



universität
wien

MASTER THESIS

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

„Die Positionierung der internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe
im Spannungsfeld von Profession und Organisation“

verfasst von / submitted by

Mag.^a Andrea Koch

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien, Februar 2020 / Vienna, february 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

A 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Supervision und Coaching (MSc)

Betreut von / Supervisor:

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Kornelia Steinhardt

Eidesstattliche Erklärung

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

Wien, am 20. 2. 2020

Mag.^a Andrea Koch

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Kornelia Steinhardt, die meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt allen TeilnehmerInnen meiner Befragung, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.

Ebenfalls möchte ich mich bei meiner Mitstudierenden Mag.^a Manuela Meier bedanken, die mir mit Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite stand. Außerdem möchte ich meinen KorrekturleserInnen Alexander Koch, Johanna Poigenfürst und Karl Seidenschwann der Masterarbeit danken. Bedanken möchte ich mich für die zahlreichen interessanten Debatten und Ideen, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass die Masterarbeit in dieser Form vorliegt.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mir emotionale Unterstützung gab und stets ein offenes Ohr für mich hatte.

Inhalt

1. Einleitung.....	5
2. Profession.....	7
2.1. Merkmale von Professionen.....	9
2.2. Professionalisierung und Professionalität.....	11
2.3. Kompetenz und Profession.....	13
2.4. Handlungsstrategien der „reflektierten Praktiker“.....	14
2.5. Verständnis der Professionslogik.....	16
2.6. Resümee.....	19
3. Organisation.....	20
3.1. Merkmale von Organisation.....	21
3.2. Logiken des Funktionierens von Organisation.....	22
3.3. Social-Profit-Organisationen.....	24
3.4. Handlungsstrategien der Organisationsmitglieder.....	27
3.5. Verständnis der Organisationslogik.....	30
3.6. Resümee.....	32
4. Das Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation.....	33
5. Supervision.....	36
5.1. Supervisionsverständnis.....	37
5.2. Verlauf von Supervisionsprozessen und die Aufgaben der SupervisorInnen.....	39
5.3. Organisationsupervision und die inhärenten Rollen.....	41
5.4. Die Rolle der internen SupervisorInnen.....	45
5.5. Resümee.....	49
6. Untersuchungsdesign der empirischen Forschung.....	50
6.1. Erhebungsmethode.....	50
6.2. Auswahl der InterviewpartnerInnen.....	51
6.3. Durchführung der Interviews.....	51
6.4. Auswertung der Interviews.....	52
7. Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	54
7.1. Zusammenfassende (Re-)Formulierung.....	54
7.1.1. Aufträge für Supervisionsprozesse.....	54
7.1.2. Berührungspunkte zwischen Supervision und Organisation.....	57
7.1.3. Organisation.....	60
7.1.4. Leitung.....	63
7.1.5. Die internen SupervisorInnen.....	66

7.1.6. Themen und deren Bearbeitung in den Prozessen.....	71
7.2. Reflektierte Interpretation	77
7.2.1. Das Spannungsfeld am Beispiel der Triangulierung	77
7.2.2. Das Spannungsfeld am Beispiel der Wechselwirkung von Supervision und Organisation ..	79
7.2.3. Die Social-Profit-Organisation MAG ELF	81
7.2.4. Die Supervisionsprozesse	84
7.2.5. Die Komplexität im Spannungsfeld aufgrund des doppelten Anstellungsverhältnisses	85
8. Diskussion und Resümee der dargestellten Ergebnisse	86
8.1. Der Pol Profession und die Beachtung in Supervisionsprozessen	87
8.2. Der Pol Organisation und die Beachtung in Supervisionsprozessen	88
8.3. Die Positionierung der internen SupervisorInnen im Spannungsfeld.....	90
8.4. Die Komplexität aufgrund des doppelten Anstellungsverhältnisses.....	93
9. Schlusswort.....	96
10. Literatur	98
11. Abstract.....	108
12. Anhang.....	109

1. Einleitung

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Arbeitsfeld Supervision, sowohl in Theorie als auch in Praxis, erkenne ich, dass der Blick auf diesen mittlerweile gut etablierten Tätigkeitsbereich kein homogenes Bild ergibt. Auch in meinem direkten beruflichen Umfeld, der Wiener Kinder- und Jugendhilfe, wo Supervisionsprozesse verpflichtend zum Arbeitsalltag gehören, fällt mir auf, dass das Verständnis von Supervision, ihre Ziele und ihr Stellenwert unterschiedlich aufgefasst werden. Der Großteil der SupervisorInnen in meiner Organisation sind sogenannte interne SupervisorInnen, d.h. es handelt sich um MitarbeiterInnen die in der Organisation eine Planstelle mit einer anderen Profession als jener der Supervision belegen.

Im Rahmen meiner Beschäftigung mit der Literatur über Supervision stieß ich auf den Artikel "Profession oder Organisation. Wem dient die Supervision?" (Buer 2000b, 70), der mein besonderes Interesse weckte. In diesem Artikel wird beschrieben, dass die Supervision ihre Wurzeln im Bereich der Sozialen Arbeit hat, wo sie im späten 19. Jahrhundert als Anleitung- und Kontrollinstrument für ehrenamtliche MitarbeiterInnen entstand, deren Tätigkeit und deren professionelle Begleitung durch Fach- und Führungspersonal primär am Gemeinwohl orientiert war. Im Laufe der folgenden Jahrzehnte spielten auch im Bereich der Sozialen Arbeit immer häufiger Wirtschaftsdiskurse eine Rolle, die auch die Supervision beeinflussten. Meine weiteren Recherchen ergaben, dass die Frage, ob sich SupervisorInnen eher einer Professions- oder einer Organisationslogik verpflichtet fühlen, zwar häufig gestellt, aber meist nicht beantwortet wird (Petzold et al. 2003, 75f). All diese Feststellungen und die Aussage von Gotthardt-Lorenz (2009b, 79), dass der "Organisationsfaktor ... in der heutigen Supervisionsszene ein selbstverständliches Bezugssystem" ist, haben mich veranlasst diese Masterarbeit zu verfassen.

Ich beobachte in meinem beruflichen Umfeld, dass sich fallweise Ambiguitäten zwischen SupervisorInnen und der Organisation aufbauen. Dies wird besonders bei dem Einstiegsprozedere in Supervisionsverhältnisse merkbar. An dieser Stelle spielt der Begriff der Triangulierung eine Rolle. Darunter versteht man die Zusammenarbeit von AuftraggeberIn, SupervisorIn und SupervisandInnen. Die geforderte Einbindung der auftraggebenden Organisation in den Prozess scheint für manche SupervisorInnen nur schwer realisierbar. Deshalb bleibt die Beziehung zwischen SupervisorIn und KundInnen (den SozialpädagogInnen), mitsamt den entsprechenden Kontrakten, häufig eine dyadische.

Es kann angenommen werden, dass die genannten zweifachen Arbeitsverhältnisse der internen SupervisorInnen in dem thematisierten Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation ein Faktor sind, der weiter zur Komplexität der Problemstellung beiträgt.

Somit ergibt sich aus der bereits angeführten Literatur und aus meinen langjährigen Beobachtungen und Erfahrungen in meinem unmittelbaren Arbeitsbereich die Forschungsfrage, die meiner Masterthesis zugrunde liegt: „Wie positionieren sich interne SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe in dem Spannungsfeld Professionslogik versus Organisationslogik und welche Komplexitäten ergeben sich aus diesem Spannungsfeld für die Supervision?“

Die Forschungsmethode, die im Zuge der empirischen Untersuchung zur Anwendung kommt, ist das ExpertInneninterview, d. h. die Befragten interessieren primär in ihrer Eigenschaft als ExpertInnen für ein bestimmtes Handlungsfeld. Sie werden nicht als Einzelfälle, sondern als RepräsentantInnen einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen. Das Sample für die empirische Arbeit sind interne SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen war ein wichtiges Kriterium, dass sie eine vom ÖVS anerkannte Ausbildung haben. Damit kann angenommen werden, dass sie über ExpertInnenwissen verfügen, welches nicht nur aus Fach- und Sonderwissen besteht, sondern auch Praxis- oder Handlungswissen umfasst. Darin fließen „disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster“ (Flick 2007, 215) ein.

Nach der Einleitung, die zum Thema hinführt und die Ausgangssituation beschreibt, steht im Fokus des zweiten Kapitels die theoretische Aufbereitung des Themenfeldes Profession. Es werden die spezifischen Merkmale, die den Begriff kennzeichnen, der Unterschied zwischen Professionalisierung und Professionalität, die damit verbundenen Kompetenzen und Handlungsstrategien sowie das Verständnis von Professionslogik dargelegt. Im dritten Kapitel wird der Begriff Organisation erörtert. Seine spezifischen Merkmale und die ihm inhärente Logik des Funktionierens, insbesondere in Social-Profit-Organisationen, sowie Handlungsstrategien innerhalb der Organisation werden beleuchtet und das Verständnis der Organisationslogik wird betrachtet. Im vierten Kapitel wird das Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation aufgezeigt und dargelegt, welche Herausforderungen sich für SupervisorInnen daraus ergeben. Das fünfte Kapitel widmet sich dem Begriff Supervision und dem Verlauf von Supervisionsprozessen. Das Konzept der Organisationssupervision und die ihm inhärenten Rollen werden skizziert, um den Stellenwert der Supervision zwischen Organisation und Profession darzulegen. Es wird auch die Rolle der internen SupervisorInnen mit ihrem spezi-

fischen Aufgaben- und Handlungsgebiet beschrieben. Im sechsten Kapitel wird die für diese Untersuchung gewählte methodische Grundlage angegeben. Die Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse erfolgen im siebten Kapitel. Im achten Kapitel werden die Daten diskutiert und die Schlussfolgerungen dargelegt.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen für das supervisorische Dispositiv Relevanz, da es für SupervisorInnen, nicht nur in Institutionen der Sozialen Arbeit, in Zukunft wichtig sein wird, sich in wandelnden Verhältnissen zurechtzufinden. Die dabei unerlässliche Positionierung in dem weiten Spektrum zwischen einer Orientierung an der Professionslogik auf der einen Seite und an der Organisationslogik auf der anderen Seite hängt in hohem Maß auch mit dem eigenen Welt- und Menschenbild zusammen und muss immer wieder neu justiert werden. Darüber hinaus könnte die Arbeit auch praktischen Nutzen haben, da sie – zumindest für den Bereich der Institutionen der Sozialen Arbeit – zweckmäßige Strategien der Selbstvermarktung aufzeigen kann.

2. Profession

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Professions- und Organisationslogik und dem Spannungsfeld, das sich daraus in Bezug auf Supervision für SupervisorInnen ergibt. Dieses Kapitel setzt sich mit dem Begriffsfeld Profession auseinander. Dargelegt wird einerseits der Auftrag der Profession, andererseits deren Absicherung und Profilierung. Bei der alltags sprachlichen Verwendung des Wortes kommt es zu Unschärfen und der Belegung mit verschiedenen Bedeutungen. Deswegen wird der Begriff im Folgenden in seiner ursprünglichen Bedeutung umrisse und die Kernmerkmale herausgearbeitet, die zur Eingrenzung dienen. Ausgehend von dieser Grundlage, wird der Prozess der Professionalisierung und die damit verbundene Professionalität skizziert und es wird darauf eingegangen, was unter professionellem Handeln verstanden wird. Diese Darlegungen sind für die Masterarbeit notwendig, da sowohl die Soziale Arbeit als auch das Supervisionsgeschehen aufgrund ihrer geschichtlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen davon betroffen sind. Beide Arbeitsfelder befinden sich auf dem Weg hin zur Profession, wobei Supervisionsprozesse die Professionalisierung der Sozialen Arbeit unterstützen sollen. Reflexionsräume sind für die verschiedenen Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit zumeist eine Selbstverständlichkeit.

Der Terminus Profession wird in der Berufssoziologie zur näheren Beschreibung bestimmter spezialisierter Berufe mit lange währenden wissenschaftlichen Ausbildungstraditionen und hoch spezialisiertem Wissenskanon verwendet (Steinhardt 2005, 59). Hierzu zählen ÄrztIn-

nen, TheologInnen sowie JuristInnen und es wird der Begriff Vollprofession verwendet. Berufe jedoch, die stark mit der Arbeitswelt des familiären Bereiches verbunden geblieben sind, zum Beispiel erzieherische Berufe, „Wissen vermittelnde Berufe in Schule und Erwachsenen- bzw. Weiterbildung, Berufe des Therapie- und des Pflegebereiches“ (Buer 2000b, 72) wurden nicht den klassischen Professionen zugeteilt, sondern mit dem Begriff Semiprofession belegt (Buer 2009, 57).

Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklungen wurde ersichtlich, dass diese Unterscheidung zwischen Voll- und Semiprofession nicht ausreicht, um auch neue sich im Wandel befindliche Berufsvollzüge, wie zum Beispiel jener der Supervision, professionstheoretisch zu erfassen. Die Merkmale einer Vollprofession, wie die Abgrenzung eines Handlungsbereiches, wissenschaftliches Sonderwissen, hoher sozialer Status, Autonomie bei den Berufsausübungen, treten in den Hintergrund und es sind neue Abgrenzungen zwischen professionellen und alltäglichen Handlungen nötig (Buer 2000b, 73ff). Die Professionsdebatte wird auf Basis unterschiedlicher Grundlagentheorien geführt. Funktionalistische, machttheoretische, strukturtheoretische, symbolisch-interaktionistische sowie systemtheoretische Sichtweisen fanden Eingang in die Fachliteratur (Steinhardt 2005, 59; Horn 2016, 155; Schmidt-Lellek 2006, 189; Kühl 2008a, 275).

In den Vordergrund tritt als Kennzeichen für professionelles Handeln, dass spezifisches Wissen nicht nur angewendet wird, sondern als Wahrnehmungs- und Handlungsgrundlage dient. Situationen werden in ihrer Einzigartigkeit wahrgenommen, eingeschätzt und es wird entsprechend dem spezifischen Fachwissen gehandelt. Dieses besondere Wissen wird zur Grundlage professioneller Identität, welche sich in der Haltung, der Gestaltung von Prozessen und in der Herangehensweise zeigt (Steinhardt 2005, 59). Bei diesen Prozessen handelt es sich um begrenzte Interventionen, bei denen gemeinsam mit den KlientInnen und unter Einsatz methodisch kontrollierter Verfahren an Problemlösungen gearbeitet wird. Diese Interventionen der Professionellen richten sich nach individuellen „Fallgeschichte“ im Rahmen des professionellen Handelns. Dazu ist professionsspezifisches Fallverständnis notwendig, das sich von ökonomisch oder administrativ begründetem Handeln unterscheidet. Die Intervention soll die Krisenbewältigung „durch die Klienten selbst unterstützen, und dies liegt jenseits eines humanitären Hilfeverständnisses“ (Geissler 2013, 22f), es wird erlerntes Theoriewissen am Fall ausgerichtet (ebd.). Grundthema im Zusammenhang mit Profession ist stets die Besonderheit der Beziehung zwischen den Professionellen mit ihrem speziellen Wissen und den KlientInnen, denen aus einer Problemlage geholfen werden soll (Steinhardt 2005, 60). In pädagogischen Feldern, wie dem der Kinder- und Jugendhilfe, kann sich diese Anwendung von speziellem Wissen auch „als Bereitstellung präventiver Maßnahmen“ (Stein-

hardt 2005, 61) äußern. Dieser präventive Arbeitsbereich wird in den letzten Jahren vermehrt finanziell unterstützt und ausgebaut. Die angeführten Darlegungen zeigen das dieser Arbeit zugrundeliegende Verstehen von Profession auf.

Nach der kurzen Einführung in den Begriff Profession und seinen sich wandelnden Inhalten werden im folgenden Unterkapitel sowohl die Merkmale von Profession und deren Grenzen als auch die Veränderungen, die zur Einordnung neuer Berufsfelder notwendig sind, angeführt. Diese Ausführungen werden benötigt, um im Weiteren das Spannungsfeld und damit verbundene Komplexitäten, mit welchen sich SupervisorInnen auseinandersetzen müssen, aufzuzeigen.

2.1. Merkmale von Professionen

Mit Hilfe der im Folgenden angeführten Merkmale wird aufgezeigt, inwiefern SupervisorInnen hilfreich sein können, wenn sie der Professionslogik der SupervisandInnen folgen. Weiter soll dieses Unterkapitel dazu dienen, professionelles Handeln zu beschreiben und einzugrenzen, sodass ein klareres Bild entsteht, wie und wofür Reflexionsräume genutzt werden können. Hierzu wird zunächst Schützes interaktionistischer Theoriezugang herangezogen, da mit diesem nicht nur die konkreten Arbeitsabläufe, sondern auch die Grundprobleme professionellen Handelns aufgezeigt werden können (Siller 2008, 251).

Als erstes Merkmal führt Schütze die „besondere Interaktionsmodalität, die vom Professionellen als Verfahrensverwalter in Gang gesetzt und aufrechterhalten wird“ (Schütze 1996, 185) an. Professionell Handelnde orientieren sich sowohl an einer ethischen als auch an wissenschaftlichen „Sinnwelt“ (ebd.). Diese sind aber nicht konstant, da die Wissenschaft und die davon ausgehenden Handlungskategorien stetem Wandel unterliegen, wie auch die sozialen Bedingungen und die daraus entstehenden Bedürfnisse der KlientInnen (ebd.).

Dass die professionellen TeilhaberInnen, die sowohl theoretisch als praktisch ausgebildet sind, auf Basis eines gesellschaftlichen Mandats arbeiten, ist als zweites Merkmal anzusehen. Dieses Mandat beinhaltet einen lizenzierten Auftrag zur Leistung von Problembewältigung und zur Verwaltung besonderer gesellschaftlicher Werte, wie Gesundheit, soziale Wohlfahrt und technische Problemlösungen. Schütze spricht in dem Zusammenhang von Mandat und Lizenz, welche die Gesellschaft den Professionellen überträgt indem sie auf deren Wissensvorsprung vertraut (Schütze 1984, 282).

Als dritte Besonderheit sieht Schütze, dass professionelle Handlungen zumeist in Organisationsstrukturen eingebettet sind. Diese Strukturen bieten einen gefestigten Rahmen, bei dem aber die Gefahr besteht, dass er für ungebührliche Kontrolle genützt wird.

Viertens führt Schütze eine biographische „Identifizierung des Professionellen mit der Berufs-ratio und mit ihren Werten“ (Schütze 1996, 192) an, wobei er hier die Gefahr sieht, dass Professionelle Burnout-Symptome entwickeln.

Als fünftes Merkmal werden die Besonderheiten des Verhältnisses zwischen Professionellen und KlientInnen beschrieben. Schütze sieht die Beziehung als eine spannungsreiche, weil einerseits zwischen Professionellen und KlientInnen ein Machtverhältnis besteht und andererseits die Zusammenarbeit freiwillig und auf Konsens ausgerichtet ist (ebd., 193).

Professionelles Handeln kann demnach zusammengefasst als situations- und interaktionsorientiert mit fallbezogener Ratio beschrieben werden, wobei die Autonomie der professionellen Sinnwelt benötigt wird. Diese Merkmale, die von Schütze beschrieben wurden, sind hilfreich für ein Verständnis der Professionslogik. Aufgrund der veränderten gesellschaftlichen Verhältnisse ist es aber notwendig, auch noch andere Aspekte zu berücksichtigen. Daher wird auch der Ansatz Oevermanns, der sich ebenfalls mit Strukturmerkmalen professionellen Handelns auseinandersetzt, dargelegt. Dieser Ansatz findet innerhalb der Sozialwissenschaften Beachtung und hat daher auch Einfluss auf die Soziale Arbeit und deren Anspruch auf Professionsstatus.

Demnach ist es den Professionellen aufgrund ihres Fachwissens und fallbezogenen Erfahrungswissens möglich, stellvertretend für die KlientInnen deren Problemlage, also den nicht standardisierten Fall, in einer für sie verständlichen Sprache zu interpretieren. Für diese Prozesse benötigen Professionelle einen charakteristischen Habitus¹, der sie befähigt, Ungewissheiten kompetent zu begegnen. Die KlientInnen geben ihnen einen Teil ihrer Autonomie ab, als Gegenleistung versuchen die professionellen Fachkräfte, die KlientInnen wieder in die Handlungsfähigkeit zu bringen und ihnen ihre Autonomie zurückzugeben (Steinhardt 2005, 63). Die Fähigkeit zur Kooperation und Interaktion ist „die entscheidende Voraussetzung für eine gelingende professionelle Arbeit“ (Geissler 2013, 21). Die Arbeitsbeziehungen zwischen Professionellen und KundInnen verändern sich in den neuen psychosozialen und pädagogischen Berufen dahingehend, dass die Asymmetrie – Professionelle als Aktive, KlientInnen bzw. KundInnen als passive EmpfängerInnen der Dienstleistung – nicht mehr aufrechterhalten wird. Der Interaktions- und Kommunikationsfluss sollte in beide Richtungen funktionieren und statt „stellvertretender Deutungen werden von Professionellen und Klienten gemeinsam Entwürfe über Problemverständnis und Lösungsstrategien entwickelt“ (Steinhardt 2005, 64). Auch die Reflexion von Prozessen erfolgt gemeinsam, sodass professionel-

¹ „Der Habitus Begriff ist in der Soziologie nach Mannheim vor allem von Pierre Bourdieu (1930-2002) geprägt worden. Er bezeichnet die kollektiven Erzeugungsschemata, die sich Handelnden im Laufe ihrer Sozialisation milieu- und klassenspezifisch angeeignet haben. Habitus' stellen eine Form impliziten Wissens dar, das sich unwillkürlich in die Akteure ,einschreibt' und die Leiblichkeit ihrer Praktiken durchdringt“ (Strübing 2013, 164).

les Handeln als ein gemeinsamer reflektierender Interaktions- und Kommunikationsprozess zu verstehen ist (Steinhardt 2005, 64). Diese Strukturmerkmale sind für die Soziale Arbeit und die Reflexion in Supervisionsprozessen bedeutsam, da sich der Blickwinkel auf die Beziehungsebene verändert.

Es kann festgehalten werden, dass Profession als „eine personenbezogene psychosoziale Dienstleistung nur in einem sensiblen Beziehungsfeld gelingen (kann) ..., dessen Grenzen nicht von außen überschritten werden dürfen“ (Buer 2000b, 79). Beratung findet zunehmend in kollegialer, arbeitsteiliger Kooperation statt. Es benötigt eine wissenschaftliche Begründungspflicht von Seiten der professionell Handelnden, wobei anzumerken ist, dass auch KlientInnen aufgrund der Möglichkeiten des autonomen Zugangs zu fachlichen Informationen nicht mehr in jeder Hinsicht Laien sind (Geissler 2013, 26). All diese angeführten Punkte lassen erkennen in welcher Form SupervisorInnen bezüglich Reflexion von Profession und der veränderten Bedingungen durch gesellschaftliche Entwicklungen gefordert sein können, wenn sie einen Arbeitsauftrag im Bereich der Sozialen Arbeit übernehmen.

2.2. Professionalisierung und Professionalität

Die Veränderungen innerhalb des Themenfeldes Profession machen es notwendig, auf den Prozess der Professionalisierung einzugehen. Individuelle Sozialisationsprozesse und das damit verbundene professionelle Handeln sowie die Entwicklung eines professionellen Habitus rücken in den Fokus supervisorischer Tätigkeit. Ebenso sind Prozesse der Systematisierung von Wissen und die Manifestation von Kompetenzen zu betrachten, die die Komplexität des Tätigkeitsfeldes der Supervision erhöhen.

Der Prozess der Professionalisierung benötigt ein Bündel von Strategien, welche „die Träger von Berufen anwenden, um bestimmte hochgeschätzte soziale Attribute gegenüber der Öffentlichkeit durchzusetzen, letztlich berufliche Autonomie in dem Sinne zu erreichen, dass man die Konditionen für den Verkauf der Arbeitskraft selbst bestimmen kann“ (Daheim 1977, zit. nach Röttger 2010, 64). Seitz (2008, 185) unterscheidet zwischen Arbeit, Beruf und Profession. Arbeit hat demnach den niedrigsten Stellenwert und korreliert hoch mit mangelnder oder geringer Ausbildung. Der Ausdruck Beruf hingegen ist positiver besetzt und wird mit höherem sozialem Status, Verdienst und Macht in Verbindung gebracht. Den höchsten Status hat für Seitz die Profession, er stellt sie über alle anderen Positionen, denn diese Berufsgruppe durchlief einen Entwicklungsprozess, der eine Autonomie über die Kontrolle der Leistungen ermöglicht. InitiatorInnen solcher Strategien sind Berufsverbände, BildungsträgerIn-

nen und die ProfessionsinhaberInnen selbst. Professionalisierung ist immer auch mit der Exklusion von Personen bzw. Berufsgruppen verbunden (Röttger 2010, 64).

Professionalisierung muss aber nicht nur auf die Professionswerdung eines Berufs zielen. Es kann auch die Entwicklung des Einzelnen zur Professionalität im Rahmen von beruflichem Handeln darunter verstanden werden. „Professionalisierung kann also sowohl eine kollektive (Professionswerdung) als auch eine individuelle (Professionalwerden) Entwicklung bezeichnen“ (Nittel 2011, zit. nach Horn 2016, 155). Professionalität wiederum stellt „einen flüchtigen Aggregatzustand von Beruflichkeit dar – einen Zustand, der interaktiv hergestellt und aufrechterhalten werden muss und der ein hohes Maß an Reflexivität und Begründungsfähigkeit“ (Nittel 2011, zit. nach Horn 2016, 157) erfordert. So müssen SupervisorInnen in den Beratungsprozessen darauf achten, welche Entwicklungsrichtungen sie in ihren Prozessen unterstützen. Vor allem die Be- und Erarbeitung von Professionalität kann eine große Herausforderung in der supervisorischen Tätigkeit sein, da es sich dabei nicht um etwas Feststehendes handelt, sondern um Materie, die immer wieder neu bearbeitet werden muss. Buer bezeichnet als Professionalität die Idee der qualitätvollen Arbeit, die sich auf „die Berufsausübung der Angehörigen von Professionen“ (Buer 2006, 65) bezieht. Er meint, die Debatte über Professionalität zeige, dass sich die Dienstleistung nicht nur nach den Wünschen der KundInnen richtet, sondern auch nach denen der ArbeitgeberInnen. Um dieser Ambiguität standzuhalten, gäbe es eben die Profession und die damit verbundene Vergemeinschaftung, die erklärt, was unter fachlich guter Arbeit zu verstehen sei. Bei Nichteinhaltung der Standards können Fachkräfte aus der „professional community“ (ebd., 66) ausgeschlossen werden. Deshalb sind SupervisorInnen gefordert, immer wieder in kritische Distanz zu den Prozessen zu gehen, um beleuchten zu können, ob sie der Spannung Rechnung tragen und den Regeln der Profession folgen.

Professionalisierung ist ein Prozess, bei dem die Verknüpfung von Wissenschaft, beruflicher und individueller Erfahrung die Entwicklung von Professionalität ermöglicht (Horn 2016, 158). Auf diese Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Performanz, welche auch als Kompetenz bezeichnet wird (Möller 2016, 71), wird im Folgenden noch näher eingegangen. Diese Kompetenzentwicklung ist maßgebend für die Professionalisierung und Professionsentwicklung der Sozialer Arbeit und Supervision. Anhand dieser Überlegungen kann festgemacht werden, welche Aspekte von Professionalisierung in Supervisionsprozessen zu beachten und zu bearbeiten sind.

2.3. Kompetenz und Profession

Über das sogenannte professionelle Wissen manifestiert sich eine spezifische Kompetenz² des einzelnen Professionellen (Steinhardt 2005, 65). Im Zuge der Professionalisierung der Supervision kommt es zur Beschreibung konkreter Kompetenzen für berufliche Tätigkeiten, wie in dem Buch „Im Spiegel der Kompetenzen“ herausgegeben von Michaela Judy und Wolfgang Knopf mit Unterstützung der deutschsprachigen Berufsverbände für Supervision, aufgezeigt wird (Judy, Knopf 2016). Es wird betont, dass Kompetenz die „unverzichtbaren fundamentalen Charakteristika professioneller Beratung in Supervision und Coaching“ (Judy 2016, 41) bezeichnet. Davon zu unterscheiden sind Kenntnisse und Fertigkeiten. „Die ‚Kenntnisse‘ beschreiben Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxiswissen, die supervisorischem Arbeiten zugrunde liegen müssen. Unter ‚Fertigkeiten‘ beschreiben wir die kognitiven wie praktischen Fähigkeiten, diese Kenntnisse anzuwenden, um effektiv beratend tätig werden zu können“ (ebd.).

Beim Erarbeiten eines Kompetenzprofils wird nicht nur ein Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen wirksam. Ebenso benötigt es (persönliche) Fertigkeit in einer bestimmten Art von Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft, welche individuellem Verhalten Richtung gibt, sowie organisatorische Zugehörigkeit (Staudt 2015, 271). Explizites Wissen ist in „artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form“ (Schreyögg, Geiger 2003, 10) vorhanden. Es ist Wissen, das nicht nur Fakten und Regeln, sondern auch dokumentierte Erfahrungen etc. umfasst und nach bestimmten Konstruktionsregeln reproduzierbar ist. Implizites Wissen, auch als analoges Wissen bezeichnet, beinhaltet Aspekte des Verstehens und Könnens von Personen, das nicht in Worte gefasst ist. Es liegt dem Handeln unbewusst zugrunde und ist an die ErfahrungsträgerInnen gebunden. Es wird auch als Erfahrungsschatz oder Intuition bezeichnet (ebd.).

Kompetent handelnde Personen sind nachweislich in der Lage, reale Anforderungssituationen nicht nur einmalig oder zufällig zu bewältigen, sondern in immer neuen Situationen adäquate Handlungen zu generieren (Klieme, Hartig 2007, 14). Dies wird als Kompetenz bezeichnet, die durch die veränderten gesellschaftlichen Situationen in der wissenschaftlichen Diskussion wirksam wird. Sie wird benötigt, da immer mehr berufliche Tätigkeiten nicht standardisierbar „und daher nicht alleine auf der Basis von Fachwissen und routinierten Fertigkeiten

² Aus soziologischer Sicht beschreibt Kompetenz eine zugerechnete Zuständigkeit – beispielsweise „die Zuständigkeit, einem psychisch Kranken zu helfen, ein schwieriges Problem in einer Verwaltung oder einem Unternehmen anzugehen“ (Kühl 2008b, 135) Der Begriff wird vom lateinischen „competere“ – „zustehen“, aber auch „fähig sein“ – abgeleitet und zeigt, dass diese Zuständigkeit zwei Aspekte umfasst: „Kompetenz qua Amt und Kompetenz qua Wissen“ (ebd.).

ten zu bewältigen“ (Schiersmann et al. 2013, 2) sind. Die Umsetzung von Kompetenzen in Ergebnisse im Rahmen einer komplexen Situation wird auch als Performanz bezeichnet. Empirisch wird Kompetenz als gelieferte Performanz in der Lösung der Aufgabenstellung sichtbar (Franke 2005, 36; Schiersmann et al. 2013, 3).

Nieke (2002, 15f) führt noch einen weiteren Aspekt in die Diskussion ein. Er unterscheidet in Bezug auf Kompetenz drei Komponenten: Erstens die Fähigkeit, Aufgaben sachgerecht zu bewältigen, zweitens in das Bewusstsein von der Verantwortung, die gegebenen Aufgaben nach geltenden Maßstäben korrekt und bestmöglich zu erfüllen. Drittens, auf der Grundlage der ersten beiden Komponenten, die Zuständigkeit für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, die sich aus der spezifischen Fähigkeit und der Berufsethik zusammensetzt. Durch die Einbeziehung der Forderung nach ethischem Handeln erhält hier der Kompetenzbegriff auch eine moralische Komponente, die für das Arbeiten im supervisorischen Bereich als wichtig anzusehen ist.

Kompetenz ist also sowohl für die Profession Supervision als auch für die Soziale Arbeit von Bedeutung. Veränderungen im Verständnis und im Aufgabenbereich jeder Profession machen eine ständige Aktualisierung von Kompetenzen notwendig. Dabei handelt es sich um ein reflexives Geschehen (Schiersmann et al. 2013, 4). Der immer wiederkehrende Zyklus von Aktion – Reflexion – Reformulierung – neuer Aktion – bildet die Voraussetzung dafür, dass die berufliche Kompetenz und die damit verbundene professionelle Identität durch die Wechselwirkung des persönlichen Selbst mit den Anforderungen der Umwelt weiterentwickelt werden können (Ajdukovic et al. 2016, 141). Aus diesen Ausführungen lässt sich ableiten, dass Reflexionsfähigkeit das zentrale Element für die Entwicklung von Kompetenz in Bezug auf Profession ist. Daher wird im Folgenden ein Überblick über Handlungsstrategien der sogenannten „reflektierten Praktiker“ gegeben.

2.4. Handlungsstrategien der „reflektierten Praktiker“

Dieses Unterkapitel bietet einen Überblick über mögliche Handlungsstrategien von Professionellen. Es wird auf den Begriff „reflektierte Praktiker“ eingegangen, der 1983 von Schön geprägt wurde. Da spezifisches Wissen den Professionen zunehmend als Wahrnehmungs- und Handlungsgrundlage dient, ist es notwendig, im Weiteren auf das Wesen der Reflexion, welche professionelle Handlungsorientierung ermöglicht, einzugehen. Unter Bezugnahme auf die kontinuierliche Reflexion der eigenen Aktivitäten und der angeleiteten Prozesse erarbeitet Schön (1983, zit. nach Steinhardt 65) in seiner Arbeit „The Reflective Practitioners“ die Basis für einen pragmatischen Kompetenzbegriff. Die Problemsituationen in der Arbeitswelt

seien „komplex, unsicher, einzigartig sowie durch Wert- und Interessenkonflikte gekennzeichnet“ (Altrichter 2000, zit. nach Steinhardt 2005, 65) und machten eine differenzierte Problemdefinition durch Professionelle notwendig, aus der sich kompetentes, problemadäquates Handeln ableiten kann. Die Kompetenz besteht demnach darin, „sich selbst, den Prozess und das Problem zu beobachten und reflexiv zu Modifikationen und Reformulierungen des Problems zu kommen“ (Orthey 2002, 9). Reflexionsfähigkeit ist das zentrale Element für die Entwicklung von Kompetenzen im Sinne professionellen Handelns und für die Professionalisierung. Das Analysieren des eigenen Verhaltens, der eigenen Entscheidungen und der Wirkung des eigenen Tuns kann zu Veränderungen und positiven Ergebnissen führen.

Nur unter dieser Voraussetzung können sich berufliche Kompetenz und die professionelle Identität weiterentwickeln, die Professionelle befähigen, Spannungen auszuhalten und vorschnelles Handeln zu vermeiden (Ajdukovic et al. 2016, 141).

Altrichter (2001, zit. nach Steinhardt 2005, 66) beschreibt drei Formen von Handlungsstrategien von Professionellen:

a. „tacit knowing in action“ (unausgesprochenes Wissen in der Handlung)

Diese Handlungsstrategie kommt in beruflichen Routinesituationen zur Anwendung, die keine komplexen Anforderungen an die Professionellen stellen. Das Denken und das Handeln sind nicht getrennt, hilfreich dabei ist implizite Wissen. Die Beschreibung des unausgesprochenen Wissens ist oft schwierig. Werden die Probleme komplexer, reicht diese Form von Wissen nicht mehr aus.

b. „reflection in action“ (Reflexion in der Handlung)

Eine als schwierig erlebte Situation erfordert das Zusammenwirken von Reflexion und Aktion, was bedeutet, dass während des Handelns über die Handlungsstrategie nachgedacht wird. Auch hier sind das Denken und das Handeln nicht getrennt. Das Problem wird definiert und der Handlungsrahmen abgesteckt. Aufgrund von Reflexion wird eine Lösungsstrategie entwickelt, die zur Anwendung kommt. Abschließend erfolgt die Evaluierung, wobei es nicht um die Erreichung eines bestimmten Zieles geht, sondern um die Zufriedenheit mit der Lösung. Eine Verbalisierung des Prozesses der Reflexion in der Handlung ist nicht zwingend notwendig.

c. „reflection on action“ (Reflexion über die Handlung)

Bei der dritten Handlungsstrategie wird der Reflexionsprozess ausgelagert, da ein „reflection on action“ nicht mehr möglich ist. Es kommt zur Distanzierung vom Handlungsfluss,

dabei kann vorhandenes Wissen analysiert, reorganisiert und Handlungswissen bewusst gemacht werden. Eine Verlangsamung des Prozesses wird in Kauf genommen, um Tradiertes in Frage zu stellen. Wissen wird auf diesem Wege mittelbar, hinterfragbar und diskutierbar.

Diese unterschiedlichen Strategien machen deutlich, dass „reflektierte Praktiker“ versuchen, eine Distanz zu schwierigen Problemlagen zu schaffen und vorschnelle Handlungen zu vermeiden. Sowohl die Handlungen als auch die Rahmenbedingungen werden während und nach den Ausführungen durchdacht. Explizites Wissen wird bewusst und methodisch auf den beruflichen Erfahrungen aufgebaut und durch sie ergänzt. Erkenntnisse aus der Praxis werden überdacht, um diese im Arbeitsfeld erneut zu überprüfen. Damit kann eine Objektivierung entstehen. Solch eine reflexive Haltung ist für Professionelle unverzichtbar, um den vielfältigen Erwartungen im Arbeitsfeld gerecht werden zu können. Mit dieser grundlegenden Strategie kann für die jeweiligen Situationen ein ausgedehntes Verständnis entwickelt werden. All dies muss fortwährend geübt und regelmäßig angewendet werden, um die Kompetenzentwicklung, welche für Professionalisierung notwendig ist, aufrechtzuerhalten. Es zeigt sich damit ein breites Arbeitsfeld auf, in welchem die Profession Supervision stützende Funktionen anbieten kann.

2.5. Verständnis der Professionslogik

Der Begriff Profession, der von Unschärfen geprägt ist, steht im Mittelpunkt eines wissenschaftlichen Diskurses bezüglich veränderter Lebens- und Arbeitsbedingungen. Die Unterteilung in Voll- und Semiprofession trägt der Realität nicht mehr Rechnung. Spezifisches Wissen zur Wahrnehmungs- und Handlungsgrundlage ist für zeitlich und thematisch begrenzte Interventionen in der Arbeit mit KundInnen unerlässlich. Die Professionen sind ein Ausdruck der Rationalitätssteigerung im gesellschaftlichen Modernisierungsprozess (Parson 1964, zit. nach Schiersmann 2013, 48). Im Mittelpunkt dieses Absatzes steht die Darlegung der gesellschaftlichen Funktionen von Professionen und ihrer Merkmale: Was macht eine Profession aus, welche die Rationalität steigern soll? Wie sehen die Dienstleistungen der Professionellen heute aus? Welcher Handlungslogik muss gefolgt werden, soll der Professionslogik gefolgt werden?

Jede professionelle Beziehungsarbeit ist geprägt von kongruenter und authentischer Haltung der Professionellen gegenüber den KlientInnen und fordert den Aufbau einer Vertrauensbasis. Diese Haltung ist „ein hoch individualisiertes (d.h. individuelles, idiosynkratisches) Muster von Einstellungen, Werten, Überzeugungen“ (Kuhl et al. 2014,107).

Dies soll

„Stabilität, Nachhaltigkeit und Kontextsensibilität des Urteilens und Handelns ermöglichen, sodass das Entscheiden und Handeln eines Menschen einerseits eine hohe situationsübergreifende Kohärenz und Nachvollziehbarkeit und andererseits eine hohe situationsspezifische Sensibilität für die Möglichkeiten, Bedürfnisse und Fähigkeiten der beteiligten Person aufweist“ (Kuhl et.al 2014, 107).

Diese Haltung will erarbeitet sein. Hierfür braucht es die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit, zum Erwerb von Kompetenzen und Fachwissens sowie die Beachtung verschiedener Komponenten, die nachstehend angeführt werden.

Nach der Professionslogik hat das Wohl der KlientInnen Vorrang, Professionelle tragen mit situations- und interaktionsorientierter Ratio zur Lebensqualität der Menschen bei (Weigand, Johnsson 2009, 35; Buer 2009, 56). Die KlientInnen, die eine professionellen Dienstleistung bedürfen, sind meist durch die Bewältigung kritischer Schwellen und Gefährdungen menschlicher Lebensführung gefordert. Diese für die KlientInnen schwierige Situation erfordert Vermittlung, Intervention und Hilfestellung durch die ExpertInnen. Das Handeln der Professionellen ist aber nicht die einfache Anwendung von Wissen, sondern es muss der Ungewissheit von Situationen Rechnung tragen. Es sind Handlungsstrategien zu wählen, wie in Unterkapitel 2.4 dargelegt wurde, wobei sich eine Evaluation der getätigten Interventionen als schwierig erweist, da innerhalb der komplexen Problemlage oft keine Stringenz gegeben ist (Schmeiser 2006, 305). Trotzdem muss es das Ziel sein, jeden Auftrag möglichst innerhalb einer zeitlich begrenzten Arbeitsbeziehung mit Effizienz zu erledigen (Buer 2004, 162).

Wie zu Beginn des zweiten Kapitels bereits eingehend erörtert wurde, kann die früher im Rahmen der Berufssoziologie getroffene Unterscheidung von Voll- und Semiprofessionen nicht mehr aufrechterhalten werden. Demgemäß werden hier unter Professionen insbesondere Dienstleistungsberufe subsumiert. Hierbei werden die Qualität und Bewertung der Leistung nicht durch den Markt oder formale Bürokratien bestimmt. Da liegt der Unterschied zwischen dem Profi der „mit der gehörigen Coolness auf höchstem sozialtechnologischen Niveau seine Arbeit möglichst profitabel durchführt“ (Buer 2004, 161) und dem Professionellen, der als wissenschaftlich hochqualifizierter Angehöriger einer Profession auftritt, der zur Einhaltung hoher fachlicher Standards (*state of the art*) verpflichtet ist und sich zur Qualitätssicherung fachlicher wie gesellschaftlicher Kontrolle unterwirft (ebd.). Die Einhaltung der Standards sowie die Qualität der Arbeit, aber auch ein Fehlverhalten werden kollegial-korporativ kontrolliert. Dies erfordert eine aktive Berufspolitik und leistet gleichzeitig einen „spezifischen Beitrag zum Aufbau einer Verantwortungsgesellschaft“ (Buer 2000b, 93). Wird der Professionslogik gefolgt, ist es unabdingbar, dass Qualitätsstandards und auch die Ergebnisqualität

nur von Professionellen auf Grundlage von ethischen und wissenschaftlichen Maßstäben erstellt und kontrolliert werden.

Die Profession orientiert sich am Gemeinwohl und unterscheidet zwischen fachlichem Handeln und Führung. Entscheidend ist, dass die direkte Steuerung durch Vorgesetzte abgelöst wird durch die „selbstbestimmte Nutzung von Freiräumen“ (Buer 2000b, 75). Vor allem für die Professionen, die vom Wohlfahrtsstaat mitkonstruiert wurden, ist dies ein wichtiger Schritt. Denn mit dieser Selbststeuerung der Fachkräfte wird erst eine Orientierung am Gemeinwohl möglich (ebd., 79). Vorgesetzte haben, der Professionslogik entsprechend, ausschließlich für eine adäquate Organisation der anstehenden Arbeit zu sorgen. Bezüglich inhaltlicher Belange, wenn es beispielsweise um Entscheidungen über Behandlungspläne und/oder weitere mögliche Lebenswege von KlientInnen geht, dürften die Vorgesetzten nur im kollegialen Rahmen agieren (Buer 2006, 73). „Die professionelle Autonomie in der Berufsausübung, die Freiheit von einer sozialen Kontrolle durch Laien und bürokratische Organisationen“ (Schmeiser 2006, 303) machen den besonderen Charakter des professionellen Handelns aus.

Professionelle benötigen Nischen, in denen sie autonom und auf egalitärer Basis handeln können, sowie die Vergemeinschaftung, um die Idee qualitätsvoller Arbeit weiter fortführen zu können. Dienstleistungen richten sich aber nicht mehr nur nach den Wünschen der KundInnen, sondern es sind, wie im Falle der Supervision und auch der Sozialen Arbeit, ArbeitgeberInnen miteinzubeziehen. Professionelle müssen sich dann beispielsweise auch mit der Konstruktion von Leitbildern und Maßnahmen zum sparsamen Ressourceneinsatz beschäftigen. Um dieser Ambiguität standzuhalten, ist ein Professionsverständnis notwendig, das „persönliche Moralität mit fachlichem Qualitätsbewusstsein und Verantwortung für das Gemeinwohl“ (Buer 2006, 80) verbindet. Profession wird so zu einer personenbezogenen, immateriellen Dienstleistung, deren Kernthema der Dienst am Anderen ist (Buer 2008, 40). Professionelle verrichten komplexe, verantwortungsvolle Tätigkeiten für die Gemeinschaft. Misslingt die Bewältigung der gestellten Aufgabe, so erleiden nicht nur die einzelnen KlientInnen Schaden, sondern die gesamte Gesellschaft, da die KlientInnen nicht mehr zur Lebensqualität aller Menschen beitragen können und weiterhin Hilfe benötigen. Professionelle Handlungsorientierung grenzt sich von marktförmigen, wirtschaftlichen, administrativen, bürokratischen sowie alltäglichen, lebensweltlichen Handlungsformen ab (Schmidt 2008, 843). Wird der Professionslogik gefolgt, so werden Handlungen gesetzt, die universelle Solidarität zum Ziel haben, oder, wie es Brunkhorst bezeichnet, „Solidarität unter Fremden“ (Brunkhorst 1996, zit. nach Schmidt 2008, 846).

2.6. Resümee

Der Begriff Profession gewinnt im wissenschaftlichen Diskurs des 21. Jahrhunderts an Schärfe. Professionen werden als spezifische Formen beruflichen Handelns begriffen, die sich von herkömmlichen Erwerbstätigkeiten unterscheiden. Der Merkmalskatalog für Professionen erfuhr auf Grund von strukturellem und gesellschaftlichem Wandel eine Veränderung. Als Kennzeichen für die spezifische Form der Profession kann angeführt werden, dass spezifisches Wissen nicht nur angewendet wird, sondern als Wahrnehmungs- und Handlungsgrundlage dient. Dies bringt eine Veränderung für die im Bereich Supervision, Sozialarbeit und Sozialpädagogik Tätigen mit sich. Das macht auch eine Umgestaltung bei der Handlungsorientierung notwendig.

Aus dieser veränderten Ausgangslage ergibt sich der Prozess der Professionalisierung, der sowohl Professionswerdung als auch professionell Werden des Einzelnen einschließt und eine Entwicklung der Professionalität ermöglicht. Letztere beruht auf individuellen Kompetenzen, die ethisches Handeln miteinbeziehen und sich in der Performanz zeigen. Professionelle Handlungsorientierung benötigt als Grundlage Reflexion, die implizites Wissen, das Nachdenken während der Handlung und über die Handlung strategisch einsetzt. Aber auch das explizite Wissen muss zu den Handlungen in Bezug gesetzt werden. All dies ist von den Professionellen erneut in der Praxis zu überprüfen. Es entsteht mit dem Prozess zur Entwicklung der Professionalität ein großes und weites Aufgabengebiet. Es stellt sich die Frage, ob dieser große und in Veränderung befindliche Bereich von SupervisorInnen in Prozessen beachtet und bearbeitet wird. Inwieweit werden die SupervisandInnen in dem Prozess der Professionswerdung und des professionell Werdens begleitet? Es soll im Weiteren erhoben werden, inwieweit die internen SupervisorInnen die Professionslogik als relevant ansehen. Setzen sie Interventionen, die das Verständnis für die Profession unterstützen? Wird das Wohl der KlientInnen in den Vordergrund gerückt und das Gemeinwohl beachtet? Werden die Standards und Qualitätsmerkmale von den Professionellen bestimmt? Zusammengefasst bedeutet das: Wo positionieren sich die internen SupervisorInnen der MAG ELF in dem Feld der Professionslogik?

Sowohl die Soziale Arbeit als auch die Supervision befinden sich im Prozess der Professionalisierung. Für beide Bereiche wurden Hochschullehrgänge eingerichtet, um den gehobenen Ansprüchen gerecht zu werden. All der Wandel, der in den vergangenen Jahren vor sich ging, die Etablierung der Europäischen Union, die radikalen Veränderungen der Kommunikationstechnologie und der Arbeitswelt aufgrund der Digitalisierung, die rasante Entwicklung an den Kapitalmärkten und der zunehmende Einfluss des Neoliberalismus, wirken sich nicht nur

auf Arbeit(skraftunter)nehmerInnen³, sondern auch auf die betroffenen Organisationen, die sich auf erhöhte Komplexität einstellen müssen, aus. So wird im Folgenden auf die Merkmale und die Logik der Funktionsweise von Organisationen insbesondere im Social-Profit-Bereich eingegangen. Diese Darlegungen sind notwendig, um das Spannungsfeld, in dem sich SupervisorInnen positionieren müssen aufzuarbeiten.

3. Organisation

Dieses Kapitel widmet sich der Organisation, ihrer Entstehung, ihren Merkmalen sowie der ihr inhärenten Logik ihres Funktionierens. Im Weiteren werden Social-Profit-Organisationen und die Handlungsstrategien der in diesem Feld Arbeitenden beschrieben. Um aufzeigen zu können, wie sich das Spannungsfeld, in dem sich SupervisorInnen bewegen, aufbaut, wird auf die Organisationslogik eingegangen. Damit wird die Komplexität des Phänomens deutlich gemacht, die entsprechende Reflexionsräume erforderlich macht.

Schon beim Start ins Leben kommt der Mensch der sogenannten Ersten Welt mit einer Organisation in Berührung, finden hier doch fast alle Geburten in Krankenhäusern statt. Kindergarten und Schule spalten den Alltag des Kindes bzw. Jugendlichen in organisierte und familiäre Situationen. Es kommt zur Sozialisierung in Organisationen und Leistungsorientierung wird vermehrt ins Zentrum gerückt. Die berufliche Laufbahn findet meist in Unternehmen, in der Verwaltung, in Schulen oder Forschungseinrichtungen statt. Selbst jene, die sich nach dem Abschluss der Ausbildung oder des Studiums selbstständig machen, „haben es, wenn ihrer Tätigkeit Erfolg beschieden ist, häufig ungewollt mit einer (eigenen) kleinen Organisation zu tun“ (Kühl 2011, 10).

Der Begriff Organisation, in einem weiten Verständnis, bedeutet „die auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen“ (Weich 1995, zit. nach Kühl 2014, 343). Enger gesehen, im Sinn der Organisationssoziologie, ist Organisation eine besondere Form von sozialen Gebilden, die sich von anderen sozialen Formen, wie jener der Familie, der Gruppe und anderen Netzwerken, unterscheidet (Kühl 2014, 343). Dieses Gebilde entstand aufgrund der Auslagerung innerhäuslicher Aufgaben in Folge der Ausdifferenzierung der menschlichen Gesellschaft. Es bildeten sich Vereine, Verbände, Parteien und Verwaltungs-

³ Die ArbeitskraftunternehmerInnen entstehen durch Prozesse „der Entgrenzung von Arbeit, die auf Seiten der Arbeitenden mit einer Subjektivierung von Arbeit einhergehen. Es ändert sich die gesamte Betriebsorganisation und das nicht zuletzt in Folge der Möglichkeiten einer vernetzten Produktion, die durch die Informationstechnik bereit gestellt werden“ (Haubel, Voß 2009, 2f). „Beschäftigte werden zu Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt ökonomische Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren“ (ebd.).

einrichtungen (Kühl 2014, 344). Organisation ist das Ergebnis von Bemühungen „effiziente Arbeitsabläufe zu entwerfen und dauerhaft sicherzustellen“ (Schreyögg 1996, zit. nach Buer 2000b, 80). Die menschliche Tätigkeit des Sich-Organisierens schließt die Institutionalisierung⁴ ein, welche soziale Handlungen verfestigt und zur Entlastung von Dauerregelungsstress führt (Buer 2000b, 81). Prozesse wie zum Beispiel die Entstehung der ArbeitskraftunternehmerInnen, der Weg von der Industrialisierung und dem tayloristischen Grundprinzip hin zum Wissenszeitalter in einer globalisierten, komplexen Welt, mit hoher Dynamik, verändern erneut den Arbeitsalltag. Davon sind sowohl die Profit-Organisationen betroffen als auch die Social-Profit-Organisationen.

Es haben sich im Laufe der Geschichte für das Gebilde Organisation Merkmale herauskristallisiert, die im Weiteren angeführt werden, um darzulegen, welchen Einfluss sie auf die Arbeitswelt und die Haltung der Rollen- und FunktionsträgerInnen ausüben.

3.1. Merkmale von Organisation

Im diesem Unterkapitel wird auf die zentralen Merkmale von Organisationen eingegangen, da diese das Leben in der Gesellschaft von Beginn an beeinflussen und ihre Kenntnisnahme für ein Wirken in Organisationen, für die Führung und/oder Veränderungen notwendig ist.

Mitglied werden bzw. Mitglied sein ist ein zentrales Merkmal der Organisation. Die Entscheidung über Ein- und Austritt hängt sowohl von der Zustimmung bzw. Ablehnung des Einzelnen als auch der Organisation ab. Diese Entscheidungen dienen zur Abgrenzung und sind von den Mitgliedern zu akzeptieren. Organisationen dienen grundsätzlich einem Zweck. Der Profit durch Verkauf von Gütern, die Dienstleistung von Behörden, die Verwahrung von Strafgefangenen in Gefängnissen, die Wissensvermittlung in Universitäten etc. ist an Organisationen gebunden (Kühl 2011, 17ff). Diese sind im Gegensatz zu modernen Gesellschaften hierarchisch strukturiert. „Selbst für überzeugte Demokraten scheint der Spaß an der Demokratie aufzuhören, wenn es um die interne Strukturierung von Verwaltung, Unternehmen, Kirchen oder Universitäten geht“ (ebd., 20). Unternehmen können den MitarbeiterInnen Mitspracherechte einräumen, eine letztverantwortliche Leitung ist aber unverzichtbar (ebd.). Die Organisationen sind in ihren Entscheidungen autonom, sie können inkludieren und exkludieren. Auch über den Zweck wird autonom entschieden. Damit wird die Identität der Organisation gepflegt. Doch „sind Organisationen in ihren Entscheidungen nie völlig frei –

⁴ Institutionen beziehen sich „ausschließlich auf mehr oder weniger formalisierte Handlungsregeln, die gegebenenfalls zu Bestandteilen einer organisierten Handlungsstruktur werden können, aber nicht müssen“ (Stachura 2014, 200), während unter „Organisationen kollektive Akteure samt ihrer materiellen Ausstattung“ (ebd.) verstanden werden.

schließlich sind sie immer auch Teil der Gesellschaft mit deren rechtlichen Normierungen, politischen Einschränkungen und wirtschaftlichen Begrenzungen" (Kühl 2011, 22).

Die Merkmale von Organisationen – Mitgliedschaft, Zweckgebundenheit und hierarchische Struktur – beeinflussen ihr Funktionieren, unabhängig davon wie groß sie sind, wie ihre Entwicklung in der Geschichte verlief und welcher Branche sie angehören. Auf das Funktionieren von Organisationen wird im folgenden Unterkapitel eingegangen, um aufzuzeigen, welche Kenntnisse notwendig sind, um die Komplexität dieser mittlerweile netzwerkartigen Strukturen, zu verstehen.

3.2. Logiken des Funktionierens von Organisation

Die deskriptive Organisationsforschung beschäftigt sich damit, wie „Organisationen funktionieren, wie sie aufgebaut sind und wie man sich als Mitglied in ihnen bewegen kann“ (Kühl 2011, 29). Mit diesen Beschreibungen sollen im Folgenden die Logiken von Organisationen nachvollziehbar gemacht werden und aufgezeigt werden, wie sich Professionelle damit auseinandersetzen können.

Im Laufe des Bestehens einer Organisation kann es zur Abweichung vom zweckrationalen Organisationsverständnis kommen, Optimierungsversuche sind die Folge. Weil Organisationen anpassungs- und wandlungsfähig sind, können sie auch ihre Ziele verändern, modifizieren, ergänzen oder ersetzen. Inhaltliche Ziele, zu deren Erreichung der Zusammenschluss entstanden ist, können „vom eigenständigen Ziel der dauerhaften Sicherstellung der Organisationsexistenz ergänzt oder überlagert werden“ (Röttger 2010, 116). Dies ist ein wichtiger Aspekt, da er möglicherweise zur Irritationen unter den Mitgliedern führt.

Neben Rollen der AkteurInnen sind auch formale Verfahren, Regeln und Strukturen wichtige Steuerungs- und Regulierungsinstanzen zur Erreichung der gesetzten Ziele. Jedoch gibt es eine Eigendynamik innerhalb von Organisationen, die auch dadurch entsteht, dass einzelne Regeln nicht beachtet oder unterlaufen werden. Dies aber, ohne dass die explizite Ordnung grundsätzlich in Frage gestellt wird (ebd., 117). Es entwickeln sich informelle Strukturen, die als Organisationskultur bezeichnet werden. Darunter sind Erwartungen zu verstehen an die Organisationsmitglieder gebunden sind, die aber nicht als Mitgliedschaftsbedingung verstanden werden (Kühl 2014, 346). Diese Kultur ist ein Abbild der Verhältnisse in einer Organisation, sie erleichtert oder erschwert abweichendes Verhalten, aber sie normiert nicht, die Mitglieder müssen sich nicht fügen. Trotzdem stiften die informellen Strukturen einen gemeinsamen Stil, ermöglichen einen Vereinfachungsmechanismus und verarbeiten Widersprüche

(Pfläging 2018, 60). Sie entstehen aus der Interaktion innerhalb sozialer Gruppen und werden oftmals in Krisen besonders sichtbar. Viele soziale „Phänomene entstehen aus informellen Strukturen heraus: Gerüchte, Netzwerke, Politik, Koalitionen, Verschwörungen, Gruppendruck, Solidarität, Mobbing“ (ebd., 52). All dies sind Erscheinungen, denen sich Professionelle nicht entziehen können, wenn sie in und mit Organisationen arbeiten.

Auf der Ebene der Beziehung von Individuum und Organisation werden Rollen als zentrales Formalisierungselement verstanden. Sie umfassen spezifische Verhaltenserwartungen, wie Aufgabenzuweisungen oder Formalisierungen und basieren auf allgemeinen und organisationsspezifischen Normen und Regeln. Rollen existieren unabhängig von konkreten RollenträgerInnen, die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der rollenspezifischen Verhaltenserwartungen ist an Sanktionen gebunden. Allerdings trägt dies nicht zur Verhaltensdeterminierung der rolltragenden Person bei, denn die Erwartungen werden nicht nur übernommen, sondern auch gestaltet. Dieses *role-taking* und *role-making* zeigt die wechselseitigen Verschränkungen von Struktur und Handlung auf und macht sichtbar, „dass Strukturen dem Handelnden nicht als Fremdes gegenüberstehen, sondern Ergebnis und Voraussetzung des Handelns sind“ (Kühl 2014, 346). Dieses Handeln⁵ kann beabsichtigt oder unbeabsichtigt erfolgen und hat entsprechend beabsichtigte oder unbeabsichtigte Folgen. In diesem Verständnis ist „Handeln die Fähigkeit, bewusst, aktiv und folgenreich in den Strom der Zeit einzugreifen“ (Röttger 2010, 126). Die sich ihres Selbst bewussten, reflexiven, kompetenten und potenten AkteurInnen zeigen Einsichts- und Handlungsfähigkeit. Mit dieser Qualität können Ereignisse beeinflusst aber auch Handlungsalternativen erkannt werden. Dies setzt eine gewisse „Autonomie der Akteure voraus und kennzeichnet den Unterschied von Handeln und Verhalten“ (ebd.).

Die reflexive Handlungssteuerung bezieht sich auf die steuernde Einflussnahme des Menschen, auf Prozesse des gesellschaftlichen Lebens (Giddens 1997, zit. nach Röttger 2010, 127). Professionelles Verhalten beinhaltet das Gestalten von Arbeitsbeziehung. Wie die oben angeführten Aspekte, vor allen jene zum Phänomen Rolle, aufzeigen, ist dies ein weites, komplexes Gebiet, das Erwartungen weckt, Entwicklung zulässt und die Reflexion bezüglich Handlungen fordert.

⁵ Die Strukturierungs- oder Strukturaktionstheorie von Anthony Giddens vermittelt zwischen Handlungs- und Systemtheorien: Handlung produziert und reproduziert Struktur, Struktur ermöglicht und begrenzt Handlung. Handlung wird anfänglich unabhängig von Intentionen gedacht; als Eingreifen in das Geschehen der Welt (Giddens 1997, zit. nach Röttger 2010, 125f). Im Gegensatz dazu steht die Auffassung von Max Weber, der behauptet, dass sachliche Unpersönlichkeit das Gebaren von Organisationen kennzeichne, und demzufolge Organisationen als Maschinen gesehen werden können (Weber 1972, zit. nach Kühl 2008b, 156).

Zusammengefasst bedeutet dies, dass Organisationen soziale Gebilde mit bestimmten Merkmalen (Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie) sind, die veränderbare Ziele verfolgen. Es werden Steuerungsprozesse von RollenträgerInnen notwendig, die Einsichts- und Handlungsfähigkeit voraussetzen. Sind Profession und Professionalisierungsbestrebungen, wie im vorhergehenden Kapitel gezeigt, mit Status, Macht und spezifischen Handlungsspielräumen verbunden, so gibt es diese Verknüpfungen auch zwischen bestimmten Positionen und Funktionen in der Organisationshierarchie. Diese Verknüpfungen müssen im Sinne der Organisationslogik von SupervisorInnen beleuchtet werden, wollen diese ihre KundInnen zur Professionalität führen und die Arbeitsfähigkeit in der Organisation aufrechterhalten.

Im Folgenden wird auf den Organisationstyp Social-Profit und die Auswirkungen dieses Typs auf Status, Macht und Handlungen in diesem Gefüge eingegangen, da im empirischen Teil das Sample aus internen SupervisorInnen besteht, welche in einer Social-Profit-Organisation tätig sind.

3.3. Social-Profit-Organisationen

In diesem Unterkapitel wird das wechselseitige Verhältnis von Wirtschaft und Gemeinwohl umrissen, da dies ein wichtiger Aspekt für das Einordnen von Organisationen ist. Die Rechtsordnung, die politischen Verhältnisse sowie wirtschaftliche Gegebenheiten begrenzen die Autonomie der Entscheidungen bezüglich der Merkmale Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie. Innerhalb dieses Rahmens kommt es zu den vielfältigsten Formen von Organisationen, die unterschiedliche Ziele verfolgen (Herzka 2013, 6ff). Für Supervisionsprozesse ist es notwendig, die Organisation im Vorfeld anzusehen und sich ein Bild zu machen, in welchem Rahmen die angeforderte Leistung stattfinden wird. Solche Rahmenbedingungen können schließlich auch Einfluss darauf haben, ob innerhalb einer Organisation die Professions- oder Organisationslogik einen höheren Stellenwert hat.

Organisationen können Unternehmen sein, die als AkteurInnen in einem Wirtschaftssystem auftreten. Sie produzieren Güter oder erbringen Dienstleistungen. Über Austauschbeziehungen, die Märkte, erreichen sie KonsumentInnen und erzielen Gewinne (ebd., 8f).

Non-Profit-Organisationen, als deren AuftraggeberIn bzw. KundIn die öffentliche Hand auftritt, sind nur bedingt den Marktkräften ausgesetzt (Beckmann et al. 2009, zit. nach Herzka 2013, 9). Möglicherweise ist für diese Organisationen eine Ökonomisierung gar nicht möglich, da außerhalb des öffentlichen Sektors keine Nachfrage für ihr Leistungsangebot existiert. Entsprechend erscheint Ökonomisierung in diesem Bereich als „staatlich inszenierte

Konkurrenz um staatlich gestiftete Zahlungsfähigkeit“ (Herzka 2013, 9). Sie sind der gemeinnützigen Wirtschaft zugerechnet und werden auch als Social-Profit-Organisationen⁶ bezeichnet. Unternehmen, die soziale, ökonomische und gesellschaftspolitische Anliegen miteinander verbinden, können als Teil der Solidarwirtschaft oder Solidarischen Ökonomie gesehen werden (ebd., 11). Darunter sind in Österreich Einrichtungen zu verstehen, die einem gesellschaftlich „als notwendig und sinnvoll anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht vorrangig vom Ziel der Gewinnerzielung geleitet werden“ (Schauer 1995, 149). Sie können sowohl auf privater als auch auf öffentlicher Trägerschaft beruhen. Der Leistungsauftrag kann von innen, aus der Organisation heraus, oder von außen, dem öffentlichen Auftrag entsprechend, festgelegt sein (ebd.).

Oberstes Ziel einer Social-Profit-Organisation ist die Erfüllung einer Mission, die nicht quantitativ messbar ist und auf verschiedene Arten erfüllt werden kann. Auf dieses Ziel sind alle Handlungen ausgerichtet, der Weg dorthin ist meist in einem Leitbild festgeschrieben. Ausdrücke wie Mission, Leistungswirkungsziele, Leistungserbringungsziele, Potential-/Verfahrensziele und Anspruchsgruppen definieren Absicht und Strategie. So haben Leistungswirkungsziele das Erreichen der Mission zum Inhalt und sollen bei den Anspruchsgruppen Verhaltens- bzw. Zustandsänderungen bewirken, die auf Grund der Individualität auf verschiedenen Wegen zu erlangen sind. Leistungserbringungsziele definieren dagegen die notwendigen angebotenen und erbrachten Leistungen, um eine Verhaltensänderung zu gewährleisten. Es handelt sich dabei um Maßnahmen wie Beratungsgespräche und/oder konkrete Hilfestellungen bei der Lösung von Problemen. Kompetentes Personal und genügend Finanzmittel sind dafür unerlässlich (Horak et al. 2007, 179ff). Da finanzielle Gewinne in diesen Arbeitsbereichen kaum zu erwarten sind, ist es Aufgabe des Staates und der Gemeinden, sich dieser Aufgaben anzunehmen. Aufgrund der vorliegenden Sachzieldominanz ist es schwieriger, Leistung zu erkennen oder zu messen (Herzka 2013, 11).

Social-Profit-Organisationen unterliegen Veränderungsprozessen die Einfluss auf das professionelle Handeln haben. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass heute Machtpraktiken im Wesentlichen durch mittelbare Formen der Anleitung und Führung operieren. Dies bedeutet, sie „wirken weniger auf die Menschen und ihr Verhalten selbst ein als auf die Situationen und Kontexte, in denen Menschen handeln“ (Bröckling et al. 2004, 9). So werden Top-Down-Anweisungen und Kontrollen von Selbstorganisation abgelöst. Kontrolliert wird

⁶ Der Begriff der Non-Profit-Organisation, der in den 1970ern Verbreitung fand, entstand durch eine Negativabgrenzung und sorgt seither für Diskussionen. Auf der Suche nach alternativen Benennungen entstanden Termini wie Social-Profit-Organisation, Zivilgesellschaftliche Organisation und Freiwilligenorganisation (Badelt et al. 2007, 4). Um eine negative Konnotation nicht weiter zu befördern, wird in dieser Arbeit der Begriff Social-Profit-Organisation verwendet.

mittels Transparenz und sozialem Druck, es kommt zur Selbstregulierung innerhalb von Teams. All dies kann weitaus mächtiger sein als Hierarchien. So werden Organisationen ein verbundenes, lebendiges Netzwerk, in dem alle AkteurInnen Verantwortung tragen (Pfläging 2018, 42ff).

Mit dem Erstarken des Neoliberalismus wird der Wohlfahrtsstaat immer öfter als überbordend dargestellt. Die Regeln des freien Marktes sollen auch auf die öffentliche Hand angewendet werden. Damit wird eine preisgünstigere und effizientere Bereitstellung der sozialen Dienstleistungen erwartet – der Staat als Unternehmen (Butterwegge et al. 2008, 136). Die Einführung des Programms New-Public-Management⁷ in die als träge und wenig kundenorientiert angesehenen staatlichen Organisationen soll diese beweglicher und flexibler machen (Herzka 2013, 12; Butterwegge et al. 2008, 98). Gefordert wird Controlling innerhalb der Social-Profit-Organisationen, da kaum finanzielle Kennzahlen zur Steuerung existieren. Mit der Einführung von Qualitätsmanagement wird versucht, autonomes professionelles Handeln, das auf Vertrauen in Wissenschaft und Ethik basiert, zu einem berechenbaren Konzept zu machen. Rechenschaftspflicht, Peer-Review und Zertifizierungen ersetzen die kollegiale Selbstkontrolle (ebd., 258). Es wird eine „disziplinierte Konformität gegenüber den vorgegebenen ‚Qualitätsstandards‘“ (Klatetzki 2005, zit. nach Siller 2008, 261) verlangt, was eine Veränderung der Handlungsrechte in Organisationen bedeutet. Diese Neugestaltung der Struktur verändert die professionelle Arbeit und die soziale Realität. Es wird nicht mehr speziell für einen Fall gearbeitet, sondern anonyme formale Regeln und Verfahren ersetzen dieses Vorgehen (ebd.). Diese Organisationsordnung kann aber auch eine ausgehandelte Ordnung sein, die „als Summe sämtlicher formeller und informeller Übereinkünfte entsteht“ (Beckmann et al 2004, zit. nach Siller 2008, 262). Drei Verhandlungsebenen lassen sich dabei unterscheiden: zum einen die Ebene der Kontraktverhandlungen zwischen den KostenträgerInnen und der Leitung der Organisation über Leistungs- und Dokumentationsstandards; zum anderen die Organisationsebene, auf der Leitung, Professionelle und AdressatInnen mit den jeweiligen Interessen, Handlungsspielräumen und Machtressourcen die Qualität inhaltlich bestimmen. Die dritte Ebene ist jene der Dienstleistungserbringung, auf der Professionelle und NutzerInnen aushandeln, wie die Hilfestellung aussehen soll (Siller 2008, 269).

⁷ Im Deutschen wird dafür der Begriff „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) verwendet, dessen Gegenstand die Ablösung einer normgeprägten Steuerung durch ein Verwaltungsmanagement ist. Die Bewegung lässt sich einheitlich, durch folgende Merkmale charakterisieren: * stärkere Markt- und Wettbewerbsorientierung, * ziel- und ergebnisorientierte Steuerung (Outcome- und Outputorientierung), * dezentrale Grundstrukturen, * instrumentelle und verfahrensmäßige Orientierung am Unternehmensmodell und Wandel von der Binnenorientierung öffentlicher Verwaltungen hin zu Kunden- bzw. Bürgerorientierung (Gabler Wirtschaftslexikon s.v. Neues Steuerungsmodell)

Bei sozialen Dienstleistungen handelt es sich um komplexe Prozesse, bei deren Einschätzung der Ergebnisse auf einen multidimensionalen Rahmen zurückgegriffen wird. Neben der finanziellen Dimension soll auch der Grad der Auftragserfüllung aus der Sicht der LeistungsempfängerInnen und des Personals gemessen werden (Bruhn 2005, 23). Bewertet werden die Erfüllung der Dienstleistung entsprechend der fachspezifischen Zielsetzung, der effektive Nutzen für die LeistungsempfängerInnen, die Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen und die finanziellen Folgen für die Organisation. Ziel ist es, ein ausgewogeneres Bild von den Auswirkungen der Maßnahmen entstehen zu lassen (ebd., 42; Voswinkel 2004, 145).

Die neuen, funktionalen Steuerungsformen „fordern von den Handelnden eine aktive, kontinuierliche und verantwortliche Gestaltung ihrer fachlichen *und* ihrer ökonomischen Entwicklung“ (Siller 2008, 249). Dies bedeutet, dass professionelle Fachkräfte ihren KlientInnen nicht mehr ausschließlich fürsorglich gegenüberstehen, sondern sie in einer assistierenden Rolle unterstützend begleiten. Neue Standardisierungsformen, welche Zielvereinbarungs-, Dokumentations- und Qualifikationssicherungssysteme beinhalten, kommen so zum Einsatz (ebd.). All dies lässt verschiedene Handlungsmöglichkeiten für die Mitglieder der Organisation offen, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

3.4. Handlungsstrategien der Organisationsmitglieder

Mitglieder von Social-Profit-Organisationen müssen, wie im vorherigen Unterkapitel angeführt, lernen, sich in veränderten Strukturen zu bewegen. Sie entwickeln unterschiedliche Handlungsstrategien für die Neugestaltung, die durch die Veränderungsprozesse in der Organisation notwendig werden. Es ist notwendig diese Strategien zu (er)kennen, wenn beratende Unterstützungsmöglichkeiten angeboten werden.

Wimmer (2004, 28) spricht in diesem Zusammenhang von einer Paradoxiefähigkeit, was bedeutet, dass professionelle Fach- und Führungskräfte im Sozial- und Gesundheitswesen die professionellen Wissens- und Handlungsressourcen mit einem ökonomischen Erfolg der Dienstleistung verbinden müssen. Diese Handlungsmaxime ist gültig, auch wenn die Anforderungen unrealisierbar sind. Dies alles bringt eine starke Arbeitsverdichtung aufgrund der standardisierten Leistungs-, Zeit- und Zielvorgaben, gepaart mit fachlichen, ökonomischen und organisatorischen Vorgaben mit sich. Es kommt zu einer starken Formalisierung und damit zu einer Zeit- und Personalverknappung. Das Personal wird nicht entlastet und dies beeinflusst empfindlich die Beziehungsebene zwischen den MitarbeiterInnen und ihren KlientInnen der Social-Profit-Organisation (Siller 2008, 272).

Diese Paradoxiefähigkeit bringt innerhalb der Social-Profit-Organisationen heterogene Handlungstypen hervor, wie Siller (2008, 230ff) herausarbeitet:

- a. Der Typus „Flexibel Angepasster“ benötigt existenzielle Absicherung und Anerkennung durch die Hierarchie. Die Mitarbeit an Veränderungsprozessen und die flexible Anpassung daran sind stark außergeleitet. Die individuelle professionelle Orientierung richtet sich nach dem Leitbild der Organisation. Erhalten bleibt die Vorstellung von gemeinsamen Grundwerten. Gemeinschaft und Organisation werden eins, und die Organisationskultur bewirkt, dass sich sowohl KlientInnen als auch MitarbeiterInnen getragen und versorgt fühlen. Dass die Leistungserbringung einer ständigen Kontrolle ausgesetzt ist und die Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt sind, wird nicht reflektiert. Vorauseilende Anpassungsprozesse und eine vermittelnde Form der Kommunikation leiten das Verhalten, die Bedürfnisse der KlientInnen treten in den Hintergrund. Emotionale Haltepunkte werden in informellen Netzwerken und in der Einzelsupervision gesucht.
- b. Der Typus „Traditioneller Professionalist“ verteidigt seine berufliche Autonomie, begleitet die KlientInnen weiter individuell und kümmert sich um deren Versorgung aufgrund des gesellschaftlichen Mandats, das er, finanziert aus Steuermitteln, auf ihn übertragen sieht. Die Zufriedenheit der KlientInnen gilt ihm als Indikator für erfolgreiches Handeln, Vorgaben der Organisation erlebt er als Einmischung. Bei den nicht ausbleibenden Problemen entwickelt er aktiven Widerstand, der ihn, wenn erfolglos, in die innere Emigration führt. Individuelle Qualitätsmaßstäbe⁸ werden dann nur mehr im kollegialen, informellen Rahmen oder in der Einzelsupervision reflektiert. Dieser Typus sieht noch immer die Organisation für die Rahmenbedingungen zuständig und will die professionellen Angebote, die Gestaltung des Arbeitsfeldes bzw. der Arbeitskultur von den Professionellen gelenkt sehen. Hieraus kann sich ein subkultureller Aktionismus mit Gleichgesinnten herausbilden.
- c. Der Typus „Reflexiv Integrierender“ versucht organisatorische Umstrukturierungen mitzugestalten und in die professionelle Arbeit zu integrieren. Er bewertet die Prozesse differenziert und wägt die Vor- und Nachteile, betreffend MitarbeiterInnen und KlientInnen, ab. Er legt Wert auf eine aktive Mitgestaltung, auf Transparenz, auf partizipative Entscheidungsprozesse und eine offene Fehlerkultur. Sein kreatives Engage-

⁸ „Qualität Sozialer Arbeit wird definiert als – von den einzelnen Professionellen selbst verantwortete – individuelle Begleitung von Klienten mit ihrem ‚Eigenrecht‘ auf Entwicklung, für das standardisierte Zielvereinbarungen mit Kostenträgern im Sinne einer (Re-)Integrationsfähigkeit nur begrenzt sinnvoll erscheinen. Eine weitere inhaltliche Differenzierung professioneller Qualitätsvorstellungen findet nicht statt“ (Siller 2008, 233).

ment trägt zur positiven Haltung gegenüber Umstrukturierungen bei. Diese Form der Mitarbeit an Neugestaltungsprozessen ist allerdings auch sehr fragil und unbeständig, hängt stark vom Führungsstil der Vorgesetzten ab. Kommt es zu Frustrationen durch eine zu starke Abhängigkeit von der Leitung, können Blockaden und Misstrauen entstehen. Strukturveränderungen werden dann als unberechenbar und nicht kommunizierbar erfahren. In einem diffusen, unsicheren Klima können sich kreative, reflexive, aktive Professionelle nicht entfalten. Eine als problematisch erlebte Entwicklung der Organisation wird möglicherweise bewusst zum Anlass genommen, die persönliche berufliche Professionalität zu überdenken. Dies kann eine bewusste Distanzierung von der Organisation zur Folge haben. Die kritische Haltung kann einen Prozess der Selbstreflexion einsetzen lassen, der innere Gestaltungsfreiräume eröffnet. Rückmeldungen erfolgen nicht über informelle Netzwerke, sondern durch direkte Kommunikation mit der Leitungsebene.

Alle drei Handlungstypen erleben die Kommunikation zwischen der oberen Leitungsebene und den Fach- und Führungskräften der mittleren und unteren Ebenen in unterschiedlichen Graden nicht reibungslos. Sie sehen einen Bedarf an Kommunikationsräumen innerhalb der Organisation, in denen eine „funktions-, hierarchie- und professionsübergreifende Gestaltung der organisatorischen Umstrukturierungsprozesse eine stärker reflexive, also rückbezügliche, unterschiedliche Interessen vergleichende und prüfende Form bekommt“ (Siller 2008, 242).

Mit den neuen Steuerungssystemen entstehen für die Professionellen in den Social-Profit-Organisationen umfassende Verantwortungsbereiche, was nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch ökonomische Kenntnisse erfordert. Die Verflechtung der professionellen Handlungen mit Arbeitsabläufen, die der Marktwirtschaft dienen und Effektivität und Effizienz fördern sollen, erfordert eine Neugestaltung der professionellen Rolle. Eine Veränderung von Rollenanforderungen kann MitarbeiterInnen aber irritieren und verunsichern. Mögliche Orientierungsmuster für die neuen, teilweise paradoxen Anforderungen, wurden vorstehend anhand der drei angeführten Handlungstypen vorgestellt, um sie auch in den Praxisfeldern beleuchten und diskutieren zu können.

Basierend auf den angeführten Faktoren, wie die Logiken des Funktionierens in Social-Profit-Organisationen und den sich daraus entwickelnde Handlungsstrategien der Mitglieder, soll im folgenden Unterkapitel das Verständnis von Organisationslogik erörtert werden.

3.5. Verständnis der Organisationslogik

Entsprechend dem Konzept der Organisationslogik werden Organisationen als soziale Gebilde verstanden, welche durch die Auslagerung häuslicher Aufgaben entstanden sind. Darin werden unterschiedliche Aktivitäten koordiniert, an denen sich verschiedene AkteurInnen beteiligen. Mit Organisationen soll die Effizienz von Arbeitsabläufen gesteigert und zur Entlastung von Dauerstress der MitarbeiterInnen durch Sicherheit beigetragen werden.

All dies wird beeinflusst durch gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen im 21. Jahrhundert. Die Funktionslogik des Wettbewerbsstaates beruht auf „der alle sozialen Sphären umgreifenden Ausrichtung der Gesellschaft auf das Ziel globaler Wettbewerbsfähigkeit, deren Grundlage die Profitabilität von ‚Standorten‘ für ein international immer flexibler werdendes Kapital ist“ (Hirsch 1995, zit. nach Atzmüller; Hermann 2004, 31). Dies macht die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsfeldern in der Verwaltung, Wirtschaft und Industrie, notwendig. Gotthardt-Lorenz (2009a, 157) geht davon aus, dass es einer Einstellungsänderung und neuen Ausrichtung bedarf, wenn innerhalb eines etablierten Tätigkeitsfeldes neue Aufgaben auf die MitarbeiterInnen zukommen. Die daraus erwachsenen Umstrukturierungsprozesse eröffnen dem Personal Chancen zur Mitgestaltung. Durch das Eindringen des Wirtschaftsdiskurses in die Organisation, stellt sich die Frage nach deren Rentabilität. Das Personal wird als organisationsdienlich angesehen und muss Fachlichkeit mit Führungskompetenz im Management verbinden (Buer 2000b, 89). Die fachimmanente Beschäftigung mit Themengebieten wird zunehmend von einer, in Hinblick auf ökonomische Gesichtspunkte geführten, Diskussion beeinflusst. Deshalb sind die Professionellen gefordert, sich neu zu positionieren und ihre Haltung zu überdenken, um nicht blindlings einer wirkungsmächtigen Debatte zu folgen (ebd.).

Die Logik der Organisation kann als das kollektive Modell verstanden werden, welches die Gestaltung des Geschäftsmodells und die Art und Weise, wie Ziele geplant und erreicht werden, bestimmt. Mit den gesteigerten, immer komplexeren Leistungsanforderungen wird es notwendig, die Grundstruktur der Organisation laufend neu zu überdenken. „Die eigene organisatorische Verfasstheit, die jeweilige Organisationarchitektur ist damit prinzipiell wählbar geworden, diesbezügliche Festlegungen stehen permanent unter Bewährungsdruck“ (Wimmer 2009, 223). Wird diesem Verständnis von Organisationslogik gefolgt, so entsteht durch die ständige Modifikation ein Unsicherheits- und Belastungspotential. Es müssen also routinemäßige Vorgehensweisen entwickelt werden, „weil die Führung des Wandels unweigerlich immer auch einen Wandel der Führung nach sich zieht bzw. zur Voraussetzung hat“ (ebd.). Sowohl formelle als auch informelle Entscheidungen beeinflussen die Organisationskultur

(Schweiger, Kump 2018, 291f). Für die empirische Forschung, der dieser Arbeit gewidmet ist, wird es darum gehen, zu sehen, ob die internen SupervisorInnen die Regeln der Organisationslogik kennen, ihnen folgen und ihnen auch in den Supervisionsprozessen Beachtung schenken.

Steht dabei die Logik der Organisation im Vordergrund, besteht die Gefahr, dass sich die Unterscheidung zwischen Professionellen, wie SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen oder PsychologInnen es sind, und jenen qualifizierten Arbeitskräften, die z. B. in Wirtschaftsunternehmen ihre Arbeit verrichten, verwischt. Wird doch nun von allen gefordert, dass sie konkret geplante und kontrollierbare Arbeitsabläufe umsetzen, die hohe Produktivität und Rentabilität der Organisation versprechen. Auch wenn dies die Autonomie der Professionellen einschränkt, ist ein mangelndes Organisationsbewusstsein aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen nicht mehr tragbar (Buer 2009, 87). Die Importanz der Wirtschaftlichkeit kann nicht übersehen werden. Das Wissen um aktuelle Probleme des Marktes, wie Finanzkrisen und Tarifkonflikte, ist notwendig, da sich die Probleme nicht auflösen, nur weil sie negiert werden (Weigand 2006, 47). Die Mitglieder sind daher auch gefordert, einer Organisationslogik zu folgen, die nur zu oft das Bündnis mit der Marktlogik eingeht. Es ist ein sozio-ökonomisches Feld zu schaffen, um darin „Haltungen zu entwickeln, die der Realität des Marktes entsprechen“ (Wirbals 2006, 52).

Mit Hilfe der Organisationsstrukturen werden Ziele verfolgt, zu deren Erreichung Rollen ein zentrales Formalisierungselement sind. Rollen, die von unterschiedlichen Personen unterschiedlich eingenommen werden. Die Zielsetzung und die Abläufe innerhalb der Gesamtorganisation verändern das *role-taking* und *role-making*. Gesellschaftliche Umbrüche und verändertes ökonomisches Denken verlangen eine Bewertung von Ergebnisse, auch jener der Social-Profit-Organisationen. Dies beeinflusst zudem die fachlichen und ökonomischen Gestaltungsräume der Professionellen. Ihre Selbststeuerung wird zurückgedrängt, die aber teure Fremdsteuerung ersparen und damit die Gesamtkosten senken würde (Buer 2003, 121). Aufgrund der Debatte über Ökonomie erhalten Social-Profit-Einrichtungen zum Beispiel nur dann Geldmittel aus dem öffentlichen Topf, wenn sie messbare Leistungen nachweisen und ihre Qualitätsentwicklung und -sicherung dokumentieren.

Die Organisationslogik wird seit einigen Jahren auf dem Phänomen der informationellen Ökonomie, wie Castells (2017, 188) das nennt, konstituiert. Sie manifestiert sich in unterschiedlichen Formen und diversen Kontexten. Vor allem für Bereiche der Sozialen Arbeit wurden neue Maßstäbe gesetzt. So entsteht neben dem Hauptziel, der Verbesserung der Lebensqualität der KlientInnen, das Nebenziel Rentabilität, für das neue Arbeitsbereiche, wie

Controlling und Qualitätssicherung, geschaffen werden. Diese können von den in der Organisation Tätigen nicht negiert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit das Nebenziel von den Professionellen bereits erkannt ist und möglicherweise auch angestrebt wird. Es ist auch zu untersuchen, wie weit Loyalität zur Organisation vorhanden ist und damit auch, inwieweit der Organisationslogik gefolgt und die Professionslogik zurückgedrängt wird.

3.6. Resümee

Organisationen sind ein Sozialisierungsfaktor in den Gesellschaften der westlichen Welt. Sie sind durch drei zentrale Merkmale gekennzeichnet: Mitgliedschaft, Zweck und hierarchischer Aufbau. Der Zweck und die Ziele dieser sozialen Gebilde können sich im Laufe der Zeit verändern. Handlungsrollen, Verfahren, Regeln und Strukturen dienen der Zielerreichung. Informelle Strukturen konstruieren die Organisationskultur mit und beeinflussen die Handlungsfähigkeit und -alternativen der Rollenträger.

Social-Profit-Organisationen erfüllen in der Regel eine Aufgabe für das gesellschaftliche Gemeinwohl, ohne dabei Profit zu machen und werden von öffentlicher Hand finanziert. Die neoliberalen Veränderungen in der Gesellschaft betreffen auch diese Organisationen und es entstehen neue Aufgabenfelder. New-Public-Management-Programme sollen autonomes professionelles Handeln berechenbar machen. Dies kann zur Folge haben, dass unrealisierbare Anforderungen zur Handlungsmaxime werden.

Der Organisationslogik folgend, sollen neu entstandene Arbeitsfelder, wie Qualitätssicherung und Controlling, zur Rentabilität beitragen. Das Personal wird als organisationsdienlich gesehen und muss Fachlichkeit und Management verbinden lernen. Die MitarbeiterInnen stehen vor der Herausforderung, eine Haltung zu entwickeln, die sowohl den wirtschaftlichen Bedingungen der Organisation als auch den eigenen professionellen Wertvorstellungen entspricht. Wie werden sich die personenbezogenen BeraterInnen positionieren? Sollen und wollen SupervisorInnen und SozialarbeiterInnen KundenberaterInnen werden? Eine, wenn auch flexibel bleibende, Positionierung der BeraterInnen scheint unumgänglich, wollen sie der Komplexität im Spannungsfeld ihres Tätigkeitsbereiches begegnen.

Mit diesen Darlegungen zu den Begriffen Profession und Organisation, den inhärenten Logiken und deren Auswirkungen auf Rollen und Handlungen, wird im Folgenden auf das Spannungsfeld eingegangen, das sich aus den gesellschaftlichen Entwicklungen ergibt, denen beide unterworfen sind.

4. Das Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation

Ein Spannungsfeld ist ein Bereich „mit unterschiedlichen, gegensätzlichen Kräften, die aufeinander einwirken, sich gegenseitig beeinflussen und auf diese Weise einen Zustand hervorrufen, der wie mit Spannung geladen zu sein scheint“ (Duden, s.v. Spannungsfeld).

Die beiden Pole, die in diesem Fall aufeinandertreffen, sind die Profession und die Organisation. Entsprechend der Idee von Professionslogik, steht die Klientel im Vordergrund, der konkrete Mensch mit seinen Wünschen, Interessen und Verletzbarkeiten. Orientiert am Gemeinwohl, stehen die Professionellen der Organisation kritisch gegenüber. Sie unterscheiden zwischen fachlichem Handeln und Führung, errichten autonome Reflexionszonen, betreiben aktive Berufspolitik und tragen „ihren spezifischen Beitrag zum Aufbau einer Verantwortungsgesellschaft“ (Buer 2000b, 93) bei.

Wird der Organisationslogik gefolgt, so steht die Erhaltung der Organisation durch Mitgliedschaft, Zweckerfüllung und Hierarchie im Vordergrund. Arbeitsabläufe werden geplant, umgesetzt und kontrolliert, sodass „eine hohe Produktivität und damit Rentabilität des Unternehmens erreicht wird“ (Buer 2000b, 79).

Da VertreterInnen der Professionen häufig in Organisationen tätig sind und so Profession und Organisation verschränkt sind, kommt es zur gegenseitigen Beeinflussung. Die Ziele und die darauffolgenden Handlungen sind oft gegensätzlich, teilweise können sie als paradox bezeichnet werden. Es entsteht eine Spannung, der sich die Professionellen nicht entziehen können, und es muss eine Positionierung stattfinden, um arbeitsfähig zu bleiben. Durch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, durch Politik, Ökonomie, stehen sowohl Profession als auch Organisation immer wieder vor neuen Herausforderungen. Die restriktiv-ökonomische Erzählung bringt Kostendruck und Sparzwang in den Diskurs ein, wogegen die expansiv-ökonomische Erzählung von Wertschöpfung im Sozialbereich berichtet und meint, dass sich Investitionen auf diesem Gebiet lohnen (Maier o. J.).

Die Professionellen sind gefordert, fachlich und normativ Urteile in der Fallarbeit zu fällen. „Normative Fragen der Interpersonalität in professionellen Hilfeprozessen besitzen einen anderen Charakter als Zieldiskussionen in Non-Profit-Organisationen oder Positionierungen gegenüber sozialpolitischen Vorgaben und Konzepten der Neuen Steuerung“ (Maaser 2013, 5f). Lebensweltliche Ansätze, wie sie in der Sozialen Arbeit vertreten werden, machen es notwendig, ethische Probleme zu bearbeiten und Interventionsgrenzen auszuloten und Orientierungsfragen zu stellen. Nicht nur SozialarbeiterInnen auch SupervisorInnen müssen sich

fragen, wie sich die von Politik und Gesellschaft produzierten Handlungsformate in Organisationen mit ihren professionellen Standards verbinden lassen. Mit den normativen Fragen zur Zielsetzung – lebensweltlicher Ansatz und Vorgaben der Organisationen – entsteht das Spannungsfeld, das Diskrepanz zwischen Fach- und Führungspersonal schafft. Sozialpolitische Rahmenbedingungen, Werteorientierung und Ethik, das Handeln in komplexen Situationen, Management, Organisations- und Personalentwicklung, Finanzierungs- und Qualitätsmanagement sind allesamt Grundelemente, die in Social-Profit-Organisation beachtet werden müssen. Die Elemente sind vernetzt und „befinden sich in einem dynamischen Gleichgewicht, das der ständigen begleitenden Analyse und Steuerung bzw. Gegensteuerung bedarf. Sie sind in einer Organisation nie gleichermaßen fortentwickelt. Veränderungen jedes einzelnen Elements haben Auswirkungen auf alle anderen“ (Maelicke 2012, 21). Sowohl Fach- als auch Führungskräfte müssen diese Elemente kennen, damit eine Positionierung zwischen Profession und Organisation möglich ist. Die Dynamik „gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen als ineinandergreifende Innovationsprozesse“ (Maelicke 2012, 18) muss erkannt werden und ihre Auswirkungen auf das Handlungsfeld sind zu berücksichtigen.

Social-Profit-Organisationen müssen mit stagnierender oder sinkender Finanzierung durch die öffentliche Hand zurechtkommen, und zwar bei gleichzeitig steigendem Leistungsbedarf (Maier o.J.). Wirtschaftliches Handeln wird ein Gebot des verantwortlichen Umgangs mit Ressourcen, Nachhaltigkeit ist ein zentrales Kennzeichen der sozialen Dienstleistungsorganisationen. Zwischen diesen Polen soll der Wertewandel hin zum guten Leben für alle als Ziel von Wirtschaft und Gesellschaft angesehen werden. Es bedarf einer Konstruktion, welche die Ethik in Organisationen mit einbezieht, nämlich die Strebensethik⁹. Hierbei soll es nicht um Gerechtigkeit gehen, sondern um angestrebte Ziele, um Werte und das Gute, um „das Gute, nicht nur für die Organisation, sondern auch für alle Mitarbeiter/innen“ (Buer 2012, 242).

Social-Profit-Organisationen sind eine wichtige Grundlage für den Zusammenhalt der Gesellschaft. Das Personal ist das entscheidende Leistungspotential in der dienstleistungsorientierten Sozialwirtschaft. Dem Erhalt und der Erweiterung dieses Potenzials kommt auf strategischer Ebene eine grundlegende Bedeutung zu. Das Spannungsfeld der SupervisorInnen zwischen Profession und Organisation zeigt sich erneut wieder auf, wenn Bassarak (2012, 36) ausführt, dass der Fragmentierung und Entfremdung von Fachlichkeit entgegen-

⁹ Die Strebensethik fragt nach, wie „gute Arbeit sowohl das Glück der Einzelnen wie den Erfolg der Organisation befördern kann“ (Buer 2009, 66).

zuwirken ist, also die Profession zu stärken, um einen messbaren Erfolg der Organisation zu erhalten.

All dies benötigt einen Prozess der Balancefindung, so dass weder Erstarrung noch Überforderung bei den Mitarbeitenden und innerhalb der Organisation entsteht (ebd., 37). Diesem Prozess der Balancefindung ist in den Supervisionseinheiten Aufmerksamkeit zu schenken. Daher ist das Spannungsfeld zwischen der „Orientierung an den Bedürfnissen, Interessen und Wünschen der Rat- und Hilfesuchenden ... und die Beachtung vorgegebener ökonomischer Sachzwänge“ (ebd., 39) zu beachten und sich darin zu positionieren, denn all dies beeinflusst wiederum die Geschäftsfelder von Social-Profit-Organisationen.

Bemühungen, den Prozess in Balance zu halten, werden „nicht einmalig bleiben, sondern (sind) als immer wieder neu notwendiger Vorgang zu verstehen“ (Gebert 2002, zit. nach Grunwald 2012, 68) sein. Das Spannungsfeld, welches sich zwischen den Polen Profession und Organisation aufbaut, kann sich als entwicklungsfördernd erweisen, sind doch Entwicklungsprozesse häufig auf ein Spannungsfeld zwischen konkurrierenden Polen angewiesen. „Es wird in diesem Zusammenhang betont, dass – dialektisch gesehen – Fortschritt, Wandel oder Anpassung nur deshalb möglich sind, weil in den Dingen Widersprüche“ (Neuberger 2002, zit. nach Grunwald 2012, 70) existieren, die sich gegenseitig zu neuen Entwicklungsebenen vorantreiben.

Die Veränderungen durch neoliberale Strukturen in Social-Profit-Organisationen ziehen weitreichende Konsequenzen nach sich, die sowohl die Organisation als auch die darin arbeitenden Professionellen betreffen. Hilfreich für solche Positionierungen können Supervisionsprozesse sein in denen Arbeitsprozesse aus der Distanz reflektiert werden und sich neue oder zumindest erweiterte Perspektiven auftun. „Gute Beratung für *professionals* muss daher ... an einer Professionsethik wie an einer Organisationethik interessiert sein“ (Buer 2009, 66). Eine Öffnung von der Pflichtenethik¹⁰ hin zu einer Strebensethik wird für gute Supervisionsprozesse empfohlen (Buer 2009, 66). So wird im folgenden Kapitel das Arbeitsfeld Supervision vorgestellt und seine Bedeutung für Professionelle und Professionalität beleuchtet.

¹⁰ Die Pflichtenethik stellt das „Aufopfern für andere als Ideal“ (Buer 2009, 64) dar und setzt „Glücksstreben der MitarbeiterInnen „mit Egoismus und Nützlichkeitsdenken gleich“ (ebd.). Bei der Aufopferung kann es aber auch zu einer Identifikation mit den unglücklichen KlientInnen kommen (ebd.).

5. Supervision

Der zentrale Gegenstand des Forschungsinteresses dieser Arbeit ist die Supervision mit ihren Möglichkeiten für Professionelle, insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit. In diesem Kapitel kommt es zur Klärung des Begriffs Supervision sowie zur Darstellung des Supervisionsverständnisses der Verfasserin, das die Grundlage für die weiteren Ausführungen bildet. Es wird anschließend auf den ersten Schritt dieses Supervisionsverständnisses eingegangen, die Auftragsklärung. Dieser Schritt stellt einen wesentlichen Arbeitsbereich dar, bei dem das zukünftige Tätigkeitsfeld, in dem sich SupervisorInnen positionieren, Komplexität erkennen und zuordnen müssen, ersichtlich wird. Zudem wird auch der Verlauf von Supervisionsprozessen skizziert, um darzulegen, welche weiteren Aufgaben zu erfüllen sind. Da sich die Forschungsfrage mit der Positionierung der SupervisorInnen zwischen Professions- und Organisationslogik befasst, wird im Anschluss auch das Konzept der Organisationssupervision in den Fokus der Betrachtung gerückt, um das Spannungsfeld noch genauer aufzeigen zu können und die dem Konzept inhärenten Rollen darzulegen.

Supervision wird im Buch „Im Spiegel der Kompetenzen“ (Judy, Knopf 2016), das mit Unterstützung der Berufsverbände für Supervision, Coaching und Organisationsberatung von Österreich, Deutschland und der Schweiz entstanden ist, als Intervention beschrieben, „wo Menschen in ihren spezifischen funktionalen und sozialen Rollen in ihrer Arbeitsumgebung in Interaktion treten“ (Judy 2016, 29). Der aus dem Lateinischen kommende Terminus setzt sich aus den Teilen „super“ und „visio“ zusammen, wobei „super“ mit „über, von oben, darüber“ und „visio“ mit „das Sehen, der Anblick“ übersetzt werden kann. Demnach hat Supervision etwas mit Überblick bzw. Kontrolle zu tun. Pühl wählt deshalb in diesem Zusammenhang den Ausdruck „Vogelperspektive“ (Pühl 2009a, 15). Im amerikanischen Sprachgebrauch ist damit „sachliche/fachliche Kontrolle von Kollegen“ (Möller 2001, 17) gemeint. Dies ergibt sich daraus, dass die Supervision, wie bereits erwähnt, ihren Ausgang Ende des 19. Jahrhunderts in den USA nahm, wo sie zur Unterstützung und auch Überprüfung der Tätigkeit von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und BerufsanfängerInnen entwickelt wurde. Demgegenüber rückte der Kontrollaspekt in Europa schon im 20. Jahrhundert in den Hintergrund.

Als berufsbezogene Beratung entwickelte sich Supervision aus der Balintarbeit¹¹, in der die Weiterbildung durch Reflexion innerhalb der Gruppe wichtig ist und nicht Ausbildung als Ziel

¹¹ Balintgruppen sind im klassischen Verständnis Arbeitsgruppen von ca. acht bis zwölf ÄrztInnen, die sich unter der Leitung von klinisch erfahrenen und von der Österreichischen Balintgesellschaft (ÖBG) anerkannten GruppenleiterInnen und PsychotherapeutInnen regelmäßig treffen, um über "Problempatienten" aus ihrer Praxis zu sprechen. Das Ziel ist eine verbesserte Arzt-Patient-Beziehung, die schließlich zu einer Perspektivenerweiterung

hat, sondern die Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit (Pühl 2009a, 16). In den Fokus der Supervisionsprozesse wird die Befähigung zur individuellen und sozialen Selbstreflexion, „zur Überprüfung und Optimierung des beruflichen und methodischen Handelns“ (Rappe-Giesecke 2003, 3) genommen. Belardi sieht das Ziel supervisorischer Tätigkeit darin, die Arbeitsleistung der SupervisandInnen zu verbessern. „Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint“ (Belardi 2002, 15). Judy sieht auch noch mehr als ein Jahrzehnt später Supervision ausgerichtet auf die „Unterstützung individueller und organisatorischer Veränderungen oder auf die Lösung von Spannungen und Konflikten in der täglichen Arbeit“ (Judy 2016, 29).

Die Supervisionsprozesse werden von ausgebildeten ExpertInnen geleitet, die für diese Arbeit unterschiedliche Theoriemodelle heranziehen. Sie „folgen hauptsächlich humanistischen, psychodynamischen und systemischen Konzepten und integrieren kreative Methoden und Kernqualitäten“ (Judy 2016, 29) in die professionelle Beratung. Damit sollen Zusammenhänge, auch struktureller Art, erkannt und Dynamiken miteinander in Verbindung gebracht werden, um so eine Methode zur erfolgreichen Intervention entstehen zu lassen (Gotthardt-Lorenz 2009b, 77). Diese Beratungsform zur beruflichen Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen ist sowohl im Einzel-, Gruppen- oder Teamsetting möglich (Judy 2016, 29). Supervisionsprozesse sind auf die Bewältigung der durch den gesellschaftlichen Wandel entstehenden Veränderungen der Arbeitswelt ausgerichtet. Und um diese Leistung professionell durchführen zu können, braucht es ein Supervisionsverständnis, auf das im nächsten Unterkapitel eingegangen wird.

5.1. Supervisionsverständnis

In diesem Abschnitt wird angeführt, auf welcher theoretischen Basis die professionelle Identität der SupervisorInnen und deren Supervisionsverständnis fußt. Es werden die theoretischen Grundannahmen, die ihrem praktischen Handeln zugrunde liegen und auf denen berufliche Reflexionsprozesse basieren, grob umrissen. Da sich die Normen und Werte, auf denen dieses Verständnis von Supervision basiert, der wandelnden Gesellschaft anpassen, verschieben sich immer wieder die Perspektiven und machen für die SupervisorInnen ein permanentes Überdenken der Positionierung im Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation notwendig.

rung, zu einem verbesserten Verständnis und einer verbesserten Behandlung der PatientInnen führen soll (Österreichische Balintgesellschaft).

Den Ausführungen in dieser Arbeit liegt das Verständnis der Österreichischen Vereinigung von Supervision (ÖVS) zugrunde, die Supervision als „professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen“ (ÖVS 2018a) sieht. Ziel ist es, „berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten“ (ebd.). Situationen im Beruf werden reflektiert und die Teilnehmenden auf diese Weise befähigt, die „damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern“ (ebd.). Dazu müssen SupervisorInnen eine professionelle Identität entwickeln. Ein solches berufliches Selbstverständnis „ist kein stabiles Konstrukt, sondern befindet sich in einem komplexen und dynamischen Fließgleichgewicht“ (Ajdukovic et al. 2016, 187). Es kommt dabei zu einem ständigen „Abgleich eigenen Tuns mit bestehenden Berufskulturen und Standards“ (ebd.). Sich „seiner eigenen Grundannahmen über Menschen, Organisationen, Gesellschaft und über Beratung bewußt zu werden ist notwendig, um reine Technik – die Anwendung verschiedener Erfolg verheißender Handwerkszeuge – von Beziehungsgestaltung zu unterscheiden“ (Rappe-Giesecke 2002, 60). Professioneller Habitus wird unter anderem erworben durch die Reflexion eigener Praxiserfahrung, durch die Integration von Theorie in die Praxis und durch die Auseinandersetzung mit der Ambiguitätstoleranz¹² (Ajdukovic et al. 2016, 189ff).

Diese berufliche Identität ist nicht denkbar ohne Verhaltensethos. Ausformulierte ethische Richtlinien sollen der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung dienen. „Dies ist ein ständiger Prozess der Rückbesinnung, Bewertung und Abwägung von Grundsätzen, Normen, Werten, Standards und Interessen im Rahmen der Supervision“ (ÖVS 2018b). Ethik durchdringt alle Lebensbereiche im Hinblick auf Wertschätzung, Achtsamkeit und Umgang mit Macht. „Ethische Haltung soll dazu befähigen, sorgfältig und konstruktiv mit der eigenen Macht umzugehen und sich so zu verhalten, dass andern und sich selbst kein Schaden zugefügt wird“ (Classen 2006, 352). Hierzu gehört auch die Bereitschaft zusammen mit SupervisorInnen „ethische Themen weiterzuentwickeln, zu erforschen und neu zu überdenken, das heißt, auch die eigenen Werte und die eigenen Haltung immer wieder in Frage zu stellen“ (ebd., 354).

Der professionellen Identität entspringt professionelles Verhalten, welches sich flexibel den spezifischen Situationen der SupervisandInnen, den Erwartungen der AuftraggeberInnen, den vertraglich vereinbarten Zielen und der Beziehungsdynamik anpasst (Ajdukovic et al.

¹² Der Begriff Ambiguität stammt aus dem Lateinischen – *ambiguitas* = Doppelsinn – und bedeutet Mehrdeutigkeit. Ambiguitätstoleranz bezeichnet dabei vereinfacht die Fähigkeit, „Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können“ (Häcker, Stapf 2004, 33).

2016, 201). Solch einer entwicklungsfördernden Beziehungsarbeit muss daher gleich zu Beginn, im Prozess der Auftragsklärung, viel Aufmerksamkeit geschenkt werden.

5.2. Verlauf von Supervisionsprozessen und die Aufgaben der SupervisorInnen

Im Zuge der Betrachtung des Verlaufs von Supervisionsprozessen und der Aufgaben der SupervisorInnen kann in weiterer Folge aufgezeigt werden, wie sich das Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation aufbaut.

Das Prozedere des Supervisionskonzeptes sieht vor, dass die Gestaltung der Arbeitsbeziehung mit der Auftragsklärung beginnt. Pühl (2009b, 92) empfiehlt hierzu eine längere Phase der Sondierung,

- um den eigentlichen Auftrag zu klären,
- die Interessen der AuftraggeberInnen zu erfassen,
- das zu bearbeitende Thema und den Veränderungswunsch herauszufiltern,
- die Zeitstrukturen festzulegen und
- das entsprechende Beratungssystem auszuwählen.

Durch diese Vorgangsweise wird das Arbeitsfeld der SupervisorInnen sichtbar und zeigen sich erste Hinweise auf Strukturen der Organisationskultur. Mit dem Erkennen der spezifischen Situationen und der möglichen Beziehungsdynamiken kann das professionelle Vorgehen geplant werden und eine kritische Auseinandersetzung mit der Organisation erfolgen. Aber auch für die SupervisandInnen wird ein Arbeitsmodell mit funktional passendem Rahmen für den Prozess sichergestellt, der ihren Zielen und Erwartungen bestmöglich dienlich ist. Nach Klärung der finanziellen Bedingungen und der Einigung in Hinblick auf die Regeln der Vertraulichkeit empfiehlt es sich, einen schriftlichen Vertrag zu schließen. Diese vertraglichen Vereinbarungen sollten im Prozessverlauf regelmäßig abgeglichen und, wenn nötig, neu verhandelt werden (Ajdukovic et al. 2016, 203). Es kann geschehen, dass Vereinbarungen aus dem formalen Kontrakt nicht eingehalten werden, möglicherweise andere, noch unausgesprochene Ziele existieren oder zu Beginn des Supervisionsprozesses Sachverhalte nicht offen lagen oder zugänglich waren. Nur wenn die Sondierung über den Gesamtverlauf eines Beratungsprozesses durchgeführt wird, ist gewährleistet, dass Veränderungen sowohl im ratsuchenden als auch im auftraggebenden System berücksichtigt werden. Die Auftragsklärung kann entsprechend bearbeitet und geändert werden (Pühl 2009b, 93f).

Schon im Prozess der Auftragsklärung kann sich das Spannungsverhältnis zwischen Profession und Organisation zeigen. Wollen doch die AuftraggeberInnen meist schnelle Lösungen

und rasche Umsetzung. SupervisorInnen benötigen aber Zeit, um ihre Verfahren zur Anwendung zu bringen. Die unterschiedlichen Zielsetzungen, auch ausgelöst durch moderne Wirtschaftsweisen, sind nicht immer in Balance zu bringen. So müssen SupervisorInnen eine „eigenständige Position einnehmen ... denn nur von dort aus und unter Einbeziehung der gegensätzlichen Aspekte kann sich effektive Beratung vollziehen“ (Hausinger 2008, 189).

Bei der Gestaltung der weiteren Arbeitsbeziehung ist der Fokus auf den triadischen Raum zu richten. Dieser besteht aus den äußeren, den organisationalen, und den inneren, den psychischen, Triaden. Die äußere Triade kennzeichnet die Qualität der Kontraktierung und Verankerung innerhalb der Strukturen der Organisation. Die innere Triade steht für die sozio-emotionalen Beziehungen zwischen BeraterIn, Team und Organisation. Der nun folgende Prozess muss durch den Aufbau einer professionellen Beziehung von der SupervisorIn weiter strukturiert werden (Pühl 2009b, 76). Es handelt sich hierbei um eine triangulierte Kommunikation, nämlich zwischen AuftraggeberIn, SupervisandInnen und der SupervisorIn. Dieser Dreieckskontrakt stellt einen zentralen Standard für Supervision dar (Gotthardt-Lorenz 2014, 31). In diesem organisationalen Spannungsfeld zu arbeiten, heißt aber, weder das vorgegebene Supervisionsverständnis der Organisation zu übernehmen, noch mit den SupervisandInnen eine Allianz gegen die Führung zu schließen. Der Bereich des Raums zwischen Leitung und SupervisandInnen muss gehalten werden, bei gleichzeitiger Erhaltung der eigenständigen, unparteiischen dritten Position (Tietel 2009, 141ff).

So wird es möglich, Feedbacks zu erarbeiten und auf Gefühle empathisch einzugehen, um eventuelle Fehler und Verletzungen als Lernmöglichkeiten akzeptieren zu können. Differenzierte Methoden und Werkzeuge sollen kreative Prozesse fördern und die Chancen und Grenzen für persönliche Entwicklungen erkennen lassen sowie die Reflexionsfähigkeit stimulieren. Am Ende der Arbeitsbeziehung sollten die SupervisandInnen die Muster der Dynamiken bei Trennungen erkennen, den Gesamtprozess erfassen und beurteilen können. Sinnvoll erscheint, in einer gemeinsamen Bilanz den Arbeitsprozess zu reflektieren, eine sogenannte Prozessanalyse durchzuführen (Belardi 2015, 91). Nach der Evaluierung werden Fragen und Themen gemeinsam mit den SupervisandInnen und der AuftraggeberIn in Ziele umformuliert (Ajdukovic et al. 2016, 205ff). Dabei sollen die TeilnehmerInnen nicht vollständig sorgenfrei zurückgelassen werden, sondern ihre „kreative Lust beim Bewältigen von Schwierigkeiten“ (Menschik-Bendele, 24) soll geweckt sein. Ziel wäre, die Fähigkeit der kontinuierlichen Selbstanalyse zu stärken und Hemmungen und Widerstände, welche die Weiterentwicklung behindern, aufzulösen (ebd., 26). Mit der professionellen Identität, die flexibel ist und professionellem Verhalten entspringt, ist es möglich, den Prozess von der Arbeitsauftragsklärung

über den triadischen Raum hin zum Abschluss, der Zielformulierungen und Selbstanalyse beinhaltet, zu leiten.

Wie schon die vorstehenden Überlegungen zur Gestaltung der Supervisionsprozesse und der Einbeziehung aller Beteiligten in einer Organisation mit Hilfe der Triangulierung zeigen, rückt das System Organisation im Laufe der Geschichte verstärkt ins Blickfeld. Dies führt zur Entwicklung des Konzeptes der Organisationssupervision, das auch die Rolle der SupervisorInnen beeinflusst, worauf im nächsten Unterkapitel eingegangen wird.

5.3. Organisationsupervision und die inhärenten Rollen

Da die Beratungsform Supervision meist von Personen, die innerhalb von Organisationen arbeiten, in Anspruch genommen wird, rückt zunehmend die Organisation als Ganzes in den Fokus der Betrachtung. Denn letztlich hat „jede Supervision Auswirkungen auf die Organisation und damit auch auf die Entwicklung einer Organisation“ (Haselbacher, Krafft-Ebing 2006, 14).

SupervisorInnen, ursprünglich FachberaterInnen, wenden sich der Gesamtumgebung des Berufes zu. Begonnen hatten sie anfänglich „mit dem Individuum, um sich allmählich Gruppen und Organisationen und Institutionen zuzuwenden“ (Heintel 2009, 33). SupervisorInnen arbeiteten zunächst mit Einzelpersonen an deren Unsicherheiten, Ängsten, Projektionen und Empfindlichkeiten. Als sich herausgestellt hatte, dass gute Beratung ohne Berücksichtigung der Arbeitsumgebung nicht zu garantieren ist, entstand das Konzept der Teamsupervision. Mit den Anforderungen für Teamentwicklung werden die Grenzen zwischen Supervisionsgeschehen und den Abläufen der Organisationsentwicklung durchlässig, benötigt doch auch letztere für die Strukturarbeit Beratungs- und Reflexionskompetenz. SupervisorInnen müssen sich zunehmend mit Macht, Führung und Struktur beschäftigen. Vor allem im Teamsetting stieß man bald auf die organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen, die den Weg zum Konzept Organisationssupervision ebneten, welches im Folgenden umrissen wird (Pühl 2009a, 15).

Gotthardt-Lorenz führte 1997 den Begriff Organisationssupervision, unter dem alle Supervisionsprozesse in Organisationen subsumiert sind, „bei denen die jeweilige Organisation auch Auftraggeber und somit auch Kontraktpartner ist“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 207ff) in die Debatte ein. Sie will damit Dynamik und Struktur der Organisation im Wechselspiel mit dem Personal in den Fokus rücken. Die Funktionen und Rollen, die sich auf die primäre Aufgabe der Organisation beziehen, werden damit reflektiert (ebd.). Ziele sind hier die Entlastung der

arbeitenden Menschen und die Sicherung der Arbeitsqualität durch Klärung von Problemen (Gotthardt-Lorenz 2006, 32). Die Autorin verwendet den Begriff einerseits, um der „Bedeutung von Supervision mit ihrer dem Prinzip der arbeitsorientierten Reflexion und Distanzierungskompetenz verpflichtenden eigenständigen Methodologie Rechnung zu tragen und um andererseits die Grundidee, dass Supervision in Organisationen eine eigenständige konzeptionelle Grundstruktur braucht“ (Gotthardt-Lorenz 2009a, 147) durchzusetzen.

Das Kernstück der Organisationssupervision ist für Gotthardt-Lorenz (2014, 33) „die Kontextualisierung als durchgängiges Arbeitsprinzip“. Als Kontext werden die Bereiche Ökonomisierung, gesellschaftliche und wirtschaftliche Anforderungen, Situation der KlientInnen, professionelle Ansprüche der SupervisandInnen, Supervisions- und Organisationskultur, Konflikte innerhalb der Organisation und die Organisationsanforderungen genannt (Gotthardt-Lorenz 2009a, 152). Die einzelnen Supervisionseinheiten, mit ihren persönlichen Fragestellungen, sind konsequent im Rahmen der Kontexte zu entwickeln und durchzuführen, „sodass Supervision zur organisationalen arbeitsbezogenen Orientierung und Perspektivenenerweiterung für Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte beitragen kann“ (Gotthardt-Lorenz 2014, 34).

Die Ökonomisierung aller Lebensbereiche lässt die Anforderungen für Supervision ambivalent werden. Die Gestaltungsräume in Organisationen sind neu zu füllen, das sozio-emotionale Raumangebot muss spezifische Außenbedingungen miteinbeziehen, um organisationsbezogene Entwicklungsarbeit leisten zu können. Besonders Social-Profit-Organisationen sind diesem Druck ausgesetzt und gefordert, sich trotz begrenzten Mittel mit immer umfassender werdenden gesellschaftlichen Themen auseinanderzusetzen (ebd., 149). Mit dem Konzept der Organisationssupervision werden die sich veränderten Rahmenbedingungen fokussiert, die sich in der Themenauswahl und der Dynamik des sozio-emotionalen Raums widerspiegeln. Kommt es zur Reflexion von komplexen Zusammenhängen, wie der ursprünglichen Aufgabe, des primären Risikos, sowie der Funktionslogik der Organisation und der gesellschaftlichen Anforderungen, ist es möglich, Hypothesen über die Herkunft von Phänomenen zu bilden. Probleme, die zunächst auf der Beziehungsebene betrachtet wurden, können eine andere Dimension erhalten. Was als persönliches Defizit betrachtet wurde, kann sich als Spiegelung von in der Organisation bestehenden Zuständen erweisen. Organisationsbewusstsein¹³ ermöglicht, die Logik der Organisation zu verstehen. Nur so kann es zur Entlastung auf der personellen Ebene und zur Erweiterung der Perspektiven kommen (Gotthardt-Lorenz 1997, 217). Zur besseren Verständlichkeit wird die Abbildung von Raum und Kontext der Organisationssupervision dargestellt.

¹³ Unter Organisationsbewusstsein wird „die Fähigkeit verstanden, sich in einer Organisation, bezogen auf bestimmte Funktionen angemessen zu positionieren und die damit einhergehenden Dissonanzen, Konfusionen, Konflikte als Herausforderung anzunehmen und zu bewältigen“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 20).

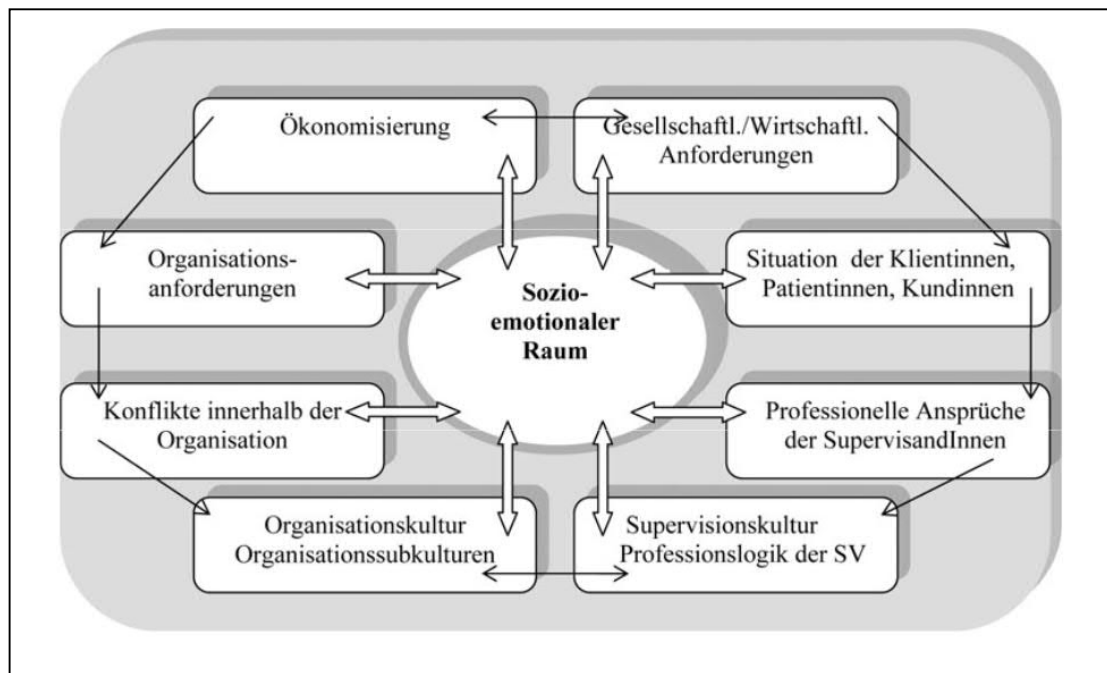


Abbildung: Gotthardt-Lorenz 2009a, 152

Mit Hilfe des Konzepts der Organisationssupervision können sich SupervisorInnen im System neu positionieren. Es stellt sich für sie die Frage, inwieweit sie sich mit der Organisation identifizieren oder von ihr distanzieren, wenn sie die TeilnehmerInnen bei der Bewältigung der neuen Anforderungen unterstützen wollen. Solche Anforderungen führen oft zu Verunsicherung, was sich nachteilig für das Personal und / oder die KlientInnen auswirkt. Dabei entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Anpassung an die Organisation und der Koalition mit den MitarbeiterInnen des Systems (ebd., 159). Es wird erwartet, dass SupervisorInnen zur Entwicklung, Unterstützung und Erhaltung der Organisation beitragen und deren Wert schätzen, da sie anderenfalls an Einfluss verlieren und sich der Markt für ihre Dienstleistungen verkleinert: „Das Spannungsverhältnis zwischen Person, Organisation und Supervision muss immer wieder neu bestimmt, untersucht und für bedeutsam erachtet werden“ (Supervision 2006, 2). Um in dem Spannungsfeld solch komplexer Organisationen bestehen zu können, wird Kontrollsupervision notwendig (Gotthardt-Lorenz 2009a, 159).

Kühn (2017, 39) meint, die SupervisorInnen seien aufgefordert, Alternativen zu den derzeit herrschenden kapitalistisch geprägten Lebens- und Arbeitsformen zu suchen. Bis zur Jahrtausendwende stand in den Supervisionsprozessen häufig die persönliche Auseinandersetzung der SupervisandInnen mit den meist auf KlientInnen bezogenen Themen im Vordergrund, wobei die Gefahr bestand, dass institutionelle Bedingungen nicht beachtet wurden. Teilweise wurden die Supervisionsprozesse als geheime Sitzungen angesehen und der Leitung der Organisation keinerlei Einblick gewährt. In den letzten 30 Jahren gab es hier wesentliche Änderungen, da der Faktor Organisation zunehmend in Betracht gezogen wurde.

Ist das der Fall, besteht die Gefahr, dass die Supervisionsprozesse nach den Regeln der Organisation ablaufen und eine distanzierte Positionierung der SupervisorInnen nicht möglich ist (Gotthardt-Lorenz, 2009b, 79). Um eine solche Einbindung zu durchbrechen und eine erforschende Haltung gemeinsam mit SupervisandInnen entstehen zu lassen, wird als Konzeptlinie der Organisations supervision das Rollenspektrum für SupervisorInnen angeführt. Die komplexen Arbeitsprozesse beeinflussen die Supervision und die damit dort tätigen BeraterInnen, die das System der Organisation nutzen sollen (ebd., 79). Die professionelle Position der SupervisorInnen wird „über die im dynamischen Organisationskontext relevanten Rollen und Aufgaben“ (Gotthardt-Lorenz 2009b, 77) definiert und das im Kontext dieser Rollen und Aufgaben gefundene Material reflektiert.

Das Rollenspektrum von OrganisationssupervisorInnen wird wie folgt von Gotthardt-Lorenz (ebd., 77ff) definiert:

- a. In der Rolle, der „Innerhalb der Institution Handelnden“, obliegt den SupervisorInnen die Verantwortung für das Beratungssystem, für die Recherche zur Supervisionsanfrage und für die Berücksichtigung des institutionellen Hintergrunds bzw. der Struktur der Organisation. Weiter kommt ihnen die Schaffung, Erhaltung und Entwicklung des Beratungssystems sowie die Evaluation und Bilanzierung der getroffenen Maßnahmen zu.
- b. Nehmen SupervisorInnen die Rolle „Externer ExpertInnen“ ein, sind auch sie für die Struktur und Dynamik beruflichen Handelns in der Organisation verantwortlich. Als HelferInnen für Reflexion liegt ihre Aufgabe darin, Wissen zu verschiedenen Arbeitsansätzen, über Struktur und Dynamik in unterschiedlichen Organisationen zu erwerben. In dieser Rolle ist Korrelierungskompetenz notwendig. Dies bedeutet, dass sie die Fähigkeit brauchen, Themen und Fragestellungen in Beziehung zu den Bedingungen des Organisations- und Adressatenbereichs zu setzen.
- c. In der Rolle der „Institutionell Betroffenen und Distanzierten“, sind sie KatalysatorInnen für institutionelle Probleme. Dies bedeutet, dass auf die SupervisorInnen Erwartungen übertragen werden, die sie im Prozess erfüllen sollen. Dabei sollten sie auch die eigene Betroffenheit im Organisationskontext wahrnehmen sowie Spiegelungsphänomene analysieren.
- d. Als „VertreterInnen des eigenen Organisations- und Professionssystems“ müssen SupervisorInnen eine bewusste Einschätzung der Abhängigkeit und Prägung sowie

der fachlichen und institutionellen Zugehörigkeit geben. Dies soll Distanzierungsmöglichkeiten, Eigenreflexion zur inhaltlichen Kontrolle und Perspektivenerweiterung gewährleisten. Zu berücksichtigen sind auch mögliche andere Supervisionsprozesse innerhalb der Organisation, um nötige Absprachen sicherzustellen oder Kooperationen zu koordinieren.

Dieser Prozess setzt Selbstreflexion voraus. Dazu ist es notwendig, dass die SupervisorInnen sowohl vom Beratungssystem und den Erwartungen, die an sie gerichtet sind, Distanz halten als auch sich einen Überblick über die Organisation verschaffen. Mit der Beachtung des Rollenspektrums kann in und mit dem System Organisation gearbeitet werden, ohne sich darin zu verlieren.

Das Konzept der Organisationssupervision zeigt auf, dass sowohl die Profession als auch die Organisation in den Supervisionsprozessen zu berücksichtigen sind. Die Kontextualisierung aller Bezugspunkte ist notwendig geworden. Mit Hilfe dieses Ansatzes wird ein Überblick geboten, der eine Positionierung im Spannungsfeld Profession und Organisation in reflektierter Weise ermöglicht.

5.4. Die Rolle der internen SupervisorInnen

Da es in der Forschungsfrage um das Spannungsfeld, in dem sich interne SupervisorInnen bewegen, geht, erscheint es zweckmäßig, diesen Professionellen, welche in dem oben geschilderten Gefüge eine Sonderstellung einnehmen, ein Unterkapitel zu widmen. Aufgrund ihrer speziellen Rolle können sich teilweise andere Handlungsweisen und Komplexität als bei externen SupervisorInnen ergeben.

Die internen SupervisorInnen sind MitarbeiterInnen, die in der Organisation der Wiener Kinder- und Jugendhilfe auch eine andere Planstelle als jener der Supervision einnehmen. Sie sind in der Sozialpädagogik, der Sozialarbeit oder in verwandten Bereichen tätig. Ihre Beauftragung erfolgt aufgrund entsprechender Qualifizierung (Berker 1994, zit. nach Kurp 2005, 6). Die Supervisionsprozesse können neben der anderen Arbeit mit einem Teilauftrag in der Organisation während der Dienstzeit angeboten werden (Pühl 1999, zit. nach Kurp 2005, 9). Interne SupervisorInnen können in die Hierarchie der Organisation eingebunden sein, sollten aber gegenüber den SupervisandInnen keinerlei Dienst- oder Fachaufsicht haben. Sie können auch in verschiedenen Abteilungen – Prävention, Krisenzentrum, stationäre Fremdunterbringung – in der derselben Grundprofession arbeiten oder auch für eine andere Grundprofession stehen und in derselben Abteilung tätig sein. Dies bedeutet, dass zum Beispiel

ein/e PsychologIn mit Zusatzausbildung Supervisionsprozesse für SozialpädagogInnen leiten kann und darf. Es kann aber ebenso ein/e SozialpädagogIn den Auftrag für Teamsupervision in derselben Berufssparte erhalten.

Die Verortung der Supervision in der Organisation kann unterschiedlich sein. Kommt es zur Einrichtung eines internen SupervisorInnenpools, ist davon auszugehen, dass ein beständiger Beratungsbedarf vorhanden ist. Dies bedeutet, dass eine Supervisionskultur entwickelt wurde, die sich auch betriebswirtschaftlich rechnet. Das Aufgabenfeld kann aber auch durch einzelne MitarbeiterInnen in der Organisation entstanden sein, die sich in Supervision fortgebildet und ein Betätigungsfeld gesucht haben. Wenn eine eigene Auftragsstelle eingerichtet wird und es zur Rückmeldung von strukturellen Erkenntnissen kommt, kann dies bedeuten, dass Supervision zum Qualitätsstandard wird und so zur Qualitätssicherung beiträgt (Kurp 2005, 11). Sind externe SupervisorInnen vom Markt abhängig, so besteht bei den internen ein Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation (Pühl 2009c, 184). Es gibt aber „keine selbstverständliche Rechenschaftspflicht über den Inhalt, wohl aber über die Art der Tätigkeit“ (ebd. 188) und in der Regel „die Wahlfreiheit zur Aufnahme eines Auftrages“ (ebd. 189).

Die Rolle der internen SupervisorInnen, an die offiziell und inoffiziell von verschiedenen Gruppierungen der Organisation Ansprüche gestellt werden, ist eine sehr spezielle. Die Vor- und Nachteile, die sich daraus ergeben werden im Folgenden angeführt werden.

Interne SupervisorInnen bringen eine hohe Feldkompetenz mit. Dies bedeutet, dass sie ein umfangreiches Wissen um „die Geschichte, die informellen Prozesse und die Kultur einer Organisation“ (Sommer 2010, 204) haben. Dies ermöglicht eine bessere Einsicht in Problemlagen, die für externe SupervisorInnen widersprüchlich wirken können. Interne haben Expertenwissen und müssen nicht lange in die alltäglichen Arbeitsprozesse der SupervisandInnen und in die Kräfteverhältnisse zwischen KlientInnen, MitarbeiterInnen und Organisation eingeführt werden. Sie kennen die Sprache, sind zeitlich flexibler, sensibilisiert für typische Themenfelder und Übertragungen, sodass sie in der Lage sind gezielte Reflexion anzubieten. Aus dieser besonderen Position heraus kann das Vertrauen der SupervisandInnen schneller erworben werden (Rappe-Giesecke 2004, 4; Kurp 2005, 17; Sommer 2010, 204, Pühl 2009c, 186).

Negativ könnte sich eventuelle Betriebsblindheit auswirken, die entsteht, wenn das Feld, in dem beraten wird, zu gut bekannt ist. Vorwissen kann die Unbefangenheit und Neugier schmälern. Gut Bekanntes wird selbstverständlich und deshalb nicht mehr hinterfragt, Aussagen werden nicht in Zweifel gezogen, Anregungen nicht aufgenommen und neue Perspek-

tiven nicht wahrgenommen. Um der Systemblindheit entgegenzuwirken, sollten interne SupervisorInnen eine Kontrollsupervision mit außenstehenden KollegInnen in Anspruch nehmen (Rappe-Giesecke 2004, 4; Sommer 2010, 205; Pühl 2009c, 187). Es besteht das Risiko, dass sie von den SupervisandInnen nicht als distanziert, sondern als Teil der Organisation gesehen werden und damit selbst ein Teil des zu bearbeitenden Problems sind (Pühl 2009c, 186).

Von internen BeraterInnen kann die Organisation erwarten, dass sie loyal zu ihr stehen, sich mit den Zielen identifizieren und dass sie in die Organisationskultur eingelebt sind. Ein Arbeiten in den Supervisionsprozessen kann ohne große Widersprüche in und an der Organisationskultur möglich werden. Dies kann zur Qualitätssicherung und -verbesserung beitragen. Außerdem sind interne SupervisorInnen immer mitten im Geschehen und sowohl für MitarbeiterInnen als auch für Leitung greifbar. Bei Konflikten kann die Positionierung zwischen den Hierarchieebenen zum Problem werden, sehen sich die SupervisorInnen gezwungen, Stellung zu beziehen. Dies ist etwas, dass möglicherweise auch ihre innere Autonomie gefährdet (Kurp 2005, 15; Sommer 2010, 205; Pühl 2009c, 186).

Bringen interne SupervisorInnen, die viel Einblick in die Struktur der Organisation haben, zahlreiche Korrekturvorschläge, laufen sie Gefahr als „Nestbeschmutzer“ (Sommer 2010, 205) wahrgenommen zu werden und so ihrer Karriere im Wege zu stehen. Auch könnte sein, dass ihr spezielles Wissen nicht genutzt wird und nur Anpassungen der SupervisandInnen an die Organisation im Prozess angeboten wird. Da einerseits die MitarbeiterInnen in der kontinuierlichen Arbeit und andererseits Veränderungsprozesse in der Organisation begleitet werden sollen, ist eine kritische Institutionsanalyse schwierig. Für dieses Aufgabengebiet wäre wohl eine gemeinsame Begleitung durch interne und externe SupervisorInnen angeraten.

Die Positionierung der internen SupervisorInnen in der Organisation bestimmt auch die Grenzen und Möglichkeiten der Prozesse. Ein Ausschlusskriterium für interne SupervisorInnen ist, wenn sie hierarchisch den SupervisandInnen vorgesetzt sind, denn dies wäre dann ein Führungssetting. Im Fall, dass die SupervisorInnen eine vorgesetzte Stellung einnehmen, wäre die Verschwiegenheitspflicht bedroht. Zudem kann es bei Supervisionsprozessen, die von internen SupervisorInnen geleitet werden, zu einem erhöhten Angstpegel bezüglich Bloßstellung, Überwachung oder Kontrolle kommen. Dies kann dazu führen, dass die Vertrauensbasis schwieriger herzustellen ist (Sommer 2010, 206; Pühl 2009c, 187f). Interne SupervisorInnen befinden sich grundsätzlich in dem Spannungsfeld, dass sie einer Vertraulichkeit zusagen und auch garantieren müssen, dass aber andererseits die Organisation das

Recht auf Informationen hat. So können sie zu GeheimnisträgerInnen werden, denen SupervisorInnen mit Misstrauen oder mit Identifikation begegnen (Kurp 2005, 14). Weitere Risiken für den Erfolg eines von internen SupervisorInnen durchgeführten Supervisionsprozesses, können Machtansprüche, kollegiale Rivalitäten und das Konkurrieren mit schwachen Führungspersonen sein. Damit wäre nicht nur der Erfolg des Supervisionsprozesses gefährdet, sondern es könnte auch zu negativen Auswirkungen auf die Organisation kommen (Sommer 2010, 206).

Es müssen nicht nur die Funktion und die strukturelle Positionierung der SupervisorInnen innerhalb der Organisation zu Beginn des Supervisionsprozesses geklärt werden, sondern auch die Erwartungen und Zuschreibungen von und durch die SupervisorInnen. Dies ermöglicht die Klarstellung der Aufgabe zu diesem Zeitpunkt, sowohl für die SupervisorInnen als auch für die Organisation und die SupervisorInnen (Kurp 2005, 13).

Den Freiheitsgrad der internen SupervisorInnen sieht Schreyögg (2004, zit. nach Sommer 2010, 207) eingeschränkt, da die Konsequenzen der Handlungen nicht nur für sie selbst, sondern auch für die SupervisorInnen und für das System zu berücksichtigen sind. Doch macht die ökonomische Sicherheit, welche durch die Grundprofession gegeben ist, weniger abhängig von den SupervisorInnen und der Organisation. Es erübrigen sich für sie die ständige Akquise und die laufende Legitimierung ihrer Beratungstätigkeit (Kurp 2005, 16). Die Tatsache, dass nicht auf Honorarbasis gearbeitet wird und keine Fahrtkosten anfallen, macht sie für die Organisation, die zu wirtschaftlichem Handeln gezwungen ist, besonders interessant (Sommer 2010, 207). Allerdings kann die Organisation aus ökonomischen Gründen die Evaluierung von Aufträgen und den Nachweis über die Erfüllung von Zielvorgaben verlangen und so die SupervisorInnen zwingen, die Wichtigkeit der Tätigkeit ständig zu legitimieren (Kurp 2005, 16).

Aus dem oben Ausgeführten lässt sich ableiten, dass den internen SupervisorInnen ihre innere Haltung und Positionierung bewusst sein sollte und dass sie bezüglich der Risiken, die sich aus ihrer besonderen Stellung innerhalb der Organisation ergeben, wachsam sein sollten. Dies macht Metakommunikation mit anderen supervisorisch tätigen KollegInnen ratsam, wie auch die Konzentration auf den Arbeitsauftrag seitens der SupervisorInnen (Sommer 2010, 210).

5.5. Resümee

Aus der Tatsache, dass die Geschichte der Supervision bis ins späte 19. Jahrhundert zurückreicht, wird verständlich, dass das Format aufgrund der Entwicklungen von der Industrialisierung hin zur Postmoderne einem steten Wandel ausgesetzt ist, der gegenwärtig an Geschwindigkeit und Brisanz weiter zunimmt. Die neuen Medien, die Globalisierung und das Einwirken des Neoliberalismus auf Markt und Wohlfahrtsstaat verursachen Umwälzungen, die besonders dort wirken, wo Menschen zusammenarbeiten. Hierbei kann die Supervision, die sich mit der Reflexion der Arbeitsleistungen, der Arbeitsbeziehungen und der organisatorischen Zusammenhänge befasst, hilfreich sein. Um diese komplexe Aufgabe erfüllen zu können, sind gut ausgebildete ExpertInnen mit professioneller Identität notwendig, die von der Auftragsklärungen über die Gestaltung von sozio-emotionalen Räumen bis zur Beendigung des Prozesses mit verschiedenen etablierten und elaborierten Konzepten und Methoden arbeiten. War Supervision anfänglich als Überprüfungsinstrument für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen von Wohlfahrtsverbänden gedacht, so muss sie sich heute neben dem Gemeinwohl auch mit Themen wie Macht, Führung und Struktur in Organisationen beschäftigen. Es ist die Gesamtumgebung des Berufes zu beachten, soll doch auch über die SupervisorInnen Einfluss auf die Organisation genommen werden. Unter Einbeziehung dieser Aspekte entsteht das Konzept der Organisationssupervision, welches mit Hilfe eines Rollenspektrums für SupervisorInnen die Dynamik und die Struktur der Organisationen im Wechselspiel mit dem Personal in den Fokus nimmt. Dieses Konzept dient dazu die Kontextualisierung der Organisation und der Profession gleichermaßen zu beachten. Die damit gewonnen Erkenntnisse werden in den sozio-emotionalen Raum eingebunden, um emotionale Blockaden und subkulturelle Umgangsformen zu reflektieren. Eine spezielle Rolle kommt internen SupervisorInnen von Organisationen zu, welche im folgenden empirischen Teil der Arbeit als ExpertInnen interviewt werden. Sie üben ihren Hauptberuf innerhalb der Organisation aus und erhalten außerdem einen Arbeitsauftrag zur Supervision. Damit entsteht ein doppeltes Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation. Dies bietet den Vorteil, dass die hohe Feldkompetenz Problemlagen rasch erkennen lässt, nachteilig kann sich auswirken, dass durch das doppelte Arbeitsverhältnis Betriebsblindheit entsteht. Diese spezielle Rolle stellt also eine große Herausforderung dar und bringt hohe Verantwortung mit sich.

6. Untersuchungsdesign der empirischen Forschung

In diesem Kapitel wird die gewählte Methode der qualitativen Sozialforschung dargelegt und auf ihre konkrete Anwendung hin begründet. Nach der Beschreibung der Überlegung zur Wahl qualitativer ExpertInneninterviews wird die Auswahl der Interviewten beschrieben. Es folgen Ausführungen zur Erstellung des Interviewleitfadens und zur Vorgangsweise bei der Auswertung der Interviews.

6.1. Erhebungsmethode

Während quantitative Forschungsmethoden geeignet sind, bestehende Theorien zu überprüfen, können anhand von qualitativen Untersuchungen die „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen“ (Flick 2007, 14) untersucht und beschrieben werden. Mit diesem Vorgehen können soziale Wirklichkeiten besser verstanden und neue Theorien entwickelt werden.

Zur Beschreibung des Spannungsfeldes, in dem sich interne SupervisorInnen befinden, ist eine Methode hilfreich, die komplexe, soziale Realitäten erfassen kann. Qualitative Forschung mit einem Leitfadeninterview für ExpertInnen kann nahe an die interviewten Personen herankommen und ermöglicht so auch ein Lesen „zwischen den Zeilen“. Solche ExpertInneninterviews zielen auf eine spezifische Gruppe von Menschen in einem bestimmten Handlungsfeld und mit besonderem Wissen ab. Sie werden nicht als Einzelfälle, sondern als RepräsentantInnen einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen. Nicht ihre Person, sondern ihre Erfahrungen und Kompetenzen in Bezug auf die Fragestellung sind im Fokus der Forschung. Sie verfügen über technisches Prozess- und Deutungswissen, also ExpertenInnenwissen. Dies besteht

„nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen“ (Flick 2007, 215).

Für die konkrete Durchführung der Einzelinterviews wurde demnach die Variante des teilstrukturierten Leitfadeninterviews gewählt (Flick 2007, 194f) Diese Variante bewegt sich zwischen dem Festhalten an ausformulierten Fragen seitens der ForscherIn und dem unstrukturierten Erzählenlassen seitens der Interviewten. Der Leitfaden wurde aufgrund inhaltlicher Kriterien entlang der Forschungsfrage und der zugrundeliegenden Literatur konzipiert. Mit einer weit gestellten Eingangsfrage, die für dieses Forschungsprojekt lautet „Welche Themen, Problemlagen, Anliegen kommen immer wieder in den Supervisionsprozessen zur

Sprache?“, wird der Erzählfluss der InterviewpartnerInnen angeregt. Es wird dem Erzählfaden der befragten Person gefolgt und zunächst textimmanent nachgefragt. Auf die vorformulierten Fragen wird zurückgegriffen, wenn die Befragten nicht bereits von sich aus diese Themen angesprochen haben. Von Interesse sind die unterschiedlichen Perspektiven und wie Wirklichkeiten konstruiert werden. Mit Fallbeispielen können Interviewte ihren Zugang zum Thema darstellen (Flick 2007, 23f).

Mit Hilfe dieses Instrumentes werden die Erfahrungen der SupervisorInnen durch das Erzählen im Interview rekonstruiert und geben „Aufschluss über die Handlungsorientierungen, die sich in der jeweiligen Praxis dokumentieren“ (Nohl 2017, 4). Manchmal ist es atheoretisches Wissen, das zum Habitus der SupervisorInnen gehört, welches erst durch konkrete Fragestellungen und durch die Bitte der interviewenden Person, etwas zu erklären, in Begriffe gefasst wird. ForscherInnen sind auf das „atheoretische Wissen verwiesen, das eng mit der spezifischen Praxis von Menschen in ihren ... Milieus verknüpft ist“ (ebd., 7). Die Auswertung hat die Entdeckung von Neuem und neue Theoriebildung zum Ziel.

6.2. Auswahl der InterviewpartnerInnen

Bei den Angehörigen der Zielgruppe handelt es sich um interne SupervisorInnen¹⁴ der Wiener Kinder- und Jugendhilfe. Alle sieben befragten SupervisorInnen sind hauptberuflich in einem Arbeitsfeld¹⁵ innerhalb der MAG ELF angestellt und führen nebenbei, meistens in der Dienstzeit, Team- und Einzelsupervisionsprozesse für KollegInnen der Abteilung durch. Es handelt sich dabei um langjährige bzw. seit Kurzem¹⁶ tätige SupervisorInnen¹⁷, die sich in verschiedenen Instituten ausbilden lassen haben. Alle sieben Interviewten, im Alter zwischen 38 und 60 Jahren, können mehr als PraktikerInnen denn als TheoretikerInnen im Feld Supervision gesehen werden.

6.3. Durchführung der Interviews

Die Termine für Interviews wurden per Mail oder Telefonat fixiert und im Juli und August 2019 durchgeführt und mit dem Einverständnis der Interviewten mittels Tonaufnahmen aufgezeichnet. Den GesprächspartnerInnen wurde das Anliegen, nämlich empirische Daten für

¹⁴ Die interne Supervisionsliste für das Jahr 2019 weist 60 SupervisorInnen aus, von denen 17 Personen männlich sind.

¹⁵ Wohngemeinschaften für Kinder und Jugendliche, Mobile Arbeit mit Familien, Leitung von Wohngemeinschaften, Psychologischer Dienst, Krisenzentren, Qualitätssicherung

¹⁶ Die internen SupervisorInnen arbeiten zwischen vier und siebenundzwanzig Jahren für die MAG ELF.

¹⁷ Es wurden sechs Frauen und ein Mann befragt, damit handelt es sich nicht um eine repräsentative Verteilung der Geschlechter. Dies wird aber auch nicht als notwendiges Kriterium für das Forschungsfeld erachtet.

die Masterarbeit zum Thema Spannungsfeld Profession und Organisation von internen SupervisorInnen zu gewinnen, mitgeteilt. Anonymität wurde zugesichert. Alle Befragten stellten sich gerne zur Verfügung und erzählten entweder im Freien, in Praxisräumen, in Arbeitsstellen oder auch im Kaffeehaus aus ihrer Supervisionspraxis. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Unmittelbar nach jedem Interview wurde ein Gedächtnisprotokoll mit folgendem Leitfaden angefertigt:

- Ort/Umfeld/Dauer des Interviews
- Was habe ich als Forscherin erlebt? – Eigene Gefühle, Gegenübertragungsreaktionen, Spiegelphänomene¹⁸
- Was wurde alles nicht gesagt?
- Welche nonverbalen Reaktionen der GesprächspartnerInnen habe ich wahrgenommen?
- Welche Dynamik hat vor Ort geherrscht?
- Erste Thesen formulieren und notieren

Die Transkripte wurden von der Verfasserin selbst erstellt, anonymisiert und zur besseren Lesbarkeit grammatikalisch etwas geglättet. Nach sieben Interviews wurden keine weiteren ExpertInnen aufgesucht, da die theoretische Sättigung erreicht war und keine wesentlichen neuen Aspekte erwartet werden konnten (Lamnek 2010, 360).

6.4. Auswertung der Interviews

Ton- und Textmaterial wurde gegengeprüft, um Hörfehler zu korrigieren. Die Auswertung orientierte sich an der dokumentarischen Methode. Diese geht auf Mannheim zurück und wurde von Bohnsack für die aktuelle, qualitative Sozialforschung aufgegriffen und mit empirischen Studien fruchtbar gemacht (Strübing 2013, 160). Dabei wurde überlegt, wie aus der Interpretation von „Objekten einzutreffendes Verständnis der sie hervorbringenden Kultur“ (ebd.) erarbeitet werden kann. Bohnsack unterscheidet für Untersuchungen zwei Sinnebenen: den immanenten Sinngehalt, also die Motivstrukturen der Person, zum Beispiel Aspekte der Lebenspraxis, also wörtliche, explizite Inhalt und den Dokumentsinn, bei dem es darum geht „was verbale Interaktionen, Texte, Fotografien etc. über den immanenten Sinngehalt hinaus repräsentieren“ (ebd., 164). Dieser Dokumentsinn lässt sich über die Handlungsprak-

¹⁸ „Sobald Menschen miteinander interagieren, bilden sie ein System: Sie nehmen Bezug aufeinander, agieren und reagieren gleichzeitig. In dieser Interaktion spielen Spiegelphänomene eine wichtige Rolle: Sie ermöglichen, das zu imitieren und innerlich zu spiegeln, was andere denken und fühlen und wie sie handeln.“ (Herbst 2015, 23f)

¹⁹ Das Symbol des Wals wurde im September 2019 ersetzt durch das Landeswappen der Stadt Wien.

tiken rekonstruieren, wie Interviewte Argumente vorbringen. Damit kann auch der Habitus der Handelnden, der individuell und kollektiv geprägt ist, erfasst werden (Strübing 2013, 164).

Mit Hilfe der verschriftlichten Interviews wurde zunächst eine formulierende Interpretation durchgeführt. Hierbei werden die Themen der Interaktionen und der Diskurse rekonstruiert, dabei aber im Bedeutungssystem des Interviewten belassen. Folgende Schritte waren dafür nötig:

- Beim Abhören der Audioaufzeichnung wurde versucht einen Überblick über den thematischen Ablauf zu gewinnen sowie eine Gliederung in Ober- und Unterthemen vorzunehmen.
- Danach wurden die Passagen nach formalen und inhaltlichen Kriterien ausgewählt, die zur reflektierenden Interpretation dienen sollen.
- Weiter wurde für die ausgewählten Passagen eine Feingliederung herausgearbeitet (Strübing 2013, 165).

Mit diesem ersten Schritt erfolgt mit der strukturierten Paraphrase die Erschließung der „innere(n), thematische(n) Gliederung des Textes bzw. die Abfolge verbaler Äußerungen“ (ebd.). Es handelt sich „um die erste Ebene des Sinnverstehens, die gerade für die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen den beteiligten Interpreten sorgen soll“ (ebd.).

Danach wurde eine reflektierende Interpretation durchgeführt und dabei auf die „Rekonstruktion und Explikation des Rahmens, innerhalb dessen das Thema abgehandelt wird“ (Bohnsack 2003, zit. nach Strübing 2013, 166) geachtet. Dies ist notwendig, macht es doch einen Unterschied, ob zum Beispiel das Thema Hunger nach einem Geburtstagsfest thematisiert wird oder nach einem Treffen bei einer Weight-Watcher-Gruppe. In diesem sollen sogenannte negative oder positive Gegenhorizonte gebildet werden in denen sich die AkteurInnen orientieren. Es geht hier um das Selbstbild der Befragten, sehen sie sich zum Beispiel als RetterIn, HeldIn oder VersagerIn (Strübing 2013, 149).

7. Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

7.1. Zusammenfassende (Re-)Formulierung

Die formalisierende Zusammenfassung ist keine Nacherzählung der geführten Interviews, sondern macht diese lesbar und die Interviewten hörbar. Da es in den ExpertInneninterviews nicht nur konkrete Antworten auf Fragen gab, sondern es auch zu unstrukturierten Erzählungen kam, werden mit Hilfe des Orientierungsrahmens, der Fragestellungen und der Erzählungen Themengruppen gebildet. Die Verfasserin bemühte sich hierbei objektiv zu bleiben, wobei bereits Erkenntnisse, Irritationen oder Auffälligkeiten benannt werden.

Zum Einstieg der Reformulierung wird das Erkennen der Veränderung in der Organisationskultur angeführt, um einen Eindruck vermitteln zu können, wie sich das zeigen kann. Ähnlich wie mit dieser Erkenntnis wird auch mit den weiteren Punkten in den Interviews verfahren. So kann im weiteren Vorgehen eine Rekonstruktion stattfinden. Schon mit den verschiedenen Bezeichnungen lässt sich einiges ablesen. Zu Ende der 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre wurde die Abteilung als „Die Elfer“ benannt, danach wurde die Bezeichnung „MA 11“ die geläufigere. Seit mehreren Jahren wird der Ausdruck „MAG ELF“ in Berichten, Dokumenten oder Informationsbroschüren verwendet. Zwei der länger arbeitenden InterviewpartnerInnen sprechen nach wie von „der Elfer“. Von den anderen Interviewten wird die Organisation meisten als „MA 11“ bezeichnet, ab und zu, meist in Antworten und Nachfragen, auch die Bezeichnung „MAG ELF“ verwendet. Nur eine interviewte Person verwendet zur Beschreibung der Organisation auch das Symbol, nämlich den Wal¹⁹. Das Bild wurde der MAG ELF Mitte der 1990er Jahre zugeordnet. Aus diesen Erzählungen lässt sich die Organisationsgeschichte ablesen, die Einfluss auf die Kultur und damit auch auf die Handlungen der Mitglieder hat.

7.1.1. Aufträge für Supervisionsprozesse

Der erste Themenblock widmet sich den Aufträgen, die interne SupervisorInnen der MAG ELF erhalten. Es wird die Kommunikation zwischen AuftraggeberIn, SupervisorIn und den SupervisandInnen betrachtet. Ebenso wird darauf geachtet, ob ein Dreiecksvertrag geschlossen wird. So lassen sich Erkenntnisse über die Organisation, die MitarbeiterInnen und die Zusammenarbeit mit den SupervisorInnen gewinnen und damit die Positionierung der internen SupervisorInnen in dem komplexen Spannungsfeld festmachen.

¹⁹ Das Symbol des Wals wurde im September 2019 ersetzt durch das Landeswappen der Stadt Wien.

Supervisionsprozesse sollten mit der Auftragsklärung beginnen. Gefragt nach den Vorgaben der zahlenden Auftraggeberin bzw. der zuständigen Abteilung, wird zunächst von keiner interviewten Person etwas genannt.

W: Von der Organisation kann ich nicht sagen (S. 2).

Beim Nachfragen fällt ExpertIn G ein, dass Angaben für die interne SupervisorInnenliste gemacht werden mussten, nämlich bezüglich der Angebote der SupervisorInnen.

G: Ich musste mich mit einem Formular anmelden. Da war glaube ich nur zu notieren, was ich anbiere als Supervisorin. Also, ob ich jetzt Teamsupervision, Einzelsupervision und Coaching und Moderation, diese Dinge. Und ich musste einen Nachweis bringen von der Ausbildung ... Ich habe noch unterschreiben müssen, dass ich unter Verschwiegenheit arbeite, als Supervisorin. Aber ich kann mich nicht erinnern, dass ich irgendwelche speziellen Aufgaben gehört hätte (S. 1).

Person L gibt an, sich doch an Formulare zu erinnern, aus denen sie Anweisungen herausgelesen hat.

L: Wo genau drinnen steht, dass ich die Arbeitsfähigkeit der SupervisandInnen zu erhalten habe, dass das sozusagen mein oberstes Ziel ist. Das ist das was ich rausgelesen habe (S. 2).

Auch ist es diese Person, die als einzige anführt, dass sie zu Beginn der Tätigkeit als SupervisorIn dem Konzept Triangulierung gefolgt ist.

L: Also zu Anfang meiner Karriere als Supervisor habe ich mich sehr genau um das Auftragsdreieck gekümmert. Und habe auch immer wieder Kontakt zu den sozialpädagogischen Leitungen gesucht, wobei jetzt, wo ich schon einen Namen habe, werde ich sozusagen, werden die Leute dann praktisch weiterempfohlen und da weiß man dann schon ungefähr was sich die Leute erwarten (S. 2).

Wenn von den Interviewten, was selten geschieht, eine AuftraggeberIn genannt wird, handelt es sich um Leitungen der Wohngemeinschaften²⁰, wobei hier eher Vorsicht heraushören ist.

L: Aber im Prinzip, habe ich in meiner Tätigkeit, nicht Karriere, sondern Tätigkeit als Supervisor ein paar sozialpädagogische Leitungen gehabt, die versucht haben mich da irgendwie, irgendwelche Aufträge zu geben (S. 2).

W: Also es gab zweimal dezidiert von Leitungen, die just wollten, dass ich dieses Team oder diese Person supervidiere, wo sie schon versucht haben ein Anliegen, einen Auftrag mit zu verpacken (S. 2).

Am ehesten wird bei Einzelsupervisionsaufträgen von der Leitung Kontakt zu den SupervisorInnen aufgenommen, besonders dann, wenn diese aufgrund von Überforderung und Burnoutgefahr angeordnet werden.

²⁰ Auch hier kann der Wandel der Organisationskultur festgemacht werden. Seit der Organisationsentwicklung 2018 werden die vormals Pädagogischen LeiterInnen – hier als sozialpädagogische LeiterInnen bezeichnet – Leitungen von Wohngemeinschaften genannt.

B: Das Problem wird geschildert, aber ich schaue immer, dass das in Kooperation mit dem Supervisanden geht. Also ich habe keinen Geheimauftrag, den ich dann geheim ausführe (S. 10).

O: Persönlich ich, nur ein oder zweimal wirklich den Auftrag einer Leitung bekommen mit jemanden Supervision zu machen, bzw. wurde der Supervisand zu mir geschickt im Auftrag der Leitung. Dann hat die Leitung schon mir mitgeteilt, was sozusagen, was da passieren soll in der Supervision. Aber das ist eher, das ist eher selten (S. 7).

W: Ja, bei der Einzelperson, da ging's so um, fast Überwachung. Das habe ich dann dem Kollegen auch offen gelegt ... Also aber das ist ganz selten (S. 2).

Keine der befragten Personen meldet an die Leitung zurück, auch nicht auf der Metaebene. Es wird höchstens berichtet, ob die Supervision in Anspruch genommen wird oder gemeinsam mit den SupervisandInnen das Gespräch gesucht.

W: Das finde ich irgendwie nicht so passend. Ich habe einmal mit einer Kollegin die auch im Einzel da war, die mir Zustände geschildert hat in einem Krisenzentrum der MA11. Wo ich mir gedacht habe, das kann ja nicht die Wahrheit sein. Wo ich gesagt habe, ich würde ihr dringend nahe legen mit ihrer Leiterin, sondern auch mit der Regionalleitung, damals noch²¹, zu informieren. Und wenn sie das selber nicht schafft, dann würde ich mir gerne ihre Erlaubnis holen, dass ich das zumindest anonymisiert weitertrage. Das hat sie dann gemacht. Sie hat dann gekündigt bzw. ist versetzt worden und hat den Regionalleiter in Kenntnis gesetzt (S. 6).

Die Leitung der Wohngemeinschaften mischt sich kaum ein, die Supervisionsprozesse werden als inhaltlich sehr offen geschildert. Die Interviewten nennen, wenn sie von AuftraggeberInnen sprechen, die Einzelpersonen oder Teams.

R: Nein, das ist ja auch nicht mein Auftrag. Ich bin ja von der Leitung, ich meine die Leitung muss zwar unterschreiben bei uns. ... Bei Teamsupervision, bei WG-Supervision kann es schon sein, dass man einen Auftrag von der Leitung kriegt, habe ich aber noch nicht erlebt. ... Also ich fühle mich dem Team verpflichtet ... Ich habe ja eine Verschwiegenheitspflicht, also ich könnte vielleicht ansprechen das Team, aber das ist ein sehr heißes Eisen, dass man da anfassen würde (S. 13)

Wobei aber schon von einer Person verbalisiert wird, dass eine Zusammenarbeit zwischen Leitung, SupervisandInnen und SupervisorIn vorstellbar ist und auch wie diese durchzuführen wäre.

R: Also, wenn ich den direkten Auftrag von der Leitung kriege, bitte machen Sie Supervision mit dem Team, muss man auch ganz genau klären, ob, ok was ist der Auftrag an mich, was weiß das Team davon und was darf ich rückmelden. Und was bleibt innerhalb des Teams (S. 13). Nein, also ich habe es noch nicht so erlebt. (S. 14).

InterviewpartnerIn W schildert dann aber doch, wie die Verträge abgeschlossen werden und beurteilt dieses Vorgehen auch.

²¹ RegionsleiterInnen hießen vor der Organisationsentwicklung RegionalleiterInnen. Mit der Änderung der Bezeichnung haben sich teilweise auch die Arbeits- und Verantwortlichkeitsbereiche geändert.

W: Das ist ein bisschen unelegant in der 11er, dass die Leitung mit der Supervisorin den Vertrag macht. Nein, die Leitung mit der Supervision, Blödsinn, den Vertrag macht und du bist gar nicht bei der Zielvereinbarung, bei irgendwas dabei. Kannst eigentlich gar nicht sagen: Nein, das ist nicht mein Thema, das mache ich nicht. Also das finde ich nicht so elegant. Das gehört trianguliert. ... Üblicherweise stehen eh nur so Reflexionen des beruflichen Alltags. Die Plattitüden kennen wir aus dem Auftrag der Sozialen Arbeit für die Sozialpädagogik (S. 7).

InterviewpartnerIn S gibt an, dass für sie ein Dreieckskontrakt dem Begriff Supervision widerspricht. Diese Vorgangsweise sei ihr nicht bekannt und verstoße nach ihrem Verständnis nach gegen die Regeln, da sie ja zur Verschwiegenheit verpflichtet wäre. Informationen über die Supervision müssten ausschließlich von der Leitung über die SupervisandInnen eingeholt werden. Als SupervisorIn tausche sie sich mit niemand aus. Auch eine Weitergabe auf der Metaebene wäre nur eine subjektive Weitergabe von Wahrnehmung und damit nicht gerechtfertigt. Die Frage nach der Triangulierung beschäftigt die Person so sehr, dass sie auch nach dem Interview nochmals auf dieses Thema kommt.

Das auftraggebende System, die MAG ELF, hat kaum eine Chance die Supervision für Veränderungen bzw. Verbesserungen zu nutzen, da der Dreieckskontrakt, der einen zentralen Standard für Supervision darstellt, kaum eingehalten wird. Die Interviewten geben unterschiedliche Auskünfte bezüglich der Aufträge. Nur eine einzige Person kann sich an einen Auftrag von der zahlenden Abteilung erinnern und hat auch im triangulären Verhältnis gearbeitet. Eine weitere interviewte Person kann sich ein Arbeiten mit dem Konzept der Triangulierung vorstellen. Der Tenor ist, dass Aufträge – meist für Einzelsupervisionsprozesse – von den Leitungen der Wohngemeinschaften und nicht von der auftraggebenden Abteilung kommen. Allerdings ist hierbei meist ein zurückhaltendes Verhalten in der Erzählung zu hören bzw. kein positiver Kontext zu erkennen. Verpflichtet fühlen sich die Interviewten den Teams und den EinzelsupervisandInnen.

7.1.2. Berührungspunkte zwischen Supervision und Organisation

Aufgrund der Erkenntnis, dass der Dreieckskontrakt kaum stattfindet, werden im Weiteren andere Berührungspunkte zwischen Organisation und Supervision betrachtet, nämlich die Beeinflussung der Organisation auf die Supervision und umgekehrt. Es ist ein Feld, das für die Positionierung der SupervisorInnen möglicherweise eine Rolle spielt. Den Aussagen und Anmerkungen im Datenmaterial bezüglich der Wirkung von Organisation auf Supervision bzw. wie die Interviewten den Einfluss der Supervision auf die Organisation sehen, wird von der Verfasserin nachgegangen.

Die Interviewten geben an, dass Bewilligungsprozesse strukturiert ablaufen, die Verrechnung sehr einfach ist, Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden und die Akquise kein Problem darstellt, da die Liste der SupervisorInnen im Intranet²² einfach abzurufen ist und auch Empfehlungen ausgesprochen werden. Diesbezüglich wird weiter angegeben, dass vor allem die Rahmenbedingungen und die Zeitstrukturen strikt von der Organisation vorgeben sind. Es wird bedauert, dass es keine Stornobedingungen für den Fall der Nichteinhaltung von Termine gibt. Auch wird angeführt, dass die MAG ELF keinerlei Fortbildungen für SupervisorInnen anbietet und keine Kontrollgruppen oder sonstige Austauschmöglichkeiten zwischen den SupervisorInnen ermöglicht.

G: Es ist Supervisionspflicht für die Teams. Sie können auch Einzelsupervision in Anspruch nehmen. Das hat einfach diesen Rahmen der gegeben ist. Das ist so die Möglichkeit, auch die Pflicht der Supervision und aber sonst Einflussnahme finde ich nicht (S. 9).

Die Pflicht zur Supervision, aber auch die Angebote, die die Dienstgeberin dafür bereithält, werden angesprochen. Es wird positiv gesehen, dass die Organisation dafür sowohl finanzielle und räumliche Ressourcen als auch Arbeitszeit zur Verfügung stellt.

O: Naja, ich weiß, dass die Organisation das zahlt, das die Organisation die Supervision fördert und auch möchte. In letzter Zeit immer weniger. Nein, ich glaube nicht, dass die Organisation viel Einfluss nimmt auf die tatsächliche Supervision, aber natürlich gibt sie den Rahmen vor (S. 7).

Betont wird auch, dass die Organisation darauf Wert legt, dass die SupervisorInnen eine Ausbildung absolviert haben. Es wird weiter von InterviewpartnerIn S angemerkt, dass die Organisation viel Freiraum lässt, wenig Einfluss nimmt und Möglichkeiten vorhanden sind selbst zu gestalten. So wird auch davon gesprochen, dass die Organisation die Supervision sehr pragmatisch sieht.

L: Ich denk mir, uff, die Organisation sieht das recht pragmatisch. Da geht's einfach um Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit zum geringsten Preis, mit den geringsten Möglichkeiten und insofern denke ich mir, bieten sie ja Gott sein Dank eh Supervision an (S. 5).

Es wird von den InterviewpartnerInnen L und W auch zum Ausdruck gebracht, dass die Organisation noch mehr Einfluss nehmen könnte, indem sie zum Beispiel Gruppensupervisionen für BerufseinsteigerInnen verpflichtend einführt. Dies würde den SozialpädagogInnen nicht nur helfen, einen Überblick über die Organisation und ihre eigenen Handlungsressourcen zu bekommen, sondern auch zur Vernetzung mit KollegInnen oder Teams beitragen.

²² Der Terminus Intranet setzt sich aus der lateinischen Präposition ‚intra‘, die so viel wie ‚innerhalb‘ bedeutet, und dem englischen Nomen ‚net‘, das für ‚Netz‘ steht, zusammen. Bezeichnet wird damit ein Rechnernetz, das im Gegensatz zum Internet nicht öffentlich zugänglich ist und zusätzliche bzw. eingeschränkte Funktionen anbietet (Hoffmann, 22).

W: Das finde ich eigentlich ein recht hilfreiches Instrumentarium für die Neuen. Da sehen sie andere, die in der gleichen Situation sind. Und dann kriegst du auch über das Regionale ein bisschen mit. Sonst bist ja vereinzelt in einer WG (S. 10).

Auf die Frage nach dem Einfluss der Supervision auf die Organisation kommt es des Öftern zu einer kurzen Pause und manchmal zu eher zögerlichen Antworten. So wird die Organisation als träges Werk beschrieben, auf die die Supervision nicht direkt Einfluss nimmt, vor allem deswegen, weil die Entwicklung und Gestaltung des Supervisionsprozesses den SupervisandInnen unterliegen. Aber es wird auch geschildert, dass es sich hierbei immer auch um eine Gegenseitigkeit handelt.

B: Natürlich beeinflusst, wie soll man sagen, es gibt eine gegenseitige Durchlässigkeit (S. 10).

W: Immer weniger. Weil es weniger Geld gibt. Weil die Termine verknappt werden (S. 8).

Die Frage, ob Supervision zur Qualitätssteigerung dient, wird von zwei Befragten mit einem klaren ‚Ja‘ beantwortet und die Ansicht geäußert, dass dies in einem sozialen Berufsfeld unerlässlich sei.

B: Das glaube ich schon. Weil ich glaube heute, mir fällt kein Beruf ein, wo das nicht notwendig wäre. Eine professionelle Einrichtung, um über den Beruf nochmal reden zu können. Um Luft zu kriegen, um einen Austausch zu haben, der im normalen Berufsleben nicht notwendig ist (S. 6).

W: Ein klassisches Instrument um Qualität zu sichern (S. 8).

Am deutlichsten sprechen die InterviewpartnerInnen R und L über die Wirkung der Supervision auf die Organisation.

R: Die Supervision insofern, weil man die Leute vielleicht auch ein bisschen anspornt mit ihren Ideen, mit dem was sie belastet mehr nach draußen zu gehen (S. 12).

L: Die Supervision die Organisation beeinflusst? Naja, also die Supervision. Ja es kann sein, ich bin mir sicher, dass die Supervision teilweise auch dafür sorgt, dass es den Leuten besser geht. Und dadurch hauen ihnen auch nicht so viele ab (S. 8).

Die Organisation gibt den Rahmen und die Struktur vor, verpflichtet die MitarbeiterInnen zur Supervision und stellt Angebote zur Verfügung. Ansonsten nimmt sie aber kaum Einfluss, im Gegenteil, sie lässt großen Freiraum für den Supervisionsprozess zu. Diese Aussagen kommen relativ schnell und wirken gesichert. Weit weniger rasch kommen Antworten zur Beeinflussung der Supervision auf die Organisation.

7.1.3. Organisation

Wurde in dem vorhergehenden Abschnitt auf die Berührungspunkte zwischen Organisation, SupervisandInnen und SupervisorInnen eingegangen, so wird im Folgenden beleuchtet, wie über die Organisation gesprochen wird, um auch zu rekonstruieren, wie die Positionierung der internen SupervisorInnen in den Interviews auftaucht.

Die Organisation wird als groß beschrieben, mit hierarchischen Strukturen, vielen Gesetzen, Niederschriften und Anweisungen, aber ebenso als faire Arbeitgeberin, die Sicherheit und gute Arbeitsbedingungen bietet.

S: Ansonsten ist das Magistrat sehr, sehr strukturiert und sehr organisiert, teilweise ineffizient, weil man für alles Zettel braucht und alles beantragen muss. Es wird aber jetzt besser durch die Digitalisierung (S. 3).

O: Die Organisation leistet etwas für die Kinder und Jugendlichen, für die Kollegen, die mit den Kindern und Jugendlichen arbeiten. Als solches hat sie Wichtigkeit und ist da (S. 7).

O: Andererseits ist die Gemeinde Wien noch eine Organisation, die relativ gut funktioniert und man muss nicht für die Gemeinde Wien arbeiten. Wenn man sich's überlegt, dass man für die Gemeinde Wien arbeitet, dann sind das die Rahmenbedingungen, in denen man sich bewegen kann (S. 7).

Von InterviewpartnerIn W wird aber auch eine Veränderung ins Negative thematisiert.

W: Zunehmend, was mir in den letzten Jahren auffällt, ist, dass die Rahmenbedingungen in der Organisation nicht optimal sind (S. 2).

Nicht nur die Rahmenbedingungen werden angesprochen, sondern auch die Organisationskultur thematisiert.

O: Prinzipiell gibt's Standards bei der Gemeinde Wien, die eigentlich gelten sollten (S. 5)

O: Ich meine ich bin auch Teil dieser Organisation und ich weiß, dass diese Organisation auch wirtschaften muss. Und dass diese Organisation auch gewisse Mechanismen hat, wie sie funktioniert. Manchmal versuche ich das zu erklären oder versuche ich, ja versuche ich es zu entschuldigen, dass die Organisation tut wie sie tut. (S. 3).

R: Junge Leute meinen halt noch viel mehr zu müssen, weil sie auch diese, also weil sie die Organisation noch nicht so lange kennen. Dann gibt es einen Loyalitätskonflikt, ob sie jetzt loyal sein wollen gegenüber dem Betrieb oder gegenüber den KollegInnen und das meinen halt Ältere nicht mehr sein zu müssen (S. 8).

InterviewpartnerIn S gibt an, dass ihre SupervisandInnen Verständnis für die Organisation haben, aber auch in den Gesprächen Frustration merkbar wird. Vor allem das Gefühl des Alleingelassen Werdens erzeuge bei den SupervisandInnen Trauer und Wut.

S: Dass man eigentlich anders arbeiten will, hätte wollen. Für was anderes ausgebildet ist, als nur für die Unterbringung der Kinder und die Notversorgung. Es sind unterschiedlich Gefühle da, die da kochen (S. 4).

Angeführt wird aber auch, dass die MAG ELF verlassen werden kann.

B: Das heißt, wenn du merkst, dass sich der da nicht wohl fühlt, auch zu sagen, es ist für alle Beteiligten besser diese Organisation zu verlassen (S. 4).

Es wird im Weiteren geschildert, dass die Organisation den SupervisandInnen eine klare Rolle zuteilt.

L: Also ich glaube durchaus als Familienbegleiter. Dadurch, dass der Wal sagt Rückführung ist ganz wichtig. Auf keinen Fall sieht die Organisation die Sozialpädagogen so, dass sie sich, ich sag es jetzt ein bisschen polemisch, auf die Kinder draufsetzt und nicht mehr hergeben. Also, das ist durchaus im Leitbild verankert und gewollt, dass die Kinder, das es kurzfristig, das es mittelfristig, dass es möglich wenig langfristige Unterbringung gibt (S. 7).

O: Prinzipiell ist es die Versorgung von Kindern ... Die Rolle der Sozialpädagogen in der MA 11. Erfüllen eines Arbeitsauftrages im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe. Versorgung der Kinder, nach bestmöglichen, weiterleiten für spätere Zeiten. Fördern, fordern. Aber auch aushalten von manchen schwierigen Situationen in Wohngemeinschaften oder in Gruppen (S. 5).

Es wird aber von vier Interviewten geschildert, dass es scheint, als hätten vor allem junge SupervisandInnen kein klares Bild von der Organisation. Sie meinen, Ausnahmen bilden lediglich die am System der Organisation Interessierten, welche eine Minderheit darstellen. Die Interviewten berichten, dass über Ohnmachtsgefühle gegenüber dem großen Apparat geklagt wird.

W: Ja, das war jetzt ganz lustig, weil die Kollegin war gerade in der Newcomer, also bei diesen Willkommenstagen. ... Da hat sie wenig Ahnung. ... Und ich kann mich an meinen eigenen Einstieg erinnern. Ich habe ja damals einen recht guten Freund gehabt, der mir ein bisschen was erzählt hat. Aber selber war das erste Jahr in der Stadt des Kindes mit den zehn Kindern so damit beschäftigt, was ist auf der Gruppe, was ist bei den Kollegen, die direkt da sind. Das mich eigentlich nicht interessiert hat, woher kommen die Kids (S. 9f).

G: Es gibt keine Veränderung die Pädagogen in der Hand hätten. So eine Ohnmacht vielleicht und ja da kann das eine oder andere Mal das Thema fallen (S. 5).

G: Ja, eben auf der einen Seite, weil es eh nichts bringt. Und ja vielleicht wirklich, weil es einfach zu viele andere wichtige Dinge gibt, die zu besprechen sind. Als dieses Große, was doch oft für viele Teams weiter weg ist (S. 6)

Aber eine Person erwähnt auch, dass es Bewegung geben kann.

B: Ja, ja, ja die Schärfung oder einen Blick darauf. Zu sagen, dass ist eine große Organisation und was die Leute, die fühlen sich so abgewertet. Und ich sage natürlich, wir sind nur ein Rädchen. Aber sage ich in einem riesigen Uhrwerk, wenn nur ein

Rädchen verkehrt rennt, dann stockt das ganze Uhrwerk. Also wo kann ich im Lauf der Dinge mittun und wenn ich es gar nicht kann, dann muss ich aus der MA 11 gehen und ich kann nicht die MA 11 vernichten (S. 7).

Zum Thema „Schärfung des Organisationsbewusstsein“ kommen unterschiedliche Stellungen von den InterviewpartnerInnen. So können einige SupervisandInnen sich Luft über die MAG ELF innerhalb der Supervisionsprozesse machen, werden dabei aber auch von den SupervisorInnen erinnert, zu welchen Leistungen sie ursprünglich bereit waren.

B: Als sie hineinwollten, was haben sie denn da alles versprochen, was sie können ... Ich habe immer geschaut zu sagen, so jetzt haben Sie mir 24 Sachen gesagt, warum die MA 11 so schlecht ist und jetzt will ich mindestens drei hören, warum die MA 11 gut ist. Um da eine gewisse Art von Ausgleich zu stellen. Was ich immer sehr geschätzt habe, war eine gewisse Kritik. Weil etwas 100 prozentig gut zu finden, ist ja genauso schlecht (S. 7).

B: Dieses unklare Bild über Bindung setzt sich zu einem unklaren Bild zu Bindung mit der MA 11 fort. Das ja auch eine Bindung an die Institution, ja. Und sie verwechseln oft, wie sie das Kind nicht zu ihrem eigenen Kind machen können, kann ich auch die MA 11 nicht zu meinem zu Hause machen. Und das haben wir oft in Supervisionen auseinanderzuhalten (S. 8).

L: Nein, da sehe ich mich auch nicht wirklich definitiv beauftragt dazu. Wobei ich durchaus solche Aufträge aufnehme, wenn ich sehe, um was es geht. Wenn es im Zuge einer Rekonstruktion, Kontextualisierung geht. Wenn ich da jetzt einen Streit im Team habe, wo ich klar mache: Leute es geht jetzt da nicht um eure Streitereien, sondern ihr seid da jetzt eine Kinderbetreuungseinrichtung und mit dem und dem Auftrag (S. 8).

Zwei Interviewte gehen etwas näher auf das Thema Ökonomie ein und wie dieses die Organisationskultur beeinflusst. Geld und Personalnotstand sind häufig besprochene Themen.

R: Da sind wir wieder bei der Mängelwirtschaft. Oft geht sich das alles nicht aus. Wenn ich eine Kollegin habe, die viel im Krankenstand ist, dann rennt das Radl halt sehr mager, sehr schmal und da sind die personellen Ressourcen gering (S. 5).

O: Ich glaube es ist einfach eine Mängelwirtschaft (S. 3).

Festgehalten kann werden, dass der Eindruck vorherrscht, die große, gut strukturierte Organisation bietet durch die Vorgaben von Standards und Mechanismen Sicherheit. Doch werden sowohl Frustrations- bzw. Ohnmachtsgefühle gegenüber diesem System beschrieben als auch der Glaube daran, etwas doch bewegen bzw. verändern zu können. Die Erwartungen der Organisation an die MitarbeiterInnen erscheinen eindeutig. Es wird auch geschildert, dass vor allem NeueinsteigerInnen häufig kein klares Bild von der Organisation haben. Die Schilderungen bezüglich des Organisationsbewusstseins divergieren. Einerseits wird erzählt, dass das Organisationsbewusstsein sehr wohl bewusst gestärkt wird, andererseits wird auch

von Ablehnung dieser Aufgabe berichtet. Wobei auch da wieder eine Möglichkeit genannt wird, sich doch diesem Thema anzunehmen.

7.1.4. Leitung

Im diesem Abschnitt wird auf die direkten Vorgesetzten der SupervisandInnen – Leitungen der Wohngemeinschaften – eingegangen, die auch am ehesten eine Triangulierung ermöglichen können. Da sie ein wichtiger Teil der Organisation sind, werden die Interviewaussagen über diese erste Hierarchiestufe für die reflektierende Interpretation über Positionierung der internen SupervisorInnen als wichtig erachtet. Erwähnenswert ist auch, dass die Erzählungen über Führungspersonen in den Interviews relativ viel Platz einnehmen.

Vier Interviewte geben konkret an, wie sie die Rolle und Handlungsmöglichkeiten der Leitung sehen.

R: Ja natürlich sag ich auch, dass die Leitung in so einer Sandwichposition ist, ja. Es kommt immer auf das Thema drauf an. Dass die unter einem gewissen Druck stehen, dass sie Kinder halten müssen, obwohl sie eigentlich nicht zu halten sind. Dass die auch Aufträge kriegen, dass die halt oft in der Zwickmühle sind, da unten sehen sie das, müssen das argumentieren. Hören von dort oben wieder etwas anderes. Es fehlt oft die Transparenz, denke ich mir auch (S. 5).

G: Ja ich glaube die Vorgesetzten sind einfach in einer Zwickmühle, weil die Posten sind da, so wie sie da sind. Und ich glaube, dass sie nicht viel Spielraum haben, etwas zu verändern oder da auch irgendwie Hilfestellungen zu geben (S. 3).

O: Ja, die sind auch gefangen im selben Dilemma. Denen geht's auch nicht viel besser. Es gibt einfach zu wenig Personal. Es gibt sehr, sehr viele Arbeitsbereiche, die mit wenigen Leuten abgedeckt werden müssen. Der einzige Unterschied ist, dass die Hierarchie nicht den laufenden Betrieb im täglichen, also 24 Stunden, sieben Tage die Woche aufrechterhalten muss (S. 3).

S: Ich glaube es kommt darauf an, welcher Vorgesetzter, welche Vorgesetztenposition. Es ist halt sehr schwierig, die direkte Leitung, steht selber in einer Notlage. Sie müssen ja, die Kinder müssen ja versorgt werden, die Dienste müssen abgedeckt werden, das heißt, da ist so die Notwendigkeit. Und andererseits glaube ich schon, dass Verständnis da ist. Es ist sehr schwierig, wenn die Personalressourcen so knapp sind. Also ich glaube, dass das für die Leitung selber, für die Vorgesetzten sehr, sehr schwierig ist, weil einfach die Personalressourcen so knapp sind. Selbst wenn ein Wille da wäre, entgegen zu kommen, fehlt es einfach an Personal (S. 3).

Person L schildert die Rolle der Leitung allerdings anders.

L: ... gebt euren sozialpädagogischen Leitungen, die eigentlich Diener euer selbst sind, also so ist mein Verständnis, gebt denen einen Auftrag. Denn ihr könnt nicht erwarten, dass sie euch ins Gesicht schauen und aufgrund eurer Mimik sehen, wo der

Schuh drückt. Also ihr habt schon die eigene Verantwortung da auch an Leitung zu sagen, wo ist das Problem (S. 6).

L: Und die neue Leitung hat nicht einmal die Chance einen Einblick zu gewinnen. Weil es früher halt auch nicht so gut war. Oder es gibt halt manchmal die Einstellung, die oben interessieren sich ja nicht für uns, denen ist einmal vollkommen wurscht, was für Kinder sie uns reinsetzten in die Wohngemeinschaft. ... Das sehen die Mitarbeiter nicht. Vielleicht weil es auch von Seiten der Leitung manchmal geschickter wäre, transparenter zu sein (S. 6).

Im Weiteren wird die Rolle der Leitung in Bezug auf Supervisionsprozesse betrachtet. Die Interviewten geben fast alle an, dass die Leitung kaum am Supervisionsgeschehen teilnimmt. InterviewpartnerIn W schildert, dass sie schon Supervisionsprozesse mit Führungspersonen hatte, allerdings war sie da in der Rolle der SupervisandIn.

W: In den Krisenzentren machen sie das häufig, dass die KoordinatorInnen²³ auch dabei sind. Hat Vor- und Nachteile wie halt das im Leben so ist. Häufig wird ja in Teamsupervisionen über die Leitung sehr viel geschimpft. Dann sitzt sie da. Was ich auch kenne, dass sie alle paar Wochen einmal kommt die Leitung. Kriegt vorher die Themen über die das Team gerne reden möchte. Das war ganz elegant muss ich sagen, wie die damalige Supervisorin das gelöst hat (S. 6).

Für alle Interviewten ist eine Einladung der Leitung zu den Prozessen denkbar, um zum Beispiel schwierige Situationen zu bearbeiten.

B: Aber wenn es im Zuge einer Teamsupervision irgendwie herauskommt, dass man mit der Leitung nicht kann, weil die scheinbar ungerecht ist oder scheinbar das macht, dann finde ich es notwendig, dass die Leitung dabei ist. Einmal, damit man nicht dauernd über die redet, sondern mit der redet. Nur habe ich das immer so gemacht, ich habe die Leitung gesagt: Es geht um diese und diese Themen. Weil diesen Überraschungseffekt, was soll das (S. 5).

R: Also ich hätte kein Problem. Ich habe auch gesagt, jetzt, beim jetzigen Team ist es auch so, dass ich, dass es da, mit der Leitung manchmal gibt es Missverständnisse, sie fühlen sich missverstanden und ich gesagt habe: Ja wenn ihr wollt, aber das überlasse ich ihnen, ja. Wenn sie wollen können sie gerne einmal ein paar Themen sammeln, die sie ansprechen wollen und im Zuge einer Supervision ansprechen. Also ich habe nicht etwas prinzipiell gegen die Leitung im Team. Gar nichts. Wenn es Thema ist, dann bitte hereinholen (S.6).

L: Ich biete auch sehr oft an: Holt eure Leitung rein in die Supervision. Reden wir mal in der Supervision, das ist vielleicht auch eine gute Intervention (S. 6).

W: Liebe Leute, es liegt an euch eure Chefität da einmal einzuladen (S. 6).

Es wird auch angeführt, dass dies, wenn die Einladung angenommen wurde, als positiv bewertet wurde.

²³ Bezeichnung für Leitungen des Krisenzentrums vor der Organisationsentwicklung.

B: Also bei zwei habe ich das wirklich positiv erlebt, weil die Leitung dargelegt hat aus welchem Grund sie so handelt. Wenn ich etwas verstehen kann, zum Beispiel, dass irgendein komischer Auftrag nicht von der Leitung kommt, sondern eigentlich von übergeordneten Stellen, dass das nur ein Durchlauf ist, dann war von den SupervisorInnen ein andere, wie soll man sagen, Akzeptanz da (S. 5).

L: In vielen Fällen war das so, dass wenn die Leitungen gekommen sind, auch durchaus offen war und sich auch anleiten haben lassen von mir. Und dann war es dann sehr einfach eigentlich, nur über Wertschätzung und über die, wenn die Leitungen dann plötzlich gesagt haben, was ihnen wichtig an den Teams und was sie an einem Team schätzen, dass hat schon so viel gebracht. Und hat schon sehr viel an der Kultur verbessert (S. 7).

Trotz dieser positiven Beispiele kommt es auch immer wieder zu Formulierung, die eine Teilnahme von Vorgesetzten in Supervisionsprozessen negativ konnotieren.

R: Ich glaube es ist nur nicht gut, wenn sie chronisch dabei ist, immer, ja. Weil es gibt einfach Menschen, die trauen sich eher etwas zu sagen, wenn die Leitung nicht da ist (S. 6).

B: Also was auch eine Philosophie ist von mir, dass Team soll da sein, um auf Augenhöhe zu debattieren. Also das alle gleich sind. Und in der Hierarchiestufe jetzt nicht unterschiedlich (S. 5).

B: Nachdem die Leitung einmal krank war, hat man sich sehr gefreut, dass man das auch einmal so machen kann (S. 6).

Von ExpertIn G wird formuliert, dass es auch Schwierigkeiten bereitet, wenn die Leitung nicht dabei ist.

G: Da fehlt ein Stück Kommunikation. Ah, ja wo einfach das Team nicht so eng mit der Leitung zusammen kooperiert. Also ich habe das Gefühl, dass es zu mehr Missverständnissen kommt (S. 7).

Es wird beschrieben, dass sich die Leitung der Wohngemeinschaften, also die erste Hierarchiestufe, in einer Sandwichposition und damit in einer Zwickmühle befindet. Sie steht unter Druck, sei im selben Dilemma wie die BasismitarbeiterInnen und somit auch in einer Notlage. Es entsteht der Eindruck, dass sie nicht als Führungspersonen angesehen werden, sondern als Teammitglieder aufgrund dessen, dass sich die Problemlagen ähneln. Eine interviewte Person schildert aber auch ein anderes Bild. Sie sieht die Leitung der Wohngemeinschaft nicht als Vorgesetzte, sondern als Dienerin des Teams. Allerdings als Dienerin, die von der Basis mit Informationen versorgt werden muss, um dienen zu können. Einigkeit herrscht darüber, dass die Leitung, wenn es Problemen gibt, eingeladen werden sollte und, wenn dies schon geschehen ist, die Ergebnisse positiv waren. Nichtsdestotrotz scheint keine der internen SupervisorInnen die Führungspersonen dauerhaft in den Prozess inkludieren zu wollen.

7.1.5. Die internen SupervisorInnen

Im folgenden Abschnitt wird die Reformulierung vorgenommen um zu erarbeiten, wie die interviewten SupervisorInnen das Supervisionsgeschehen innerhalb der MAG ELF betrachten, wie sie ihre Rolle beschreiben und ihre Verbundenheit mit der Organisation, die sich aus den internen Beschäftigungsfeldern ergibt. So erzählt SupervisorIn B

B: ... dann ist Supervision so etwas wie eine Reparaturanstalt. Wo du den dann wieder für die Arbeit tüchtig machst, ja. Und das ist genau nicht wie ich Supervision sehe. Für mich ist Supervision etwas ganz etwas anderes. Und Supervision sollte kein Instrument des Arbeitsauftraggebers sein, sondern Supervision ist eine Unterstützung für einen oder für das ganze Team. Dass sie wieder ihren eigenen Wert oder das was sie einbringen als Ganze wertvoll wieder erachten können. Weil wenn ich weiß, meine Arbeit ist gut, die geschätzt wird, die anerkannt wird, dann geht es mir in der Arbeit gut (S. 3).

B: Und zwar, dass es nicht darum geht jemanden arbeitsfähig zu machen, sondern jemand wieder Freude an der Arbeit zu bringen (S. 3).

L: Ich würde sagen, in der MA 11 ist es durchaus, sehe ich es durchaus positiv, dass sehr viele Leute auch prophylaktisch kommen. Das als Wellness, als einen leichten Wellnesscharakter in der Supervision verspüren (S. 3).

B: Das erste ist ihr zu vermitteln, dass Supervision einen Schutzraum bedeutet, wo man, wo viele soziale Schranken, nicht so genau genommen werden. Eher mal die Möglichkeit ihr einen Platz zu geben auch einmal Frustrationen, ohne diese zu bewerten, Platz zu geben, um zu schauen, wie kann man die Frustration wieder in Arbeitsfreude oder sonstiges wieder umwandeln (S. 2).

W: Weil ich schon glaube, dass es eine Möglichkeit für Außensicht ist. Also es ist einfach die Möglichkeit mit jemanden Außenstehenden zu reden, ohne dass es im privaten Kontext ist. Muss man auch sagen. Finde ich schon ganz hilfreich (S. 12).

In der Rolle als SupervisorInnen sehen sich die meisten als UnterstützerInnen. Es werden die KollegInnen, meistens SozialpädagogInnen, unterstützt. Es wird versucht, Entlastung zu ermöglichen und dem Team dienlich zu sein.

O: Ich möchte Kollegen und Kolleginnen unterstützen und stärken oder ihnen helfen, dass sie sich in ihrer Arbeitswelt gut bewegen können. Das ist mein, ich möchte einerseits ein bisschen Sorgen hören. Das klingt, ich möchte. Ich bin auch bereit Sorgen zu hören, aber meine Aufgabe ist eher lösungsorientiert und lösungsfokussiert (S. 6).

G: Da lag für mich der Fokus einfach darauf das Team, also nicht, dass ich das Team entlaste, aber dass ich, dass ich mit ihnen erarbeite, wo können sie Energie schöpfen. Wie können sie sich es auch in irgendeiner Art und Weise gut gehen lassen in dieser so schwierigen Situation (S. 2).

W: Was braucht ihr, um mit der Gruppe einen halbwegs vernünftigen Tag und einen halbwegs, also einen Zeitraum zu leben, so dass all zufrieden sind (S. 11).

Eine Person schildert die aus ihrer Sicht positive Seite der Supervisionsrolle.

S: Andererseits ist es für mich in der Rolle als Supervisorin, ist das Positive, dass ich nicht die Lösung finden muss. ... Als Supervisorin bin ich nur dabei, um den Prozess zu unterstützen und der Gruppe einfach zu helfen Lösungen zu finden (S. 6).

Es werden aber auch verschiedene Emotionen und Assoziationen geschildert, die Supervisionsprozesse ausgelöst haben.

G: Ja, das löst natürlich Verständnis aus, ich kenne das ja auch aus meiner eigenen, als Sozialpädagogin (S. 3).

O: Ganz ehrlich, manchmal macht es mich verzweifelt. Weil ich denke ich kann ihnen nicht helfen, es gibt nicht mehr Personal. Helfen? Ich kann, ich sehe ihre Not, aber ich weiß es gibt nicht mehr Personal (S.7).

R: Oder frustriert ist von dem System oder einfach schon mit wenig Motivation in das ein oder andere Thema hineingeht, weil man sie selber einfach gut kennt (S. 2).

W: Was weiß ich, wenn ich ein Team oder eine Einzelperson im Krisenzentrum supervidiere, dann kann ich mit meinen zehn Jahren insgesamt im Krisenzentrum, sechs Jahre Leitung, vier Jahre Basis, quasi auch ganz gut mitfühlen, mitdenken, mitüberlegen. Und komme nicht nur aus einer Metaposition. Das mag ich ganz gerne, diese Verschränkung (S. 2).

G: Es löst als Supervisorin bei mir nicht besonders viel aus. Weil ich einfach mit dem arbeite was da ist. ... Und wenn das dort so ist, dann arbeiten wir so, wie die Gegebenheiten sind (S. 7).

Den größten Themenkomplex, welchen die internen SupervisorInnen bezüglich ihrer Rolle ansprechen, ist die Feldkompetenz. Das große Wissen über den Arbeitsbereich wird als vorteilhaft beschrieben, da weniger Erklärungsarbeit seitens der SupervisandInnen notwendig ist.

S: Und auch, ich glaube den Vorteil, den ich habe, dass ich schon sehr lange bei der MA 11 bin. Und dadurch so schwierige Fälle, unter Führungszeichen gewohnt bin. Das bringt mich nicht aus dem Gleichgewicht. Man kennt viele ähnliche Fälle und es ist jetzt nichts Neues in dem Sinn. Das heißt es fällt einem leichter, als in einem ganz anderen Berufsfeld, da gelassener zu reagieren und eine Objektivität zu behalten (S. 6).

G: Der Vorteil ist, dass ich halt ganz viele Situationen, die die Pädagogen beschreiben oder die Gegebenheiten, die sie beschreiben einfach auch als Pädagogin kenne. Das macht halt vieles einfacher (S. 8).

S: Den Bereich gut kennt, das heißt man kennt sich gut aus mit dem, mit dem Feld, mit dem Berufsfeld. Man muss jetzt nicht so viel hinterfragen ... Inhaltlich die Hintergründe kennt man (S. 9).

W: Interne, als einer der Vorteile, die ich sehe ist, dass SupervisandInnen nicht großartig erläutern müssen, warum es in ihrer Arbeit geht. ... Weitere Vorteile sind sicher,

dass man das Arbeitsfeld nicht nur von der Organisation her kennt, sondern auch vom Aufgabengebiet her (S. 2).

W: Nehme an, dass es Leuten die im Feld arbeiten ähnlich geht. Die suchen sich halt auch lieber Leute die entsprechenden Background haben (S. 13).

Aber es wird auch geschildert, dass die Feldkompetenz im Wege stehen kann. Es kann schwer fallen Distanz zu halten bzw. den SupervisandInnen nicht die eigenen Ideen überzustülpen.

R: ... wenn ich jetzt direkt, wie jetzt wieder gerade, eine Supervision mit einer Sozialpädagogin habe und viel mehr drinnen bin. Und sie von Themen erzählt, die ich hautnah vorgestern gehabt habe (S. 10).

R: Ja, da ist man dann verführt schon zu sagen: Naja pass auf, da fällt mir ein und so. Aus meinem Eigenen. Und da ist man dann vielleicht weniger vorsichtig, wenn es darum geht, die Leute sollen sich selber etwas erarbeiten. Und man soll ihnen nicht fertige Rezepte servieren. Da ist die Gefahr sicher größer (S. 10).

O: Beeinflusst mich einerseits, weil ich viel Feldkompetenz, Felderfahrung im Feldwissen habe. Beeinflusst mich, weil ich davon auch betroffen bin (S. 4).

R: Ja natürlich bin ich dann aufgrund dieser Feldkompetenz, natürlich ich kenn, weiß ich was der, aber viel zu oft ist schon das Gefühl, du weißt, obwohl es dann schon eine Spur anders sein kann. Man muss aufpassen, dass man nicht seine ganzen Gefühle, sein ganzes Wissen, das vielleicht da eventuell nicht so hilfreich ist, um besser draufschauen zu können zurückhalten (S. 9).

W: Nachteilig ist selbstverständlich, dass wenn ich jetzt mit einer Gruppe anfangen, unter Umständen, dann irgendwer dann einen Funktionswechsel hat oder auch ich dann plötzlich die Leiterin bin, von irgendwelchen Leuten, die ich vorher supervidiert habe. Ja, das finde ich nicht sehr angenehm (S. 2).

W: Ich habe den Eindruck, je länger ich dabei bin desto schwieriger wird es. Das mache ich jetzt seit 2005, das sind jetzt fast 15 Jahre. Insgesamt bin ich ca. 30 Jahre in der 11er. Je länger das dauert, je mehr ich irgendwie auch mitkriege, oder diese verschiedenen Blickwinkel habe, vielfältiger wird eigentlich, was ich glaube, dass sein sollte. Was aber nicht ist, das wird dann schwierig zu supervidieren. Wenn ich mich dann mehr über die Supervision ärgere als die KollegInnen, die das noch gar nicht sehen. Das kannst du ja nicht wegtun. Neutralität ist immer so super, du hast trotzdem dein. Schwierig. Manchmal sehr schwierig (S. 8).

Auch die in der Literatur genannte Betriebsblindheit wird von SupervisorIn R angesprochen.

R: Das ist dann nicht mehr so gut Feldkompetenz zu haben oder nicht. Oder ist es manchmal eben auch weniger hilfreich Feldkompetenz zu haben, weil man dann auch seine blinden Flecken hat (S. 2).

Die InterviewpartnerInnen G und W erzählen ausdrücklich, dass es auch schwierig sein kann, die Rollen auseinanderzuhalten.

G: Es ist immer so schwierig, weil es immer so eine Rollenvermischung ist. Wenn man in der eigenen Organisation Supervisorin und Sozialpädagogin ist (S. 7).

G: Was für mich dann in der Rolle als Supervisorin schwieriger ist, da wirklich Abstand zu nehmen von meiner eigenen pädagogischen Rolle und einfach im supervisorischen Denken zu bleiben. Das ist natürlich in jeder Supervision eine Achterbahnfahrt. Weil man natürlich immer, weil ich natürlich immer, ja auf der einen Seite emotionaler, einfach mit meinem Wissen, mit meinen Gedanken einfach, in diese PädagogInnenrolle reinfalle und da muss ich mich immer ein bisschen selber zusammennehmen, damit ich einfach auf dieser Metaebene bleibe. Weil nur dadurch kann es auch fürs Team dienlich sein. Weil sonst würde ich einfach als Pädagogin drinnen sitzen. Das bringt dem Team gar nichts (S. 8).

W: Eigentlich geht es so nicht. Nicht nur mit einer Person im Dienst. Nicht einmal eine I-Betreuerin dort. Weiß ich nicht. Also diese ganzen vielen Infos, die blockieren dich ja dann auch. Vielleicht gar noch nicht das Thema, dass die KollegInnen haben, sondern, dass ich dann in meinem Kopf. Also dieses containen²⁴ eigentlich anstrengend wird (S. 9).

Ebenso wird angesprochen, dass es innerhalb der MAG ELF leichter ist, eine andere Berufsgruppe zu supervidieren, da die angesprochenen Probleme der Feldkompetenz teilweise geringer sind.

R: Also ich mache bei den SozialarbeiterInnen ganz gerne Supervision, weil das ist ein anderes Arbeitsfeld und dadurch bin ich weiter weg (S. 10).

S: Ich finde es sehr fein, dass ich die Möglichkeit habe innerhalb vom Magistrat Supervision zu machen, weil ich mich auch nicht als interne Supervisorin sehe, weil ich ein eigener Fachbereich bin und mich sehr zugehörig fühle zu meinem Fachbereich. Und das Magistrat auch sehr, sehr groß ist und von dem her ich nicht wirklich, ich fühle mich nicht wirklich zugehörig zur Sozialpädagogik oder den SozialarbeiterInnen. Ich habe das Gefühl ich habe diese Außenperspektive trotzdem, auch wenn über dieselbe Personalstelle abgerechnet wird (S. 5).

B: Die Differenzierung in meinem Job war, ich bin MA 11 oder ich bin Supervisorin. Ich kann beides nicht gleichzeitig tun. Ich kann nicht als Supervisorin in dem MAF²⁵-Team sein und gleichzeitig MAF. Das geht nicht. Aber ich kann gleichzeitig in meinem MAF-Team sein und in einer fremden Gruppe Supervisorin. Da bin ich nicht die Angestellte von MAF, da bin ich Supervisorin, das sind zwei verschiedene, ganz klare Trennungen. Ja, ich darf es nur nicht mischen (S. 4).

Angesprochen wird die Schwierigkeit, dass eine lange Berufserfahrung auch großen Bekanntheitsgrad ergibt.

S: Andererseits ist es sehr schwierig, man muss sehr drauf achten, dass man niemanden kennt, mit niemand Bezug gehabt hat, in verschiedenen Kontexten. Was für mich etwas leichter ist, weil ich in einem ganz anderen Fachbereich bin, mit einer an-

²⁴ „Darunter verstehen wir nach Bion die Funktion des Aufnehmens und ‚Verwandeln‘ unerträglicher seelischer Inhalte in erträgliche Inhalte“ (Thun-Hohenstein, Trost-Schrems 2017, 111).

²⁵ Mobile Arbeit mit Familien

deren Leitung. Aber man hat halt durch die vielen Berufsjahre, die ich bis jetzt gesammelt habe, viel Erfahrungen, und viel, immer wieder Zusammentreffen mit anderen Personen gehabt. Und da ist im Vorfeld einfach zu schauen, gibt's jemanden den man vielleicht schon von vorher kennt oder hat man beruflich schon mit der Einrichtung zu tun gehabt, dann ist das ein Ausschluss Kriterium (S. 2).

W: Da gibt es nicht viele Leute auf der Internenliste, wo ich sage, da ginge ich hin. Und bei denen, die schon zehn, 20, 15 Jahre jünger sind, ob ich, da hätte ich dann auch nicht so das Vertrauen (S. 13).

Die im Theorieteil angesprochene Loyalitätsbindung zeigt sich teilweise, wie oben angeführt, im Abschnitt Organisation. Diese Passagen werden im Folgenden nicht nochmals angegeben, sondern erst bei der reflektierenden Interpretation und Diskussion wieder herangezogen. Folgende Aussage wurde aber noch nicht zitiert.

B: Meines war immer, dort wo ich in dieser Organisation arbeite, ist es ein Muss ein gewisse Art Loyalität gegenüber dieser Organisation gegenüber bringe ... Ich arbeite, wie soll man sagen, zum Wohle des Kindes und ich kann nicht eine Organisation komplett ablehnen und sagen, dass ihr da seid ist gut. Das geht nicht. Das ist für mich eine Spaltung, die nicht aufhebbar ist (S. 7).

Auch die im Theorieteil angeführte Nestbeschmutzung wurde von keiner interviewten Person thematisiert. Jedoch schildert ExpertIn L das Problem, vorsichtig sein zu müssen, wenn es um die Bearbeitung eines Jobwechsels geht und auch, dass in diesem Zusammenhang der größere Überblick über die Organisation durch die Doppelrolle ihnen zum Verhängnis werden könnte.

L: Ich denke mir, ein großes Spannungsfeld in der Supervision ist auch, ist auch die Geschichte mit dem Wechseln, mit dem Wechsel von Supervisorinnen und Supervisandinnen von einer Region in die andere. Weil wenn jetzt wer sehr unzufrieden ist und Job wechseln will, also in eine andere Region wechseln will und man weiß etwas als Supervisor, weiß man ja sehr viel, wo etwas gesucht wird. Da ist es sehr schwierig seinen Mund zu halten. Also, dass man da nicht irgendwie als Supervisor zu einem Jobvermittler werden könnte. ... ich würde diese Weiche stellen oder würde diese Vernetzung Ermöglichen, dann würde ich mich auf ein sehr gefährliches Pflaster begeben. Weil dann kann es passieren, dass die Leitung von Wohngemeinschaft, dich mich immer freudig zu den SupervisorInnen vermittelt, sagt: Na zum L. schick ich meine Kolleginnen nicht mehr, weil die sind dann binnen kürzester Zeit woanders. ... Weil das ist dann schon eine Schwierigkeit als Listensupervisor (S. 10).

Das Supervisionsgeschehen wird als prophylaktisches Wellnessgeschehen geschildert und soll keine Reparaturanstalt sein, sondern ein Schutzraum, welcher verschiedene Möglichkeiten eröffnet. Nicht immer steht die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Mittelpunkt, sondern auch die Herstellung der Freude an der Arbeit. Die internen SupervisorInnen wollen die SupervisandInnen unterstützen und entlasten und ihnen helfen, Energien zu schöpfen und Lösungen zu finden. All dies löst Emotionen und Assoziationen aus, wie Verständnis, Ver-

zweiflung, Frustration und Mitgefühl. Das Thema Feldkompetenz hat in den Interviews relativ viel Platz eingenommen und wird sowohl als Vorteil als auch als Nachteil gesehen. Der Arbeitsbereich muss von den SupervisorInnen nicht erst entdeckt werden, dadurch ist aber auch eine Abgrenzung oft schwierig und es besteht die Gefahr der Vermischung der Rollen – SupervisorIn und PädagogIn. So fällt es oft leichter in einem weniger bekannten Berufsfeld zu supervidieren. Lange Berufserfahrung in der MAG ELF bringt das Problem der Bekanntheit mit sich, die die Auswahl von internen SupervisorInnen erschwert. Die Nestbeschmutzung wird von keiner interviewten Person thematisiert. Allerdings sieht eine der befragten Personen die Doppelrolle dann problematisch, wenn das Besprechen eines Jobwechsels Thema wird.

7.1.6. Themen und deren Bearbeitung in den Prozessen

In diesem Abschnitt werden die von den internen SupervisorInnen in den Supervisionsprozessen bearbeiteten Themen angeführt und des Weiteren auch, wie ihre Gestaltung und die Vorgehensweise in den Prozesse aussieht. Daraus sollen Erkenntnisse gewonnen werden, inwieweit die Professionslogik oder die Organisationslogik zum Tragen kommt.

Die von den SupervisorInnen angeführten Themen wirken im ersten Moment sehr vielfältig und divers. Bei genauer Betrachtung lässt sich erkennen, dass die Themenblöcke einander ähneln, aber verschieden bezeichnet werden. Die erste InterviewpartnerIn führt die Begriffe Überforderung, Personalmangel und zu wenig Handwerkszeug im Umgang mit den Kindern an. Hierzu gehört aus pädagogisch, fachlicher Sicht auch der Themenkomplex „Umgang mit der Gruppe“ der von InterviewpartnerIn L genannt wird. Weiter wird Überarbeitung genannt und, dass der empfundene Stress, welcher depressiv oder aggressiv machen kann, eine durchaus normale Reaktion auf die Gegebenheiten ist. Bei der geschilderten Bearbeitung der Stressbewältigung werden sowohl die Person als auch die Organisation in den Blick genommen.

L: Wenn ich so darauf reagiere, bin ich da eigentlich normal, sind meine Reaktionen, die teilweise stressbedingt sind, sind die normal. So wie Schlafstörungen, wie Angstzustände und so weiter. Das ist ein großes Thema, wo man den Leuten sagt, ja das ist ganz normal. Was auch zu Entspannung führen kann (S. 3).

L: Das heißt dann nicht, dass man gleich ein pathologisches Krankheitsbild entwickelt hat. Dass man krank ist. Und das ist etwas, das führt dann auch wirklich zur Erleichterung. Und wenn man das dann aber eine lange Folge von Supervisionen oder mehreren Einheiten bespricht und schaut was man dagegen tun kann. Sich Zeit nimmt, vielleicht ein bisschen Zeitmanagement macht. Gewisse Sachen abgibt, damit man ent-

lastet ist und auch auffällig macht bei der Leitung, was sehr oft versäumt wird, dann ist es in den meisten Fällen so, dass es zu einer Entlastung kommt (S. 5).

Überforderung wird auch von ExpertIn R als Problem genannt, die ebenso auf die Themen Sicherheit, Autonomie und mit Nachdruck auf die Inkompetenz von Leitungen eingeht und über zu hohe Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen klagt. Andere InterviewpartnerInnen meinen, es sollten keine unrealistischen Ziele angestrebt werden.

B: Wenn ich ein Ziel verfolge, anstrebe, das nicht realistisch ist. Ja, zum Beispiel ich hatte auch eine Frau, die unbedingt Leitung von einer Abteilung werden wollte oder von einem Amt. Das aber nicht im Bereich des Möglichen war. Und das ist natürlich etwas, wo ich frustriert bin, wo ich es sinnlos finde, dass ich meine Arbeitsleistung einsetzte oder wie auch immer (S. 2).

L: Also solche Sachen kommen sehr oft vor. Wenn den Leute dann sozusagen die Diskrepanz zwischen Realität und Ziel auffallen (S. 3).

R: Natürlich ist dann Frustration spürbar, weil die Erwartungshaltung von den Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen sind ja nicht alle gleich, die da in einem Team sitzen. ... Je größer die Erwartungshaltung, desto größer die Gefahr, dass man frustrierter wieder raus geht. Es ist nun mal nicht alles möglich (S. 10).

Es wird auch die Teamkultur als großes Bearbeitungsthema aufgezählt.

R: Also diese Teamkultur. Wie ist es, wenn die Alteingesessenen drinnen sitzen, die machen was sie wollen. Die sich nicht einer gewissen Teamkultur anpassen müssen oder von Arbeitsteilung nicht so viel halten. Und solche Leute musst du mittragen (S.4).

B: Also das Vermehrte sind die Probleme im Team, ja. Weil da kommen jetzt, wie soll ich sagen, dass ist eine Mussheirat, ja. Und mit dem Partner kann es oft besser gehen, als mit meinem Partner daheim. Aber hier sind einfach Konflikte zu lösen oder ich muss mich aus dem Team lösen, ja, wenn es gar nicht geht. Und das ist etwas, was tief geht, was nervenaufreibend ist, was am meisten Kräfte kostet (S. 8).

L: Wenn es um die Bewältigung von heiklen Themen, von Leichen im Keller, die da sind. Geschichtliche Sachen, die das Team noch belasten. Das auszusprechen, durchzusprechen, auf den Tisch zu legen und eben abzuarbeiten (S. 3).

R: Während der eine sich noch das, und das wünscht. Das kann ja nicht sein und so. Da sitzt vielleicht gegenüber einer, der sagt: Ja aber es geht nicht, ich kann nicht. Sich vielmehr damit abfindet, dass das nicht geht. Also diese Differenzen die merkt man schon. ... Es ist einiges möglich und man ist viel abhängig von der Teamkultur, vom Team, weil allein ist man in einem Viererradl, in einem Team auf verlorenem Posten (S. 10).

W: Ist das was ich mache, auch das was, also soll das so sein wie ich es tu? Vor allem dann, wenn sie mit den Teammitgliedern hängen. Also so sich selbst stark hinterfragen. Wo es mir darum geht, die Haltung dahinter abzuklopfen, wenn ich den Eindruck habe, das passt, dann auch die KollegInnen, die Jungen zu unterstützen (S. 3).

InterviewpartnerIn G benennt die Probleme wie folgt.

G: Also das Erste was mir da natürlich einschießt ist die personelle Frage. Dass es oft wirklich an Personal fehlt. ... dann kommt es öfters zu Personalnotstand. Der dann gleich die anderen Pädagogen sehr betrifft, weil die dann gleich viel mehr Stunden machen müssen. Und das ist ein sehr wiederkehrendes Thema (S. 2).

Dass viel Zeit in Fallbearbeitung aufgeht, wird von mehreren Interviewten angeführt. Dabei kommt es zwischen den SupervisandInnen zum Austausch über Fälle mit dem Zweck, alle Teammitglieder auf denselben Informationsstand zu bringen. Person G gibt an, dass das 50% ihrer Arbeit ausmacht. InterviewpartnerIn S bestärkt diese Aussagen, wie folgt.

S: Einerseits sind es konkrete Fallbesprechungen, also schwierige Fälle, komplexe Familienstrukturen, sehr, sehr viele Diagnosen auch, entweder der Eltern oder der Kinder, die die Betreuung sehr schwierig machen. Die auch Betreuung in einer Gruppe schwierig machen, mit anderen schwierigen Kindern (S. 2).

Auch ist es diese Person, welche die eigenen persönlichen Ressourcen oder fehlende Ressourcen für den Arbeitsbereich als Themen in den Supervisionsprozessen erwähnt. So wie Person O das Fehlen von Handlungsressourcen anführt und L vom Umgang mit der Gruppe spricht, sagt auch InterviewpartnerIn G, dass es um die Betrachtung von Haltung gehen kann, dass Gruppendynamik in Überlegungen einbezogen wird. Es geht auch um Probleme der Zusammenarbeit, die auf mangelhaften organisatorischen Voraussetzungen beruhen.

G: Natürlich auch immer wieder, dass sie einfach ins organisatorische hineinrutschen. Was eher kein Supervisionsthema ist, aber sie brauchen einfach die Zeit, dass sie gewisse Dinge abgleichen können. Also das kommt in jeder Supervisionseinheit vor (S. 3).

Die Erkenntnisse, wie Themen in Supervisionsprozessen bearbeitet werden, ergeben in der Rekonstruktion vermutlich die größten Einsichten bezüglich der Positionierung im Spannungsfeld. Es wird wenig ins Detail gegangen und viele allgemeine Interventionen genannt.

S: Es ist spannend zu schauen, vielleicht den Blickwinkel erweitern, Perspektiven zu öffnen. ... Und einfach eine Perspektive zu erweitern. Das ist ja meiner Meinung nach der Sinn der Supervision, dass man den Blickwinkel erweitert (S. 4).

B: Ja, die erste Intervention ist mal ein bisschen Humor hineinzubringen, mal ein bisschen über die Dinge zu lachen, denn dann werden sie leichter (S. 2).

O: Ich bin bereit Sorgen zu hören, aber meine Aufgabe ist eher lösungsorientiert und lösungsfokussiert (S. 6).

W: Hilft ihr auch ein bisschen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten (S. 3).

W: Also was ich ganz gerne habe, sind so die systemischen Fragestellungen, ein bisschen so ressourcenorientierter Blick auf eine geschilderte Problemstellung. Oftmals so ein bisschen paradoxe Interventionen. ... Ja, so im Einzel, hauptsächlich Gespräche. ... Ah, oder sie auch skalieren lassen auf einem Blatt Papier (S. 4).

Es folgen weitere Beschreibungen, die teilweise noch immer sehr allgemeine, supervisorische Handlungen erkennen lassen, aber auch Eingrenzungen und Ziele.

G: Also es ist immer sehr schwierig, weil bei den Teamsupervisionen, also es sprudelt ja oft heraus. ... Und ich versuche oft das einzugrenzen, weil es einfach den zeitlichen Rahmen sprengt. ... Das sind so die guten Dinge, also dass sie einfach mal von den guten Dingen erzählen, die rund um diesen Fall sind. Die Herausforderungen. ... Ja, die guten Dinge, die Herausforderungen und was man, welche Ziele es gibt. Die Ziele der Geschichte (S. 4).

B: Wie wir einander kennengelernt hatten, war einmal, das erste ist ihr zu vermitteln, dass Supervision einen Schutzraum bedeutet, wo man, wo viele soziale Schranken, nicht so genau genommen werden. Eher mal Platz zu geben, um zu schauen, wie kann man die Frustration wieder in Arbeitsfreude oder sonstiges wieder umwandeln (S. 2).

InterviewpartnerIn B erklärt, dass in ihren Supervisionsprozesse die SozialpädagogInnen im Mittelpunkt stehen und formuliert wie folgt.

B: Der erste Themenbereich ist, eigentlich sind es vier Themenbereiche. Wie geht es mir selber in meiner Arbeit. Das zweite, wie geht es mir mit den Kindern. Wie geht es mir im Team. Wie geht es mir mit der Hierarchie (S. 1).

Ganz direkt wird es von der Person L ausgesprochen.

L: Der erste Auftrag ist ja der Mensch, der ja zu mir kommt und was will von mir (S. 7).

Im Weiteren werden die Schilderungen, welche Veränderungen in der Haltung der SupervisandInnen entstehen lassen können, angeführt. Es wird aufgezeigt, in welche Richtung die Interventionen der internen SupervisorInnen gehen. Es werden jene Stellen in den Gesprächsprotokollen aufgesucht, in denen die Interviewten angeben, dass sie in ihren Prozessen, den Mensch, die PädagogIn, also die Professionslogik, in den Mittelpunkt stellen.

O: Dass sie mit dem auch zufrieden sein können, dass sie versuchen mit diesen mangelnden Ressourcen ihre beste, gute Arbeit zu leisten (S. 2).

O: Ich möchte meine Kollegen und Kolleginnen unterstützen und stärken oder ihnen helfen, dass sie sich in ihrer Arbeitswelt gut bewegen können. ... Ich möchte ihnen helfen, wie sie gute Arbeit leisten können, daran Freude haben (S. 6).

B: Sondern Supervision ist eine Unterstützung für einen oder für das ganze Team, dass sie wieder ihren eigenen Wert, oder das was sie einbringen als Ganzes wertvoll wieder erachten können. Weil wenn ich weiß meine Arbeit ist gut, die geschätzt wird, die anerkannt wird, dann geht es mir in der Arbeit gut. ... Und zwar, dass es nicht darum geht jemanden arbeitsfähig zu machen, sondern jemand wieder Freude an der Arbeit zu bringen. Wenn ich gerne in die Arbeit gehe, dann ist es etwas, wo ich wahrscheinlich weniger Krankenstände habe. ... Um zu schauen, wo ist der Raum, wo ich nicht so ausbrenne (S. 3).

G: Da war einfach diese Überlastung sehr spürbar und da lag für mich der Fokus einfach darauf, das Team, also nicht, dass ich das Team entlaste, aber dass ich das mit ihnen in der Supervision erarbeite. Wo können sie Energie schöpfen. Wie können sie sich es auch in irgendeiner Art und Weise gut gehen lassen in dieser schwierigen Situation? ... Trotz der schwierigen Situation das irgendwie zu managen, auf sich zu schauen (S. 2).

G: Oder auch die PädagogInnen in ihrer Haltung, durch welche die noch nicht so lang in diesem Feld arbeiten, dass da sehr viel gestärkt werden können (S. 9).

B: Ich bin natürlich das Nächste ... Also die unterste Stufe ist: Wo bin Ich? Wo stehe ich? Und wo sind meine Stärken? Was kann ich am besten? (S. 4).

R: Ich glaube jeder Mensch muss sich bis zu einem gewissen Grad von der Erwartungshaltung, von der Organisation abgrenzen. Oder auch von der Erwartungshaltung der Leitung. ... Und jeder muss dann trotzdem schauen, bis zu einem gewissen Grad, wo er bleibt mit seiner Energie (S. 16).

Im Folgenden werden die Interviewpassagen vorgestellt, bei denen die Organisationslogik zum Tragen kommt.

G: Aber es gibt es auch, dass allgemein über die Organisation thematisiert wird. Ja, auch so, wenn sich irgendwie die Hierarchie etwas ändert zum Beispiel. Befürchtungen, Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitern, solche Dinge kommen natürlich auch immer wieder (S. 5).

O: Und manchmal werde ich auch ganz unzufrieden mit der Organisation, weil diese mangelnden Ressourcen aufgrund der Organisation entstehen (S. 5).

O: Ja, die Gemeinde Wien hat auch durchaus positive Aspekte, die sie einfach den Kindern, Jugendlichen bietet, auch den Kollegen. Ich glaube, ich versuche da einfach eine Realität hineinzubringen. So ist es, mit dem kann man arbeiten, man kann auch versuchen etwas zu verändern. Was kann die Person versuchen zu verändern, gibt es im Team Ressourcen (S. 3).

S: Sie konnte das dann ein bisschen objektivieren, dass es nicht mit ihr als Person zu tun hat, sondern einfach aufgrund der schwierigen Lage der Teammitglieder, der Notwendigkeit die Dienste zu versehen. ... Und es fehlende Ressourcen innerhalb der MA 11, das Springer kurzfristig kommen können oder dass es Hilfe gibt von außen. Wirtschaftshelferin und so weiter ausgefallen. Viele Ressourcen auch innerhalb der WG die nicht da waren, Organisationsversäumnisse (S. 3).

S: Naja, da geht es viel um Begleiten, um Akzeptieren von Gegebenheiten, die teilweise nicht veränderbar sind (S. 4).

B: Ja, das umzuwandeln, das ist meine Arbeitsleistung einsetzte oder wie auch immer. Ja, das umzuwandeln, das ist jetzt vielleicht ein halbprofessionelles Wort, in die Aufgabe ist, ich arbeite zum Wohle des Kindes, aber nicht zum Wohle des Chefs (S. 2).

W: Das ist schon auch ein Organisationsauftrag und nicht nur ein Teamauftrag (S. 12).

Zur Abrundung der zusammenfassenden Reformulierung des Themas „Positionierung“ der internen SupervisorInnen wird angeführt, wie die Skalierung²⁶ der Themen von den SupervisorInnen dargestellt wird und ihre Aussagen darüber. ExpertIn W gibt hierzu Felder an, setzt sie aber nicht mit Zahlen in Verbindung.

W: Also es mischt sich. Es sind eigentlich drei Bereiche, also das Intrapersonelle. Sehe ich das richtig? ... Das zweite sind diese Teamgeschichten. Das sind schon viele Themen die sich darum ranken. ... Strukturelles natürlich auch. Wie viel ist die Leitung vorhanden. Wo will sich die Leitung einmischen? ... Also das würde ich schon als organisationales Thema auch sehen. (S. 5).

Drei weitere InterviewpartnerInnen gehen nicht auf Zahlen ein, teilen aber auch wie folgt Themenbereiche zu.

L: Und ich denk mir Überarbeitung ist ein großes Thema. Stressbewältigung und ganz einfache Geschichten wie Fallsupervision. ... Nur in luxuriösen Zeiten, in luxuriösen Teams kann man sich natürlich auch mit solchen Sachen beschäftigen. Aber das ist dann schon mehr sozialpädagogisches Philosophieren und nicht nur Supervision in meine Augen (S. 8).

R: Eigentlich sollten die Kinder im Mittelpunkt stehen. Ich habe aber das Gefühl im Mittelpunkt steht, was es an Ressourcen gibt und was es nicht gibt (S. 11).

O: Es gibt Teams oder SupervisandInnen die sich wirklich nur auf Fallsupervision konzentrieren. Die nützen die Supervision, um über die Aktionen und Sachen mit den Kindern zu reflektieren. Sich zu überlegen, was braucht das Kind, wie kann ich es unterstützen. Also, das kommt ganz drauf an. Dann gibt es wieder Phasen, wo die Teamkonstellation sehr schwierig ist. Bei manchen anderen Leuten geht es hauptsächlich darum, dass sie ihren Weg, ihren Platz, ihren Weg, ihren Raum im Team finden. Wo sie sich Unterstützung holen in der Supervision. Dass die Organisation wirklich Thema ist, ist eher selten (S. 6).

SupervisorIn G stellt sich zu den Themenbereichen ein Tortenstück vor und unterteilt folgendermaßen.

G: Ja genau, ich würde sagen 50 Prozent sind Fall, naja, dann würde ich sagen, ja, 30 Prozent Team, also, ja einfach, Psychohygiene fürs Team, interne Zusammenarbeit und Leitung. Und Organisation war jetzt noch. Dann würde ich sagen 16 Prozent Leitung und vier Prozent Organisation. So Pi mal Daumen (S. 5).

Die angesprochenen Themen sind zahlreich. Es werden einerseits Probleme der Profession zum Gegenstand der Supervisionsprozesse gemacht, wie Überforderung, fehlende persönliche Handlungsressourcen, Umgang mit der Gruppe und persönliche Haltung. Andererseits geht es auch um Probleme, die aus Strukturen der Organisation entstehen. Es werden Personal-mangel und daraus entstehenden Überarbeitungssymptome und Inkompetenz der Lei-

²⁶ „Skalierung als Erhebung numerischer Urteile. Von Skalierung wird vielfach dann gesprochen, wenn Urteile direkt in numerischer Form erhoben werden“ (Borg, Staufienbiel 2007, 2).

tungen angeführt. Die Themenbereiche Team und Fallgeschichten werden dem Schnittpunkt von Profession und Organisation zugeordnet, da hier sowohl die Haltung und die Handlungsressourcen der einzelnen PädagogInnen gefragt sind als auch der organisationale Aufbau, der die Form der Teamarbeit vorgibt. Die Schilderung der Vorgehensweise in den Supervisionsprozessen zeigt, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, aber auch die Organisation nicht aus dem Blick gerät.

7.2. Reflektierte Interpretation

Der rekonstruierte Orientierungsrahmen wird aus den kollektiven, gemeinsam geteilten Mustern gebildet. Aufgrund der Themenauswahl und dem erstellten Interviewleitfaden, stellt der Rahmen in dieser Arbeit die Organisation MAG ELF und die Haltung bei den Tätigen im Sozialbereich dar. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen können in diesen Rahmen eingeordnet werden. Im Reden über ihre Tätigkeit als interne SupervisorInnen „dokumentiert sich dieser Orientierungsrahmen unwillkürlich“ (Strübing 2013, 151). Die reflektierende Interpretation beschäftigt sich im Weiteren mit dem Enaktieren, das heißt, es wird die handlungspraktisch-alltägliche Umsetzung von Haltungen und Orientierungen in Bezug zu einem positiven oder negativen Horizont gesetzt. Hiermit soll über die Fall- bzw. Diskursbeschreibung, die im vorherigen Kapitel erfolgt ist, hinausgegangen werden und es wird die interpretierende Stellungnahme erkennbar sein.

7.2.1. Das Spannungsfeld am Beispiel der Triangulierung

In dieser Arbeit nimmt das Thema Triangulierung einen hohen Stellenwert ein und wird deswegen als erstes der reflektierenden Interpretation unterzogen. Sieben von acht Interviewten ist das Konzept der Triangulierung bekannt. Doch zeigen sie sich wenig irritiert darüber, dass es in der MAG ELF kaum Anwendung findet. Es entsteht der Eindruck, dass, weil Supervision in einer Zeit installiert wurde in der eher die Psychohygiene der Mitarbeitenden wichtig erschien, die Organisation wenig Beachtung in den Prozessen findet. Das würde das Phänomen erklären, dass die zahlende Abteilung keinerlei Aufträge erteilt und auch keinerlei Rückmeldung verlangt. Dies wird nicht hinterfragt, sondern viel mehr als Selbstverständlichkeit hingenommen. Da der Gedanke der Triangulierung in der Organisationskultur nicht verankert ist, legen auch die SupervisorInnen wenig Wert auf den Dreiecksvertrag. Möglicherweise liegt es aber auch daran, dass die zahlende Abteilung nicht als Partnerin für Veränderungen in der Organisation gesehen wird. Eine Person schildert in einem anderen Zusam-

menhang ihre Sicht auf die Organisationskultur und damit die lange währende Geschichte der Gemeinde Wien und der Abteilung für Kinder- und Jugendhilfe.

L: Aber ich glaube das ist die MA 11 mit ihrem kameralistischen System, dass wir vom Kaiser Franz Josef, die sind einfach mit dem Dienstweg, täuschen, tarnen. Das ist glaube ich einfach kulturell bedingt. Das ist ein altes System. Und das sind einfach die Auswirkungen (S. 6).

Allerdings wird nicht in allen Magistratsabteilungen in dieser Weise gearbeitet. Die MA 10, die zuständig für die Kindergärten ist, verpflichtet NewcomerInnen zur Gruppensupervision, schickt per Mail die Aufträge für diese Prozesse aus und fordert über die SupervisorInnen Feedbackbögen ein²⁷. Die finanzierende Abteilung lädt einmal jährlich alle für sie tätigen SupervisorInnen gemeinsam zu einem Gespräch über die behandelnden Themen in den Prozessen ein. Es kann der Eindruck gewonnen werden, dass es mit diesen Vorgängen zu Veränderungen kommen soll. Dies zeigt, dass eine andere Vorgehensweise auch innerhalb des Magistrats möglich ist, obwohl die Entwicklungsgeschichte eine analoge ist²⁸. Diese oder ähnliche Gedankengänge scheinen aber weder von der Organisation MAG ELF noch von den SupervisorInnen gefasst zu werden. Es macht den Anschein, dass die Beteiligten mit den schwach vorhandenen Triangulierungsstrukturen zufrieden sind. So geht aber eine Chance für Innovationen und damit für Qualitätserhaltung bzw. -steigerung verloren.

Wird in den Gesprächen auf Triangulierung eingegangen, so sind es immer die Leitungen der Wohngemeinschaften, von denen gesprochen wird, wohl deshalb, weil sie in direktem Kontakt zu den SupervisandInnen stehen. Übernehmen diese, wie das manchmal geschieht, die Auftragsklärung, reagieren die internen SupervisorInnen eher unangenehm berührt. Auffallend war auch, dass diejenigen, die zugeben, die Leitung einzubeziehen, sich nur zögerlich darüber äußerten. Es kam zu Sprechpausen, in denen Gedanken gesucht wurden. Es scheint belastend zu sein, dass sie von der Leitung der Wohngemeinschaften Aufträge erhalten haben. Dies liegt möglicherweise auch an der Profession des Grundberufes, der des Öfteren autonomes Arbeiten benötigt. Als weniger problematisch scheinen es die SupervisorInnen zu empfinden, wenn es um Einzelsupervision geht. Eine These dazu ist, dass es hierbei eher als Auftrag zur Stützung der SupervisandInnen gesehen werden kann. Wobei auch bei den Einzelsupervisionen betont wird, dass die SupervisorInnen gegenüber den SupervisandInnen transparent sind bezüglich der Aufträge, die von der Leitung der Wohngemeinschaften kommen. Die Vorgehensweise stellt, wie aus den Interviews hervorgeht, die Super-

²⁷ Die Verfasserin der Arbeit übernimmt auch Supervisionsaufträge für die Magistratsabteilung 10.

²⁸ Die beiden Abteilungen wurden erst zu Beginn der 1990er Jahre getrennt.

visandInnen in den Vordergrund und kann nicht als die Erstellung eines gemeinsamen triadischen Raumes gesehen werden.

So wie es nicht zu einer Auftragsklärung im System kommt, gibt es auch kaum Rückmeldungen an die Leitung der Wohngemeinschaften. Damit geht die Chance, dass Supervisionsprozesse zu Veränderungen führen, verloren. Es wird aber auch angeführt, dass die Leitungen der Wohngemeinschaften in der Zwickmühle sind, vor ähnlichen Dilemmata wie das Basispersonal stehen und von diesem eher als KollegInnen gesehen werden denn als Führungspersonal, welches Entscheidungen treffen kann. Auch wird beschrieben, dass sich diese innerhalb der Hierarchiestrukturen in einer Sandwichposition befinden und so kaum die Möglichkeit haben, Innovationen anzustoßen. Der Anschein besteht, dass sie hauptsächlich Top-Down-Anweisungen überbringen und nicht Down-Top-InformantInnen sind.

Wichtig ist es fast allen Interviewten zu erwähnen, dass sie sich dem Team gegenüber, bzw. den EinzelsupervisandInnen verpflichtet fühlen. Diese werden als erste AuftraggeberInnen empfunden. Damit zeigen die internen SupervisorInnen nochmals mit Nachdruck auf, dass sowohl die auftraggebende Abteilung, als auch die Leitung der Wohngemeinschaften zwar nicht negiert werden, aber auch, dass sie keine wesentliche Rolle in den Supervisionsprozessen spielen.

Für die Positionierung im Spannungsfeld Professionslogik versus Organisationslogik kann für das Themengebiet Triangulierung resümiert werden, dass die SupervisorInnen eher die Professionellen in den Mittelpunkt der Prozesse stellen, die Organisation spielt dabei keine vorscheinende Rolle. Aufträge werden von den BasismitarbeiterInnen an die SupervisorInnen gegeben. Die Bearbeitung und die möglichen Folgen beziehen sich auf das direkte Arbeitsfeld der MitarbeiterInnen und werden nicht weiter in die Organisation getragen, möglicherweise weil das nicht als Erfolg versprechend gesehen wird.

7.2.2. Das Spannungsfeld am Beispiel der Wechselwirkung von Supervision und Organisation

Es wird angegeben, dass Bewilligung, Verrechnung und Akquise als problemlos empfunden werden. Die Rahmenbedingungen und Strukturen sind zwar strikt, stellen aber offensichtlich für die SupervisorInnen kein großes Problem dar. Dies wird ähnlich akzeptiert wie die kaum vorhandene Triangulierung. Es lässt sich daraus schließen, dass dies gewachsene Gegebenheiten einer großen, lang existierenden Organisation sind, die zwar schwer zu verändern aber nicht schwer zu akzeptieren sind. Trotzdem äußern die internen SupervisorInnen Wün-

sche, die sie gerne von der Organisation erfüllt sehen würden. Es geht dabei um Stornobedingungen, Fortbildungen und Einrichtung von Kontrollgruppen. Dies führt zur Erkenntnis, dass Wünsche zur Veränderung trotz starrer Vorgaben nicht aufgegeben werden. Dass Wünsche nicht mit großem Nachdruck geäußert werden, könnte einerseits daran liegen, dass die internen SupervisorInnen wissen, dass sich einerseits Veränderungen nur schwer durchsetzen lassen und andererseits daran, dass durch die Doppelbelastung – Grundprofession und Supervisionstätigkeit – nicht genug Zeit und Energie bleibt, die Veränderungsideen zu äußern und auf deren Umsetzung zu drängen.

Dass die Organisation Geldressourcen, Arbeitszeit und Räumlichkeiten zur Verfügung stellt, wird positiv konnotiert. Das kann daraus resultieren, dass MitarbeiterInnen der Sozialen Arbeit aufgrund der Entwicklungsgeschichte eher gewohnt sind, Ressourcen erkämpfen zu müssen und es nicht als selbstverständlich angesehen wird, diese zur Verfügung gestellt zu bekommen. Selbstorganisation und -finanzierung sind gut bekannte Phänomene in diesem Arbeitsgebiet. Dass Supervisionseinheiten in der Arbeitszeit erledigt werden können, wird unterschiedlich eingeschätzt. Es wird nicht in Frage gestellt, dass die SupervisandInnen diese Zeit abrechnen können, aber zwei Interviewte stellen fest, dass die Zeitabrechnung der SupervisorInnen Probleme mit sich bringt. Das Abrechnungsmodell soll vor allem die niedere Honorarnote der internen SupervisorInnen, die gestellt werden darf, erhöhen. Die Interviewten meinten, die Zeit, die sie für Supervisionseinheiten aufwenden, fehle ihnen in der Betreuung der KlientInnen. Doch wäre dies nur schwer zu ändern, da es ansonsten für MitarbeiterInnen, die nicht im Wechsel- und Turnusdienst beschäftigt sind, kaum möglich wäre als interne SupervisorInnen zu arbeiten. Bei der Einflussnahme der Organisation auf die Supervision werden vor allem Rahmenbedingungen genannt, ansonsten nähme wenig Einfluss auf die Supervisionsprozesse. Dies wird vor allem dadurch begründet, dass die Entwicklung und Gestaltung den SupervisandInnen obliegt.

So wie Antworten bezüglich Triangulierung teilweise zögerlich kamen, so gab es auch bei der Frage nach der Beeinflussung der Supervision auf die Organisation Nachdenkpausen. Es scheint akzeptiert zu sein, dass die Organisation Rahmenbedingungen vorgibt. Es scheinen Vorbehalte zu bestehen hinsichtlich der Idee, dass über Supervisionsprozesse Veränderungen in der Organisation bewirkt werden können. Dies lässt die These zu, dass die SupervisandInnen sich in ihren Grundprofessionen vermehrt mit ihren KlientInnen beschäftigen und ihr Hauptaugenmerk nicht auf der Organisation liegt. Es kann auch darauf begründet sein, dass Social-Profit-Organisationen nicht immer als PartnerInnen, UnterstützerInnen oder BereitstellerInnen im Arbeitsbereich gesehen werden, sondern auch als VerhindererInnen von guten Lösungsansätzen für KlientInnen. Immer wieder kann es dazu kommen, dass Pro-

jekte nicht finanzierbar sind oder nicht ins Regelwerk der Organisation passen. Nach Gedankenpausen kommt es aber dann doch zu Erzählungen über die gegenseitige Durchlässigkeit. Die SupervisorInnen versuchen die SupervisandInnen zu motivieren ihre Gefühle bezüglich der Überlastung der Organisation gegenüber zu äußern. Eine Person schildert das drastisch. Sie meint, die Organisation stelle Supervision auch aus eigennützigen Gründen bereit, nämlich um sich vor der Abwanderung der Arbeitskräfte zu schützen.

Welche Schlüsse lassen sich über die Positionierung in diesem Spannungsfeld ziehen? Die Organisation und die damit verbundenen Strukturen werden als Gegebenheit von den SupervisorInnen akzeptiert. Anhand der zitierten Interviewpassagen lässt sich aufzeigen, dass die SupervisorInnen die Organisationslogik kaum beachten. Es werden Wünsche, Forderungen und Vorschläge an die Organisation gerichtet, aber nicht mit besonders viel Energie verfolgt. Es herrscht die Meinung vor, dass die Organisation versucht mittels Supervision die MitarbeiterInnen zu halten, da bei deren Abwanderung für sie finanzielle Belastungen aufgrund von Recruiting und Einschulungsmaßnahmen zukämen. Ob die Befragten all dies auch für die Klientel förderlich sehen, geht aus den Interviews nicht heraus.

7.2.3. Die Social-Profit-Organisation MAG ELF

In diesem Unterkapitel wird versucht, aus den Aussagen der Interviewten über die Organisation, die Positionierung der internen SupervisorInnen im Spannungsfeld Professionslogik versus Organisationslogik, festzumachen.

Die Organisation wird aufgrund ihrer hierarchischen Strukturen und den damit verbundenen strikten Anweisungen und Niederschriften, als träge beschrieben. Das wohl auch, weil viele Anordnungen sämtliche Magistratsabteilungen der Gemeinde Wien und nicht nur die MAG ELF betreffen. Da aber Soziale Arbeit sich vom Dienst in der Verwaltung unterscheidet, weil es oft um schwierige persönliche Angelegenheiten geht, erleben die MitarbeiterInnen diese als hinderlich für die Fallführung. Bürokratische Hürden verlangsamen den Weg zur raschen Hilfe. Die Digitalisierung wird hier als Erleichterung gesehen, weil etliche Schritte beschleunigt werden können. Beschleunigung und Flexibilität sind Begriffe die im 21. Jahrhundert an Bedeutung gewonnen haben und auch in den Magistrat eingezogen sind²⁹.

Die Organisation wird positiv beurteilt, da sie etwas für ihre Klientel leistet und durchaus, im Vergleich zu anderen Institutionen, eine relativ gut funktionierende Struktur bietet und Quali-

²⁹ Koch, A. (2009): Es wird regiert: die Rekonstruktion gouvernementaler Praktiken am Beispiel des Webauftrittes der Institution MAG ELF

tätsstandards vorweisen kann, auf die sich die SupervisorInnen beziehen können. Die Größe der Organisation und ihre Strukturen werden auch als Sicherheit empfunden. Die internen SupervisorInnen zeigen Verständnis für die Organisation und stehen ihr loyal gegenüber. Sie meinen die Rahmenbedingungen wären bekannt und zu akzeptierten, habe man sich für die Gemeinde Wien als Arbeitgeberin entschieden. Es wird zum Beispiel versucht, ein positives Bild der MAG ELF zu erzeugen. Auch wird betont, dass Unzufriedene aus der Organisation ausscheiden können. Eine interviewte Person beschreibt sich auch als Teil der Organisation, zeigt Verständnis für die Wirtschaftlichkeit, die Mechanismen und die Funktionalität. Die Organisation wird verteidigt, wird erklärt und entschuldigt. Festgestellt wird hierzu, dass, wenn die internen SupervisorInnen schon längere Zeit innerhalb dieser Strukturen beschäftigt sind, es zu einer Identifikation³⁰ mit der MAG ELF kommt.

Textpassagen lassen erkennen, dass die internen SupervisorInnen der Organisation loyal aber nicht unterwürfig gegenüberstehen, sondern diese durchaus hinterfragen. Kritik wird hauptsächlich an den Arbeitsbedingungen geübt, gleich ob es sich um die Grundprofessionen oder um die Supervisionsprozesse handelt. Angesprochen werden mangelnde materielle und personelle Ressourcen, von Mangelwirtschaft ist häufig die Rede. All dies lässt erkennen, dass es zur Überlastung der MitarbeiterInnen kommt, die Kraft raubt und lässt, wie geschildert, auch Gefühle der Ohnmacht entstehen. Nichtsdestotrotz bleibt vermehrt das Bestreben, welches Änderungen herbeiführen kann, in den vielen Interviewpassagen im Vordergrund. Zu hinterfragen bleibt, ob dies daran liegt, dass SupervisorInnen befragt wurden, die für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Veränderungen zuständig sind.

Das Ausmaß der Loyalität hängt auch von den Erwartungen ab, die für die jeweilige Beziehung konstitutiv sind. Diese Erwartungshaltungen werden auch von drei Interviewten angesprochen. So wird geschildert, dass keine Ziele angestrebt werden sollen, deren Erreichung nicht im Bereich des Möglichen liegt. Dies wird auch in den Gesprächen über Teamkonstellationen und der Erwartungshaltung der einzelnen SozialpädagogInnen zum Thema. Zwei ExpertInnen sprechen an, dass zu große Bestrebungen zu Frustration führen können. Auch wird geschildert, dass die Realität des Berufsalltages und die Ziele der Grundprofession oder der Organisation weit auseinanderklaffen können. Eine realistische Arbeitserwartung scheint den internen SupervisorInnen wichtig zu sein. Dies kann an der Grundprofession liegen, die sich häufig andere, neue bzw. kleinere Ziele mit den KlientInnen stecken muss, da eine Be-

³⁰ Möglicherweise findet diese Identifikation auch durch Desidentifikation mit der Organisation statt. Vgl. hierzu: Zwack, Pannicke (2009): Surviving the Organisation. Einige Landkarten zur Navigation im ganz normalen organisationalen Wahnsinn.

treuung in den seltensten Fällen linear verläuft. Weiter ist es auch ein Handlungsmerkmal von Supervisionsprozessen, Klarheit in komplexen Prozessen zu schaffen.

Geschildert wird, dass vor allem junge MitarbeiterInnen ein weit weniger klares Bild von ihrer Dienstgeberin haben. Dies hängt damit zusammen, dass sie mit der Erfüllung der Grundprofession vor allem zu Beginn der Arbeitstätigkeit stark gefordert sind. Da die Organisationsstrukturen oft noch nicht hinreichend bekannt sind, kann es zum Loyalitätskonflikt kommen. Es müssen Entscheidungen entweder für die Organisation oder die KollegInnen bzw. KlientInnen getroffen werden. Das heißt, hier sind auch die SupervisandInnen in ihren Grundprofessionen gefragt, sich zwischen Organisation und KollegInnen bzw. KlientInnen zu positionieren. Das geringe Interesse an der Institution kann damit zusammenhängen, dass die Herausforderungen, denen sich die BerufseinsteigerInnen gegenübersehen, zu groß sind und die Bemühungen der MAG ELF ihnen hier mit den Willkommenstagen die Lage zu erleichtern, nicht adäquat sind. Deshalb steht auch die Forderung einer NewcomerInnensupervision innerhalb der MAG ELF im Raum, die zum Austausch zwischen den KollegInnen und zum Kennenlernen der Organisation genützt werden könnte. Hier wäre der Blick der SupervisorInnen von der Metaebene aus ein probates Mittel, um auf die Probleme der BerufseinsteigerInnen einzugehen.

Bezüglich der Stärkung des Organisationsbewusstseins in Supervisionsprozessen gibt es unterschiedliche Meinungen. Die Person, die sich gegen die Einbeziehung der Organisation äußert, begründet dies damit, dass sie sich nicht noch einem weiteren Arbeitsfeld widmen wolle. Sie meint, dass müsse die Organisation selbst erledigen, andere InterviewpartnerInnen stehen diesem Thema positiv gegenüber. Für die unterschiedliche Beantwortung kann keine augenscheinliche Erklärung gefunden und auch kein Dokumentsinn rekonstruiert werden.

Auch dieses Themenfeld zeigt ein oszillierendes Verhalten der SupervisorInnen auf. Obwohl die Organisation als groß und teilweise träge beschrieben wird, stehen sie ihr positiv gegenüber. Loyalität und Identifikation sind zu erkennen. Dass dies mit den Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden zusammenhängt ist bekannt und wird in den Supervisionsprozessen bearbeitet. Kritisiert wird vor allem der Personalmangel, welcher zu Überarbeitung der MitarbeiterInnen führt und Burnoutgefahr mit sich bringt.

7.2.4. Die Supervisionsprozesse

Die in den Supervisionsprozessen mit den SozialpädagogInnen immer wiederkehrenden Themen, wie die Überforderung, das Handwerkzeug im Umgang mit den Kindern und Jugendlichen sowie Gruppendynamik können der Professionslogik zugeordnet werden. Aber auch die Zusammenarbeit mit KollegInnen im Team, die durch die Generationenproblematik belastet ist sowie der Personalmangel nehmen ebenso einen großen Teil der Supervisionszeiten ein. Dies sind auch Aufgaben die von der Organisation zu lösen wären, nichtsdestotrotz bemühen sich die SupervisorInnen Lösungsansätze gemeinsam mit den SozialpädagogInnen zu entwickeln. Es kann erkannt werden, dass der Schwerpunkt auf der Profession der SupervisandInnen liegt. Die Erarbeitungen von Handlungsressourcen im Umgang mit einzelnen KlientInnen und mit einer Gruppe sowie die Haltung und Rolle, welche eingenommen werden können, sind ebenfalls Thema in den Supervisionsprozessen. Fallsupervisionen haben vermehrt schwierige KlientInnen und komplexe Familienstrukturen zum Inhalt. Hierbei wird versucht, die Blickwinkel der SupervisandInnen zu erweitern und Perspektiven zu eröffnen, aber auch zu containen. Die Herausforderungen werden in einen positiven Kontext gestellt und Ziele gesucht. Die InterviewpartnerInnen geben an, die SupervisandInnen unterstützen und stärken zu wollen, damit diese gute Arbeit leisten können und auch Freude daran haben, damit sie gefestigt den Arbeitsalltag bewältigen können.

Die Profession und der Umgang damit, so lässt sich ablesen, stehen im Vordergrund der Supervisionsprozesse. Die Unterstützung in diesem Bereich ist sicherlich in dem schwierigen Berufsfeld eine wichtige und auch notwendige Aufgabe. Auffällig ist, dass die Organisation wenig thematisiert wird, am ehesten noch, wenn es Probleme mit der Leitung gibt. Aber auch hierbei liegt die Intention bei der Bearbeitung von Professionsthemen mit den einzelnen SupervisandInnen oder dem Team.

Dass der Schwerpunkt bei der Durchführung von Supervisionsprozessen bei dem Thema Profession liegt, hat möglicherweise den Grund darin, dass die internen SupervisorInnen in ihrem Hauptberuf ebenfalls in der Sozialen Arbeit tätig sind und deshalb die Klientel, auch aus berufsethischen Gründen im Vordergrund steht. Da die Teams großteils als autonome Gruppen in der Organisation angesehen werden, fokussiert sich die Suche nach Lösungen vorwiegend innerhalb dieser Arbeitsgemeinschaft und der Blick auf andere Organisationsstrukturen wird vernachlässigt. Es stellt sich die Frage, ob auch die ungenügende Triangulierung in diesem Bereich eine Rolle spielt. Da kaum Informationsweiterleitung auf der Metaebene stattfindet, lässt dies den Schluss zu, dass seitens der Hierarchie bzw. der Organisation keine Veränderungen zu erwarten sind. Dies verleitet möglicherweise auch dazu, die

Problemlösungen bei den SupervisandInnen bzw. dem Team zu lassen. Es entsteht der Eindruck, dass das Begleiten durch die Supervisionsprozesse sowie das Akzeptieren von Gegebenheiten beim supervisorischen Arbeiten im Vordergrund stehen. Dabei wird in Erinnerung gerufen, dass zum Wohle des Kindes gearbeitet wird und nicht zum Wohle der Hierarchie bzw. Organisation.

All dies erweckt den Anschein, dass die Profession mit ihrer Autonomie stark im Vordergrund steht. Die Aufgaben der Organisation sind zwar bekannt, werden aber nicht genügend in den Supervisionsprozessen bearbeitet. Daher werden auch kaum Forderungen an Hierarchieebenen herangetragen, was Veränderungen zum Positiven nicht fördert. Werden Problemlösungen angedacht, kommt es meistens zu einer Rückbesinnung auf den einzelnen Menschen oder das Team, die Organisation wird nicht ins Zentrum gerückt.

7.2.5. Die Komplexität im Spannungsfeld aufgrund des doppelten Anstellungsverhältnisses

In Bezug auf Aufträge der Organisation, die entweder tatsächlich gestellt oder selbst formuliert wurden, sehen sich die SupervisorInnen nicht in der Rolle der Reparaturanstalt, nicht als Instrument des Auftraggebers. Schon im Abschnitt Triangulierung wurde deutlich, dass sie sich als UnterstützerInnen der SupervisandInnen sehen. Sie wollen dazu beitragen, dass der einzelne Mensch im Vordergrund steht und gute Arbeit geleistet werden kann. Es soll ein Schutzraum angeboten werden, in dem contained und auch prophylaktisch gearbeitet wird. Es entsteht der Eindruck, dass es das Ziel ist, die Arbeitsfähigkeit der SupervisandInnen zu erhalten bzw. zu verbessern, aber noch bevor sie ein Burnoutsyndrom oder andere stressbedingte Erkrankungen entwickeln. Den SupervisorInnen ist das ein besonderes Anliegen, kennen sie doch aus ihrer Grundprofession die Probleme aus eigener Erfahrung.

Das Thema Feldkompetenz nimmt breiten Raum in den Interviews ein, was zeigt, dass sich die SupervisorInnen damit befassen haben. Übereinstimmung herrscht bei allen Interviewten, dass Erfahrung mit dem Arbeitsbereich der SupervisandInnen einen Vorteil darstellt, da diese nicht viel erklären müssen und auch schwierige Fälle für die SupervisorInnen keine besondere Herausforderung darstellen, da sie aus der eigenen Grundprofession solche Erfahrungen mitbringen. Es wird jedoch auch geschildert, dass die große Feldkompetenz ein Problem für die SupervisorInnen darstellen kann, da sie die ablaufenden Prozesse gut kennen. Dies verführt dazu, Lösungsvorschläge nicht erarbeiten zu lassen, sondern selbst vorzuschlagen. Die Betrachtung der Prozesse aus der Metaebene fällt den internen SupervisorInnen nicht immer leicht, die sie in ähnliche Fälle involviert sind. Es besteht immer die Ge-

fahr, dass Grundprofession und Supervision miteinander vermengt werden. Es wird angemerkt, dass es leichter ist, Personen anderer Grundprofessionen zu supervidieren, da es nicht so schwierig ist die Außenperspektiven einzunehmen. Dies erklärt den Wunsch nach einer Kontrollgruppe. Ansonsten spielt die Organisation beim Thema Feldkompetenz kaum eine Rolle.

Nicht nur die vorhandene Feldkompetenz trägt zum komplexen Spannungsfeld der internen SupervisorInnen bei. Durch eine mögliche lange Zugehörigkeit zur Organisation wird es aufgrund multiprofessioneller Zusammenarbeit im Laufe der Zeit schwieriger SupervisorInnen zu finden, mit denen sie noch nicht in einer Arbeitsbeziehung gestanden sind. Auch ein Funktionswechsel innerhalb der MAG ELF kann für SupervisorInnen eine heikle Angelegenheit werden, da sie möglicherweise in der Hierarchie aufsteigen und den ehemaligen SupervisorInnen vorgesetzt sind. Eine Person sieht auch Schwierigkeiten im Falle einer Beratung der SupervisorInnen bezüglich eines Jobwechsels. Sie meint, die Leitung der Wohngemeinschaften, könne annehmen, sie habe Vermittlungsarbeit geleistet und so Personal abgeworben.

Es zeigt sich an diesen Aussagen, dass interne SupervisorInnen viele verschiedene Sachverhalte beachten müssen. Bei den meisten Überlegungen und Interventionen steht die Professionslogik an erster Stelle. Die Organisation wird mitbedacht, aber nicht in vollem Umfang verantwortlich gemacht.

8. Diskussion und Resümee der dargestellten Ergebnisse

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet, wie sich interne SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe in dem Spannungsfeld Professionslogik versus Organisationslogik positionieren und welche Komplexitäten sich aus diesem Spannungsfeld für die Supervision ergeben. Diese Frage wird nun auf Basis der erhobenen Daten aus den Interviews vor dem Hintergrund der dargestellten Theorie und Konzepte diskutiert. Das Spannungsfeld entsteht, wie im Theorieteil aufgezeigt, zwischen den Polen der unterschiedlichen Logiken von Profession und Organisation. Die Positionierung im Spannungsfeld beeinflusst die Haltung der SupervisorInnen und damit die Arbeit in den Supervisionsprozessen. Es werden vier zentrale Erkenntnisse der Forschungsarbeit diskutiert.

8.1. Der Pol Profession und die Beachtung in Supervisionsprozessen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Profession betrifft die Interviewten in doppelter Weise. Sie gehören der Berufsgruppe der Sozialen Arbeit an und haben darüber hinaus eine Ausbildung als SupervisorIn. Beide Beschäftigungsfelder befinden sich im Professionalisierungsprozess, der sehr weit fortgeschritten zu sein scheint. Aber es stellt sich die Frage: Wie weit werden die Profession und die Professionalisierung der SozialpädagogInnen in Supervisionsprozessen, die von internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe durchgeführt werden, beachtet und unterstützt?

Wie im zweiten Kapitel dargelegt ist, wird das spezifische Fachwissen zur Grundlage professioneller Identität, welche sich in der Haltung, der Gestaltung von Prozessen und in der Herangehensweise an Problemstellungen zeigt. Aus dem Interviewmaterial lässt sich erschließen, dass den SozialpädagogInnen und ihren beruflichen Tätigkeiten von den SupervisorInnen in den Supervisionseinheiten viel Beachtung geschenkt wird. Von den Interviewten werden Themenkomplexe, welche die Profession betreffen, genannt. Dies sind zum einen Situationen der Überforderung im Umgang mit Kindern und Jugendlichen, zum anderen das Erkennen der Gruppendynamik. Auch die Zusammenarbeit im Team, welche die Bearbeitung von Ziel-, Bewertungs-, Rollen- oder auch Generationskonflikten beinhaltet, wird reflektiert. Das Nachdenken über Möglichkeiten des Umgangs miteinander, das Entwickeln von Lösungsansätzen und die Erweiterung von Handlungsressourcen stehen in den Supervisionsprozessen immer wieder im Vordergrund. An Beispielen aus dem unmittelbaren Arbeitsfeld der SupervisandInnen werden sowohl die Haltung als auch die Rollen, welche eingenommen werden können, erarbeitet.

Erlerntes Theoriewissen wird am Fall ausgerichtet. Mit Hilfe der reflektierenden Interpretation kann erkannt werden, dass in den Supervisionsprozessen größten Teils fallspezifisch gearbeitet wird. Bei Fallsupervisionen stehen die Kinder und Jugendlichen mit ihren komplexen Familienstrukturen im Mittelpunkt.

Wie im zweiten Kapitel auch ausgeführt wird, ist das Grundthema der Profession stets die Besonderheit der Beziehung zwischen den Professionellen mit ihrem speziellen Wissen und den KlientInnen, denen aus einer Problemlage geholfen werden soll. Die Rückbesinnung auf den einzelnen Menschen und die Auswirkung von gemeinsamen Tätigkeiten auf den Beziehungsstatus stehen in den Supervisionsprozessen immer wieder im Vordergrund. Es ist das Wohl des Kindes und nicht das der Organisation, welches in erster Linie beleuchtet wird. Die Professionellen der Sozialen Arbeit überlegen sich, was einzelne Kinder benötigen und wie

sie unterstützt werden können. Problemlösungsversuche und Reflexion nehmen auch immer wieder die Beziehung zwischen Kindern und Eltern in den Fokus. Es ist den SupervisorInnen wichtig, all dies in den Supervisionsprozessen zu bearbeiten.

Die Professionalisierung als Professionellwerden wird von den internen SupervisorInnen unterstützt. Die individuelle Entwicklung einzelner Teammitglieder wird nach der Fallsupervision als weiteres großes Themenfeld genannt. Wie finden KollegInnen ihren Weg im Berufsleben, wie ihren Platz und ihren Raum in Teams? Die Mitwirkung der SupervisorInnen bei der Aktualisierung der Kompetenzen, in einem Aufgabengebiet, das sich in Veränderung befindet, kann anhand der gewonnenen Daten rekonstruiert werden. Die Professionswerdung wird kaum zum Thema gemacht, am ehesten ist sie beim Teambildungsprozess in Supervisionseinheiten zu erkennen. Die Professionalität als qualitätsvolle Arbeit in Bezug auf die KlientInnen der SupervisandInnen, so wie sie Buer beschreibt (Kapitel 2.2), beansprucht immer wieder Platz in den Prozessen und wird von den internen SupervisorInnen berücksichtigt. Sie wollen unterstützen und stärken, damit die SupervisandInnen gute Arbeit leisten können und Freude daran haben. Mit ihren Interventionen, wie systemisches Fragestellen, ressourcenorientiertes Erweitern des Blicks, Skalieren oder auch paradoxes Eingreifen, soll gute Arbeit ermöglicht werden. Damit kann explizites und implizites Wissen verbunden werden und Handlungsfähigkeiten und Handlungsbereitschaft können individuellem Verhalten eine Richtung geben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die professionelle Haltung, die ein individualisiertes Muster von Einstellungen, Werten und Überzeugungen ist, von den internen SupervisorInnen in den Supervisionsprozessen in Bezug auf die Professionalisierung und Professionalität der SupervisandInnen stets berücksichtigt wird. Die Profession als personenbezogene, immaterielle Dienstleistung, deren Kernthema der Dienst am Anderen ist, steht in den Supervisionsprozessen die meiste Zeit im Vordergrund.

8.2. Der Pol Organisation und die Beachtung in Supervisionsprozessen

Wie im dritten Kapitel ausgeführt, ist eine Organisation eine besondere Form von sozialem Gebilde, welche menschliche Tätigkeiten regelt. Die Institutionalisierung verfestigt soziale Handlungen und kann dadurch entlasten.

Merkmale der Organisation, wie Mitgliedschaft, Zweckgebundenheit und Hierarchiestrukturen, werden von den Interviewten in den Erzählungen genannt. So sind Ein- und Austritte von MitarbeiterInnen sowie die damit verbundenen Aufgabengebiete Themen in Supervisionsprozessen. Auch die Zweckgebundenheit, die Versorgung von Kindern und Jugendlichen

und das Einwirken auf die Familiensysteme mit den gelindesten Mitteln werden in der reflexiven Arbeit benannt. Strikt hierarchische Strukturen werden akzeptiert. Dabei wird die Organisation sowohl von den SupervisandInnen als auch von den SupervisorInnen als träge beschrieben. Dass mit all dem bestimmte Regeln und Verfahren verbunden sind, wird zum großen Teil, so zeigen die gewonnen Daten, anerkannt. Die Hierarchieebenen sind mit unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen verbunden. Erkennen lässt sich, dass sie zwar zeitweise in den Prozessen thematisiert werden, dass aber die Einbeziehung von Führungspersonen, zum Beispiel durch Teilnahme an Supervisionseinheiten, kaum gegeben ist.

Die Ebene der Beziehung zwischen Individuum und Organisation wird durch Rollen als Formalisierungselement gestaltet. Hierbei kommt es, wie im dritten Kapitel dargelegt, zum *role-taking* und *role-making*. Damit wird die wechselseitige Verschränkung von Struktur und Handlung aufgezeigt. Zwar kann den Interviews entnommen werden, dass dieses Verfahren den internen SupervisorInnen bekannt ist und dass sie auch verschiedene Überlegungen zur Verschränkung anstellen, aber in den Supervisionseinheiten findet all dies kaum Einzug. Das Gestalten der Arbeitsbeziehung, welches ein weites und komplexes Gebiet ist und steuernde Einflussnahme auf die Organisation ermöglichen würde, beschränkt sich in den Supervisionsprozessen auf wenige Momente. Die Problematik der Arbeitsbeziehung zur Organisation wird meist mit professionellen Ansprüchen bearbeitet und es wird wenig auf die Verbindung mit der Organisation eingegangen.

Der Einzug des Neoliberalismus hat auch vor den Social-Profit-Organisationen nicht Halt gemacht. Preisgünstige und effizientere Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen sollen auch mit New-Public-Management-Programmen gelingen. Standards, formale Regeln, Verfahren, die zur Vereinheitlichung der Fallarbeit dienen sollen, sind den MitarbeiterInnen bekannt und werden großteils akzeptiert, da sie auch Teil der Mitgliedschaftsbedingungen in der Organisation sind. Sie werden einerseits als Sicherheit interpretiert, andererseits als Störung und nicht umsetzbare Vorgaben erlebt. Auch bei diesem Themenkomplex rückt die Organisation in den Hintergrund, denn es wird versucht, organisationalen Wünschen so zu folgen, dass sie für die KlientInnen passend bzw. nicht störend sind. Die Ökonomisierung und das damit verbundene Controlling werden in den Interviews erwähnt. In den Supervisionsprozessen kommt es öfters zu Klagen über die Mangelwirtschaft. Erschließen lässt sich aus den Interviewdaten, dass diese Beschwerden von den internen SupervisorInnen contained, aber nicht für die Erarbeitung einer gelungenen Arbeitsbeziehung zur Organisation genutzt werden.

Auch die entstehende Paradoxiefähigkeit, wenn professionelle Wissens- und Handlungsressourcen mit ökonomischem Erfolg der Dienstleistung zu verbinden sind, kann im Interviewmaterial erkannt werden. Anhand der Schilderungen wird rekonstruiert, dass aus der Sicht der SupervisorInnen auf SupervisandInnen überwiegend die Bezeichnung „traditioneller Professionalist“ (Kapitel 3.4.) zutrifft. Berufliche Autonomie sowie individuelle Begleitung und Versorgung der KlientInnen stehen nach Ansicht der SupervisandInnen für erfolgreiches Handeln und die Organisation mit ihren Vorgaben wird als Einmischung erlebt. Aus dem empirischen Material lässt sich schlussfolgern, dass auch in den Supervisionsprozessen dieser Typus von den SupervisorInnen stärker gefördert wird. Spezielle Hinweise darauf, dass der Typus des „flexibel Angepassten“, der sich individuell und professionell am Leitbild der Organisation orientiert und zu vorrauseilender Anpassung neigt, gibt es kaum. Anzeichen, dass der „reflexive integrierende Typus“, der versucht, organisatorische Umstrukturierungen mitzugestalten und in die professionelle Arbeit zu integrieren, durch supervisorisches Arbeiten in den Vordergrund gerückt wird, sind lediglich vereinzelt im Datenmaterial gesichtet worden.

Dass die Organisationslogik mit ihren neuen Maßstäben, zum Beispiel dem der wirtschaftlichen Rentabilität, nicht außer Acht gelassen werden kann, ist dem Datenmaterial ebenfalls zu entnehmen. Die große, teilweise für SozialpädagogInnen nicht überschaubare Organisation mit ihren starren Hierarchiestufen, wird nur zeitweise Gegenstand von reflexiven Bemühungen. Eine Bearbeitung mit Hilfe der internen SupervisorInnen bezüglich Organisationslogik und -bewusstsein geschieht jedoch kaum bzw. wird in manchen Fällen auch abgelehnt.

Es kann resümiert werden, dass die Organisation MAG ELF in Supervisionsprozessen mit internen SupervisorInnen zum Thema wird. Die Merkmale, Ziele und Rahmenbedingungen werden großteils anerkannt, die ökonomische Verschlechterung beklagt. Eine reflexive Auseinandersetzung mit der Organisation und ihren Logiken, die Erarbeitung eines Organisationsbewusstseins und des *role-taking* und *role-making* werden des Öfteren von den SupervisorInnen übersehen. Es bleibt zumeist bei der Bearbeitung professioneller Arbeitsthemen und bei dem Versuch der Problemlösung in diesem Feld. Rückmeldungen bzw. ein Oszillieren zwischen Organisation und SupervisorInnen, um Veränderungen in der MAG ELF zu bewirken, werden nicht in Anspruch genommen.

8.3. Die Positionierung der internen SupervisorInnen

Zwischen den beiden Polen Profession und Organisation baut sich das Spannungsfeld für die internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe auf. Es sind die unterschiedlichen, gegensätzlichen Kräfte der Professions- und Organisationslogik die aufeinander

der wirken, sich gegenseitig beeinflussen und eine Spannung erzeugen. Eine Spannung, der sich die MitarbeiterInnen, gleich in welcher Rolle, nicht entziehen können. In der Rolle als SupervisorInnen wäre eine Positionierung, die immer wieder die Mitte des Bereiches erreicht, wünschenswert. So könnten die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen, die neue Aufgabengebiete schaffen, in die Prozesse einfließen, die Reflexion darüber ermöglichen und Auswirkungen auf das Handlungsfeld erneut berücksichtigt werden.

Mit Hilfe der Supervisionseinheiten soll eine Metaebene erreicht werden, sodass Arbeitsergebnisse und Arbeitsbeziehungen verbessert und die organisatorischen Zusammenhänge erkannt werden. All dies beginnt bei der Auftragsklärung, die im Supervisionsverlauf an erster Stelle steht. Ein Dreieckskontrakt zwischen SupervisorIn, SupervisandInnen und AuftraggeberIn stellt im Konzept von Supervision eine wesentliche Grundlage dar. Damit kann, wie im Theorieteil dargelegt, eine Triangulierung entstehen, die sich auch im weiteren Prozess fortsetzt und einen triadischen Raum bildet. Diese für einen Supervisionsprozess als wichtig erachteten Punkte, werden in der Organisation MAG ELF nicht erfüllt. Die zahlende Abteilung vergibt keine Aufträge, sondern bewilligt die Durchführung. Die Leitung der Wohngemeinschaften muss die Durchführung lediglich schriftlich bestätigen. Auch der Arbeitsauftrag wird auf diesem Formular festgehalten. Dieser wird aber von den internen SupervisorInnen nicht als Interesse der Auftraggeberin angesehen, sondern als Platitude abgetan oder als nicht erwähnenswert erachtet. Es wird kein triadischer Raum geschaffen. Andere bzw. höhere Organisationsebenen werden nicht als PartnerInnen für die Zusammenarbeit und für Veränderungen angesehen. Die internen SupervisorInnen erachten die erste Hierarchieebene anscheinend nicht für einflussreich genug, um Wandel zu ermöglichen. Sie wäre jedoch der erste Anknüpfungspunkt an die Organisation. Wenn die Leitung der Wohngemeinschaften in seltenen Fällen an Supervisionsprozessen teilnimmt, dann steht meist trotzdem nicht die Organisation im Mittelpunkt, sondern es wird versucht, mittels Professionslogik eine Lösung zu finden. Es kann festgehalten werden, dass die SupervisorInnen von diesem Vorgehen kaum irritiert sind und dass darin die Nichtbeachtung der Organisation bemerkbar wird. Eine Konsequenz daraus ist, dass der Organisation durch das Fehlen dieses Schrittes wichtige Informationen für Erneuerungen und Umgestaltungen entgehen, also Maßnahmen, die für MitarbeiterInnen, KlientInnen und SupervisorInnen positiv ausfallen könnten. Auch das Ziel, Supervision als Mittel der Qualitätsentwicklung für die Organisation zu verwenden, wird durch diese Vorgangsweise verfehlt.

Ebenso kann anhand der Schilderungen zur Organisation und der Wechselwirkungen mit Supervision eine Positionierung bestimmt werden. Die Rahmenbedingungen und Strukturen, welche einfache Bewilligungen, Verrechnung und Akquise ermöglichen, werden zwar als

strikt bezeichnet, stellen aber kaum ein Problem für die internen SupervisorInnen dar. Für die Durchsetzung von Veränderungswünschen wird wenig Zeit aufgebracht. Positiv wird angemerkt, dass die Organisation finanzielle Mittel, Arbeitszeit und Räumlichkeiten zu Verfügung stellt. Aber in Bezug auf das Thema Arbeitszeit und Verrechnung kann anhand der Interviewdaten festgestellt werden, dass sehr schnell wieder die Hinwendung zur Profession hergestellt wird.

Zum Themenblock Einflussnahme der Organisation auf die Supervision gehen die Schilderungen der Interviewten nicht über die Rahmenbedingungen hinaus. Auch bei der umgekehrten Fragestellung, wie die Supervisionsprozesse die Organisation beeinflussen, kommen nur sehr zögerliche Antworten. Hierbei handelt es sich schließlich um Professionsprobleme, die von den SupervisandInnen in höhere Organisationsebenen zu tragen wären. Auch bei anderen Strukturmustern der Organisation, welche von den MitarbeiterInnen umzusetzen sind, wird in den Supervisionsprozessen zumeist das professionelle Arbeitsgebiet in den Vordergrund gerückt und eine Anpassung an die oft schwierigen, persönlichen Problematiken der KlientInnen versucht.

Was die Frage nach dem Bild der Organisation betrifft, ist aus den Daten zu rekonstruieren, dass der Ein- und Überblick in und über die Organisation bei den einzelnen MitarbeiterInnen sehr unterschiedlich ausfällt. Die Erzählungen der InterviewpartnerInnen enden aber fast immer bei den einzelnen SupervisandInnen bzw. Teams und deren Problemen mit der Profession und realistischen Arbeitserwartungen. Auch die Erarbeitung eines Organisationsbewusstseins in den Supervisionsprozessen findet wenig Zuspruch bzw. wird abgelehnt.

Das Kernstück der Organisationssupervision nach Gotthardt-Lorenz, die Kontextualisierung, wird im Folgenden mit den empirischen Daten belegt. Der Bereich Ökonomisierung wird in den Prozessen von den SupervisorInnen erkannt. Allerdings bleibt es meist bei der Akzeptanz der Tatsache, dass zu wenige Ressourcen vorhanden sind. Dass die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen in Prozessen beachtet werden, spiegelt sich in den Interviewdaten wider. Diese werden aber meist bezogen auf die Situationen der KlientInnen, besprochen. Eine Supervisionskultur innerhalb der MAG ELF, welche die Professionslogik bestärkt, kann auch mit Hilfe des Konzeptes der Organisationssupervision bestätigt werden. Forderungen der Organisation werden akzeptiert, Konflikte innerhalb der Organisation in den Supervisionsprozessen nicht bearbeitet, so die Schilderungen der InterviewpartnerInnen. Auch die Organisationskultur bzw. -subkultur scheinen kaum Beachtung zu finden.

Es kann zusammengefasst werden, dass die Organisationslogik wenig Beachtung in den Supervisionsprozessen der internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe findet. Es gibt kaum Kommunikation mit anderen Organisationsebenen und daher wenig Verschränkung zwischen den SupervisandInnen und der Organisation. Damit wird aber ein wichtiger Teil des Arbeitsfeldes ausgeblendet. SupervisorInnen sehen sich nicht als VermittlerInnen und Bindeglied zwischen den Menschen, die an der Basis arbeiten und der Organisation. So bleiben der Blick auf die KlientInnen aus der professionellen Sicht und die Psychohygiene, die den SupervisandInnen ermöglicht wird, im Vordergrund. Dass das, was in der Organisation geschieht ebenso Einfluss auf das Arbeitsgebiet an der Basis hat, wird meist ausgeblendet.

8.4. Die Komplexität aufgrund des doppelten Anstellungsverhältnisses

Supervisionseinheiten sind auf die Unterstützung der individuellen und organisatorischen Veränderungen sowie auf die Lösung von Spannungen und Konflikten in der täglichen Arbeit ausgerichtet. Geleitet werden sie von ausgebildeten ExpertInnen, mit dem Ziel, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten, wie im fünften Kapitel dargelegt ist. Im Fall der Organisation Wiener Kinder- und Jugendhilfe werden diese Prozesse fast ausschließlich von internen SupervisorInnen durchgeführt. Dies erzeugt bei der Positionierung im Spannungsfeld von Professions- und Organisationslogik eine spezielle Komplexität. Das bedeutet, dass die internen SupervisorInnen eine Vielfalt an Verhaltensmöglichkeiten haben, welche die Veränderungen der Wirkungsverläufe beeinflussen können. Mit Hilfe der Konzeptlinie der Organisationssupervision und des inhärenten Rollengerüsts der SupervisorInnen, wird im Folgenden die Position der internen SupervisorInnen in der komplexen, dynamischen Organisation (Kapitel 5.3) mit dem gewonnenen Datenmaterial dargestellt.

Das Rollengerüst hilft beim Durchbrechen einer engen Einbindung der internen SupervisorInnen in Teams und Organisationen sowie beim Entwickeln einer forschenden Haltung. In der Rolle als „innerhalb der Institution Handelnden“ obliegt den SupervisorInnen die Recherche der Supervisionsanfrage. Anhand der im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Daten kann festgestellt werden, dass in der Organisation Wiener Kinder- und Jugendhilfe von den internen SupervisorInnen auf diesen Schritt kein besonders großer Wert gelegt wird. Die organisationalen Hintergründe bzw. die Struktur der Organisation sind gut bekannt. Dies lässt eher eine stärkere Einbindung in Teams als eine objektive Bearbeitung in den Supervisionsprozessen vermuten. Der Schaffung, Erhaltung und Entwicklung des Beratungssystems wird nur dyadisch nachgegangen. Ob es zur Evaluation und Bilanzierung der getroffenen

Maßnahmen kommt, was ebenso zur Rollenhandlung gehört, kann mit den Interviewpassagen nicht erkannt werden.

Die Rolle als „institutionell Betroffene und Distanzierte“ wird von den wenigsten interviewten internen SupervisorInnen eingenommen. Vielen Interviewpassagen lässt sich entnehmen, dass während der Erzählungen, welche Fragen zur Rolle als SupervisorIn beantworten sollten, häufig Schilderungen vom eigenen, sozialpädagogischen Arbeitsfeld einfließen. Ob sie mit dieser Haltung zu einem positiven Auslöser für institutionelle Probleme werden können, ist mehr als fraglich. Erwartungen der SupervisandInnen, welche die internen SupervisorInnen im Prozess erfüllen sollen, werden übertragen. Diese sind jedoch hauptsächlich professioneller Art und beziehen die Organisation wenig mit ein. Die eigene Betroffenheit in der Organisation ist gegeben, wird teilweise auch wahrgenommen, führt aber dazu, noch näher an die SupervisandInnen zu rücken und sich in deren Probleme einbinden zu lassen.

Die Abhängigkeit und Prägung durch die Zugehörigkeit zur Organisation werden erkannt, das scheint aber in den Prozessen wieder aus dem Blickfeld zu rücken und bringt somit wenig Distanzierungsmöglichkeit hervor. Eigenreflexion zur inhaltlichen Kontrolle und Perspektivenerweiterung wird nicht im professionellen Rahmen durchgeführt. Es werden keine anderen Supervisionsprozesse innerhalb der Organisation berücksichtigt, somit auch keine Absprachen sichergestellt und keine Kooperation koordiniert. Die SupervisorInnen arbeiten für sich alleine.

Mit dem Rollengerüst, welches eine Vielfalt an Verhaltensmöglichkeiten erkennen lässt, kann erneut aufgezeigt werden, dass Faktoren, die zu einer Positionierung mittig im Spannungsfeld dienen würden, nicht berücksichtigt werden. Im Weiteren wird auf die Vor- und Nachteile der Rolle als interne SupervisorIn eingegangen, um auch hier nochmals die besondere Komplexität aufzuzeigen.

Das Thema Feldkompetenz spielt oft eine große Rolle bei Supervisionsaufträgen. Bei internen SupervisorInnen, die in der gleichen Grundprofession tätig sind, ist diese Kompetenz vorhanden. Anhand der Daten aus den Interviews ist auch festzustellen, dass dieser Teil der Rolle als sehr wichtig erkannt wird. Sowohl den positiven als auch den negativen Effekten dieser Kompetenz wird reflexiv begegnet. Dennoch scheint es in den Supervisionsprozessen immer wieder schwierig zu sein, Lösungsansätze nicht erarbeiten zu lassen, sondern diese vorschnell anzubieten. Hier wäre die Möglichkeit eine externe Interventionsgruppe aufsuchen zu können, wie im Theorieteil angeführt, eine förderliche Empfehlung für die SupervisorInnen

und die Organisation. Sofern dem nicht nachgegangen wird, besteht die Gefahr, dass es zu Betriebsblindheit kommt.

Auch die im Kapitel 4 erörterte Loyalitätsbindung kann mit den gewonnenen Daten belegt werden. Dies bedeutet, dass die SupervisorInnen in die Organisationskultur eingebunden sind. Dass diese aber deswegen vermehrt in den Prozessen behandelt wird, konnte nicht erhoben werden. Es kann somit erwartet werden, dass es wenig Widerstand gegen die Organisation gibt und diese daher auch vermehrt ausgeblendet wird. Interne SupervisorInnen sind immer im Geschehen. Damit könnte die Positionierung zwischen den Hierarchieebenen ein Problem werden. Da aber kein triadischer Raum gebildet wird, müssen die internen SupervisorInnen sich im Konfliktfall nicht zwischen verschiedenen Organisationsebenen entscheiden. Wie bereits angeführt, werden Konflikte in der Organisation in Prozessen kaum zum Thema gemacht.

Der eingeschränkte Freiheitsgrad, den Schreyögg sieht (Kapitel 5.4), da es Konsequenzen für Handlungen geben kann, welche sowohl interne SupervisorInnen, SupervisandInnen als auch das System betreffen können, wird von den Interviewten bestätigt.

Nicht erwähnt wird in den Interviews die ökonomische Absicherung durch die Grundprofession. Aber es kann angenommen werden, dass diese wohl einen positiven Aspekt darstellt. Der Wegfall von Akquise wird als Vorteil für die SupervisorInnen gesehen, dass aber bei weiten nicht das professionsübliche Honorar bezahlt wird, als Vorteil für die Organisation.

Es kann resümiert werden, dass interne SupervisorInnen neben der Positionierung im Spannungsfeld auch noch ihre Rolle mit den besonderen Feldern beachten müssen. Diese bringt, wie angeführt, verschiedenste Möglichkeiten mit sich. Die Komplexität, die sich aus der Betroffenheit und Distanzierung, aus dem Handeln in Institutionen, aus Abhängigkeit sowie Prägung konstituiert, ist nicht einfach im Auge zu behalten. Es zeigt sich aber auch hier, dass vermehrt die Profession im Mittelpunkt der supervisorischen Arbeit steht. Der Bereich Feldkompetenz zeigt ebenfalls auf, dass die Organisation kaum Beachtung findet. Auch führt der durch mögliche Konsequenzen eingeschränkte Freiheitsgrad zu der Annahme, dass dadurch die Organisation mit ihren Logiken sowie Strukturen nicht im Vordergrund der Bearbeitung steht. All dies hat zur Konsequenz, dass es zu blinden Flecken in der Reflexion des Arbeitsgeschehens kommen kann.

9. Schlusswort

Gegenstand der Masterarbeit war die Beschäftigung mit der Positionierung der internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe im Spannungsfeld von Profession versus Organisation und der Komplexität, die sich aus ihrer besonderen Rolle ergibt.

Die berufliche Selbstverständlichkeit ist ein bewegliches Konstrukt. Es benötigt einen ständigen Abgleich mit der Berufskultur und den ethischen Standards, die gesellschaftlichen Veränderungen unterliegen. Daher muss auch im Berufsfeld Supervision die Positionierung der darin Handelnden immer wieder überdacht werden. Anderenfalls können SupervisorInnen ihre SupervisandInnen weder bei der konstruktiven Bewältigung von Problemen und Herausforderungen unterstützen noch ihnen beim aktiven Steuern von Veränderungsprozessen behilflich sein.

Mit den gewonnen und rekonstruierten Daten kann festgehalten werden, dass der Professionslogik weit mehr Bedeutung in den Supervisionsprozessen zukommt als der Organisationslogik. Die KlientInnen, die Fallarbeit, die Zusammenarbeit der TeamkollegInnen sowie die Erweiterung von Handlungsressourcen der SupervisandInnen im Umgang mit den Kindern und Jugendlichen, nehmen den größten Teil der Supervisionszeit in Anspruch. In den Supervisionseinheiten werden Lösungsansätze gesucht, Problemen bearbeitet und Entlastungsmöglichkeiten entwickelt. Die Unterstützung der Profession, des Professionellwerdens und der Professionalität sind hier fest verankert.

Die Organisation wird zwar nicht vollkommen außer Acht gelassen, aber aufgrund ihrer Größe ist sie wenig übersichtlich für die SupervisandInnen und tritt kaum als Verhandlungspartnerin für SupervisorInnen auf. Die SupervisorInnen anerkennen und akzeptieren die Organisationsmerkmale – Zugehörigkeit, Zweck und hierarchische Struktur – und berücksichtigen diese auch in den Prozessen. Doch gibt es kaum Wechselwirkungen bzw. Beeinflussungen zwischen dem Supervisionsgeschehen und der Organisation. Das Konzept der Organisationssupervision mit ihrer Kontextualisierung ist wesentlich, um einen Überblick zu erhalten, wie Positionierung im Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation beeinflusst wird und gelingen kann. Viele der angeführten Punkte, welche zu einer reflektierten Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und organisationalem Umfeld führen würden, sind für die internen SupervisorInnen schwierig umzusetzen und die Bearbeitung von Organisationsstrukturen und -kultur wird kaum Beachtung geschenkt.

Das Spannungsfeld zwischen den Polen der Professions- und Organisationslogik ist ein weites. Es stellt sich die Frage, ob die SupervisandInnen in ihrem unmittelbaren Berufsfeld unterstützt werden oder ob darauf geachtet wird, dass der Organisation zukunftsorientierte Veränderungen ermöglicht werden. Es sind die internen SupervisorInnen der Social-Profit-Organisation MAG ELF die hier Einfluss nehmen könnten. Ein Großteil von ihnen arbeitet über viele Jahre bzw. Jahrzehnte für die Organisation und hat auch schon seit längerem ein doppeltes Anstellungsverhältnis. Damit ergibt sich ein tieferer Einblick sowohl in die Profession als auch in die Organisation.

Aus den gewonnenen Daten geht hervor, dass in den Supervisionsprozessen die Professionslogik im Vordergrund steht und dass die SupervisorInnen nicht als Bindeglied zwischen MitarbeiterInnen und Organisation fungieren. Dies ist als Manko herauszustellen, da das Negieren der Organisation auf die Dauer zu viele Bereiche der Basisarbeit ausschließt und damit eine Unterstützung der SupervisandInnen in ihrer Grundprofession, im Professionellwerden und der Professionalität nicht mehr gewährleistet werden kann. Damit es den SupervisorInnen leichter fällt in den Prozessen auf der Metaebene zu bleiben und eine Position mittig im Spannungsfeld einzunehmen, wäre die Einrichtung von Intervisionsgruppen und Fortbildungsmaßnahmen empfehlenswert.

Die internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass die MitarbeiterInnen qualitativ gute Arbeit erbringen und trotz zeitweiliger Überbelastung, die Freude daran nicht verlieren. In den Prozessen erfolgt Psychohygiene und Reflexion über die professionellen Arbeitsschritte sowie die Bearbeitung der professionellen Rolle. Anhand der gewonnenen Daten kann festgestellt werden, dass die Professionslogik im Vordergrund und die Organisationslogik im Hintergrund steht.

Um mit den gesellschaftlichen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts Schritt halten zu können, wäre es wünschenswert, die Vorteile, welche Vernetzung mit sich bringt, auch mit und in den Supervisionsprozessen der Organisation MAG ELF wirksam werden zu lassen. Überlegungen und Erhebungen, die zu Veränderungen bezüglich des Oszillierens zwischen Supervision und Organisation führen, wären ein interessantes Forschungsdesiderat.

10. Literatur

Ajdukovic, M.; Cajvert, L.; Judy, M.; Knopf, W.; Kuhn, H.; Madai, K.; Voogd, M. (2016): ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching. In: Judy, M.; Knopf, W. (Hg.): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen. Wien: Facultas, 111-183

Ajdukovic, M.; Cajvert, L.; Judy, M.; Knopf, W.; Kuhn, H.; Madai, K.; Voogd, M. (2016): ECVision. Ein europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching. In: Judy, M.; Knopf, W. (Hg.): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen. Wien: Facultas, 185-223

Atzmüller, R.; Hermann, C. (2004): Veränderung öffentlicher Beschäftigung im Prozess der Liberalisierung und Privatisierung. Rekommodifizierung von Arbeit und Herausbildung eines neoliberalen Arbeitsregimes. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie (29), 30-48

Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (2007): Die Wiener Schule der NPO-Forschung. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Non-Profit-Organisation – Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-16

Bassarak, H. (2012): Sozialmanagement fordert Personal. In: Bassarak, H.; Noll, S. (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: Springer, 33-51

Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Beck

Belardi, N. (2015): Supervision für helfende Berufe. Freiburg in Breisgau: Lambertus-Verlag

Borg, I.; Staufenbiel, T. (2007): Theorien und Methoden der Skalierung - Eine Einführung. Bern: Verlag Hans Huber

Bruhn, M. (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer

Buer, F. (2000a): Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (4), 4-20

Buer, F. (2000b): Profession oder Organisation? – Wem dient die Supervision. In: Pühl, H. (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske und Budrich, 70-104

Buer, F. (2003): Team-Entwicklung in der Supervision zwischen Fallarbeit und Organisationsentwicklung. In: Organisationberatung, Supervision, Coaching (OSC) (12), 121-135

Buer, F. (2004): Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. Und welche Rolle die Supervision heute dabei spielt. In: Buer, F.; Siller, G. (Hg.) Die flexible Supervision. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 161-202

Buer, F. (2006): Gefährdet Organisation Profession? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) (2), 65-85

Buer, F. (2008): Zur Lage der Fach- und Führungskräfte heute. Die Lage der professionellen Beziehungsarbeit. In: Buer, F.; Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 37-54

Buer, F. (2009): Worum es in der Arbeit von professionals im Grunde geht: Sinnfindung in der Arbeit durch verantwortetes Streben nach Glück. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 55-71

Buer, F. (2012): Über die Wertschätzung der Wertschätzung in Organisationswelten. Oder: Wie man Glück in der Arbeit verspielen kann. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) (2), 237-247

Butterwegge C.; Lösch, B.; Ptak, R. (2008): Kritik des Neoliberalismus. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Bröckling, U.; Krasmann, S.; Lemke, T. (2004): Einleitung. In: Bröckling, U.; Krasmann, S.; Lemke, T. (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 9-16

Castells, M. (2017): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter Wirtschaft Gesellschaft Kultur. Band 1. Wiesbaden: Springer Verlag

Classen, B. (2006): Angewandte Ethik in der Supervision. https://www.dgta.de/uploads/tx_rldgtauer/14bb88a298c792a7d216915e52a4e424_Angewandte_Ethik_in_der_Supervision_-_Barbara_Classen_-_Werkstatt.pdf, 350-362, (9.3.2019)

Duden: Spannungsfeld: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Spannungsfeld> (1.11.2019)

Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt

Franke, G. (2005): Facetten der Kompetenzentwicklung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung

Gabler Wirtschaftslexikon: New Public Management. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definitionen/new-public-management-npm-39664>, (17.2.2019)

Geissler, B. (2013): Professionalisierung und Profession. Zum Wandel klientenbezogener Berufe im Übergang zur post-industriellen Gesellschaft. In: die hochschule (1), 19-192

Gotthardt-Lorenz, A. (1997): Methodische Vorgehensweise in der Organisationssupervision. In: Luif, I. (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac Verlag, 207-229

Gotthardt-Lorenz, A. (2006): „Die ich rief, die Geister ...“ Organisationssupervision, Teil 2. In: Supervision Mensch Arbeit und Organisation (1), 32-42

Gotthardt-Lorenz, A. (2009a): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske und Budrich, 147-160

Gotthardt-Lorenz, A. (2009b): Konzeptlinien der Organisationssupervision auf dem Prüfstand. Theoretische Überlegungen und Praxisdokumentation. In: Lehner, L.; Sanz, A.; Trotz R.: Visionen und Wege. Jahrbuch für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie, Band 7. Wien: Krammer, 75-92

Gotthardt-Lorenz, A. (2014): Die kooperative Gestalt und Gestaltung von Organisationssupervision. In: Supervision Mensch Arbeit und Organisation (2), 30-36

Grunwald, K. (2012): Zur Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, H.; Noll, S. (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: Springer, 55-79

Häcker, H.; Stapf, K. (Hg.) (2004): Ambiguität. Dorsch Psychologisches Wörterbuch. Bern: Huber

Haselbacher, H.; Krafft-Ebing, I. (2006): Supervision für 30.000 Mitarbeiter/innen. Projekt Krankenanstaltenverbund/ÖÄGG. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (1), 5-15

Haubl, R.; Voß, G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt (1), 2-8

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

Heintel, P. (2009): Systemreflexion und Systemgrenzen in einer entgrenzten Wirtschaft – Folgen für Beratung in und von Organisationen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 29-40

Herbst, D. (2015): Zur Bedeutung von Spiegelphänomenen für Emotionen auf Events. In: Zanger, C. (Hg.): Events und Emotionen. Stand und Perspektiven der Eventforschung. Wiesbaden: Springer, 23-42

Herzka, M. (2013): Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer

Hoffmann, C. (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz: UVK

Horak, C.; Matul, C.; Scheuch, F. (2007): Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 178-201

Horn, K. (2016): Profession, Professionalisierung, Professionalität, Professionalismus – Historisch und systematische Anmerkungen am Beispiel der deutschen Lehrerbildung. In: De Gryter. zpt- 2016-0017 <https://www.degryter.com/download.pdf>, 153-164 (10.7.2019)

Judy, M.; Knopf, W. (Hg.) (2016): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen. Wien: Facultas

Judy, M. (2016): ECVision. Supervision und Coaching in Europa: Konzepte und Kompetenzen. Eine Einführung. In: Judy, M.; Knopf, W. (Hg.): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen. Wien: Facultas, 25-47

Klieme, E.; Hartig, J. (2007): Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. In: Prenzel, M.; Gogolin, I.; Krüger, H. (Hg.): Kompetenzdiagnostik. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Sonderheft 8. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 11-29

Koch, A. (2009): Es wird regiert: die Rekonstruktion gouvernementaler Praktiken am Beispiel des Webauftritts der Institution MAG ELF. Diplomarbeit, Universität Wien. Fakultät für Philosophie und Bildungswissenschaft. URN:ur: nbn:at:at-ubw:1-30167.48335.941765-1

Kurp, H. (2005): Interne Supervision und Beratung. Lüneburg: Supervision Lüneburg.
www.supervision-lueneburg.de (16.5.2019)

Kuhl, J.; Schwer, C.; Solzbacher, C. (2014): Professionelle pädagogische Haltung: Versuch einer Definition des Begriffes und ausgewählte Konsequenzen für Haltung. In: Schwer, C.; Solzbacher, C. (Hg.): Professionelle pädagogische Haltung. Historische, theoretische und empirische Zugänge zu einem viel strapazierten Begriff. Osnabrück: Klinkhardt Verlag, S. 107-123.

Kühl, S. (2008a): Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlaterieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) (3), 260-294

Kühl, S. (2008b): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Kühl, S. (2014): Organisationssoziologie. In: Endruweit, G.; Trommsdorff, G.; Burzan, N. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft, 343-347

Kühn, T. (2017): Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms. In: Supervision Mensch Arbeit Organisationen (1), 26-31

Lamek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz

Maaser, W. (2013): Sozialarbeiterische Profession im Spannungsfeld von normativem Selbstverständnis und sozialstaatlicher Beauftragung. In: EthikJournal (1), 1-18

Maelicke, B. (2012): Überlegungen zum strukturellen Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, H.; Noll, S. (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: Springer, 15-24

Maier, M. (o.J.): Soziale Arbeit im Spannungsfeld von sozialen Investitionen und Ökonomisierungsdruck: SOS-Kinderdorf. https://www.sos-kinderdorf.at/getmedia/9fe407b4-2c23-407a-bfce-053a8f220aea/Maier_abstract_HP.pdf (1.11.2019)

Menschik-Bendele, J. (2014): Abschied. Vom guten Ende supervisorischer Beziehungen. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (1), 24-28

Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta

Möller, H. (2016): Forschung zu Supervision und Coaching-Kompetenz. Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft. In: Judy, M.; Knopf, W. (Hg.): Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen. Wien: Facultas, 61-89

Nieke, W. (2002): Kompetenz. In: Otto, H.; Rauschenbach, T.; Vogel, P. (Hg.): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen: Leske und Budrich, 13-28

Nohl, A. (2017): Interview und Dokumentarische Methode. Anleitung für die Forschungspraxis. Wiesbaden: Springer

Orthney, F. (2002): Der Trend zur Kompetenz, Begriffsentwicklung und Perspektiven. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (1), 7-14

Österreichische Balintgesellschaft: Balintgruppe. http://www.balintgesellschaft.at/balint_group.html, (17.9.2019)

ÖVS (2018a): Beratungsformate. <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate/>, (19.12.2018)

ÖVS (2018b): Qualität. <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/qualitaet/>, (15.5.2019)

Petzold, H.; Schigl, B.; Fischer M.; Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske und Budrich

Pfläging, N. (2018): Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistungen entsteht. München: Redline Verlag

Pühl, H. (2009a): Supervision und Organisationsentwicklung - Beratung im Wandel. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 15-27

Pühl, H. (2009b): Auftragsklärung – Intervention auf dem Wege zur Konstituierung eines Beratungssystems. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 91-102

Pühl, H. (2009c): Team-Supervision und Teamarbeit. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 161-193

Rappe-Giesecke, K. (2002): Die Konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. In: Zeitschrift Supervision: Supervision im Spiegel der Zeit – Heft zum 20jährigen Bestehen der Zeitschrift (2), 55-65

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

Rappe-Giesecke, K. (2004): Interne Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung. <http://rappe-giesecke.com/media/dokumente/vortraege/interne-supervision.pdf> (4.9.2019)

Röttger, U. (2010): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Schauer, R. (1995): NPO-Forschung in Österreich. In: Schauer, R.; Anheier, H.; Blümle, E. (Hg.): Nonprofit-Organisationen (NPO) – Dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 149-162

Schiersmann, C.; Weber, P.; Petersen C. (2013): Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende – am Beispiel des Feldes Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: Haubel, R.; Möller, H.; Schiersmann, C.(Hg.): Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt (2), 2-8

Schmeiser, M. (2006): Soziologische Ansätze der Analyse von Profession, Professionalisierung und des professionellen Handelns. In: Soziale Welt (3), 295-318

Schmidt, A. (2008): Profession, Professionalität, Professionalisierung. In: Willems, H. (Hg.): Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Band 2. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 835-864

Schmidt-Lellek, C. (2006): Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) (2), 183-192

Schreyögg, G.; Geiger, D. (2003): Kann implizites Wissen Wissen sein? Vorschläge zur Neuorientierung im Wissensmanagement. In: Wyssusek, B. (Hg.): Wissensmanagement komplexe. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 43-54

Schütze, F. (1984): Professionelles Handeln, wissenschaftliche Forschung und Supervision. Versuch einer systematischen Überlegung. In: Lippenmeier, N. (Hg.): Beiträge zur Supervision. Gesamthochschule Kassel: Eigenverlag, 275-454

Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A.; Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt Main: Suhrkamp, 183-275

Schweiger, C.; Kump, B. (2018): Lerne die Regeln um sie zu verändern! Die Rolle der Organisationslogik in Veränderungsprozessen. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) (3), 289-294

Seitz, S. (2008): Der Lehrer als Innovator von Schule. Ein neues Professionsverständnis? Hamburg: Verlag Dr. Kovac

Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Sommer, C. (2010): Die spezifische Situation der internen Supervision in einer forensischen Psychiatrie. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, C. (2010): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 200-212

Stachura, M. (2014): Institution: In: Endruweit, G.; Trommsdorff, G.; Burzan, N. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft, 200-201

Staudt, E. (2015): Kompetenz und Innovation. In: Clermont, A.; Schmeisser, W.; Krimphore, D. (Hg.): Personalführung und Organisation. München: Verlag Franz Vahlen, 269-282

Steinhardt, K. (2005): Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zur Profession? Gießen: Psychosozial-Verlag

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung für Studierende. Berlin: Oldenburg Verlag

Supervision Mensch Arbeit Organisation (2006): Editorial. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation, (2), 1-2

Tietel, E. (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster, Hamburg, London: LIT

Tietel, E. (2009): Wenn der /das Dritte aus dem Blick gerät. Die Fallstricke beruflicher Dreiecksverhältnisse im Fokus der Supervision. In: Pühl, H. (Hg.) Handbuch der Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Leutner, 141-147

Thun-Hohenstein, L.; Trost-Schrems, J. (2017): Psychodrama an einer kinder- und jugendpsychiatrischen Versorgungs- und Universitätsklinik. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 107-113

Voswinkel, S. (2004): Kundenorientierung. In: Bröckling, U.; Krasmann, S.; Lemke, T. (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 145-151

Weigand, W. (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision: In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (2), 5-10

Weigand, W.; Johnsson, M. (2009): Der Supervisor in der Verantwortung eines Hausberaters. Ein Gespräch über den Nutzen und die Grenzen von Beratung. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (4), 34-40

Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (1), 24-39

Wimmer, R. (2009): Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 213-230

Wirbals, H. (2006): Der Supervisor als Berater in Arbeits- und Organisationsprozessen – Verändertes Beratungsverhalten am Markt: In: Supervision Mensch Arbeit Organisation (2), 49-54

Zwack, J.; Pannicke, D. (2009): Surviving the Organisation. Einige Landkarten zur Navigation im ganz normalen organisationalen Wahnsinn. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 111-125

11. Abstract

Supervision ist in fast allen Social-Profit-Organisationen ein wichtiger Faktor, um das Arbeitsfeld zu reflektieren. In der Wiener Kinder- und Jugendhilfe ist dies ein verpflichtender Teil des Arbeitsauftrages, der hauptsächlich von internen SupervisorInnen durchgeführt wird. Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen müssen auch die internen SupervisorInnen das Konstrukt ihres beruflichen Selbstverständnisses immer wieder überdenken. Es benötigt hierfür einen Abgleich mit der Berufskultur und ethischen Standards. Um zu erheben, wie ihnen dies gelingt, wurde in der Arbeit der Frage nachgegangen: „Wie positionieren sich die internen SupervisorInnen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe im Spannungsfeld von Profession und Organisation und welche Komplexitäten ergeben sich aus diesem Spannungsfeld für die Supervision?“. Mit Hilfe von ExpertInneninterviews wurden Daten gewonnen und in Anlehnung an die dokumentarische Methode rekonstruiert. Es lässt sich mit diesem Material feststellen, dass die internen SupervisorInnen sich nahe dem Pol der Professionslogik positionieren und hierbei wichtige und gute Arbeit in den Prozessen leisten. Die Organisationslogik findet meist nur wenig Platz in den Reflexionen der Arbeitstätigkeit. Auch findet kaum eine Verschränkung von Supervision und Organisation statt. So bringen einerseits die SupervisorInnen nur bedingt organisationale Phänomene in die Prozesse ein, andererseits hat die Organisation mit diesen Arbeitsschritten kaum Kontakt zu den BasismitarbeiterInnen und es entgehen ihr Anregungen, die auch zu positiven Veränderung innerhalb der MAG ELF führen könnten. Wünschenswert wäre eine verstärkte Kommunikation über die geführten Supervisionsprozesse mit den auftraggebenden Stellen, um Innovationen durch Wechselwirkung zwischen Supervision und Organisation anzuregen.

12. Anhang

Interviewleitfaden - Supervision im Spannungsfeld von Profession und Organisation

Herzlichen Dank für die Gesprächsbereitschaft. Ich bin am Ende der Supervisionsausbildung und will mit diesem Interview Daten für meine Masterarbeit zum Thema Supervision und dem damit verbunden Spannungsfeld zwischen der Unterstützung der Profession und der Organisation gewinnen.

Wie schon im Vorfeld angekündigt wird das Interview ca. eine Stunde in Anspruch nehmen. Das Interview wird aufgezeichnet, die Daten werden nur für die Auswertung dieser Masterarbeit verwendet. Ausführliche Schilderungen, Ihre subjektive Sichtweisen und Einschätzungen sind erwünscht.

- Sie sind interne SupervisorIn bei der MAG ELF, das heißt, Sie haben eine Anstellung bei der MAG ELF. Können Sie zum Einstieg schildern, was ihre Aufgaben bzw. ihr Tätigkeitsgebiet innerhalb der Organisation sind. Was ist ihr beruflicher Hintergrund?
- Wie ist es dazu gekommen, dass Sie interne SupervisorIn bei der MAG ELF wurden?
- Wenn Sie an Ihren Beginn als SupervisorIn zurückdenken: Welchen Auftrag haben Sie von der MAG ELF in Bezug auf Supervision bekommen? Wurde da etwas ausgesprochen?
- Wenn Sie an ihre konkreten Erfahrungen in Supervisionsprozessen in der MAG ELF denken, was sind für Sie die Spezifika?
- Welche Themen, Problemlagen, Anliegen kommen immer in den Supervisionsprozessen zur Sprache?
- Sie haben gesagt, dass immer wieder behandelt wird. Können Sie mir eine konkrete Supervisionseinheit schildern, in der dieses Thema bearbeitet wurde?
 - Wie ist die Supervision abgelaufen?
 - Wie haben Sie das Thema bearbeitet?
 - Können Sie sich noch erinnern, welche Interventionen Sie gesetzt haben?
 - Wie ist es Ihnen mit diesem Thema gegangen?
 - Welche Emotionen und Assoziationen löste es bei Ihnen aus?
 - Wenn Sie jetzt über diese Supervisionseinheit nachdenken, wie verstehen Sie heute die Dynamik?
 - Was glauben Sie ist die Haltung der Vorgesetzten in der Organisation zu diesem Thema?
 - Sie machen deutlich, dass die Haltung der Organisation dazu anderes ist als die Wahrnehmung / Einschätzung / das Erleben der SupervisandInnen. Wie sind Sie mit dem Spannungsfeld umgegangen?

Textimmanent Fragen zum Spannungsfeld

- Wie wird über die Organisation gesprochen?
 - Gibt es ein klares Bild der Organisation?
 - Wie stärken Sie das Organisationsbewusstsein?
 - Wie sehen Sie den Habitus der SozialpädagogInnen?
 - Wie wird die Hauptaufgabe gesehen?
 - Wie die Funktion / Rolle in der Organisation?
 - Wie die Arbeitsabläufe / die Arbeitsbedingungen / die Ökonomisierung / die Organisationskultur?
 - Werden interpersonelle oder strukturelle Ursachen genannt?
 - Wie beeinflusst die Organisation die Supervision?
 - Wer steht vermehrt im Mittelpunkt: KlientInnen, KollegInnen, Leitung, Organisation?
 - Welche Bedeutung hat Ihre eigene Verbundenheit mit der MAG ELF?
-
- Fällt Ihnen ein Beispiel zum anderen Themenfeld ein?

Sie haben jetzt verschiedene Problemlagen beschrieben, bei denen sich die SozialpädagogInnen von der Organisation oft nicht verstanden fühlen in ihrem sozialpädagogischen Handeln.

- Wie wirkt sich das auf Ihre Haltung als SupervisorIn zwischen den SozialpädagogInnen und ihren AuftraggeberInnen in der MAG ELF aus?
 - Was macht das mit Ihnen in der Rolle als SupervisorIn?
 - Was ist noch offen geblieben zum Thema Supervision innerhalb der MAG ELF? Gibt es noch Punkte, die aus ihrer Sicht relevant sind? Möchten Sie noch etwas ergänzen?
-
- Daten zur Interviewperson:
 - Alter
 - Geschlecht
 - Wie lange als SupervisorIn tätig
 - Wie lang in der MAG ELF

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben.