragten schildern ihre Erfahrungen mit Kooperationen und Netzwerken und betonen dabei ganz stark, was diese Netzwerke für sie bedeuten und wie sie von diesen Netzwerken profitieren.

C verbindet mit den unterschiedlichen Formen der Kooperationen **Zuspruch**, **Rückendeckung** und **Vermittlung** (C5). Vernetzung und Austausch, zu Veranstaltungen gehen, sich in der Community austauschen und abgleichen ist für C ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit, den sie als „wahnsinnig lustvoll“ empfindet (C12). B betont, wie gut er alleine und vereinzelt sein kann, so lange er Kollektive hat, die ihm **Sicherheit**, Vermittlung, **Reflexion** und Rückhalt bieten (B2). Gerade in seiner Anfangszeit als selbstständiger Supervisor hat ihm die **Zugehörigkeit** zu Kollektiven geholfen, das **Risiko** der Selbstständigkeit zu **vermindern** (B3). Die Gruppe hat ihm auch diesen „**Mut** gegeben“ sich selbstständig zu machen (B2).

D unterscheidet zwischen Kooperationen und Netzwerken (D9) „Manchmal muss man sich sehr lange **in Netzwerken bewegen**, um überhaupt zur Kooperation zu kommen. Also, das ist nicht etwas, was gleich passiert. Das ist etwas, was man sich, glaube ich, auch immer wieder erarbeiten muss – mit einem **langen Atem**“ (D9). Für D ist die Voraussetzung für Kooperationen die Netzwerkarbeit, die sie auch mit harter Arbeit und Geduld verbindet. „Also, es ist wichtig, dieses **Netzwerk** auch immer wieder zu **erweitern**, um neue Personen, die dazu kommen und so. Das ist wichtig. Ja, das muss man pflegen...“ (D10). D spricht in diesem Zusammenhang die Auslastungskapazitäten von Kolleg*innen an. „Es ist wichtig, auch die neuen Kolleg*innen zu kennen, die noch freie Kapazitäten haben, an die man dann gut und gerne Anfragen weiterleiten kann“ (D10).

E spricht im Zusammenhang von Vernetzung und Kooperationen von „ ...gemeinsam auftreten, gemeinsam arbeiten, gemeinsam Aufträge durchführen“ (E6). Er hat sich immer wieder in seinem Berufsleben mit anderen zusammengeschlossen und u. a. Verbände und Institute gegründet. Dieses gemeinsam auftreten und auch eine **Interessenvertretung** zu bilden, ist ganz stark in seiner Berufsbiographie verankert (E4). Dadurch, dass E auch in vielen unterschiedlichen Bereichen tätig ist, hat er „…für immer wieder unterschiedliche Bereiche Kooperationspartner*innen“ gehabt (E6). Vernetzung in Gruppen bedeutet für ihn auch fachliche wie persönliche Weiterentwicklung (E6).

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse zu den Erfahrungen der befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen bezüglich der gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt, die sie wahrnehmen, wiedergegeben.

8.3 Veränderungen in der Arbeitswelt

Reckwitz spricht davon, dass Veränderungen in der Arbeitswelt bzw. die Singularisierung der Arbeitswelt auf drei Ebenen sichtbar werden. Erstens auf der Ebene der Praxis der Arbeit, wie gearbeitet wird und wie sich die Arbeit gestaltet. Zweitens auf der Ebene der Organisationen, wie diese strukturiert sind und drittens auf der Ebene der Kompetenzen, Wünsche und Anforderungen der arbeitenden Subjekte (Reckwitz 2017, 181). Anhand dieser drei Ebenen werden die Themen der Veränderung, die die Befragten angeführt haben, strukturiert. Diese Ebenen lassen sich nicht klar voneinander trennen und viele Themen, die von den Befragten thematisiert wurden, können der einen oder anderen Ebene zugeordnet werden bzw. mehreren.

8.3.1 Veränderungen in der Arbeit als Supervisor*in

In diesem Abschnitt werden die Veränderungen, die die Befragten bzgl. ihrer eigenen Arbeit wahrnehmen, dargestellt. Die Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt, die thematisiert werden, sind: keine Auswirkungen, knappe budgetäre Mittel für externe Supervision und daher auch weniger

Aufträge. Der Einfluss der Kommunikationstechnologien ermöglicht die Implementierung eines neuen Beratungsfeldes, der Online-Beratung, und sie nehmen Einfluss auf die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Befragten. Die Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen aber auch die supervisorische Haltung bzw. verstärken diese. Supervision wird als Gegenpol als „widerständiger Ort" (D15) verstanden. Die starke gesellschaftspolitische Verantwortung von Supervision, die im Zuge der Interviews thematisiert wurde, wird von der Autorin auch als Folge der veränderten Arbeitswelt gedeutet.

A fühlt sich, was die Veränderungen in der Arbeitswelt betrifft, „ein bisschen privilegiert" und hat das Gefühl, dass diese Veränderungen ihn nicht betreffen (A11). A betrachtet seine Arbeit und seine Arbeitsweise ganz unabhängig vom Markt bzw. den Veränderungen in der Arbeitswelt. A verkörpert für die Forscherin den Berater-Typus, der sich nicht als Akteur in der Arbeitswelt versteht, sondern als Begleiter von etwas, was ihn aber nicht betrifft. Nach kurzem Überlegen kommt er aber darauf, dass es ihn schon betrifft, nämlich in dem Zusammenhang, dass es tendenziell weniger Geld für externe Beratung gibt bzw. ausgegeben wird. Die **knappen budgetären Ressourcen für externe Beratung** haben Auswirkungen auf die Erwerbssituation von A (A11). Für die Forscherin ist nicht ersichtlich, ob dies ein Gefühl, eine Annahme oder die gelebte Realität von A wiedergibt.

Auf ihre eigene Tätigkeit als Supervisor*innen bezogen führten B und F die Diskussion zur **Online-Beratung** an, die unter Kolleg*innen und in der Community gerade aktuell ist (B8, F10). B und F beschäftigen sich zudem mit ihren **Kommunikationskanälen** und **thematisieren** die E-Mail- und SMS-Kommunikation, über die sie auch am Wochenende und im Urlaub erreichbar sind. B beschäftigt sich mit den digitalen Medien, fühlt sich aber aufgrund seines Alters alt bzw. verhält sich alt, was für ihn u. a. ein Grund ist, warum er bzgl. einiger digitaler Entwicklungen auf Distanz geht. Er sieht sich „als Kämpfer für das Altmodische", „für die altmodischen Grenzen" (B8). Durch die Äußerungen von B und F wird der Einfluss der digitalen Kommunikationstechnologien auf ihre eigene Arbeitsweise thematisiert. Diese neuen Kommunikationsmedien verändern ihre berufliche Erreichbarkeit und bilden somit eine neue Dimension in ihrer persönlichen Begrenzungsarbeit.

Im Zusammenhang mit seiner Arbeit führt A die Diskussion und die **Kritik** an, dass Supervision und Psychotherapie die **Handlanger des Neoliberalismus** sind (A11). Mit seiner Arbeit trägt er dazu bei, dass die Leute funktionstüchtig bleiben und damit trägt er auch zum Erhalt des Systems bei. D thematisiert auch im Zuge der zunehmenden Selbstoptimierung der Erwerbstätigen die Kritik an der Beratung, dass sie systemerhaltend ist (D15). Anders als A bezieht sie zu dieser Kritik Stellung und führt die Supervisorin Katharina Gröning an, die Supervision als eine reflexive Institution

versteht. Im Sinne von Gröning, ist auch für D die Supervision ein Ort, wo zuwiderlaufende Entwicklungen und **„widerständig sein“** Platz haben muss (D15). Supervision und Coaching als offener Raum für Überlegungen und Ausloten von Handlungsalternativen. Coaching ist für D nicht Mittel zur Selbstoptimierung (D15). Für D es wichtig, dass die Beratung ein Ort ist, wo Zugeständnisse gemacht werden können und die Grenzen des eigenen Handelns und Wollens thematisiert werden können. Supervision und Coaching soll nicht zum Ort werden, wo man etwas für die Verbesserung der eigenen Performance lernt, sondern Platz bieten für Überlegungen in alle Richtungen (D15).

D und E thematisieren beide die **politische** wie **gesellschaftliche Verantwortung** von Supervisor*innen. Im Rahmen des Interviews erzählt E von seinem großen Interesse am Diskurs zum Thema Arbeit (E9). Er beschäftigt sich intensiv mit den Auswirkungen von Arbeit auf die Umwelt. Er will das „Hohe Lied auf die Arbeit“, das lange gesungen worden ist nicht mehr mitsingen (E9). Arbeit hat in der Gesellschaft nach wie vor einen hohen Stellenwert und dass muss sich ändern, wenn man die natürliche Lebensgrundlage der Menschen erhalten und die Ressourcenzerstörung durch Arbeit stoppen möchte, so der Tenor von E (E9).

E will den **Diskurs** zum Thema Arbeit nicht auf der Ebene der Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung durch Arbeit führen, sondern die vielen Diskurse, die zum Thema Arbeit derzeit geführt werden, bündeln und unter einem größeren Thema zusammenfassen: Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage durch die Umgestaltung von Arbeit. „Die Selbstausbeutung, die wird in solchen Rahmen diskutiert, aber völlig ausgeblendet wird die Thematik, dass Arbeit im großen Stil vermieden werden muss, damit eine halbwegs friedliche Zukunft auf dem Planeten möglich ist. Und das einmal andenken und zusammenzubringen, das ist ein ganz heißes Eisen, das ist ein Thema, mit dem ich mich auch ganz aktuell beschäftige“ (E9). Sein Anliegen ist es, auf die „**Schattenseiten“ von Arbeit** aufmerksam zu machen. Arbeit mit seinen Entwicklungen hat nicht nur Auswirkungen auf den Menschen, sondern auch auf die Natur und somit auf die Lebensgrundlage der Menschen. Ressourcenzerstörung und ein hoher Energieaufwand sind die Folgen, die mit der Technologisierung und Digitalisierung einhergehen. Er weiß, dass dies ein unbeliebtes Thema ist, auf die „Schattenseiten“ der Arbeit hinzuweisen, weil es sehr hilflos macht. Ihm ist es ein Anliegen, den Diskurs zu diesem Thema zu fördern und sich zuzumuten, **kontroversiell zu diskutieren**. „Wie viel Arbeit ist der Welt überhaupt noch zumutbar?“ (E10).

„Wer, wenn nicht wir“, sollten diese Fragen angehen? (E10). Für E gehört es zur **Profession der Supervision** dazu, diesen Diskurs zu führen und sich mit den widersprüchlichen Seiten von Arbeit auseinanderzusetzen, sich Zugang zu **unterschiedlichen Arbeitskontexten** zu verschaffen, „…

alles zu lesen, alles aufzunehmen, was einem in die Hände fällt“(E10). Diese kritische Haltung und Auseinandersetzung scheint ihm Antrieb und Motor zu sein, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Sein Zugang ist ein gesellschaftspolitischer. Wie viel Arbeit ist der der Welt noch zumutbar und wie können gravierende Umgestaltungen ausschauen? Was machen die Menschen dann ohne Arbeit? E ist es ein Anliegen, dass diese Zukunftsthemen und Fragen einen Platz haben in der Community der Supervisor*innen und im Berufsverband und, dass ein Diskurs zu diesen Fragen entsteht (E10). In diesem Zusammenhang verweist er auf eine weitere Leidenschaft von ihm, die öffentlichen Obstgärten. Für ihn ist es wichtig, einen **Ort für den Austausch** zu haben, einen **positiven Rahmen**, um sich mit gravierenden Dingen auseinandersetzen zu können (E11).

8.3.2 Veränderungen beim Arbeitssubjekt

In diesem Abschnitt geht es um die Veränderungen in der Arbeitswelt, die die Befragten auf der Ebene der Arbeitssubjekte bzw. ihrer Kund*innen wahrnehmen. Es wird das Spannungsfeld thematisiert, in dem sich viele Erwerbstätige bewegen: hoher Leidensdruck für berufliche Sicherheit und Erfolg. Das Thema Entgrenzung der Arbeit wird als Querschnittthema genannt, das in fast allen Beratungen thematisiert wird, insbesondere bei Führungskräften. Der Einfluss der Kommunikationsmedien auf die ständige Erreichbarkeit und der zunehmende Eingriff der Arbeit auf die Privatsphäre werden thematisiert sowie die hohe Leistungsbereitschaft von Mitarbeiter*innen, Ressourcenmangel auszugleichen, das dazu führt, dass „gierige Führungskräfte“ diese hohe Leistungsbereitschaft vermehrt abrufen.

D spürt „ein großes **Leid“** (D16). Sie erlebt, dass die Menschen einem hohen **Leidensdruck** ausgesetzt sind und **viel in Kauf nehmen**, da die Arbeit den Menschen auch **Sicherheit** und **Erfolgserlebnisse** vermittelt (D16). Die Arbeit bewegt die Menschen sehr (D16). In ihren Antworten vermischen sich Erfahrungen aus der eigenen Beratungspraxis mit Erfahrungen von Kolleg*innen.

Für B und C ist das Phänomen der **Entgrenzung von Arbeit** in allen Arbeitswelten ein starkes Thema (B7, C10). Es ist ein Querschnittsthema, das sich durch alle Beratungen durchzieht (C10). B hat viel mit entgrenzten Arbeitsweisen in der Beratung zu tun, zunehmend bei Führungskräften (B7). Diese entgrenzte Arbeitsweise ist u. a. das Resultat von den vielen **All-inklusive-Verträgen** und ähnlichen Modellen, deutet B die Situation (B7). Viele lassen sich von den Verträgen von den „narzisstischen Zuckerln“ der Organisationen verführen (B7). Es geht in der Beratung bei B viel um diese **Verführungen**, wo Menschen getäuscht werden, sich täuschen lassen und sich selbst ausbeuten (B7).

C schildert ihre Erfahrungen mit Kund*innen, dass diese mit der Vorstellung in die Beratung kommen, im besten Fall „Grenzen setzen“ lernen zu müssen und im schlechtesten Fall es schon längst hätten können müssen. „Diesem Thema haftet ein enormer Druck an, ein **normativer Druck“**, wie C feststellt, dass man sich doch abgrenzen können muss (C 10). Leid, Druck, Stress. F nennt es **Stress** (F10). Sie hat das Gefühl, die Menschen sind **mehr Stress** ausgesetzt und **machen sich mehr Stress** (F10). Sie verbindet Stress ganz stark mit der ständigen **Erreichbarkeit** und dass die Trennung von Berufs- und Privatleben immer mehr zu einer Herausforderung wird (F10). Das Thema der Entgrenzung, das auch B und C schon thematisiert haben ist auch in der supervisiorischen Praxis für F sehr präsent. Im Sozialbereich, wo F viel arbeitet, ist es wichtig diese Bereiche gut zu trennen und auf sich zu achten, wie sie betont (F10). In den Supervisionen wird die ständige Erreichbarkeit, die durch die Möglichkeiten der **neuen Medien** immer mehr gegeben ist, von den Teams viel thematisiert. F empfindet, dass es zunehmend zu einer größeren Herausforderung wird, da eine gesunde Abgrenzung zu finden (F10).

B, C und D thematisieren den hohen **Druck**, der auf die Mitarbeiter*innen ausgeübt wird (B9, C11, D16). C berichtet aus ihrer Beratungspraxis von einem Team, wo der Druck in Gestalt von **hoher Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter*innen erscheint. Da lobt dann die Führungskraft ihr Team, wenn dies sich, trotz massivem Ressourcenmangel, ins Zeug und ein hohes Leistungspensum an den Tag legt (C 11). C kritisiert den Umgang der Führungskräfte mit dieser Situation (C11). Sie nutzen die hohe Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter*innen aus und rufen diese bei Bedarf immer wieder ab. Der Ressourcenmangel wird durch die hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen kompensiert. C fordert, dass hier am Verhalten der Führungskräfte angesetzt werden muss, denn dieses hohe Leistungspensum ist begrenzt und hat auch negative Auswirkungen. C deutet dies als ein Phänomen unserer Zeit (C11).

8.3.3 Veränderungen in den Organisationen

Auf der Ebene der Organisation werden von den Befragten folgende Themen genannt, auf die an dieser Stelle näher eingegangen wird: Ständige Strukturveränderungen auf der organisationalen Ebene führen dazu, dass Mitarbeiter*innen zwar einen sicheren Job haben, sich aber nicht sicher sein können, wo sie arbeiten und was zu ihren Aufgaben zählt. Der Ausstieg aus der Organisation, aus der Arbeitswelt wird zunehmend zum Thema. Vermehrter Dokumentationsaufwand führt zur Veränderung der eigentlichen Kernaufgabe und zu Arbeitsunzufriedenheit. Der Führungsstil von Leitungen aber auch von ganzen Organisationen führt zu einer Entmenschlichung der Arbeit. Permanenter Ressourcen- und Personalmangel bei gleichbleibendem Anspruch die Qualitätsstandards zuhalten, belasten auch ganze Organisationen. Forderungen nach Arbeitszeitverkürzung im Sinne der Reduzierung von Arbeitsdruck werden geäußert.

D spricht ein Phänomen an, dass die Folge von Strukturveränderungen in Organisationen ist (D16). „**Diese Strukturveränderungen in Organisationen**, wo Menschen zwar wissen, dass der Job sicher ist, aber alle drei Jahre mache ich eigentlich etwas anderes. Und das entscheide ich nicht selber, sondern das entscheidet die Organisation“ (D16). Ihre Anstellung ist ihnen sicher, dafür entscheiden sie nicht, welchen Aufgaben und Funktionen sie übernehmen, sondern, das macht die Organisation. Durch diese ständige organisationale Optimierung entsteht bei den Mitarbeiter*innen das Gefühl, „man schwimmt im Strom und muss mitschwimmen“ und die einzige Alternative ist der Ausstieg aus der Firma (D16). In der Supervision erlebt D oft, dass Szenarien des Ausstiegs thematisiert werden. „Bilder des **Ausstiegs aus dieser Arbeitswelt,** die immer wieder ganz stark da sind“ (D16). D fragt sich: Was ist der Beitrag der Supervision und ob die Supervision diese Auswirkungen der Arbeitswelt noch halten kann? Ihr ist es ganz wichtig, diese Ausstiegsszenarien nicht abzutun, als wären sie ganz absurd. Für die Forscherin wird in dieser Reflexion sichtbar, dass D die gesellschaftspolitische Verantwortung von Supervision sieht und auch wahrnimmt. D thematisiert in diesem Zusammenhang eine arbeitsmarktpolitische Forderung nach weniger Arbeitszeit (D16). D ist der Meinung, wenn die Menschen weniger arbeiten, sich viel ändern würde, dann wäre auch weniger Druck da und die Arbeit würde sich auf mehrere Menschen verteilen (D16). D hat zudem den Eindruck, dass Menschen, die Karriere machen wollen, einen unglaublich **hohen Arbeitsaufwand** erbringen müssen. „40 Stunden ist das Minimum und zu Hause wird dann auch gleich wieder weitergearbeitet“. Sie kritisiert die Entwicklungen in der Arbeitswelt, die sie als sehr neoliberal und turbo-kapitalistisch empfindet.

D berichtet von Situationen in großen Konzernen, wo die Mitarbeiter*innen nicht mehr direkt über ihre Versetzungen und Kündigungen informiert werden, sondern dies z. B. per E-Mail erfahren (D17). Sie thematisiert in diesem Zusammenhang die **Entmenschlichung** der Arbeitswelt. Was kann in diesem Zusammenhang Coaching leisten? Sie stellt sich die Frage, wie sie Menschen, die Angst haben, ihren Job zu verlieren, auf solche Situationen vorbereiten kann (D17). Für D sind die Entwicklungen in großen Wirtschaftskonzernen auch immer Vorboten für etwas Zukünftiges. In ihren Berichten, ihrer Kritik und ihren Fragen wird für die Forscherin deutlich, dass D sich auch mit den Grenzen von Supervision und Coaching beschäftigt bzw. suggeriert der Zugang von D der Forscherin, dass Supervision nicht nur im Setting der Beratung gefragt ist, sondern auch im arbeitsmarktpolitischen und gesellschaftspolitischen Kontext. Mit diesen Äußerungen positioniert sich D ganz klar gegen Coaching als Mittel der Selbstoptimierung.

So wie C, thematisiert auch E den Ressourcenmangel (E9). **Ressourcen-, Personalmangel**, bei gleichzeitigem Anspruch, den **Qualitätsstandards** zu entsprechen, entwickelt einen enormen Druck, der auf den Mitarbeiter*innen, aber auch auf der ganzen Organisation, lastet (E9). Dies

führt zu Qualitätsverlust von Professionen aber auch von ganzen Organisationen. „Professionelle Standards leiden unter Druck, Abstrichen und Beschleunigung und darunter leiden auch die Personen und letztlich natürlich auch die Qualität“ (C15).

Ein weiteres großes Thema im Sozialbereich ist die **Dokumentation** (F11). Es hat sich in diesem Bereich sehr viel geändert und es muss auch sehr viel dokumentiert werden. „Das ist viel mehr geworden in den letzten Jahren, Jahrzehnten und das verändert einfach auch den Berufsalltag in diesen Bereichen und das macht was mit der **Berufszufriedenheit** der Leute. Das sind Leute, die wollen mit Menschen arbeiten und finden sich vor einem Computer wieder. Was sie nie wollten. Das ist viel Thema. Das ist auch etwas, was sich in der Arbeitswelt geändert hat. Die **Notwendigkeit,** sich hundertmal **abzusichern** und dafür braucht es dann auch die doppelte und dreifache Dokumentation“ (F11). Für die Forscherin werden mehrere Aspekte durch die thematisierte Zunahme von Dokumentationsaufwand im Sozialbereich deutlich. Die Technologie macht eine Dokumentation überall und scheinbar einfach und schnell möglich. Ein Klick und ein Ankreuzen und schon ist vieles festgehalten, was ausgewertet werden kann. Unsicherheit und „sich absichern zu müssen“ ist ein großes Thema. Oft sind es aber auch die Organisationen, die sich vor ihren Fördergebern absichern müssen. Dokumentation als Tauschwährung für Fördergelder. Ein Aspekt, den die Forscherin aus ihrer beruflichen Erfahrung hier einbringt. Unsicherheit kann auf der Ebene der Mitarbeiter*innen, der Führungskräfte bzw. der Organisation gedeutet werden. Auf allen diesen Ebenen wird Unsicherheit greifbar. Wer sich wem gegenüber in dem Fallbeispiel von F absichern muss, wird für die Forscherin nicht deutlich.

E thematisiert, wie auch B und C, das veränderte Verhalten von Führungskräften. E berichtet von der **Leitungskultur** in Organisationen, die sich verändert hat. Diese Veränderung geht in Richtung mehr **Distanzierung** von den Mitarbeiter*innen und hin zu mehr **Vorgaben** von den Führungskräften (E8). Die Leitungsarbeit, wie E sie wahrnimmt, wird mehr und mehr zu einer **administrativen Führung**, die **anordnet und einfordert** (E8). Diese Veränderung der Leitungskultur beobachtet er mehrfach und stellt auch fest, dass dieses Führungskräfteverhalten als sehr irritierend erlebt wird. E glaubt, dass in diesem Zusammenhang, die eigene **Unsicherheit** der Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeiter*innen eine große Rolle spielt (E8). Er ortet einen hohen Bedarf an **Leitungsausbildung**, die nicht rein „technisch“ orientiert ist, sondern wo Führungskräfte lernen, wie sie **Beziehungen zu ihren Mitarbeiter*innen** aufbauen und führen können. Diese Beziehungsarbeit ist sehr stark ins Hintertreffen geraten, so die Erfahrung von E (E8).

8.4 Solo-Selbstständige

Alle Interviewpartner*innen antworten, dass sie mehr oder weniger, wobei die Betonung auf weniger liegt, Erfahrungen mit Selbstständigen in der Beratung haben, mit Ausnahme von B, der anscheinend die meiste Erfahrung mit dieser Zielgruppe hat. Der Begriff „Solo-Selbstständige“, den die Forscherin verwendet für allein arbeitende selbstständig Erwerbstätige, ist für die meisten neu und einige äußern auch ihre Irritation bzw. Neugierde bzgl. dieser Bezeichnung. Die Ergebnisse zur Zielgruppe Solo-Selbstständige werden anhand folgender Unterthemen dargestellt: Solo-selbstständige Supervisor*innen, Solo-Selbstständige in der Beratung sowie die Themen von Solo-Selbstständigen in der Beratung. Abschließend werden die Assoziationen wiedergegeben, die die Befragten zum Zukunftsbild: solo-selbstständige Supervisor*innen beraten zunehmend Solo-Selbstständige, geäußert haben.

8.4.1 Solo-Selbstständige Supervisor*innen

A scheint sich nicht als solo-selbstständiger Supervisor zu verstehen, da er ja „unsere Firma“ hat (A11). A würde auch den Beratungssektor aus dieser Diskussion ausklammern (A12). Ganz anders identifiziert sich B als Einzelunternehmer, der den gleichen Verführungen nach Anerkennung und Bestätigung ausgesetzt ist, wie seine Klient*innen (B 10). Hier sind Parallelen zu der Affektgesellschaft nach Reckwitz für die Forscherin erkennbar (Reckwitz 2017, 17). „Bei uns Einzelunternehmenden, da ist dieser Anruf „Ich will dich!“ (B10) „Wo hast du das schon in der Firma, im Kollektiv, dass du so gewollt bist und bestätigt wirst? Da ist jeder Anruf eine Streicheleinheit“ (B10). Diese extreme Relevanz der Affekte in der singulären Gesellschaft führt dazu, dass die Subjekte stets nach Anerkennung heischen. Das Ziel, ist es zu den Attraktiven zu gehören und als attraktiv wahrgenommen zu werden.

8.4.2 Solo-Selbstständige in der Beratung

B berichtet, dass er viele Selbstständige in der Beratung hat und dass es immer mehr werden (B12). **„Coaching ist schick“** und kann von der Steuer abgesetzt werden, so B über die Motivation seiner Coachees und die Zunahme von Solo-Selbstständigen, die zu ihm kommen (B12). Die Kund*innen, die bei B Beratung in Anspruch nehmen, für die ist Coaching selbstverständlich **„Das mache ich mal“**, **„Das gönne ich mir mal“** (B12). B führt an, dass in den letzten 15 Jahren die Architekten erstaunlich offen für Coaching geworden sind und auch unter den IT-Spezialisten scheint es modern zu sein ins Coaching zu gegen (B12). An dieser Stelle sei angemerkt, dass zu B überwiegend Männer in die Beratung gehen.

F macht die Arbeit mit den Selbstständigen **Spaß**, nicht zuletzt, da sie ja selber diesen Weg gegangen ist (F11). Sie äußert auch ihr großes **Interesse,** Menschen auf ihrem Weg in die Selbst-

ständigkeit zu begleiten. Sie erinnert sich an eine Klientin, die bei ihr in der Praxis war und sie hat das Arbeiten mit ihr als ein „total feines Arbeiten“ in Erinnerung (F11).

E begleitet keine Ein-Personen-Unternehmen, aber Menschen die aus ihrem Angstellenverhältnis aussteigen wollen und sich selbstständig machen möchten. Er hat viele Erfahrungen mit diesen **Phasen der Übergänge in Berufsbiografien** (E8).

8.4.3 Themen in der Beratung von Solo-Selbstständigen

Für A ist die Beratung von Solo-Selbstständigen nicht anders, wie die von Angestellten (A12). Er springt in seiner Argumentation und führt auf der einen Seite zwei Aspekte an, die die Beratung von Solo-Selbstständigen für ihn doch anders machen. „**Sie haben schon andere Themen, die sie beschäftigen“**. Das Thema **Rollenfindung** war bei einer Klientin sehr zentral. Schnell relativiert er dies aber auch wieder und fügt dem hinzu, dass das Thema Rollenfindung auch bei Mitarbeiter*innen im Angestelltenverhältnis vorkommen kann (A12). Für A scheint der Kontext der Beratung nicht so relevant zu sein.

Viele Selbstständige, die in die Beratung kommen, haben **Erschöpfungszustände** (B10). Zu B kommen viele Architekten, die etwas für sich machen wollen. Architekten sind ein Paradebeispiel für **Selbststeuerung** und **Selbstvernichtung,** so B (B10). Viele würden bereits Psychotherapie brauchen. Ihre Themen sind überwiegend **persönlich** und **gesundheitsbezogen,** wie gute **Grenzen** einführen, den eigenen **Versuchungen** widerstehen, so B. Es geht oft um die **Work-Life-Balance** und die Frage, wie sie noch **liebens- und lebenswerte Beziehungen zu ihren Partner*innen führen** können. Die meisten Berufe haben so etwas Verschlingendes, führt B an. Es geht ums **Überleben** in diesem Arbeitsumfeld. Durch diese Arbeits- und Lebensweise erhalten die Menschen aber auch viel Bestätigung und diese Verführungen dieser Arbeitsweise und die große Portion Narzissmus, die mitschwingt, darf nicht unterschätzt werden (B10). Die Schilderungen von B hören sich an wie ein harter Überlebenskampf, den die Menschen gewillt sind zu kämpfen, weil ihr Ego gestreichelt wird und sie viel Bestätigung erfahren und ab und zu kommen sie dann ins Coaching, weil sie das Gefühl haben, mal etwas für sich tun zu wollen. Die Erzählung von B löst bei der Forscherin ein Bild von Coaching als Wellnessprogramm aus, als Art Massage, ein Thermenurlaub, den man sich gönnt und dann geht es schon wieder.

B führt aus, dass es bei vielen Erfolgreichen in der Beratung, um Selbstklärung, Narzissmus, die eigene Bedürftigkeit erkennen und verstehen geht (B10). Und wenn das dann erkannt ist, kann diese entgrenzte Arbeitsweise auch wieder etwas runtergeschraubt werden. Aber oft, so berichtet B aus seiner Praxis, wird dieser **Druck fremd adressiert** (B10). Er hört viel von seinen Kund*in-

nen, dass das der Markt fordert, das Sparbuch, die Familie, das Studium der Kinder. Hier muss angesetzt und differenziert werden, so B. Da ist dann auch viel **hausgemachte Dynamik** und **Selbstwertgenerierung** dabei (B11).

B berichtet von den Architekten und jungen IT-Selbstständigen, dass die vollkommen einsam sind (B11). Zu B kommen viel mehr Männer in die Beratung als Frauen. Diese Männer haben keine Freunde, keinen „guten Freund". Sie haben nur „Berufsfreunde", erzählt B (B11). Diese **Einsamkeit** führt sie in die Beratung, so beschreibt B ihren Weg ins Coaching. Unter Männern in der Architekten- und IT-Branche gibt es auch nicht die Kultur der Kollektive und daher ist das Einrichten solcher auch nicht einfach, meint B. In der Beratung finden diese einsamen Männer Anschluss und Rückhalt. B versteht diese **Dialogberatung** auch als einen Teil von Supervision. So wie der Befragte hat auch Fürnwein (2012, 32) die besondere Rolle der Supervisor*in als Dialogpartner*in in der Beratung von Selbstständigen thematisiert.

C, D und E thematisieren im Zusammenhang mit Solo-Selbstständigen in ihrer Beratung die Supervisor*innen, die zu ihnen in die **Lehrsupervision** kommen (C6, D13, E8). Es sind zum Teil ausgebildete bzw. in Ausbildung befindende Supervisor*innen. D ist grundsätzlich der Meinung, dass Selbstständige wenig in Beratung zu finden sind bzw. diese suchen (D13). Bei Supervisor*innen, die in die Lehrsupervision kommen, ist es anders, da gehört die Reflexion zur Profession bzw. zur Aneignung der Profession und „zum selbstständig tätig werden" dazu (D13). Gehört die Bereitschaft und Kompetenz zur Reflexion zukünftig zum Profil der singulären Arbeitssubjekte dazu? Dies ist eine Frage, die sich der Autorin aufdrängt, aber auch in diesem Kontext unbeantwortet bleiben muss.

8.4.4 Solo-selbstständige Berater*innen beraten Solo-Selbstständige

Für B beinhaltet dieses Szenario zugleich **Chance** und **Risiko**. **Blinde Flecken** können in der Beratung entstehen und es kann zur **Verstärkung** durch die eigene Situation kommen (B11). Auf gewisse Themen können die Kund*innen nicht mehr aufmerksam gemacht werden, da die Berater*innen **selber davon betroffen** sind. Als Chance sieht B die **emphatische Situation**, die hergestellt werden kann, „da ich als Berater selber von der Selbstständigkeit betroffen bin" (B11). B hakt aber ein, dass diese Situation schon sehr viel Reflexion von der Berater*in verlangt, um nicht in die **Widerspiegelungsfalle** zu tappen (B11). Aber vielleicht brauchen die Solo-Selbstständigen etwas ganz anderes? Vielleicht brauchen sie viel mehr diese emphatische Situation, um aus ihrer Einsamkeit kommen zu können, so ein Gedanke der Forscherin, der bei der Reflexion der Daten entsteht. Werden die Supervisor*innen und Coaches die zukünftigen Mitarbeiter*innen des Einsam-

keitsministeriums?[4] Da viele Erwerbstätige keine Zeit mehr für Beziehungen haben bzw. nicht wissen, wie sie Beziehungen aufbauen und pflegen, holen sie sich professionelle Unterstützung, so die gedankliche Schlussfolgerung der Autorin.

C scheint dieses Zukunftsbild, dass Solo-Selbstständige zunehmend in die Beratung kommen, ganz realistisch (C7). Sie knüpft an ihren Zugang an, dass es hilfreich ist, eigene Erfahrungen mit Konflikten in Teams zu haben, um Konflikte in Kooperationen zu begleiten. Aus dieser Analogie heraus findet sie es durchaus hilfreich, wenn solo-selbstständige Supervisor*innen Solo-Selbstständige beraten. Es gibt eine hohe **Anschlussfähigkeit** an die Situation der Kund*innen (C7). Sowie B thematisiert C auch die Nachteile. Durch die ähnliche Situation besteht die Gefahr, dass man sich als Berater*in wenig distanzieren kann, dass es einem schwerfällt, Abstand zu nehmen. C glaubt, dass dieses Beratungssetting schon passiert und auch im Kommen ist (C7). F muss auch kurz überlegen, ob sie dieses Zukunftsszenario komisch findet. Kurz in sich reingehört, kommt sie zu dem Schluss, „Nein, das passt für mich". F sieht den Vorteil dieses Settings, dass da viel mehr eine gemeinsame **Verstehensebene** ist. Nachteile wie B und C thematisiert sie nicht (F12).

B, C und F können diesem Szenario etwas abgewinnen. Für D ist es hingegen in der Theorie ein spannendes und interessantes Thema, aber in der Praxis sieht es ihrer Meinung nach doch ganz anders aus (D14). D glaubt, dass der Bedarf nach Supervision bei den Selbstständigen gegeben ist, aber sieht die finanzielle Situation dieser als Hindernisgrund, Beratung in Anspruch zu nehmen. Supervision ist für Einzelunternehmer*innen purer Luxus, den man sich erst einmal leisten können muss, so der Zugang von D. Man müsste sich für diese Zielgruppe ein Modell überlegen, z. B. ein Gruppensetting, in dem die Supervision für jede/jeden Einzelnen günstiger wird, äußert D ihre Überlegungen „Vom Unternehmertum her ist das etwas, bei dem man spart" (D14).

8.5 Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung

Viele solo-selbstständige Supervisor*innen entsprechen dem Typus des singulären Arbeitssubjektes bzw. der singulären Arbeitsweise, so die Annahme der Forscherin. Als Impulsgeber für diese Forschungsfrage und hier insbesondere für den Teilaspekt, inwiefern solo-selbstständige Supervisor*innen ihre eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer reflektieren, ist Pongratz zu nennen (Pongratz 2004, 33). Er argumentiert, dass im Zuge der Veränderungen in der Arbeitswelt auch das Professionsverständnis der Supervision neu zu klären ist und setzt bei den

4 In Großbritannien ist Einsamkeit zum Regierungsthema geworden. Seit 2018 gibt es hier für ein eigenes Ressort und auch in Deutschland beschäftigt sich die Regierung mit Einsamkeit und Einsamkeitsschäden in der Gesellschaft (Jessen 2018)

Supervisor*innen und ihrer Reflexion der eigenen Erwerbssituation an. Diesen Gedanken von Pongratz aufgenommen, ist das Ziel dieses Forschungsvorhabens, den Aspekt der Reflexion der eigenen Erwerbssituation in den Kontext einer zunehmenden singulären Arbeitswelt einzubetten.

Im Folgenden werden die Ergebnisse anhand der Unterthemen Irritation, gleiche Erfahrungswelten, finanzielle Situation, Sicherheit und Anlässe sowie Ort der Reflexion präsentiert. Bezugnehmend auf die Irritation, die die Forscherin bei der Formulierung der Frage im Interview und auch bei der Interpretation der Daten gespürt hat, hinterfragt sie selber kritisch, ob sie diese Aufforderung zur Reflexion zu absolut formuliert und es daher zu Ablehnung, negativen Assoziationen und indirekten Antworten kam.

8.5.1 Irritation

Bei A löst die Frage merklich einen Reflexionsprozess aus, der in der Beantwortung der Frage deutlich wird. Erst antwortet er, dass dies für ihn mit einem hohen Anspruch verbunden ist, er sich aber nicht sicher ist, was damit genau gemeint ist (A10). Es scheint, was Bedeutendes zu sein, da er es auf Anhieb nicht fassen kann. Auch F kommt ähnlich wie A ins Nachdenken und thematisiert, dass sie noch nicht wirklich darüber nachgedacht hat, ob die Reflexion der eigenen Erwerbssituation die Grundlage für die Beratung anderer ist. Sie denkt schon, dass die Reflexion über die eigene Situation ein wichtiger Aspekt ist (F10). A schwankt weiter zwischen, „Es kommt auf das Thema der Beratung drauf an." und „Es sollte völlig egal sein." (A10).

D verbindet mit dieser Frage zur Reflexion ihrer eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer etwas Negatives. Sie verknüpft damit, dass ihre eigene Erwerbssituation als Beraterin vor dem tatsächlichen Bedarf der Supervisand*in, dem Bedarf an Supervision steht (D13).

8.5.2 Gleiche Erfahrungswelten

„Wenn meine letzte Supervisionsklientin da sitzt und überlegt sich selbstständig zu machen, dann ist das wieder was anderes" (A10). In dieser Situation weist A schon auf einige Dinge hin, die er aus eigener Erfahrung erlebt hat. Er kann dann auf seine eigenen Erfahrungen beim Selbstständig-machen zurückgreifen und sie auf wichtige Punkte aufmerksam machen. A kann seiner Supervisandin seine eigene Erfahrungswelt als Selbstständiger anbieten (A10). Ansonsten hat A das Gefühl, dass seine eigene Erwerbssituation keine große Rolle spielt. Dies relativiert er gleich wieder, indem er betont, dass es schon wichtig ist, seine Erwerbssituation zu reflektieren und er betont es so: „reflektiert haben muss", dass für die Forscherin, dadurch der Professionsanspruch an eine hohe Selbstreflexion ganz allgemein deutlich hörbar wird.

B antwortet eher allgemein, wie er seine eigene Situation reflektiert und geht nicht näher auf die Reflexion seiner eigenen Erwerbssituation ein (B8). Er bezieht sich bei seiner Reflexion auf seine eigene Erfahrung, er bezeichnet es als sein Erfahrungsmodell, auf das er sich in der Reflexion bezieht (B8). Er schöpft im Grunde aus seinen persönlichen Unzulänglichkeiten und diese helfen ihm in der Beratung, Veränderungsprozesse nicht so absolut zusehen. Er distanziert sich z. B. von Beratungsliteratur, die ganz klar vorschreibt „Du musst jetzt das machen und dann das." Aufgrund seiner eigenen Erfahrungen weiß er, dass man den Ball flach halten muss. Er weiß aus eigener Erfahrung, dass Veränderungen mit viel Freundlichkeit und Gelassenheit zu sich selber eher erreicht werden, als in dem Modus „Jetzt muss ich wieder tüchtig sein und mich selber neu erfinden" (B8).

8.5.3 Die finanzielle Situation

Weiter im Gespräch und im Nachdenken über die Frage fällt A ein Bereich ein, indem seine eigene Erwerbssituation bzw. sein Wertesystem eine große Rolle spielen: die Honorargestaltung. Bei dieser kommt er in ein „Spannungsfeld", wie er es bezeichnet (A10). Bei der Honorargestaltung geht er nach dem Prinzip „so viel wie notwendig und so wenig wie nötig vor" (A10). A führt an, dass seine finanzielle Situation keinen Einfluss haben soll auf den Beratungsbedarf. „Dass ich aus finanziellen Nöten heraus jetzt 10 Termine veranschlage" (A10). Die Anliegen und Bedürfnisse der Klient*innen stehen im Vordergrund und nicht, dass er Geld verdient (A10). So wie A argumentiert auch D, dass die eigene finanzielle Situation nicht vor dem tatsächlichen Bedarf an Supervision stehen darf (D13). D betont: „Als Supervisorin muss ich so viel Spielraum haben, so viel finanziellen Spielraum, dass Entscheidungen, ob ich jetzt ein Team abschließe oder weiterführe, nicht finanziell begründet sind" (D13). Finanzielle Gründe dürfen nicht ausschlaggebend sein, ob D einen Prozess weiterführt oder beendet. Es muss für den Supervisionsprozess bzw. für ein Team sinnvoll sein mit jemandem Neuen zu arbeiten oder man verlässt ein Team, weil man schon so lange mit demselben Team gearbeitet hat, dass es dem Prozess auch nicht dienlich ist, diesen weiter fortzuführen (D13).

8.5.4 Sicherheit

D und F thematisieren den Aspekt der Sicherheit. Zum einen die eigene Sicherheit durch einen „finanziellen Spielraum", den man als Supervisor*in haben sollte, so D (D13). Und zum anderen die berufliche Sicherheit durch eine geregelte gesetzliche Grundlage für die Ausübung des Berufes (F 10). Einen „finanziellen Spielraum" zu haben, so D, vermittelt ihr persönlich auch ein großes Maß an Sicherheit (D13). Ihr ist die finanzielle Unabhängigkeit von Supervisionsaufträgen sehr wichtig. F thematisiert, dass die eigene Sicherheit wichtig für die Arbeit als Supervisorin ist (F10). Sie bezieht dies auf die vielen Diskussionen mit Kolleg*innen im Berufsverband, die im letzten Jahr zum Thema: Gewerbeschein der Lebens- und Sozialberatung mit der Wirtschaftskammer geführt wur-

den. „Da gab es eine große Unsicherheit und es wurde viel diskutiert, manchmal zu viel, aber das war auch notwendig und vielleicht ist das ja auch ein Zeichen, dass die Reflexion und das Reden über die eigene Erwerbssituation die Grundlage für die Beratung ist“ (F10).

8.5.5 Anlässe und Orte der Reflexion

C berichtet, dass ihr **Team** sie zu dieser Reflexionsarbeit zwingt (C8). Zum einen passiert das im regelmäßigen, wechselseitigen Updaten im Team und zum anderen machen sie regelmäßig eine Jahresklausur, wo sie einen Rückblick und Ausblick auf ihre gemeinsame Arbeit machen (C8). Auf der Jahresklausur schauen sie sich dann auch die gemeinsame unternehmerische Ebene an (C8).

E und F antworten auf die Frage nach der Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer, indem sie von den Orten und Menschen berichten, mit denen sie reflektieren. E führt die **Einzelsupervision** mit seinem Supervisor an, der ihn schon über einen langen Zeitraum begleitet, sein **kollegiales Netzwerk** und seine **Balintgruppe** (E7f.). F nutzt ihre **Intervisionsgruppe** für diese Reflexion und die **Gruppe im Rahmen der Qualitätsentwicklungsgespräche** der ÖVS, die alle drei Jahre stattfinden. Das ist ein Ort, wo auf die Erwerbssituation gut hingeschaut wird, dort wird darüber sehr intensiv reflektiert (F 10).

C führt weiter an, dass es immer wieder **Phasen im Leben** gibt, die sie zur Reflexion bewegen und dies macht sie auch regelmäßig (C8). Hierfür sucht sie sich dann Kolleg*innen und macht dies eher bilateral als in der Gruppe, weil das für sie auch etwas ganz Persönliches ist. Beispielsweise Geburtstage bzw. ein gewisses Lebensalter sind für C Anlässe der Reflexion. Sie stellt sich dann folgenden Fragen: Was will ich unternehmerisch noch machen? Auf welche Ausrichtung will ich mich fokussieren? Was lasse ich weg? Was mache ich weniger? (C8).

E führt noch zwei weitere Reflexionsmomente an. Zum einen reflektiert er in der Lehrsupervision, wo er Menschen begleitet „ihre eigene Struktur“ zu finden, auch seine persönliche Strukturierung im Rahmen seiner Erwerbstätigkeit (E8). Zum anderen war für ihn die Arbeit an dem Artikel „Vom Sozialarbeiter zum Supervisor“, den er 1998 geschrieben hat, eine weitere wichtige Reflexion auf dieser Ebene. Beim Schreiben des Artikels hat er sich mit seinen eigenen wesentlichen Wandlungsschritten beschäftigt und sich die Frage gestellt „Was verändert sich?“ (E8).

Nach der Darstellung der zentralen Ergebnisse werden die zentralen Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage abschließend im Kapitel neun diskutiert.

9 Diskussion der zentralen Erkenntnisse

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde die Gesellschaftstheorie der Singularitäten (Reckwitz 2017), die auf der Makroebene soziale Strukturen wie kulturelle Muster der Gegenwartsgesellschaft aufzeigt, als theoretische Grundlage für das empirische Forschungsvorhaben herangezogen. Es wird das Ziel verfolgt, die Mikroebene, die Erfahrungen solo-selbstständiger Supervisor*innen in einer singulären Arbeitswelt mit der Makroebene, den Mechanismen der singulären Arbeitswelt in Verbindung zu bringen.

Es folgt die Darstellung der zentralen Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage, die sich in drei Teilaspekte gliedert. Welche Erfahrungen machen solo-Selbstständige Supervisor*innen in einer singulären Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Zunahme von Solo-Selbstständigen in der Beratung und c) inwiefern reflektiren sie ihre eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer? Zunächst werden die zentralen Erkenntnisse hinsichtlich der Erwerbssituation der solo-selbstständigen Supervisor*innen dargestellt.

9.1 Erwerbssituation der solo-selbstständigen Supervisor*innen

Die Berichte der befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen über ihr Erwerbsleben weisen Merkmale des singulären Arbeitssubjekts und der singulären Arbeitsweisen auf. Es bestehen Ähnlichkeiten in der Wertzuschreibung der Arbeit und der Arbeitsweise. Die Profil- und Performanzausbildung, wie bei Reckwitz beschrieben, ist auch bei den Befragten stark ausgeprägt. Die Befragten weisen jedoch keine starke Affinität zur Präsentation ihrer Performanz aus, was für das singuläre Arbeitssubjekt sehr bedeutend ist. Der Einfluss der neuen Kommunikationstechnologien ist auch bei den solo-selbstständigen Supervisor*innen stark wahrnehmbar. So wie für das singuläre Arbeitssubjekt und die singuläre Organisation, die Netzwerkstrukturen und Kooperationen außerhalb und innerhalb der Organisation immer wichtiger werden, ist für die solo-selbstständigen Supervisor*innen das Arbeiten in Kooperationen und Netzwerken ein wichtiger Bestandteil ihrer Identität und Professionskultur. Coaching als reine Technik der Performanzsicherung wird von den Befragten kritisch hinterfragt und sie positionieren sich eher als Förder*innen von Widerständigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Gestaltung der eigenen Selbstständigkeit konnten anhand der empirischen Daten nicht festgestellt werden, jedoch zeigten sich Unterschiede hinsichtlich der entgrenzten Arbeitsweise bei solo-selbstständigen Supervisor*innen mit Reproduktionsaufgaben und ohne (siehe Kapitel 8.1). Es folgt eine detaillierte Darstellung der zentralen Erkenntnisse hinsichtlich der Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen.

9.1.1 Die motivationale Struktur der Arbeit und die Praxis des Arbeitens zeigt Merkmale des singulären Arbeitssubjekts

Arbeit ist mehr als nur Mittel zum Zweck für die befragten Supervisor*innen. Sie bewerten ihre Arbeit als positiv und für viele war das selbstbestimmte Arbeiten als solo-selbstständige Supervisor*in, die logische Schlussfolgerung ihrer Berufsbiographie. Der Wert, den sie der eigenen Arbeit beimessen, wird in ihrer Praxis des Arbeitens und ihrer Haltung zur eigenen Arbeit deutlich. Diese positive Wertzuschreibung der Arbeit deckt sich mit der Einstellung des singulären Arbeitssubjekts, das in seiner autonomen Tätigkeit Befriedigung und Selbstverwirklichung sucht. Erfolgreich kann das singuläre Arbeitssubjekt aber nur sein, wenn es den schwankenden Erfordernissen der Märkte und den wechselnden Erwartungen der anderen folgt, argumentiert Reckwitz (2017, 217). Inwieweit sich die befragten Supervisor*innen an den Erfordernissen der Märkte und Erwartungen der anderen orientieren, kann nicht im Detail beantwortet werden. Eines wurde aber deutlich, nämlich dass die Befragten über ein vielfältiges Profil verfügen und viele unterschiedliche Märkte bedienen. Dieses Geschäftsmodell der Vielfalt hält das Risiko der schwankenden Marktanforderungen geringer. Eng mit den Erwartungen der anderen sind auch die Verführungen aufgrund der Nachfrage der eigenen Personen, der ganz persönlich und individuellen Beratungsdienstleistung verbunden. Reflektieren die Befragten diese narzisstischen Verführungen, um sich ggf. von diesen zu lösen, sind diese narzisstischen Anrufungen für das singuläre Arbeitssubjekt Motor und Antreiber.

Mit der erwerbszentrierten Lebensweise der befragten Supervisor*innen geht eine positive Konnotation der Arbeit einher, die dem Ideal der postindustriellen Arbeitskultur folgt. Kreativ zu sein und sich in der Arbeit schöpferisch entfalten zu können, treiben die solo-selbstständigen Supervisor*innen sowie das singuläre Arbeitssubjekt an. Die motivationale Struktur der Arbeit der befragten Supervisor*innen ähnelt der künstlerischen Arbeitsweise von Schauspieler*innen. Man arbeitet nicht als Supervisor*in, sondern man ist Supervisor*in. Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben und das Denken in diesen Kategorien liegt Künstler*innen fern (Malunat 2018, 10f). Dieses Denken scheint auch bei einigen Befragten vorzuherrschen, wenn auch nicht ganz so stark ausgeprägt. Ausnahmen bilden hier Supervisor*innen mit Reproduktionsaufgaben.

Ähnlich wie die kulturelle Arbeit ist auch die supervisiorische Arbeit vom Charakter der Forschung geprägt. Beide Berufe streben danach, Neues herauszufinden, Traditionen freizulegen, bestimmte Zusammenhänge zu begreifen oder Bedürfnisse zu eruieren. Reckwitz spricht davon, dass die Schaffung von kultureller Einzigartigkeit einen Arbeitstypus erfordert, der seine ganze Persönlichkeit in die Arbeit einbringt (Reckwitz 2017, 189). Bedeutsame Fähigkeiten dieses Arbeitstypus sind hierbei soziale wie emotionale Kompetenzen, Kooperationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit für

Neues, unternehmerische Kompetenz, das Gespür für günstige Gelegenheiten und Chancenspekulation und kreative Kompetenz (Reckwitz 2017, 184). Die Befragten weisen diese Fähigkeiten unterschiedlich ausgeprägt aus.

Solo-selbstständige Supervisor*innen verfügen über die gleiche motivationale Struktur, wie das singuläre Arbeitssubjekt. Sie bringen sich wie das singuläre Arbeitssubjekt mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die Arbeit ein und sind am Erforschen von Neuem interessiert. Offen bleiben folgende Fragen: Entspricht die positive Wertzuschreibung der Arbeit und die erwerbszentrierte Arbeitsweise der Professionskultur der Supervision? Hat sich die Wertzuschreibung und Arbeitsweise über die Jahre mit dem Wertewandel der Arbeit in der Wissens- und Kulturökonomie geändert? Sind die positive Konnotation der Arbeit und die erwerbszentrierte Lebensweise ein Phänomen der Solo-Selbstständigkeit bzw. eine Mischung aus allen drei Aspekten, gepaart mit einer persönlichen Disposition der Supervisor*innen?

9.1.2 Vielseitigkeit und kohärente Performanz sind wichtige Parameter

Wie das singuläre Arbeitssubjekt eine Vielfalt seiner Kompetenzen und ein einzigartiges Profil anstrebt, so berufen sich auch die befragten Supervisor*innen auf die Vielfalt ihrer Interessen und haben daraus Leistungsangebote bzw. Geschäftsfelder entwickelt. Vielseitigkeit allein reicht allerdings nicht aus, um in der singulären Arbeitswelt zu bestehen. Damit ein Profil als singulär anerkannt wird, muss es zusätzlich über wahrnehmbare Kohärenz verfügen (Reckwitz 2017, 206). Das heißt, die unterschiedlichen Kompetenzen müssen auf einander abgestimmt sein und im singulären Arbeitssubjekt muss ein „roter Faden“ erkennbar sein, z. B. in Gestalt einer persönlichen Vision, eines Lebensthemas oder eines ultimativen Antriebs (ebda. 206). Diese vom singulären Arbeitsmarkt geforderte Kohärenz im eigenen Profil ist bei den Befragten stark wahrnehmbar und wird im Form von Antrieb bzw. als ihr Lebens- und Arbeitsthema geäußert. Dieses kohärente Profil wird vom singulären Arbeitssubjekt in eine einzigartige und besondere Performanz umgewandelt bzw. diese Performanz präsentiert. In ihrer einzigartigen Performanz wirken die Befragten eher bescheiden. Sie verfügen alle über eine einzigartige Performanz, aber präsentieren diese nicht auf dem Markt, wie es dem singulären Arbeitssubjekt entspricht. Diese zurückhaltende Präsentation macht das Spannungsverhältnis zwischen der Präsentation der einzigartigen Performanz und der Professionskultur von Supervision deutlich, in dem sich die befragten Supervisor*innen bewegen.

9.1.3 Spannungsfeld zwischen der Präsentation der einzigartigen Performanz und der supervisorischen Professionskultur

Der singuläre Arbeitsmarkt erfordert vom singulären Arbeitssubjekt eine einzigartige Präsentation seiner einzigartigen Performanz. Wie bereits ausgeführt, verfügen die Befragten über eine einzig-

artige Performanz, sind aber in ihrer Präsentation dieser zurückhaltend. Im Zusammenhang mit der Internetpräsenz bzw. der Eigenwerbung mittels einer persönlichen Website wurde im Interview das Spannungsfeld „Marktanforderungen versus Supervisionskultur“ thematisiert. Die Befragten nehmen die Anforderungen des Marktes wahr, sich als Marke mit ihrer höchst persönlichen Beratungsleistung zu präsentieren. Diese Anforderungen des Marktes nehmen sie zu dem als Widerspruch zur Professionskultur wahr. Mit der Professionskultur der Supervision verbinden die Befragten eine zurückhaltende Haltung der Berater*innen. Die Sache und das Anliegen der Kund*innen steht stets im Vordergrund und nicht sie selber. Diese Haltung, die für das Beratungssetting von Bedeutung ist, scheint auch auf die Präsentation der Performanz der Supervisor*innen zu wirken. Die Befragten selber thematisieren diese personenzentrierte Präsentation im Internet als Widerspruch zum Professionsanspruch. Dies macht das Spannungsverhältnis deutlich, in dem sich die solo-selbstständigen Supervisor*innen bewegen. Die Präsentation am Markt wird zudem stark von der digitalen Medientechnologie und Kommunikation geprägt. Die gegenwärtige digitale Medientechnologie ermöglicht eine schnelle und einfache digitale Darstellung der eigenen Performanz. Durch die Nutzung dieser Präsentationsformen passen sich die Supervisor*innen dem Kommunikationsverhalten ihrer Kund*innen und dem Markt an. Interessant ist, dass dies als Widerspruch zur supervisorischen Haltung verstanden wird. Inwiefern die zunehmende Digitalisierung auch die subjektive wie kollektive supervisorische Haltung beeinflusst, ist eine weiterführende und spannende Fragestellung bzw. Auseinandersetzung, die sich der Autorin aufdrängt.

9.1.4 Die digitalen Medien als Motor für entgrenzte Arbeitsweise und neue Angebote

Mit den neuen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation verbinden die Befragten Chancen wie auch Risiken. Die Entwicklung von einzigartigen kulturellen Gütern und Dienstleistungen findet vorwiegend in Kultur- und Medienberufen, im Bildungs- und Beratungsbereich sowie in der Informations- und Kommunikationsindustrie statt und ist ohne Technologien nicht denkbar (Reckwitz 2017, 190). Im Beratungssektor und konkret im Coaching sind die Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, umfassend. Internetplattformen, Trackingtools, Matching-Algorithmen, Analysetools, Avatare, Bewertungsportale, Online-Beratung verändern nicht nur das Beratungssetting sondern auch die Qualität von Coaching (Bath/Bachmann 2019, 379ff.) Ob diese digitalen Angebote und tools von den Coaches genutzt werden, hängt stark mit ihrer subjektiven Norm zusammen. So zeigt die Studie von Bath und Bachmann, dass am häufigsten digitale Medien bei der Wahl des Coaches und der Kommunikation genutzt werden (ebda. 387). Von den befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen wird der Diskurs in der Community zur Online-Beratung thematisiert. Sie selber nutzen diese Kommunikationsform noch nicht und sind eher abwartend und verhaltend gegenüber der Digitalisierung in der Beratung.

Die neuen Kommunikationsmedien, wie Handy und Laptop, beeinflussen jedoch die Arbeitsgestaltung und Arbeitszeiten der befragten Supervisor*innen. Sie wirken wie ein Katalysator auf die Entgrenzung von Arbeit, was dazu führt, dass die Trennlinie zwischen Arbeits- und Privatsphäre immer fragiler wird. Durch die Entwicklungen und starke Verbreitung von digitalen Kommunikationsmedien ist eine Kommunikation jederzeit und von fast jedem Ort mit Internetanschluss möglich. Han kritisiert diese Entwicklung und spricht davon, dass Laptop und Smartphone das mobile Arbeitslager für Erwerbstätige bilden (Han 2016 zitiert nach Malunat 2018, 12). In den Interviews wurde dies im Zusammenhang mit der Erreichbarkeit thematisiert. Anfragen kommen ständig rein und auch die Verführung auf diese sofort zu reagieren, ist groß.

„Die digitale Revolution“, wie Reckwitz (2018,6) die digitale Entwicklung nennt, macht auch vor den befragten Supervisor*innen nicht halt. In der empirischen Untersuchung wurde der Einfluss digitaler Medien auf das Verhalten der Supervisor*innen anhand von drei Aspekten thematisiert: erstens die Präsentation der eigenen Performanz auf digitalen Kommunikationskanälen, wie der eigenen Website, zweitens die ständige Erreichbarkeit und Kommunikationsmöglichkeit mit den Kund*innen, durch Internetanschluss, Laptop und Handy sowie drittens die Online-Beratung als digitale Beratungsform.

9.1.5 Solo-selbstständige Supervisor*innen entwickeln neue Formen der Zusammenarbeit

So wie die Arbeitssubjekte und Organisationen in der singulären Arbeitswelt neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln, gestalten auch die befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen neue Formen von Kooperation. Durch die solitäre Arbeit der Supervisor*innen ist das Streben nach kollegialem Austausch in der Profession stark ausgeprägt. Die Untersuchung zeigt, das kreative Formen der institutionellen Kooperationen auch unter Supervisor*innen greifen. Sie entwickeln gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit, die auf alten Mustern aufbaut bzw. neue Wege bestreitet. Es werden singuläre kollektive Orte entwickelt. Die Forscherin hat jedoch den Eindruck, dass diese Formen der Zusammenarbeit verbindlicher und bindender sind, als die vielfältigen temporären Kooperationen und Projektstrukturen der singulären Arbeitssubjekte. In den Interviews werden die Konflikte, Mühen und Anstrengungen von Kooperationen thematisiert, die es aber wert sich, diese aufzubringen, da die Kooperationen und Netzwerkstrukturen eine wichtige stabilisierte Wirkung auf solo-selbstständigen Supervisor*innen haben. Neben den engen Kooperationen bilden die Netzwerkpartner*innen und die Netzwerke für die solo-selbstständigen Supervisor*innen eine wichtige Ressource. Werden, neben dem Wissen und der Kreativität, das persönliche Netzwerk, als die Rohstoffe der Zukunft bezeichnet (Schürmann 2013, 108), so ist der kollegiale Austausch und die Pflege eines beruflichen Netzwerkes fixer Bestandteil der Professionskultur der Supervision.

9.1.6 Supervisor*innen nehmen eine kritische Haltung ein und fordern gesellschaftliche Verantwortung

In den Ausführungen von Reckwitz ist das persönlichkeitsorientierte Coaching selbst eine Technik der Singularisierung, die zur Performanzsicherung beiträgt. Heltzel spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Wandel der Supervision: vom szenischen Verstehen hin zur Performanzsicherung (Heltzel 2012, 40). Kann Supervision sich diesem Wandel widersetzen und nicht zu einer Beratungstechnologie mutieren, die zur Funktionalisierung von Erwerbstätigen beiträgt? (Hausinger 2008, 10). Reckwitz (2017, 215f) und Siller/Buer (2004, 7ff.) sprechen von einem Spannungsfeld in dem sich die Supervisor*innen bewegen und positionieren müssen. Das Spannungsfeld zwischen Förderung des Selbstwachstums der Persönlichkeit auf der einen Seite und die strategische Planung des Erfolgs auf der anderen Seite (Reckwitz 2017, 215f).

Die Befragten nehmen eine klare kritische Haltung zum Trend von Coaching als Mittel zur Selbststeuerung und Selbstoptimierung ein. Für sie ist Supervision ein Ort, an dem zuwiderlaufende Entwicklungen und „widerständig sein“, Platz haben müssen. Durch die Reflexion der Dynamiken und Logiken der Arbeitswelt bietet Supervision auch die Möglichkeit sich mit diesen Dynamiken zu beschäftigen und sich diesen zu entziehen, so ihr Zugang. In diesem Zusammenhang wird auch von den Befragten betont, dass die Profession der Supervision in der Verantwortung ist, sich mit widersprüchlichen Aspekten der Arbeit auseinanderzusetzen. „Wer, wenn nicht wir“ ist eine Aufforderung, die laut wird. Tatschl thematisiert in seinem Artikel die gesellschaftliche Verantwortung von Supervisor*innen, auf zuwiderlaufende Entwicklungen aufmerksam zu machen und sich mit diesen auseinanderzusetzen (Taschl 2019). Reckwitz bezeichnet die gesellschaftliche Verantwortung als die Verliererin der singulären Gesellschaft und spricht in diesem Zusammenhang auch von der Krise des Politischen (Reckwitz 2017, 434). Ein kritisches Supervisionsverständnis, wie es von den Befragten thematisiert wird, nimmt auch hierzu eine klare kritische Haltung ein.

Das Fazit ist, dass viele Parallelen zwischen der Erwerbssituation der befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen und dem singulären Arbeitssubjekt erkennbar sind. Gemeinsamkeiten sind die Wertestruktur, die ihrer eigenen Arbeit zugrunde liegt, die erwerbszentrierte Lebensweise, das Profil, das aus der Vielfalt von Interessen und Kompetenz besteht und in einer kohärenten Performanz dargestellt wird. Beide spüren den Einfluss der Digitalisierung, in Form der digitalen Kommunikationsmedien auf ihre Arbeitsweise und ihr Angebot. Das singuläre Arbeitssubjekt, wie die solo-selbstständigen Supervisor*innen setzen beide stark auf ihre beruflichen Netzwerke und zeichnen sich durch die Arbeit in Kooperationen aus. Was die befragten solo-selbstständigen Supervisor*innen vom Typus des singulären Arbeitssubjekts unterscheidet, ist die Zurückhaltung in der Präsen-

tation ihrer einzigartigen Performanz. In diesem Zusammenhang wird auf die Professionskultur der Supervision referiert, in der stets das Anliegen der Kund*innen im Vordergrund steht. Im Zusammenhang mit der Professionskultur ist auch die starke Bedeutung von beruflichen Netzwerken zu sehen, die der Profession der Supervision zugrunde liegt. Diese Tradition bzw. Kultur der Vernetzung und Kooperation interpretiert die Autorin als eine stärkere Form der Kooperation als die temporären Kooperationen des singulären Arbeitssubjekts. Anders als das singuläre Arbeitssubjekt, dass auf Performanzsicherung ausgerichtet ist, wird unter den befragten Supervisor*innen eine kritische Haltung zu den Entwicklungen in der Arbeitswelt deutlich geäußert und sie sehen es auch als ihre Verantwortung, auf zuwiderlaufende Entwicklungen aufmerksam zu machen.

Wurden in diesem Abschnitt die theoretischen Annahmen mit den empirischen Erkenntnissen zur Erwerbssituation von solo-selbstständigen Supervisor*innen in Verbindung gesetzt, widmet sich der folgenden Abschnitt den zentralen Erkenntnissen zum Beratungsfeld von Solo-Selbstständigen.

9.2 Das Beratungsfeld Solo-Selbstständige

Durch die theoretische Auseinandersetzung mit der singulären Arbeitswelt führten zwei Aspekte die Forscherin zu der Annahme, dass der Trend von Solo-Selbstständigen in der Beratung gegeben ist. Zum einen wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung der gestiegene Bedarf an Reflexionsangeboten diagnostiziert, und zum anderen steigt die Anzahl an Einzelunternehmer*innen in Österreich, wie in ganz Europa. Unter den sechs befragten Supervisor*innen konnte nur einer den Trend von Solo-Selbstständigen in der Beratung bestätigen und von seinen Erfahrungen aus diesem Beratungsfeld berichten. Alle anderen Befragten berichten von solo-selbstständigen Kund*innen, die aber eher die Ausnahme bilden. Ist das Befragungssample hinsichtlich der Forschungsfrage falsch gewählt worden? Als Auswahlkriterium galt die Solo-Selbstständigkeit der Supervisor*innen und nicht der Schwerpunkt Solo-Selbstständige in der Beratung. Oder anders gefragt: Spiegelt das Verhältnis 1:5 den Stellenwert der Zielgruppe in der Beratungspraxis wider? Diese Fragen bleiben offen und sind für weiterführende Forschungen zu diesem Thema interessant. Aus den empirischen Erkenntnissen haben sich zwei Themen herauskristallisiert, der Zugang der Selbstständigen zum Coaching sowie der Beratungsbedarf von Solo-Selbstständigen. Diese werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

9.2.1 Selbstständige sind offen für Coaching

Die Berufsgruppe der Architekt*innen und der IT-Spezialist*innen sind in den letzten 15 Jahren erstaunlich offen für Coaching geworden, so der Bericht aus der Praxis. Sie gehören, wie die Berufsgruppe der Supervisor*innen und Coaches zur Wissens- und Kulturökonomie, in der die singuläre

Arbeitsweise stark verbreitet ist. Architekt*innen, so der Erfahrungsbericht, sind ein Paradebeispiel für Selbststeuerung und Selbstvernichtung. Für diese Zielgruppe ist Coaching zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Es wird ihm auch eine bestimmte Attraktivität zugeschrieben. „Coaching ist schick." und „Das gönne ich mir." sind die Zuschreibungen dieser Coachees. Ob die Coachees wiederum ihre Attraktivität durch die Inanspruchnahme von Coaching steigern können, ist eine interessante Forschungsfrage im Kontext der Affektgesellschaft (Reckwitz 2017, 17), die an dieser Stelle aber offen bleiben muss. Interessant ist auch die Erkenntnis, dass unter den befragten Supervisor*innen das Beratungsfeld von Solo-Selbstständigen unterschiedlich eingeschätzt wird. Jene Supervisor*innen, die weniger Erfahrung mit dieser Zielgruppe in der Beratung haben, vermuten, dass Solo-Selbstständige aus finanziellen Gründen kein Coaching in Anspruch nehmen. Es wird eingeschätzt, dass dies aus unternehmerischer Sicht ein Bereich ist, an dem gespart wird. Dem gegenüber steht die Erfahrung des Befragten, der mit dieser Zielgruppe arbeitet, der eine zunehmende Offenheit gegenüber Coaching in der Zielgruppe der Solo-Selbstständigen wahrnimmt.
Ist diese unterschiedliche Einschätzung und Wahrnehmung ein Beleg dafür, dass die Gruppe der Solo-Selbstständigen selber sehr heterogen ist und daher auch unterschiedliche Zugänge zu Coaching bestehen? Es fehlt an publizierten Studien zu Coaching für Selbstständige, die diese Vermutung bzw. Beratungspraxis stützen.

9.2.2 Die Herausforderungen von Arbeit und Leben führen die Solo-Selbstständigen in die Beratung

Wie schon im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung deutlich wurde, bringt sich das singuläre Arbeitssubjekt als ganze Person in den Arbeitsprozess ein. In einem Interview wird beschrieben, dass die meisten Berufe der Coachees etwas Verschlingendes haben. Kühl (2019, 59) spricht in diesem Zusammenhang von „gierigen Organisationen", die auf die Kreativität, Leidenschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen und ihre ganze Person zugreifen. Zudem verschwimmen die Grenzen zunehmend und eine Trennung von Arbeits- und Privatsphäre wird obsolet. Fürnwein führt an, dass das Verschwinden der Grenzen bei Selbstständigen stark ausgeprägt ist und diagnostiziert einen neuen Beratungsbedarf, der das Gesamtarrangement von Arbeit und Leben stärker berücksichtigt (Fürnwein 2012, 32). Dieser Bedarf kann durch die empirischen Daten bestätigt werden, wobei die persönlichen und gesundheitsbezogenen Themen in der Beratung überwiegen. Eine Wok-Life-Balance wiederherzustellen und gute Grenzen ziehen zu können, ist das Hauptanliegen der Selbstständigen in der Beratung, so das Ergebnis der empirischen Untersuchung.

9.2.3 Selbstständige suchen Dialogpartner*innen

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche, dass Supervisor*innen häufig das fehlende Gegenüber für Solo-Selbstständige ersetzen, konnte durch den empirischen Teil dieser Forschungsarbeit bestätigt werden. Fürnwein hebt hervor, dass Supervisor*innen die Rolle der Dialogpartner*in übernehmen (Fürnwein 2012, 32). Argumentiert sie diese Rolle mit der Hilfestellung bei der Vorbereitung von Entscheidungen bzw. aufgrund der Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit, die die Supervisor*innen entgegenbringen (ebda. 32), wird in der empirischen Untersuchung die Einsamkeit der Selbstständigen, als Grund für die Dialogberatung angeführt. Die männlichen Architekten und jungen IT-Selbstständigen, die in die Beratung kommen, sind vollkommen einsam. Diese Männer haben keine Freunde und sind oft sehr einsam. Diese Einsamkeit führt sie ins Coaching. Ist es bei Fürnwein das berufliche Gegenüber, das fehlt, so wird durch die Befragung deutlich, dass der Grund für die Dialogberatung in der sozialen Einsamkeit der Coachees liegt.

Die zentrale Erkenntnis aus den Erfahrungen der befragten Supervisor*innen mit der Beratung von Solo-Selbstständigen zeigt, dass in gewissen Branchen, wie der Architektur- und IT-Branche, die Selbstständigen zunehmend offen sind für Coaching. Dem Coaching wird eine gewisse Attraktivität zugesprochen und als professionelle Hilfestellung zur Bewältigung der Herausforderungen im Privaten wie im Berufsleben herangezogen. Die soziale Einsamkeit von vielen männlichen Solo-Selbstständigen führt diese zunehmend in die Beratung und die Supervisor*in fungiert als Dialogpartner*in und schließt damit eine Lücke vom fehlenden Gegenüber im beruflichen wie privaten Kontext. Die Forscherin interpretiert die soziale Einsamkeit der männlichen Solo-Selbstständigen als negative Folge der singularisierten Gesellschaft. Dies würde in weiterer Folge bedeuten, dass die Auswirkungen der singulären Arbeitswelt die Menschen ins Coaching führt. Dies ist jedoch nur eine hypothetische Annahme und die Datenlage ist zur gering, um über das Beratungsfeld von Solo-Selbstständigen weitere Aussagen treffen zu können.

Im folgendem Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse hinsichtlich der Aufforderung der Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer diskutiert.

9.3 Reflexion der eigenen Erwerbssituation

Interessant für die Forscherin ist, dass die Frage nach der Reflexion zur eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer bei einigen Befragten Irritation ausgelöst hat. Supervisor*innen sind Profis im Bereich Reflexion, haben viele Instrumente und Methoden an der Hand, ihre Beratungstätigkeit zu reflektieren. Im Vordergrund stehen jedoch die Fälle, die Fallvi-

gnetten aus ihrer Beratungspraxis. Ihre eigene Erwerbssituation aus unternehmerischer Sicht zu reflektieren und dies in Verbindung zu bringen mit ihrer beraterischen Tätigkeit, scheint den Kodex der unparteiischen Berater*in zu gefährden. Als zentrale Erkenntnis und als Antwort auf die Forschungsfrage wird der thematisierte Aspekt der Sicherheit hervorgehoben. Eine sichere Erwerbssituation ist die Grundlage für die Beratung anderer. Der Aspekt der finanziellen Sicherheit und der gesetzlichen Rahmenbedingungen, den Beruf ausüben zu können, werden von den Befragten angeführt.

9.3.1 Eine sichere Erwerbssituation ist die Grundlage für die Beratung anderer

Aus den empirischen Daten wird die Sicherheit als Grundlage für die Beratung anderer aus zwei unterschiedlichen Aspekten angeführt. Zum einem die finanzielle Sicherheit bzw. der „finanzielle Spielraum“, den Supervisor*innen haben sollten, um in ihrem beraterischen Handeln frei von finanziellen Druck zu sein, und zum anderen die berufliche Sicherheit mittels gesetzlichen Regelungen, die die Supervisor*innen benötigen, um ihre Tätigkeit ausüben zu können. Die persönliche finanzielle Situation der Supervisor*in darf nicht die Grundlage für beraterische Entscheidungen sein bzw. diese beeinflussen, so das Credo der Befragten. In diesem Zusammenhang wird der finanzielle Spielraum als finanzielle Sicherheit gedeutet. Aus eigenen finanziellen Interessen heraus zu handeln, wird als nicht korrekt und ethisch nicht vertretbar im Zusammenhang mit der supervisorischen Tätigkeit gesehen. Der andere Aspekt von Sicherheit bezieht sich auf die Unsicherheit, die aufgrund von veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen bei den Supervisor*innen entstanden ist. Die neue gesetzliche Regelung, dass Supervision in Österreich der Gewerbeordnung unterliegt, führte unter den Supervisor*innen vermehrt zu Unsicherheit. Viele Diskussionen in der Community und im Berufsverband verdeutlichen diese Unsicherheit. Im Umkehrschluss wurde die Sicherheit und Klarheit in der Regelung der Ausübung der supervisorischen Tätigkeit als Grundlage für die Beratung interpretiert.

Die Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer zu verstehen, hat Irritation bei den Befragten hervorgerufen. Dies ist für die Forscherin neben dem inhaltlichen Aspekt der Sicherheit in der Erwerbssituation ein weiterer interessanter Erkenntnisgewinn. Mit dieser Irritation hat die Forscherin nicht gerechnet und dies macht es aus ihrer Sicht für weitere Forschungsvorhaben interessant, sich mit diesem Aspekt näher auseinanderzusetzen. Nach der Diskussion der zentralen Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess folgt an dieser Stelle eine kritische Reflexion zur Methodenwahl

9.4 Reflexion der Methodenwahl

Der qualitative Forschungsansatz und die Interviews mit ausgewählten solo-selbstständigen Supervisor*innen ermöglichte es, die persönlichen Erfahrungen der Supervisor*innen hinsichtlich ihrer eigenen Erwerbssituation, der Beratungspraxis mit Solo-Selbstständigen und der Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer zu erheben. Die Interviews dienten der Ermittlung von Expert*innenwissen über die Beratung von Solo-Selbstständigen sowie zur Erfassung von subjektiven Perspektiven und Erfahrungen. Das Interview bildete eine „Interview-Melange“ aus unterschiedlichen Varianten von qualitativen Interviews, dem Biographie- und dem Expert*inneninterview.

Der Interviewleitfaden gab einen Themenraster vor, was in der Interviewsituation von der Interviewerin als eng empfunden wurde. Die geplanten Themen und der zeitliche Rahmen von 60 Minuten konnte nur eingehalten werden, da die Forscherin auf Nachfragen bzw. Vertiefen der Antworten verzichtete. Die erwerbsbiografischen Fragen zum Einstieg in das Thema wurden umfangreich beantwortet und dienten in erster Linie dazu an das Thema heranzuführen sowie zur Aktivierung des Erzählflusses der Interviewpartner*innen. Eine Fokussierung und ein direkter Einstieg in das Thema der Erwerbssituation von Supervisor*innen wären im Nachhinein betrachtet bei dieser Zielgruppe möglich gewesen, so die Einschätzung der Autorin. Kritisch ist auch das Sample der Interviewpartner*innen zu hinterfragen. Es wurde als Kriterium die Solo-Selbstständigkeit der Supervisor*innen herangezogen. Für eine weiterführende Forschung zum Beratungsfeld Solo-Selbstständige ist es sinnvoller, das Sample einzuengen und Supervisor*innen zu befragen, die Erfahrungen mit diesem Beratungsfeld haben bzw. ihren Beratungsschwerpunkt auf diese Zielgruppe legen. Durch den breiten und offenen Zugang für das Interview wurden aber auch viele Themen angesprochen, die aus der Perspektive der Forscherin für weitere Forschungsvorhaben interessant sind, wie z. B. Berufsbiographien von Supervisor*innen, Geschäftsmodelle von Supervisor*innen, Analyse der Professionskultur bzw. der Professionskulturen von Supervisor*innen und Coaches, Untersuchungen zu den Grenzen und Möglichkeiten von Supervision in einer singulären Arbeitswelt sowie Erhebungen zu dem arbeitspolitische Zugang von Supervisor*innen und die gesellschaftliche Verantwortung von Supervisor*innen. Anhand der informativen Interviews haben sich der Forscherin bei jedem Interview wieder neue Forschungswelten aufgetan. In vielfältiger Weise spiegelt diese Forschungsarbeit den Entdeckungs- und Lernprozess der Autorin wieder. Mit dieser Forschungsarbeit wurde ein großer weiter Bogen gespannt, von der Gesellschaftstheorie der Singularitäten bis zur solo-selbstständigen Supervisor*in mit ihrem eigenen beruflichen Selbstkonzept.

9.5 Schlusswort

Wenn sich die Arbeitswelt verändert, hat dies Auswirkungen auf die Supervision, denn diese beschäftigt sich mit der Entwicklung und Begleitung von Prozessen in der Arbeitswelt (Gotthardt-Lorenz 2009, 149). Zudem ist die Supervision selbst Teil dieser Arbeitswelt und bringt gleichzeitig eine spezifisch eigene konzeptionelle Komplexität mit sich (Siller/Buer 2004, 9). Ausgehend von den Veränderungen in der Arbeitswelt der Gegenwartsgesellschaft wurde mit dieser Forschungsarbeit der gesellschaftliche Kontext der Arbeitswelt und der Supervision in den Fokus genommen. Dieser gesellschaftliche Kontext wurde anhand der Gesellschaftstheorie der Singularitäten von Reckwitz (2017) aus der Perspektive der sozialen Logik des Besonderen beleuchtet. Diese Kontextualisierung, dieses Verstehen von Zusammenhängen, gesellschaftlichen Logiken und Mustern in einer komplexeren Arbeitswelt wird für die supervisorische Arbeit zunehmend bedeutender. Mittels der Kontextualisierung können in der supervisorischen Arbeit, Ansatzpunkte für die Perspektiverweiterung und Entfaltung von Handlungsperspektiven gefördert werden (Gotthardt-Lorenz 2009, 152).

Zum Schluss ist es der Autorin ein Anliegen, die negativen Entwicklungen dieser Singularisierung nicht unbeachtet zu lassen. Zur Profession der Supervision gehört es dazu, sich mit den widersprüchlichen Seiten von Arbeit auseinanderzusetzen und „unabhängig vom zunehmenden Mainstream und den Sachzwängen, eine eigenständige und abweichende Sicht der Dinge zu entwickeln und zu vertreten“ (Tatschl 2019, 9). Die eigene Perspektivenvielfalt zu fördern durch kontroverse Diskurse zu arbeits- aber auch gesellschaftspolitischen Themen, gehört ebenso zum Tätigkeitsfeld der Supervisor*innen in einer komplexen Arbeitswelt, wie die Förderung der Perspektivenvielfalt und Erweiterung der Handlungsstrategien bei ihren Supervisand*innen.

Literaturverzeichnis

Barth, H./Bachmann, T. (2019): Wie digital sind Coaches? Eine Analyse des (zukünftigen) Nutzungsverhaltens von Coaches hinsichtlich digitaler Plattformen und Tools im Coaching. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching. 26. Jahrgang, Heft 3, 379 – 394

Bauer, W./Rief, S./Kelter, J./Haner, U.-E./Jurecic, M. (2012): Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben. Fraunhofer Verlag: Stuttgart

Beck, Ulrich (2015): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp: Frankfurt am Main, 22. Auflage

Bender, D. (2013): Mobile Arbeitsplätze als kreative Räume. Coworking Spaces, Cafés und andere urbane Arbeitsorte. Transcript Verlag: Bielefeld

Boeing, N./Lebert A. (2014): „Tut mir Leid, aber das sind die Tatsachen“ Ein Gespräch mit dem Berliner Philosophen Byung-Chul Han. https://www.zeit.de/zeit-wissen/2014/05/byung-chul-han-philosophie-neoliberalismus, 1 – 12, abgerufen am: 16.08.2019

Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (2013): Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. In Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (Hg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Springer VS: Wiesbaden, 3., aktualisierte Auflage

Buer, F./Siller, G. (2004): Einführung. In: Buer, F./Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 7 – 14

Coaching Report: https://www.coaching-report.de/coaching-markt.html, abgerufen am: 2.10.2019

Dark Horse Innovation (2018): New Workspace Playbook. Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen. Murmann Verlag: Hamburg

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) https://www.diw.de/de/diw_01.c.416701.de/presse/glossar/solo_selbstaendige.html, abgerufen am: 19.09.2019

Dimbath, O./Keller, R. (2017): Was ist Wissenssoziologie? Zur Orientierung in einem unübersichtlichen Forschungsgebiet. https://www.soziopolis.de/verstehen/was-tut-die-wissenschaft/artikel/was-ist-wissenssoziologie, abgerufen am: 10.12.2019

Egbringhoff, Julia (2007): ständig selbst. Eine Untersuchung der alltäglichen Lebensführung von Ein-Personen-Selbständigen. In: Voß, G. G. (Hg.): Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft. Band 14 Rainer Hampp Verlag: München u. Mering

Ehmer, S./Johnssson, M. (2011): Editorial. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, Heft 2, 2

Eichmann, H./Bauernfeind, A. (2011): Wie viel Team ist optimal? Teamarbeit und Belastungen in der Kreativwirtschaft. In: Fengler, J./Sanz, A. (Hg.): Ausgebrannte Teams. Burnout Prävention und Salutogenese. Klett-Cotta: Stuttgart, 124 – 144

Eichmann, H. (2010): Erwerbszentrierte Lebensführung in der Wiener Kreativwirtschaft zwischen Kunstschaffen und Dienstleistung In: ÖZS Österreichische Zeitschrift für Soziologie 35, 72 – 88

Fietze, B. (2010): Prekäre Balancen. Die Funktion von Coaching in neuen Organisationsstrukturen. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 15 – 26

Fischer, H./Rump, J/Eilers, S./Fleischer, G./Heyn, T./Holdenried, H./Marquardt, T./Mittrop, K./Platzer, P. (2013): Unternehmen. In: Rump, J./Walter, N. (Hg.): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Schäffer-Poeschl Verlag: Stuttgart, 57 – 81

Franzobel (2019): Rechtswalzer. Zsolnay Verlag: Wien

Freitag-Becker, E. (2011): In Netzwerken werken – m/ein Geschäftsmodell. In: Ahlers-Niemann, A./Freitag-Becker, E. (Hg.): Netzwerke – Begegnungen auf Zeit. EHP-Verlag Andreas Kohlhage: Bergisch Gladbach, 97 – 112

Fürnwein, W. (2012): Begrenzung der Entgrenzung als Herausforderung für Supervision. Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation. Heft 4, 27 – 33

Giernalczyk, T./Möller, H. (2019): New Work, Digitalisierung, Inner Work als Herausforderung für das Coaching. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching. 26. Jahrgang, Heft 2, 139 – 141

Giernalczyk, T./Albrecht, C./Bauernschnitt, F. (2019): Zwischen Angst und Leidenschaft – eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching. 26. Jahrgang, Heft 2, 143 – 157

Gotthardt-Lorenz, A./Hausinger, B./Sauer, J. (2017): Die supervisorische Forschungskompetenz. In: Pühl, H. (Hg.): Das aktuelle Handbuch Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Psychosozial-Verlag: Gießen, 362 – 380

Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 147 – 160

Gröning, K. (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Psychosozial-Verlag: Gießen

Hardt, M./Negri, A. (2002): Empire. Die neue Weltordnung. Campus Verlag: Frankfurt/New York

Hausinger, B. (2013): Riskante Arbeitswelten – Die Expertise der Supervision. In: Haubl, R./ Hausinger, B./Voß, G.G. (Hg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die Psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Campus Verlag: Frankfurt/New York, 76 – 104

Hausinger, B./Sanz, A. (2012): Editorial. In: Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation. Heft 4, 3

Hausinger, B. (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit der Ungleichzeitigkeit in der Arbeitswelt. Rainer Hampp-Verlag: München und Mehring

Heltzel, R./Weigand, W. (2012): Im Dickicht der Organisationen. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen

Hopf, C. (2010): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg, 349 – 360

Jessen, J (2018): Biggest Brother. Deutschland könnte bald ein Einsamkeitsministerium bekommen. Allein der Gedanke daran ist gruselig. https://www.zeit.de/2018/08/ministerium-einsamkeit-deutschland-politik, abgerufen am 20.10.2019

Kalff, Y. (2018): Organisierendes Arbeiten. Zur Performativität von Projekten. Transcript Verlag: Bielefeld

Keller, B. (1999): Einführung in die Arbeitspolitik: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. Oldenbourg: München und Wien, 6. unwesentlich veränderte Auflage

Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. G. (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Social Science Research Center Berlin (WZB): Berlin

Knoblauch, H. (2019): Gesellschaftstheorien, Gesellschaftsdiagnosen und Zeitdiagnosen. Über eine Gattung der soziologischen Theoriebildung. In: Alkemeyer, T./Buschmann, N./Etzemüller, T. (Hg.): Gegenwartsdiagnosen. Kulturelle Formen gesellschaftlicher Selbstproblematisierung in der Moderne. Transcript Verlag: Bielefeld, 217 – 234

Knoblauch, H. (2010): Von der Kompetenz zur Performanz. Wissenssoziologische Aspekte der Kompetenz. In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hg.): Soziologie der Kompetenz. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 237 – 255

Kress, U. (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB). W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart

Kühl, S. (2019): Warum sachlich, wenn es auch persönlich geht. Brand eins 21. Jahrgang, Heft 4, 56 – 59

Leicht; R./Luber, S. (2002): Berufliche Selbstständigkeit im internationalen Vergleich. In: Eichmann, H./Kaupa, I./Steiner,K. (Hg.): Game over? Neue Selbstständigkeit und New Economy nach dem Hype. Falter Verlag: Wien, 61 – 93

Malunat, A. (2018): Wie frei arbeiten Künster/innen. Ein gedehnter Blick ins Theater. Journal Supervision. Heft 3, 10 – 13

Muckenhuber, J (2018): Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation Selbständiger. In: Muckenhuber, J./ Hödl, J./Griesbacher, M. (Hg.): Normalarbeit. Nur Vergangenheit oder auch Zukunft? Transcript: Bielefeld, 157 – 170

Nohl, A. (2017): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Springer Verlag: Wiesbaden, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage

o.A. (2012): Mitgliederbefragung. ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (interne PPT)

o.A. (2018a): Die Erfindung des Wochenendes. In: Misik, R./Schörkhuber C./Welzer, H. (Hg.): Arbeit ist unsichtbar. Die bisher nicht erzählte Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Arbeit. Picus Verlag: Wien, 178 – 183

o.A. (2018b): Digital und immer schneller. In: Misik, R./Schörkhuber C./Welzer, H. (Hg.): Arbeit ist unsichtbar. Die bisher nicht erzählte Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Arbeit. Picus Verlag: Wien, 184 – 193

Pongratz, H. (2004): Der Typus „ Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F./ Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden,1. Auflage, 17 – 34

Reckwitz, A. (2018): Der Markt unserer Wünsche. https://www.zeit.de/2018/49/neoliberalismus-postindustrielle-gesellschaft-polarisierung-beschaeftigungsstruktur-vermarktung-alltagskultur, 1 – 7, abgerufen am: 17.05.2019

Reckwitz, A. (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Suhrkamp Verlag: Berlin, 1. Auflage

Richter, Rudolf (2002): Verstehende Soziologie. Facultas Verlag: Wien, 2. Auflage

Rump J./Eilers, S. (2013): Weitere Megatrends. In: Rump, J./Walter, N. (Hg.): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Schäffer-Poeschl Verlag: Stuttgart, 13 – 29

Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (2010): Vorwort. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 7 – 11

Schumacher, T./Wimmer, R. (2019): Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Organisations-Entwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Heft 2, 12 – 18

Schürmann, M. (2013): Coworking Space. Geschäftsmodelle für Entrepreneure und Wissensarbeiter. Springer Gabler: Wiesbaden

Schwarzenbacher, P. (2011): Editorial. ÖVS-News – Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. Heft 2 , 2

Siegl, E. (2012): Supervision für Neue Selbstständige. Annäherung an ein junges Beratungsfeld. Supervision. Mensch Arbeit und Organisation. Heft 4, 19 – 26

Siller, G./Buer, F. (2004): Einführung. In: Buer, F./Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision Herausforderungen. Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 1. Auflage, 7 – 14

Soeffner, H.-G. (2010): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg, 164 – 175

Strübing, J. (2018): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung. De Gruyter Oldenbourg: Berlin/Bosten, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Tatschl, S. (2019): „Die Zukunft beginnt heute“. Gesellschaftliche Verantwortung für SupervisorInnen. ÖVS-News – Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. Heft 1, 5 – 10

Voß, G. G. et al. (2013): Riskante Arbeitswelten – Zur Einführung. In: Haubl, R./Hausinger, B./Voß, G. (Hg.): Riskante Arbeitswelten. Campus Verlag: Frankfurt am Main, 7 – 13

Voß, G. G./Pongratz, H.-J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 1, 131 – 158

Weber, M. (1988): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I.J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Verlag: Tübingen, 9. Auflage

Weinberg, U. (2015): Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus-Denken? Murmann Verlag: Hamburg

WKO, Wiener Wirtschaftskammer Österreich (2019): Fact Sheet EPU, Ein-Personen-Unternehmen

WKO, Wiener Wirtschaftskammer Österreich (2018): Selbständige/Selbständigenquote: http://wko.at/statistik/eu/europa-selbstaendigenquote.pdf, abgerufen am: 9.10.2019

Anhang

Interviewleitfaden

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und mich bei meiner Forschungsarbeit unterstützen. Dieses Gespräch wird aufgenommen und alle Inhalte vertraulich behandelt. Sind Sie damit einverstanden?

Beginnen möchte ich mit ein paar Fragen zur Ihrer **Berufsentscheidung und Berufsbiographie** zur Supervisor*in/Coach.

- Wie kam es zu dieser Berufsentscheidung?
- Was ist vom ersten Impuls, diesen Beruf gerne auszuüben zu wollen bis zur Umsetzung alles passiert? (Welche Phasen haben Sie durchlaufen?)
- Wie war die Zeit bis zur Selbstständigkeit als Supervisor*in/Coaches?
- Wie gestalteten sich die ersten Jahre Ihrer Selbstständigkeit?
- Was ist heute anders als damals und was ist an Ihrer Erwerbssituation gleich geblieben?

Positionierung /Profil

- Wie würden Sie Ihr Geschäftsmodell beschreiben?
- Wie positionieren Sie sich auf dem Berater*innenmarkt?
- Wie beschreiben Sie Ihr Profil?
- In der heutigen Arbeitswelt wird viel von Kompetenzen, Potenzialen und Talenten gesprochen. Welche Kompetenzen, Potenziale, Talente machen Ihr beraterisches Profil aus?

Erwerbssituation

- Welche Erfahrungen machen Sie/haben Sie gemacht als Selbstständige auf dem Arbeitsmarkt?
- Was ist für Sie alles Arbeit bzw. wie definieren Sie im Rahmen Ihrer Selbstständigkeit Ihre Arbeitszeit?
- Wie gestalten Sie Ihre Arbeitszeiten?
- Welche Erfahrungen machen Sie mit beruflichen Kooperationen und Netzwerken?
- In welcher Form fließen diese Erfahrungen in Ihre beraterische Tätigkeit ein?
- Was verbinden Sie mit der Aufforderung, „dass die Reflexion der eigenen Erwerbssituation die Grundlage für die Beratung anderer ist“?

Erfahrungen mit Veränderungen in der Arbeitswelt

- Was verbinden Sie mit der Zukunft der Arbeit?
- Welche Veränderungen nehmen Sie in der Arbeitswelt wahr?
- Wie nehmen Sie die gesellschaftlichen Veränderungen und die Veränderungen in der Arbeitswelt in Ihrer Tätigkeit als Supervisorin wahr?
- Welche Erfahrungen mit der neuen Form des Arbeitens haben Sie?

Mit den gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt steigt der Trend zur Selbstständigkeit, den sogenannten Solo-Selbstständigen (Allein-Selbstständigen) in der Wissens- und Kulturökonomie.

- Wie nehmen Sie diesen Trend bei Ihren Kolleg*innen bzw. Kund*innen wahr?
- Aus welchen Branchen kommen Ihre selbstständigen Kund*innen?
- In welchen Settings arbeiten Sie mit Solo-Selbstständigen zusammen (Einzelsetting, Gruppensetting,…)?
- Wie nennen Sie Ihr Angebot für diese Zielgruppe?
- Was motiviert Sie mit dieser Zielgruppe zu arbeiten?
- Welche Kompetenzen bringen Sie mit bzw. welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Arbeit mit Solo-Selbstständigen relevant und welche hinderlich?
- Welches Bild entsteht bei Ihnen, wenn Sie hören, dass solo-selbstständige Supervisor*innen und Coaches zunehmend Solo-Selbstständige beraten?
- Welche Hindernisse nehmen Sie für die Inanspruchnahme von Supervision und Coaching bei Solo-Selbstständigen wahr?

Haben Sie noch Anmerkungen und Ergänzungen zu dem bereits Gesagten?

Darf ich Sie zum Schluss noch um ein paar Eckdaten zu Ihrer Person bitten?

- Seit wann üben Sie den Beruf als Supervisor*in/Coach aus?
- Welche Ausbildung haben Sie hierfür absolviert?
- Wie alt sind Sie?
- Wie viel Stunden in der Woche arbeiten Sie direkt in der Beratung?
- In welcher Rechtsform arbeiten Sie? Freiberuflich, mit Gewebeschein?

Herzlichen Dank für Ihre Zeit und das spannende Gespräch.
Feedback zum Gespräch und den Fragen.

Curriculum Vitae

Mag.ª Dipl.oec.troph. Manuela Meier

Geblergasse 54/4, 1170 Wien
+43 699 11 52 89 65

info@manuelameier.com
manuelameier.com

Persönliche Daten

Geburtsdatum: 30.03.1971
Geburtsort: Hamburg

Berufliche Stationen

seit 09/2017	Supervisorin und Coach (ÖVS) www.manuelameier.com
01/2005 – 09/2017	Projektkoordinatorin in der Unternehmenskommunikation Fonds Soziales Wien
03/2004 – 10/2004	Projektmitarbeiterin PlanSinn – Büro für Planung und Kommunikation, Wien
03/2000 – 03/2003	Mitarbeiterin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Orange 94.0 – Das Freie Radio in Wien
07/1998 – 02/2000	PR-Assistentin Temmel & Seywald Communications, Wien

Ausbildungen

11/2016 – 01/2020	Universitätslehrgang Supervision und Coaching Postgraduate Center, Universität Wien Abschluss: Master of Science
10/1994 – 10/2003	Studium der Politikwissenschaften und Soziologie Universität Konstanz, Universität Valladolid, Universität Wien Abschluss: Magistra der Philosophie
10/1989 – 06/1994	Studium der Oecotrophologie (Ernährungswissenschaften) Hochschule Hamburg Abschluss: Diplom Oecotrophologin
08/1987 – 07/1989	Fachoberschule für Ernährung und Hauswirtschaft Fachoberschule Hamburg Abschluss: Fachhochschulreife

Abstract

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, den gesellschaftlichen Kontext von Supervision und hier insbesondere die Veränderungen in der Arbeitswelt der Gegenwart mit der Handlungspraxis von solo-selbstständigen Supervisor*innen zu verbinden und Auswirkungen aufzuzeigen. Hierzu wird die Forschungsfrage gestellt: Welche beruflichen Erfahrungen machen solo-selbstständige Supervisor*innen/Coaches in einer singularisierten Arbeitswelt bezogen auf a) ihre eigene Erwerbssituation, b) die Beratung von Solo-Selbstständigen in der Wissens- und Kulturökonomie und c) inwiefern reflektieren sie die eigene Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer? Um die Forschungsfrage beantworten zu können, erfolgte eine theoretische Auseinandersetzung mit der Gesellschaftstheorie von Andreas Reckwitz (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten, dem zunehmenden Trend zur Solo-Selbstständigkeit in der Wissens- und Kulturökonomie und eine qualitative Erhebung in Form von Interviews mit solo-selbstständigen Supervisor*innen. Die Auswertung der qualitativen Daten haben unterschiedliche Handlungspraxen der solo-selbstständigen Supervisor*innen sichtbar gemacht.

Supervisor*innen sind so wie ihre Kund*innen von den Auswirkungen der Arbeitswelt betroffen. Die motivationale Struktur der Arbeit von Supervisor*innen ist stark intrinsisch ausgeprägt und das Denken in den Kategorien Arbeit- und Privatsphäre ist nicht sehr stark verbreitet. Dies entspricht einer stark entgrenzten Arbeitsweise, wie es vom singulären Arbeitssubjekt der Gegenwart gefordert wird. Die Ausrichtung auf eine einzigartige besondere Performanz der befragten Supervisor*innen auf dem Berater*innenmarkt ist gegeben und bildet ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Spannungsfeld zur Professionskultur der Supervision.

Die neuen digitalen Kommunikationsmedien haben zudem den Arbeitsstil und die Erreichbarkeit der Supervisor*innen verändert. Netzwerke und Kooperationen gehören zur Professionskultur sowie zum Geschäftsmodell der Befragten. Diese Ressource und Arbeitsweise haben sie mit dem singulären Arbeitssubjekt gemein. Im Zuge der Veränderungen in der Arbeitswelt wird die kritische Positionierung von Supervisor*innen und die gesellschaftliche Verantwortung von den Befragten hervorgehoben und stark betont.

Bezogen auf die Erfahrungen mit dem Beratungsfeld Solo-Selbstständige, konnte die Annahme, das zunehmend Selbstständige die Beratung in Anspruch nehmen, nur von einem Befragten bestätigt werden. Bei Solo-Selbstständigen nimmt die Supervisor*in die Rolle des fehlenden Gegenübers, der Dialogpartner*in ein. Die Beratung bezieht sich nicht nur auf den beruflichen Kontext,

sondern Selbstständige fordern eine Unterstützung bei der Gestaltung ihres Gesamtarrangements von Leben und Arbeit.

Die Aufforderung, die Reflexion der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer zu betrachten, hat Irritation bei den Befragten hervorgerufen. Das Spannungsverhältnis zwischen den Anliegen, die aus der eigenen Erwerbssituation entstehen und den Anliegen der Beratung wurden thematisiert. Der Tenor war klar, dass die eigenen Interessen nicht über den Anliegen der Beratung stehen dürfen. Als zentraler Aspekt wurde die Sicherheit der eigenen Erwerbssituation als Grundlage für die Beratung anderer genannt.

Auf der Grundlage dieser Arbeit ist ein Diskurs entstanden, die Logiken und Dynamiken in der Gesellschaft und Arbeitswelt zu reflektieren. Die Logiken und Dynamiken dieser Bezugssysteme zu kennen und zu berücksichtigen, ist nicht nur für die supervisorische Arbeit wichtig, sondern sie nehmen ebenso Einfluss auf die Supervisor*in selber und ihre Erwerbssituation. Die Logiken und Dynamiken der Veränderungen haben Auswirkungen auf die Handlungspraxis von Supervisor*innen und bilden ein breites Feld für weitere Forschungsvorhaben.

The aim of this research is to connect the social context of supervision, and here in particular the changes in the work environment of the present, with the practice of solo self-employed supervisors, and to show the effects resulting from it. The research question is the following: What professional experiences do solo self-employed supervisors/coaches have in a singularized working environment with regard to a) their own employment situation, b) counselling provided by single self-employed people in the knowledge and culture economy and c) to what extent do they reflect on their own employment situation as a basis for counselling others? In order to answer this question theoretical examination was carried out of Andreas Reckwitz' theory of society The Society of Singularities (2017); the increasing trend towards solo self-employment in the knowledge and culture economy; and a qualitative survey in the form of interviews with solo self-employed supervisors. The evaluation of the qualitative data revealed different practices employed by the solo self-employed supervisors.

Just like their clients, supervisors are affected by the effects of the work environment. The motivational structure of supervisors' work is strongly intrinsic and thinking in terms of work and privacy is not very widespread. This corresponds to a strongly de-limited way of working, as demanded by the singular work subject (i.e. the person) of the present. Those supervisors interviewed displayed an orientation towards unique particular performance skills within the market

for consultants and showed a variably strong field of interest with regards to the professional culture of supervision.

The new digital communication media have also changed the style of work and the accessibility of supervisors. Networks and cooperation are part of the professional culture and business model of the respondents. They share this resource and method of working with the singular working subject. In the course of the changes in the work environment, the critical positioning of supervisors and social responsibility was emphasized and strongly stressed by the respondents.

With regard to the experiences with the consulting field of the solo self-employed, the assumption that the self-employed are increasingly making use of consulting could only be confirmed by one respondent. In the case of solo self-employed persons, the supervisor takes on the role of the missing counterpart, the dialogue partner. The counselling does not only refer to the professional context, but self-employed people also demand support in the design of their overall arrangement of life and work.

The prompt to consider reflection on one's own employment situation as the basis for counselling others caused irritation among the interviewees. The field of interest between the concerns arising from one's own employment situation and the concerns of counselling were addressed. The point was clear that one's own interests must not take precedence over the concerns of the counselling. A central aspect mentioned was the security of one's own employment situation as the basis for advising others.

On the basis of this work, a discourse emerged to reflect the logic and dynamics in society and the work environment. Knowing and taking into account the logic and dynamics of these reference systems is not only important for the supervisor's work, but also influences the supervisor themselves and their employment situation. The logic and dynamics of change have an impact on the supervisor's practice and form a broad field for further research.