



MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Supervision im Wandel - Veränderung(en) im Habitus der Supervisor*innen?

verfasst von | submitted by

Mag.rer.nat. Johannes Lukas Guettler

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

Master of Science Supervision und Coaching (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 992 820

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

Supervision und Coaching

Betreut von | Supervisor:

Mag. Dr. Kornelia Steinhardt

Eidesstattliche Erklärung

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

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

Wien, am 23.1.2025

Mag.rer.nat. Johannes Güttler

Danksagung

Ich danke Severin und Antonia.

Ich danke Angelina.

Ich danke Alex, Armin, Clemens und Gerald.

Ich danke Christa und Ernst.

Ich danke meinen Studienkolleginnen und Studienkollegen bBA an der PH OÖ.

Ich danke Josi, Willi, Andi, Max, Clemens, den anderen Ausbildern des Skilehrerverbandes Oberösterreich und den Kolleginnen und Kollegen der Ausbildung.

Ich danke Rudi, Ju, Martin, Nadine und den Kolleginnen und Kollegen von der Skischule Gosau sowie der Skischule Feuerkogel.

Ich danke den interviewten Personen.

Ich danke Christine und Ursula.

Ich danke Carl und Milton.

Ich danke den Tieren, die mein Leben bereichert haben: Groenendael Aramis, Malinois Ylvie, Katzenviecher Ivan, Cleopatra und Josefine sowie den Fischen.

„Ehre und Stärke“ (ladiesman217).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
1.1. Einführung in das Themengebiet und Problemaufriss	5
1.2. Fragestellung	6
1.3. Aufbau der Arbeit.....	7
2. Veränderungsprozesse, Supervision, Habitus und Reflexion	8
2.1. Veränderungsprozesse in Gesellschaft und Arbeitswelt	8
2.2. Supervision.....	14
2.3. Habitus.....	18
2.4. Reflexion	22
3. Forschungsdesign	31
3.1. Qualitative Forschung	31
3.2. Erhebungsinstrument.....	32
3.3. Entwicklung des Interviewleitfadens	33
3.4. Auswahl und Zugang zur Zielgruppe der Expert*innen	34
3.5. Durchführung und Dokumentation	34
3.6. Aufbereitung des Datenmaterials	35
3.7. Deduktion der Dimensionen und Kategorien	36
4. Ergebnisse	38
4.1. Ergebnisdarstellung mittels Zusammenführung der Antworten der Expert*innen	39
5. Diskussion der Ergebnisse.....	53
5.1. Wandel der Arbeit	53
5.2. Ökonomisierung	54
5.3. Druck.....	54
5.4. Gestaltung von Arbeitsbedingungen	57
6. Zusammenfassung.....	60
7. Prozessreflexion	61
8. Literatur und Quellen	62

1. Einleitung

1.1. Einführung in das Themengebiet und Problemaufriss

Die Gesellschaft ist einem immer rasanter werdenden Wandel ausgesetzt. Wie kaum in einem anderen historischen Abschnitt der Geschichte der Menschheit verschwinden Berufe und Arbeitsfelder und entstehen dafür aber ungleich mehr neue. Die Automatisierung schreitet voran und der Dienstleistungssektor wächst. In der „Komplexitätsforschung“ (Liening, 2017, 7) spricht man dahingehend auch von einer Pluralisierung der Gesellschaft. Parallel zu den neuen Formen von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsfeldern entwickelten sich auch neue Lebensstile und Beziehungsformen. Nach Hausinger (2008, 56ff) werden die Veränderungen durch Prozesse und Phänomene der Flexibilisierung, Entgrenzung, Subjektivierung sowie Ökonomisierung der Arbeit und daraus folgend der Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung der Arbeitskräfte, von denen Arbeitskräfte und Organisationen gleichermaßen und auch wechselseitig betroffen sind, abgebildet. Weiters sind zu nennen: Prekarisierung, Steigerungen der Effizienz sowie der Komplexität. Der Zeit- und Leistungsdruck sind ebenfalls erheblich und auch am Zunehmen. Der Erfolg von Veränderungen wird nach den Gesichtspunkten der Ökonomisierung und der Heranziehung nur scheinbar objektivierbarer Größen gemessen (Beumer, 2013, 20). Die Begriffe Erfolg oder auch Effizienzsteigerung scheinen nicht zuletzt auch durch die Zunahme an Zertifizierungen an Relevanz zuzunehmen, auch im Beratungssektor.

Die berufliche Tätigkeit der Supervisor*innen als „professionelle Beziehungsarbeit“ (Buer, 1999, 20) entwickelte sich in der Moderne und auch für dieses Berufsfeld ist anzunehmen, dass supervisorische Alltagssituationen an Komplexität gewonnen haben. Beispielsweise durch die zunehmenden Anfragen nach Teamentwicklung mussten sich Supervisor*innen mit Themen wie Macht, Führung und Struktur auseinandersetzen und näherten sich so dem Bereich der Organisationsentwicklung. Zudem wird zunehmend auf die Reflexionsbereitschaft der Klient*innen gesetzt (Pühl, 2009, 15). Die Veränderungen der Arbeitswelt betreffen Supervisor*innen sowohl in der Begleitung derer, die von den Transformationen direkt betroffen sind, was große Herausforderungen an das professionelle Selbstverständnis und die Supervisionstechnik stellt, als auch in der eigenen Betroffenheit, da sich die Dynamiken naturgemäß auf die eigene Profession auswirken. Da Supervision ein flexibles Beratungsformat ist, mussten in genauer Kenntnis, der sich wandelnden Verhältnisse spezifische Beratungsangebote entwickelt werden, damit Supervision angesichts modifizierter

Arbeitsbedingungen und damit veränderter Arbeitnehmer*innen auch weiterhin hilfreich bleiben kann (Haubl und Voß, 2013, 8).

Die Themenstellung dieser Arbeit fokussiert genau diese Veränderung nicht nur hinsichtlich des Wandels spezifischer Beratungsangebote, sondern auch hinsichtlich der von Supervisor*innen subjektiv wahrgenommenen Veränderungen, welche wiederum den Habitus von Supervisor*innen betreffen könnten. Den individuellen Habitus betrachtet Bourdieu (1987, 112), als ein „subjektives, aber nichtindividuelles System verinnerlichter Strukturen, gemeinsamer Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata“. Diese Schemata leiten das Erkenntnisinteresse der Forschungsarbeit, welche ich im folgenden Kapitel kurz skizzieren möchte.

1.2. Fragestellung

In dieser Masterarbeit stelle ich die Vermutung an, dass auch die Geistes- und Sozialwissenschaften beziehungsweise soziale oder auch beratende Berufe von diesem Wandel betroffen sind und der Habitus von Supervisor*innen insofern auch „elastisch“ auf diese beschriebene Komplexität reagieren musste. Den obigen Überlegungen folgend, wird auch angenommen, dass sich Beratungszugänge erweitert und in der Ausgestaltung auch auf unterschiedlichen Dimensionen verändert haben. Nicht zuletzt scheinen auch Auftragsgestaltungen an Komplexität zugenommen zu haben und insofern wird ein veränderter beruflicher Habitus implizit erwartet. Diese Vermutungen gilt es zu überprüfen und gegebenenfalls auch die Ausdehnung oder auch den Rückgang unterschiedlicher Dimensionen und Rollen in der Entwicklung des Habitus auch in Form eines Bündels an Repertoires zu Denk- und Verhaltensstilen zu dokumentieren.

In dieser Masterarbeit soll untersucht werden, wie sich das Berufsbild von Supervisorinnen, die bereits über 15 Jahre im Feld tätig sind, in den letzten rund 10 Jahren verändert hat. Im Fokus befinden sich die von den Supervisorinnen selbst wahrgenommenen Veränderungen, welche den Habitus, also die verinnerlichten Strukturen und Handlungsweisen, betreffen könnten. Es wird angenommen, dass durch die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen neue Beratungszugänge entstanden sind und dass sich der berufliche Habitus der Supervisor*innen

in verschiedenen Dimensionen und Rollen modifiziert hat. Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, lassen sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren?

1.3. Aufbau der Arbeit

Innerhalb des ersten Kapitels der Einleitung erfolgt mittels der Einführung in das Themengebiet, des Problemaufrisses sowie der Formulierung des Erkenntnisinteresses die Hinführung zur Fragestellung. Den Abschluss des ersten Kapitels bildet die Beschreibung des Aufbaus der Arbeit.

Im zweiten Kapitel werden das Beratungsformat der Supervision und das Spezifische daran, Veränderungsprozesse in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt sowie die Habitus- und Reflexionstheorie beschrieben. Durch diese Darstellungen soll ein grundsätzlicher theoretischer Bezugsrahmen innerhalb der Masterarbeit erschaffen werden. Anschließend wird die Supervision mit den Veränderungsprozessen und den möglichen Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit der einzelnen Supervisor*innen sowie der Fragestellung in Verbindung gebracht.

Im dritten Kapitel wird die Forschungsmethode beschrieben. Zur Überprüfung der beschriebenen Vermutungen wird ein qualitativer Zugang gewählt. Angesichts des beschriebenen Forschungsinteresses erscheint eine induktive Herangehensweise angebracht. Als Methode bieten sich Interviews mit Expert*innen aus dem Feld der Supervision mit dem Fokus, sogenannte Veränderungserzählungen als Datenmaterial zu sammeln, an.

Weiters kommt es zur Darstellung der Vorgehensweise zur Sammlung der Interviewdaten, die mittels digitaler Aufzeichnung gesichert und anschließend transkribiert werden. Ebenso beinhaltet dieses Kapitel auch die Beschreibung des Interviewleitfadens und der Auswahl des Samples. Mithilfe der gesammelten, biografischen Erzählungen zur Genese der Tätigkeit als Supervisor*innen wird versucht, in Form induktiver Kategorienbildung mit MaxQda Kernvariable zu definieren, anhand derer sich in der CrossCase Analyse Veränderungen dokumentieren lassen (Kuckartz, 2007). Innerhalb des vierten Kapitels werden die aus der Untersuchung gewonnenen Daten ausgewertet und dargestellt. Diese Daten werden dann im fünften Kapitel unter den Gesichtspunkten der Fragestellung diskutiert, wobei auch die in den Kapiteln zwei und drei dargestellten Theorien und Überlegungen einbezogen werden. Das

sechste Kapitel gibt Raum für Methodenkritik, kritische Abschlussbetrachtungen oder auch Hinweise auf offen liegende Forschungsdesiderate. Im siebten Kapitel wird der Forschungsprozess reflektiert.

2. Veränderungsprozesse, Supervision, Habitus und Reflexion

In diesem Kapitel werden die gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Veränderungen erklärt, die als Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Berufsbildes der Supervisor*innen dienen. Es besteht die Vermutung, dass der berufliche Habitus durch diese Veränderungen beeinflusst wird, was später in der Arbeit genauer untersucht wird.

Nach der Darstellung des gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Kontextes wird im nächsten Kapitel definiert, wie das Beratungsformat der Supervision gesehen wird, welche Funktionen Supervision erfüllt und welche Rolle Supervision in den sich verändernden Arbeitsbedingungen einnehmen kann. Damit soll ein Überblick gegeben werden, um das Verständnis der professionellen Praxis der Supervisor*innen zu gewährleisten.

Nach der Erläuterung des Kontexts und des Beratungsformats wird der theoretische Rahmen des Habitus eingeführt. In diesem Kapitel wird die Habitus Theorie nach Bourdieu beleuchtet und diese mit dem Konzept der beruflichen Sozialisation verknüpft. Damit soll die Grundlage für die Möglichkeit der Analyse, ob bzw. wie sich der Habitus von Supervisor*innen in den letzten zehn Jahren verändert hat, geschaffen werden.

Schlussendlich kommt es zu einer Darstellung der Reflexion.

2.1. Veränderungsprozesse in Gesellschaft und Arbeitswelt

Es existiert die Annahme, dass sich der Habitus des Supervisors im Umbruch befindet. Etwa bezüglich der Erwartung, dass der ehemals als stiller Beobachter tätige Supervisor die Funktion eines Seismographen und Beobachtungen im Rahmen seiner Tätigkeit künftig der Organisation als Rückmeldung zum Beispiel hinsichtlich prozessualen Geschehens innerhalb der Organisation zur Verfügung stellen möge. Die „alten Parameter“ wie 14-tägige Intervalle der

Supervision, die Durchführung ohne Anwesenheit der Leitung, die totale Verschwiegenheit und das Arbeiten alleine kommen an ihre Grenzen.

Der seit 1993 tätige Supervisor Scharinger gibt in einem Interview mit der Zeitschrift övs news (ÖVS 1/2014) an, dass eine der Veränderungen aus seiner Sicht etwa die Beschleunigung darstellt, durch die es zu einer Zunahme des Zeitdrucks komme. Eine weitere Veränderung liege in der Entwicklung der neuen Kommunikationsmedien wie Mobiltelefonie oder der verstärkten Nutzung des Internets, welche neue Formen der Kommunikation wie zum Beispiel Videokonferenzen oder das Versenden von E-Mails möglich gemacht habe. Nicht zuletzt dadurch komme es zu einer Zeitverdichtung: Anfragen von Kunden und Terminvergaben müssten immer schneller bearbeitet werden und Vorlaufzeiten verkürzt sich mehr und mehr. Die Teamarbeit nehme ab und das Einzelkämpfertum zu. Dies betreffe vor allem den Bereich der Dienstleistung am Menschen wie im Bereich der öffentlichen Verwaltung, im Sozial- und im Gesundheitsbereich sowie im Non-Profit- Bereich. Aufgrund seiner Tätigkeitsausrichtung begegnen ihm die daraus resultierenden Phänomene als Krankenstände, Fehlzeiten und sinkende Arbeits- oder Leistungsfähigkeit, wobei die Sensibilisierung der Unternehmen dafür zugenommen habe. Die Auftraggeber würden sich jedoch schnelle Lösungen und rasche Umsetzung von Maßnahmen erhoffen, um die Phänomene möglichst rasch in den Griff zu bekommen. Die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen selbst sei jedoch mittlerweile nur wenig gegeben. Im Zuge dessen würden die Fragen des persönlichen Umgangs oder der persönlichen Anteile an diesen Thematiken zugunsten der Fragen bezüglich der Rahmenbedingungen oder der Vorgaben der Unternehmen in den Hintergrund treten. Der Anteil der Prozessberatung oder Reflexion nehme zugunsten der Fachberatung immer mehr ab. Die neuen Medien ermöglichten gegenüber den Kunden eine Steigerung der Effektivität der Arbeit und damit auch eine Entlastung. Jedoch kann es dazu kommen, dass man permanent erreichbar sein müsse und dadurch andauernd im Standby-Modus, was wiederum eine immerwährende Beschäftigung mit der Arbeitstätigkeit mit sich bringe. Dies sei nichts anderes, als man bei den Angehörigen von Unternehmen beobachten könne. Die Arbeit in und mit sich entwickelnden Arbeitswelten bedinge auch eine Veränderung der eigenen Beratungstätigkeit und der eigenen persönlichen Zugänge.

Was ich davon aus meiner Sicht unter anderem bestätigen kann, ist die zeitliche Verdichtung, aus Sicht der Supervisand*innen sowohl gegenüber Auftraggeber*innen als auch Kund*innen. Daher muss nach Dokumentationen in Echtzeit immer schneller und unmittelbarer reagiert

werden, was im psychosozialen Feld als überaus belastend erlebt wird. Weiters handelt es sich meist um Prozesse mit menschlicher Beteiligung, die weder geradlinig noch in einem vorhersagbaren, gleichmäßigen Tempo verlaufen. Daher werden die Beobachtungsräume immer kürzer und die Entwicklungszeiträume, die Klient*innen oder Kund*innen zugestanden werden immer kürzer. Gleichzeitig gilt es immer effektivere Lösungsansätze zu verfolgen, damit durch die eingesparte Zeit gleichsam auch Geld eingespart werden kann. Diese Lösungsansätze werden immer seltener von den Organisationen zur Verfügung gestellt, daher kommt es immer öfter vor, dass die Supervisand*innen von mir im Rahmen der Supervision funktionierende Rezepte und rasch wirksame Lösungsansätze einfordern, um hoffentlich bald wieder den Tiger, der in Gestalt von Deadlines, Kostendruck und angesichts der nicht zur Verfügung stehenden Zeit nahezu unlösbar erscheinenden Problemstellungen auftritt, reiten zu können. Gleichzeitig erlebe ich angesichts der Sparpakete der oberösterreichischen Landesregierung, die jedes Jahr fortlaufend nochmals eine prozentuelle Sparquotenerbringung von den Vereinen und Anbietern von Dienstleistungen im Sozialbereich verlangen, dass die Supervisionen von einer kontinuierlichen Begleitung, die im Idealfall 14-tägig war, zu höchstens einmal im Quartal stattfindenden Veranstaltungen werden. Andere Player lösen das finanzielle Problem, indem nach einem langen Bewilligungsprozess fünf oder acht Arbeitseinheiten bewilligt werden. Die zu bearbeitenden Bereiche sind dann derartig weit gefasst und mit Zielen verbunden, deren Erreichung völlig unrealistisch erscheint, sodass selbst großartige Erfolge, was etwa die Lösung von Konflikten im Team betrifft, angesichts des Drucks von allen Seiten nur als Tropfen auf dem heißen Stein erscheinen. Höhepunkt des mich anflutenden Wahnsinns war ein Supervisionsauftrag, der bedeutet hätte, die schon vor fünf Jahren abgeschlossene Ausbildung einer Klinischen Psychologin um den Schutz von Behinderten vor Gewalt durch Betreuungspersonen und den Perspektivenwechsel, um Gewalt aus Opfersicht wahrnehmen zu können, zu erweitern. Dafür waren insgesamt fünf Einzelstunden veranschlagt. Nachdem schon die erste Stunde für mich verstörend verlief und ich die blinden Flecken der Psychologin wahrnehmen musste, habe ich bei der Patientenanwaltschaft der Einrichtung angerufen und gemeldet, dass dieser Auftrag unerfüllbar sei und auch höchste Vorsicht geboten sei, damit die Psychologin nicht ein Gespür dafür bekomme, was sie tunlichst nicht mehr sagen sollte, um ihren Job zu behalten. Die Psychologin war nämlich auch als Beraterin für Betreuer*innen in Wohngruppen eingeteilt und erzählte zum Einstieg in Beratungen davon, wie sie selbst als Wohnbetreuerin Klient*innen Gewalt angetan hatte, um ihre eigene Psychohygiene zu fördern. Ich wurde gebeten, noch eine zweite Stunde zu halten, dann einen Bericht zu schreiben, wonach ich den Auftrag als nicht erfüllbar

zurücklege, und den Auftrag damit abzuschließen. Mir wurde angesichts dessen, dass die Psychologin schon in der Vergangenheit am derzeitigen Arbeitsplatz zum Thema Gewalt an Klient*innen auffällig war, auch mitgeteilt, dass gutes Personal schwer zu finden sei.

Mitarbeiter*innen mobiler Pflegeanbieter erzählen von der Pflicht zur Eingabe von Betreuungsdienstleistungen auf einem Mobiltelefon nahezu in Echtzeit. Abweichungen von den veranschlagten Pflegedienstleistungen im Minutenbereich werden hinterfragt genauso wie längere Fahrtzeiten, etc. Dass in Supervisionen in diesem Bereich eher vom Druck und den manchmal unerträglichen Arbeitsbedingungen die Rede ist und nicht etwa davon, dass pflegebedürftige Personen vielleicht etwas in der eigenen Lebensgeschichte aufwühlen oder sonstige existentielle Themen aufgeworfen werden, versteht sich von selbst. Supervisionen sind für viele Teams, mit denen ich gearbeitet habe oder arbeite, oft die einzigen Gelegenheiten, wo sich alle Mitarbeiter*innen treffen. Informelle Treffen vor und nach Teamsitzungen finden kaum mehr statt. Die Sitzungen selbst sind derartig vollgestopft, dass es nur Programm und fast keinen Austausch mehr gibt. Somit bekommt Supervision auch einen sozialen Begegnungscharakter, den sie so meiner Erfahrung nach nicht hatte.

Blickt man in die Literatur, so finden sich folgende weitere Einflussgrößen, die als zentrale Dimensionen von Veränderung in der Arbeitswelt (nach Hausinger, 2008, 56ff) genannt werden. Es handelt sich um Prozesse und Phänomene der Flexibilisierung, Entgrenzung, Subjektivierung sowie Ökonomisierung der Arbeit und daraus folgend der Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung der Arbeitskräfte, von denen Arbeitskräfte und Organisationen gleichermaßen und auch wechselseitig betroffen sind. Weiters sind zu nennen: Individualisierung, Undurchsichtigkeit, Unübersichtlichkeit, Widersprüche, Paradoxien, Verknappung von Ressourcen, Auslagerung betrieblicher Verantwortung, Auflösung stabiler Bezüge, Prekarisierung, Steigerungen der Effizienz sowie der Komplexität.

Mit der „Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigem in Organisationen“ benennt Hausinger (2008, 51) das Phänomen, wonach Paradoxien und Widersprüche zunehmen, deren Auflösung immer schwerer bewältigbar erscheint. Für die Supervision ergibt sich dadurch das Dilemma, „sich zwischen Entfaltung und Reduktion von Paradoxien und Widersprüchen bewegen zu müssen, da sie auf die Bestandserhaltung der Organisation und das Wohlergehen der Organisationsmitglieder zugleich achten muss“ (Hausinger 2008, 71). Im Rahmen der Supervisionen fällt mir auf, dass der Blick auf das große Ganze immer schwieriger wird, da die

kleinen Teile erst der Lösung bedürfen. Organisationale Einflüsse werden eher zuletzt oder gar nicht beleuchtet, da Druck und Abhängigkeit von der Organisation als überaus groß erlebt werden. Die Gegensätzlichkeiten und Mehrdeutigkeiten betreffen unterschiedliche Bereiche. Gruppenorientierte Arbeitsformen werden gleichzeitig anerkannt und diskreditiert (Hausinger 2008, 39-40). Zur gleichen Zeit treffen unterschiedliche Werte, Haltungen und Logiken aufeinander (Hausinger 2008, 56), auch unterschiedliche sowie sich abwechselnde Konzepte Rationalisierungen (Hausinger 2008, 51). Es kommt vor, dass Hierarchien zur selben Zeit diskreditiert und anerkannt werden (Hausinger 2008, 46). Die einzelne Person kann in demselben Moment sowohl den Wunsch nach Initiative als auch den Wunsch zu Gehorsam haben (Hausinger 2008, 166). Organisationen von innen heraus verändern, Gespräche mit Bereichsleiter*innen oder Geschäftsführer*innen anzudenken, oder einen Betriebsrat gründen zu wollen und in der Supervision erste Schritte und Verantwortlichkeiten zu klären, ist gefühlt schon Jahre nicht mehr vorgekommen. Die Balancierung und Bewusstwerdung der Gegensätzlichkeiten endet irgendwo dort, wo der Arbeitsmarkt begrenzt ist, da es in anderen Organisationen noch schlimmer ist oder keine anderen Arbeitsplätze in Wohnortnähe vorhanden sind, und wo das Gehalt zur Zahlung der Kreditrate unbedingt benötigt wird. Wenn also seitens der Supervisand*innen der Eindruck entsteht, etwas besser mit dem Druck der Gegensätzlichkeit umgehen zu können, wird das Denken eingestellt und die supervisorische Arbeit gelobt, denn es drängt schon die nächste Thematik, die bearbeitet werden will.

Beumer (2013, 19) konstatiert, dass aufgrund der Auflösung der Grenzen von Organisationen, der Zunahme der Individualisierung der Arbeit, der Internationalisierung und der Digitalisierung von den Organisationen und den Beschäftigten immer mehr an Flexibilität und Stabilisierung gefordert ist. Die Zunahme von Prozessen der Entgrenzung, von Geschwindigkeit der Veränderung und von Druck zur Effizienz führt zu einer Subjektivierung der Arbeit. Insgesamt sollte dies Einfluss haben auf die Struktur, auf die Strategie und die Kultur der Organisationen. Weiters kommt zu Prozessen der ökonomisch bedingten Einschränkung, die von einer Verdichtung von Arbeitsprozessen begleitet werden (Beumer, 2013, 19). Der Zeit- und Leistungsdruck sind ebenfalls erheblich. Der Erfolg von Veränderungen wird nach den Gesichtspunkten der Ökonomisierung und der Heranziehung nur scheinbar objektivierbarer Größen gemessen (Beumer, 2013, 20). Wie am Beispiel der mobilen Pflegedienstleistungen schon erwähnt, führen Kostendruck und Effizienzsteigerung zu immensen psychischen Belastungen der Arbeitstätigen. Andererseits hinterfragt niemand mehr die Qualität der erbrachten Dienstleistung im menschlichen Sinne, was Beziehungsgestaltung,

menschliche Wärme, Anteilnahme und Fürsorge betrifft. Arbeitsprozesse und -strukturen werden entgrenzt, was die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit massiv erschwert (Beumer, 2013, 21). Damit haben viele meiner Supervisandinnen Schwierigkeiten, auch weil der persönliche informelle Austausch immer wieder fehlt. Dazu kommt noch die innerhalb der Organisationen etablierte Dynamik permanenter Veränderung, die dazu beiträgt, dass es sowohl psychisch als auch physisch anstrengender geworden ist, in Organisationen zu arbeiten (Beumer, 2013, 25). Es ist immer wieder spannend zu beobachten, wie unterschiedlich die Mitarbeiter*innen auf dieselbe Information bzw. Anweisung, die ihnen erteilt wurde, reagieren. Manche arbeiten weiter wie bisher, es hat noch niemand etwas gesagt. Andere verändern ihr Verhalten der Information entsprechend, um festzustellen, dass die Organisation selbst auf die Veränderung noch nicht vorbereitet ist. Andere fragen nach, nur um unterschiedliche Antworten zu erhalten. Im Rahmen von Supervisionen kommt es dann oft zum Austausch von best-practice-Modellen, wo dann wiederum einzelne Personen für sich einzigartige Vorgehensweisen entwickeln oder es wird einheitlicher, kommt drauf an. Manchmal wird auch beschlossen, die nächste Veränderung, die dann ohnehin wieder alles in Frage stellt und verändert, abzuwarten.

Haubl und Voß (2013, 7) sprechen davon, dass die Arbeitsbedingungen einem Wandel unterworfen sind, der einerseits den Arbeitenden mehr Räume zur Selbstverwirklichung bietet, andererseits aber auch das Risiko erhöht, dass die Arbeitenden ihr subjektiv empfundenes Wohlbefinden einbüßen oder dass sogar ihre psychische Gesundheit beeinträchtigt wird. Aus meinen eigenen Erfahrungen kann ich berichten, dass ich eher den Risiken und Beeinträchtigungen begegne als den Räumen zur Selbstverwirklichung. So ist es mittlerweile aus finanziellen Gründen und Mitarbeiter*innenmangel Usus, dass im Sozialbereich Tätigkeiten von den Angestellten verlangt werden, die mit der fachlichen Einstufung im Arbeitsvertrag nicht übereinstimmen. Dies betrifft zum Beispiel Verrichtungen der Pflege.

Die Veränderungen der Arbeitswelt betreffen Supervisoren sowohl in der Begleitung derer, die von den Transformationen direkt betroffen sind, was große Herausforderungen an das professionelle Selbstverständnis und die Supervisionstechnik stellt, als auch in der eigenen Betroffenheit, da sich die Dynamiken naturgemäß auf die eigene Profession auswirken. Da Supervision ein flexibles Beratungsformat ist, muss sie in genauer Kenntnis der veränderten Verhältnisse spezifische Beratungsangebote entwickeln, damit sie angesichts veränderter Arbeitsbedingungen und damit veränderter Arbeitnehmer auch weiterhin hilfreich bleiben kann

(Haubl und Voß, 2013, 8). Hier ist meine Beobachtung, dass sich innerhalb der Supervision sowohl was ich tue und auch wie ich es tue über die Zeit verändert hat.

Von Voß und Pongratz (1998, 131) wurde die These formuliert, dass eine strukturelle Veränderung im gesellschaftlichen Verständnis der Arbeitskraft im Gange sei, welche durch die individuellen Anpassungen der Arbeitskraft an die Veränderungen des Arbeitsmarktes bedingt sei. Dies sollte man meiner Meinung im Bereich der Supervision durch eine Veränderung des Habitus der Supervisor*innen beobachten können.

2.2. Supervision

In diesem Unterkapitel stelle ich gängige Supervisionsdefinitionen vor. Zuerst die Definition des Berufsverbands der Supervisor*innen, der ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision): „Supervision ist die professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Firmen und Organisationen. Die Supervisorin/der Supervisor unterstützt sie dabei, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten. Zie von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmerinnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.“ (ÖVS, 2011, 8).

„Gegenstand von Supervision ist also die Reflexion der für professionelle Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse“ (Gotthardt-Lorenz, Schüers, 1997, 14). Durch diese berufliche Reflexion wird es möglich, berufliche Herausforderungen zu analysieren und Veränderungsprozesse zu steuern. Hier findet sich der erste Hinweis auf die Wichtigkeit der Reflexionsfähigkeit und auch deren Entwicklung innerhalb der Supervisionsprozesse, wo sie dann etwa von den Supervisand*innen als Fähigkeit für sich selbst entwickelt werden kann.

„Die Beratungsinhalte von Supervision und Coaching sind definiert im Bezugsdreieck von Person, Rolle, Institution/Organisation“ (DGSv, 2013, 1). Dadurch hilft Supervision, Klarheit über Aufgaben, Aufträge und Rollen zu gewinnen. Ich kann aus meiner Erfahrung nur bestätigen, dass es hilfreich ist, die Einzelperson nicht nur alleine sondern auch in ihrer Rolle und Funktion im Kontext der Organisation zu sehen.

„Im Fokus steht die Arbeitsaufgabe des Einzelnen, des Teams und der Gesamtorganisation, die es zu verbessern und abzustimmen gilt.“ (Pühl, 2008, 17). Es wird also nicht nur die einzelne Person, sondern auch die Organisation in den Blick genommen.

„Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratungstätigkeiten in der Arbeitswelt“ (DGSv, 2019, 5). Supervision wird also als wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Methode beschrieben, die sich an professionellen Standards orientiert.

Bestandteil beruflicher Professionalität ist die Auseinandersetzung sowohl mit positiven und bereichernden Erfahrungen als auch mit den Grenzen des eigenen Handelns. Diese Grenzen gilt es zu akzeptieren und auszuhalten. Ein reflektierter Umgang mit der eigenen Person sowie mit den Möglichkeiten, Widersprüchen und Begrenzungen im beruflichen Alltag ist ein wesentlicher Bestandteil der Selbstfürsorge. Kollegiale Kooperation sowie externe Unterstützung sind von Vorteil (Groen et. al., 2024, 9). Supervision kann diese Prozesse unterstützen, indem sie einen strukturierten Raum zur Reflexion bietet. Durch regelmäßige Supervisionssitzungen erhalten Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Herausforderungen in einem geschützten Rahmen zu besprechen und zu verarbeiten. Supervision fördert somit nicht nur die professionelle Weiterentwicklung, sondern auch die Selbstfürsorge, indem sie zur Achtsamkeit im Umgang mit den eigenen Ressourcen und Grenzen anregt.

„Supervisanden und Supervisor gelten als von sozialem und institutionellem Kontext bestimmt und gleichzeitig auf ihn Einfluss nehmend. Erst eine Analyse der Organisationskultur oder Organisationsstruktur erhellt z. B. den Konflikt mit Kollegen und/oder Vorgesetzten auf angemessene Weise. Alle auftauchenden supervisorischen Themen sind sowohl in den Bezug zur Organisation als auch zur aktuell sich entfaltenden Gruppendynamik zu setzen. Berufliche Problemlagen sollen in ihren mehrschichtigen Zusammenhängen von Kontexten in ihrem jeweiligen Kontinuum (Vergangenheit, Gegenwart und antizipierte Zukunft) auf den Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebenen reflektiert werden“ (Möller, 2005, 6).

Petzold (2007, 40) sieht Supervision auf plurale theoretische Bezüge angewiesen, „auf Modelle und Konzepte aus Philosophie, Soziologie, Psychologie, Erziehungswissenschaften und ihren Teildisziplinen (Erkenntnistheorie, Wissenschaftstheorie, Ethik, Institutions- und Organisationssoziologie, Anthropologie, Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie,

Andragogik, Didaktik etc.) sowie deren Subdisziplinen (z.B. Bewusstseinstheorie, kognitive Philosophie, Methodenlehre, Kleingruppentheorie, Kommunikationstheorie und Rollentheorie, Attributionsforschung, Therapietheorie, Theorie des Lehrens und Lernens usw.).“

„Supervisorisches Handeln erfolgt aus einer umfassenden Praxeologie heraus, d.h. einem übergeordneten theoretischen Verständnis von Praxis, aus der theoretischen und praktischen Kenntnis und Erfahrung mit einem breiten Spektrum von Interventionskonzepten und -methoden, denn Supervision ist auf vielfältige Praxisfelder gerichtet und Supervisoren arbeiten mit Praktikern aus sehr verschiedenen Professionen (Sozialarbeitern, Krankenschwestern, Psychotherapeuten, Altenpflegern, Ärzten, Managern, Richtern, Lehrern, Vorarbeitern, Personalchefs etc.), Praktikern mit unterschiedlichsten theoretischen und praxeologischen Orientierungen (psychodynamisch/tiefenpsychologisch, psychodramatisch, gruppendynamisch, behavioral, gestaltorientiert etc.). Wenn es in der Supervision um die Optimierung professioneller Praxis und interventiver Methodik geht, so muss ein Supervisor aus einer *mehrperspektivischen Sicht*, aus einem *pluriformen Denken* und einer *transversalen Vernunft* disziplinübergreifende Perspektiven entwickeln, disziplinspezifischen Fragestellungen gerecht werden, methodenübergreifende Modelle zur Verfügung haben und über methodenspezifisches Wissen und Können verfügen. Allgemeinsupervisorische Kompetenz und Performanz und spezifische Feldkompetenz und -performanz, generelle Interventionsmethodologien und spezielle Interventionsmethodik müssen in seinem Wissensbestand und Handlungsrepertoire vorhanden sein, sodass eine praxeologische Übersicht (*supervisio*) gegeben ist, aus der Beratung und Förderung professioneller Praxis, so wie man sie in den verschiedenen Feldern und den unterschiedlichen Zielgruppen vorfindet, fundiert möglich wird“ (Petzold, 2007, 40ff).

Die Digitalisierung der Arbeitswelt veränderte nicht nur traditionelle Arbeitsprozesse, sondern schuf auch neue Möglichkeiten für Beratungsformate wie etwa Online-Supervision und E-Coaching. Diese beiden Formate bilden eine flexible Alternative zu traditionellen Präsenzformaten.

Hinsichtlich der Online-Supervision bietet sich folgende Definition an: „Psychosoziale Videoberatung beschreibt eine Form der Onlineberatung, bei der die Kommunikation zwischen der beratenden und der ratsuchenden Person synchron über ein Videoübertragungssystem stattfindet, welches bei Bedarf auch um textbasierte Kommunikation ergänzt werden kann.“ (Engelhardt & Gerner, 2017, 21).

Videoberatung, unter der meist eine Kommunikation mittels webcams von Desktop-Computern, Tablets, Laptops oder Smartphones verstanden wird, erspart zum Beispiel die Anreise sowohl für Supervisand*innen oder Supervisor*innen. Dies reduziert die Gesamtkosten. Supervisionsprozesse sind damit auch trotz großer Distanzen möglich. Damit kann eine Inanspruchnahme räumlich entfernter Expert*innen erfolgen oder ein Termin auch während eines Auslandsaufenthalts stattfinden (Engelhardt, 2021, 130).

Als mögliche Vorteile nennt Engelhardt (2021, S 131ff), dass nonverbale Signale wie Mimik und Gestik) übermittelt werden können. Auch können Kontextinformationen wahrgenommen werden. Soziale Nähe wird durch die Präsenz in Bild und Ton erschaffen. Weiters können Pausen im Gespräch umfassender wahrgenommen werden. Es wird die Möglichkeit zum unmittelbaren Reagieren Auf Veränderungen hinsichtlich Gestik oder Mimik kann unmittelbar reagiert werden. Somit können eventuell auch Missinterpretationen vermieden werden. Weiters ist die Gesprächsaufzeichnung möglich und das Nutzen von Tools wie etwa der Bildschirmfreigabe. Als Nachteile werden hohe technische Anforderungen an Bandbreite des Internetzugangs, verwendete Hardware, sowie die Fähigkeit zur Bedienung) genannt. Es können Irritationen entstehen, da die Ausrichtungen der Kamera und des Ausgabemediums unterschiedlich sind und damit die Möglichkeit des direkten Augenkontakts fehlt. Die Gesprächsteilnehmer*innen schauen also in der Regel aneinander vorbei. Das andauernde Betrachten des Bildschirms kann geistig ermüden, wodurch die Konzentration auf die eigentlichen Kommunikationsinhalte verloren gehen kann. Es können zudem organisatorische und vorbereitende Maßnahmen nötig sein, die unter Umständen zeitaufwendig sind.

Laut einer Umfrage aus dem Zeitraum von November 2015 bis Jänner 2016 von Middendorf (2016, 28ff)) verwendete nur die Hälfte der befragten Coaches digitale Medien, was wiederum nur die Hälfte der Coaches auf eigenen Wunsch tat. Als größte Vorteile wurden von den Coaches die zeitliche und örtliche Flexibilität sowie die Überwindung räumlicher Distanzen genannt.

Fietze und Möller (2018, 277ff) beobachten seit geraumer Zeit gesellschaftliche und politische Diskurse, die die technischen und sozialen Folgen der digitalen Revolution im Fokus haben. Ihrer Meinung nach besteht ein Konsens darüber, dass sich der Trend der Digitalisierung nicht aufhalten lässt, wovon auch das Feld der personenbezogenen Beratung betroffen ist. Hier versuchen die Berater*innen sich in der Selbstklärung ihres Verhältnisses zur Digitalisierung. Es ist eine intensive Diskussion der Konsequenzen der Digitalisierung für die Beratung im

Gänge. Berater*innen sollen digitale Medien ihren Wünschen gemäß professionell nutzen können, während die althergebrachten Formate weiter Anwendung finden.

Die Zurückhaltung und Skepsis, was den Einsatz digitaler Medien betrifft, erklären sich Fietze und Möller (2018, 278) damit, dass die persönliche Interaktion zwischen Berater*innen und Klient*innen in der personenbezogenen Beratung eine Fortführung der Tradition des Dialogs darstellt. Dadurch erscheint der Einsatz von Technik als überaus ungewohnt. Aufgrund der Alterstruktur der Studienteilnehmer*innen der Untersuchung von Middendorf (2016) wird weiters vermutet, dass die neue Generation von Berater*innen den Einsatz digitaler Medien aufgrund der eigenen Lebenserfahrungen als selbstverständlich ansieht und somit auch die Nutzung innerhalb der Beratung daher zunehmen wird.

„E-Counselling, Online-Beratung und Beratungschats werden zum Alltag psychosozialer Berater der Zukunft gehören - ohne damit die face-to-face-Konstellation in ihren spezifischen Qualitäten ersetzen zu können. ‚Blended Counselling‘ im Wechsel von Beratung von Angesicht zu Angesicht und virtuell vermittelt wird die Zukunft der Beratung [*sic*] ... prägen“ (Nestmann, 2019, 16).

2.3. Habitus

Bourdieu konzipiert den Habitus als Prinzip, das Einheit stiftet: „Wie einer spricht, tanzt, lacht, liest, was er liest, was er mag, welche Bekannten und Freunde er hat, all das ist eng mit einander verknüpft“ (Bourdieu 1992, 32). Den individuellen Habitus betrachtet Bourdieu (1987, 112), als ein „subjektives, aber nichtindividuelles System verinnerlichter Strukturen, gemeinsamer Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata“. Gefühlsmäßig hat sich durch die Supervisionsausbildung und die Einnahme der Supervisor*innenrolle eine Veränderung meiner Wahrnehmung der Welt entwickelt. Gleichzeitig war es mir, als hätte sich im Sinne der beruflichen Sozialisation als Supervisor meine Wahrnehmung, mein Denken und meine Handlungen verändert.

„Ausgehend von den Stellungen im Raum, lassen sich Klassen im Sinne der Logik herauspräparieren, das heißt Ensembles von Akteurinnen mit ähnlichen Stellungen, und die, da ähnlichen Konditionen und ähnlichen Konditionierungen unterworfen, aller Voraussicht nach ähnliche Dispositionen und Interessen aufweisen, folglich auch ähnliche Praktiken und politisch-ideologische Positionen. Diese Klasse auf dem Papier ist von theoretischer Natur,

existiert als Theorie: Produkt einer explikativen Klassifikation ganz analog zu der der Zoologen oder Botaniker, ermöglicht sie die Erklärung und Prognose der Praktiken und Eigenschaften der klassifizierten Dinge - unter anderem auch der auf Gruppenzusammenschluss basierenden Verhaltensweisen“ (Bourdieu, 1985, 12). Die Gemeinschaft der Supervisor*innen könnte man also über die Zuschreibung eines gewissen Habitus beschreiben.

Der sogenannte „eigene“ Stil“ (Bourdieu 1987, 113), der von den individuell unterschiedlichen Lebensgeschichten kreiert wird, stellt jedoch „immer nur eine Abwandlung“ des „Klassenhabitus“ dar (Bourdieu 1987, 113). Schon im Rahmen der Supervisionsausbildung wurde ich auf die Herausforderung, meinen eigenen Stil innerhalb der Beratungsdienstleistung Supervision zu entwickeln, hingewiesen.

„Ein Habitus resultiert aus der Verknüpfung der Sozialisationsprozesse in Familie, Schule, Hochschule und Erwerbstätigkeit, die allesamt zur gesellschaftlichen Reproduktion sozialer Unterschiede beitragen“ (Heinz, 1995, 51). „Bei der Auseinandersetzung mit der Sozialisation durch den Beruf, so wird man in der Wissenschaftsdisziplin der Soziologie und der Arbeitssoziologie fündig. Interessanterweise wird in darauf hingewiesen, dass die berufliche Sozialisation nicht mit dem Berufseintritt, sondern mit der Sozialisation für den Beruf beginnt. Unter Sozialisation für den Beruf versteht man die geschlechts- und schichtspezifische Sozialisation in Familie und Schule, die die Aneignung von Interessen, Fähigkeiten und Wertorientierungen für bestimmte Berufsfelder fördern bzw. begrenzen kann.“ (Heinz 1995, 42). Da die Supervisionsausbildung eine Berufsausbildung darstellt, gelten diese Überlegungen auch für die Supervision.

Nach Lempert (2006, 118) beginnt die schrittweise Entwicklung des sozialen Habitus mit der frühen Kindheit und erstreckt sich über die Zeit der Schulbildung, der Berufsausbildung und der Arbeitstätigkeit. Mittel dazu sind Erziehung und Prozesse der primären, sekundären und tertiären Sozialisation. Hurrelmann (2006, 11) sieht Sozialisation als produktive Verarbeitung der inneren und äußeren Realität. Damit entspricht dies quasi dem lebenslangen Lernen in Form der Sozialisation für die Supervisor*innen im Rahmen der Berufsausbildung und auch der Arbeitstätigkeit selbst. Die Idee ist, dass sowohl Ausbildung und auch Arbeitstätigkeit selbst die Supervisor*innen verändern.

Hurrelmann unterscheidet primäre Sozialisationsinstanzen wie Familie, Verwandtschaft und Freundeskreis und sekundäre Sozialisationsinstanzen wie Institutionen der Kinderbetreuung bzw. der Sozialpädagogik, Schulsystem, Berufsausbildungsinstitutionen und Weiterbildungseinrichtungen wie Universitäten. Mit tertiären Sozialisationsinstanzen sind Massenmedien, Gleichaltrigengruppen und Betriebe gemeint, die zumindest indirekt zur Sozialisation beitragen, je nachdem wie intensiv sich ihre Mitglieder und Nutzer auf sie einlassen (Hurrelmann, 2006, 32ff.). Nach Heinz (1995, 42) „wird unter beruflicher Sozialisation die Entwicklung von Persönlichkeitsstrukturen in der Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsprozesses verstanden. Die Lernerfahrungen während der Ausbildung werden als Sozialisation in den Beruf, die Arbeitserfahrungen während der Erwerbsphase als Sozialisation im Beruf gefasst. Wichtig ist den Autoren, dass die Handlung- und Erlebnisweisen außerhalb von Arbeit und Beruf, wie der private Lebensstil und die Kultur- und Konsumgewohnheiten, mit der Berufsarbeit in Beziehung stehen. Dieser Auffassung entspricht es, von einem über den Betrieb hinausgehenden Wechselverhältnis von Arbeit und Persönlichkeit auszugehen. So werden Aspekte der Erwerbstätigkeit, wie zum Beispiel Arbeitszeit, und berufliche Lebensentwürfe auch von den privaten Ansprüchen und Zumutbarkeitsgrenzen beeinflusst“. Damit ist für mich klar, dass es Wechselwirkungen aus Heranwachsen, Ausbildung und Arbeitstätigkeiten gibt, die die Person selbst und auch deren Sozialisation verändern.

Die Aneignung von kulturell und sozial vermittelten Umweltangeboten, die selbsttätig und selbst organisiert erfolgt, bildet einen weiteren, immer wichtigeren Weg zur Sozialisation neben dem Erlernen von sozialen Rollenmustern und Normen der Gesellschaft, die verinnerlicht werden müssen. Darin stimmen die einzelnen Theorien zur Sozialisation trotz aller Unterschiede weitgehend überein (Hurrelmann, 2006, 14). Hurrelmann definiert daher Sozialisation als Persönlichkeitsentwicklung im sozialen und kulturellen Kontext, wobei die Biografie konstruiert und die Identität behauptet werden muss. Dies geschieht angesichts der Normen und Erwartungen der Gesellschaft nicht immer friktionsfrei (Hurrelmann, 2006, 14). „Fast man berufliche Sozialisation als Aneignung- und Veränderungsprozess von arbeitsbezogenen Fähigkeiten, Kenntnissen, Motiven, Wertorientierungen und sozialen Deutungsmustern, dann ist hiermit sowohl die Sozialisation für den Beruf - die vorberufliche Sozialisation – als auch die Sozialisation durch den Beruf, nämlich in der Arbeitstätigkeit, gemeint“ (Heinz, 1995, 41). „Unter Sozialisation für den Beruf ist gemeint die geschlechts- und schichtspezifische Sozialisation in Familie und Schule, die die Aneignung von Interessen,

Fähigkeiten und Werteorientierungen für bestimmte Berufsfelder fördert bzw. begrenzt und so zur Reproduktion gesellschaftlicher Ungleichheit beiträgt. Die vorberufliche Sozialisation mündet in die erste Berufswahl und in die Berufsausbildung in Betrieb, Beruf Schule oder Hochschule. Die Sozialisation durch den Beruf meint die im betrieblichen Arbeitsprozess vermittelten Erfahrungen, die das Verhältnis der Erwerbstätigen denn gegenüber Arbeitsinhalten, betrieblichen Bedingungen und Arbeitsergebnissen konkretisiert und im gesamten aktuellen und biografischen Lebenszusammenhang bewusstseinsbildende, persönlichkeitsförderliche, aber auch deformierende Auswirkungen besitzen. Dazu gehören auch die durch Betriebs- oder Berufswechsel, Weiterbildung und Arbeitslosigkeit gesuchten oder diktierten Erfahrungen mit den Mechanismen des Arbeitsmarkts“ (Heinz, 1995, 42). Auf diesen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung haben sowohl die körperlichen und psychischen Grundstrukturen als auch die sozialen und physikalischen Umweltbedingungen und nicht zuletzt die Wechselwirkungen zwischen den Grundstrukturen und den Umweltbedingungen Einfluss. Die innere Realität wird von den körperlichen und psychischen, die äußere Realität von den sozialen und physikalischen Umweltbedingungen gebildet (Hurrelmann, 2006, 26). Wenn sich nun die äußere Realität verändert, müsste sich dementsprechend auch die innere Realität verändern. Der Wandel der Arbeitswelt müsste demzufolge eine Änderung der Wahrnehmungen und Einstellungen der Supervisor*innen bedingen. Diese Wechselwirkung ergibt sich aus der doppelten Betroffenheit der Supervisor*innen als Akteure im beruflichen Bereich und auch als Personen, die den gesellschaftlichen Veränderungen der Zeit wie alle anderen Individuen ausgesetzt sind.

„Der berufliche Habitus ist ein stabiles System verinnerlichter Handlungsregeln, die nicht nur der Anpassung an die Arbeitsanforderungen, sondern auch der Selbstinterpretation und der Deutung gesellschaftlicher Verhältnisse dienen. Es sind insbesondere die sozialen Anforderungen beim Erlernen und Ausüben eines Berufs, wie zum Beispiel Umgangsformen und Sprachstil, die Personen mit einem gleichen Habitus, also mit gemeinsamen Denk- und Beurteilungsmustern sowie Handlungsschemata hervorbringen.“ (Heinz, 1995, 51).

Hurrelmann konstatiert eine Abschwächung der lebensgeschichtlichen Bedeutung der primären Sozialisationsinstanzen aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung und der zunehmenden Möglichkeiten der Individualisierung der Lebensstile zugunsten der Zunahme der Bedeutung der Sozialisation durch die Berufs- und Arbeitswelt (Hurrelmann, 2006, 37). Dies würde bedeuten, dass sowohl die Supervisionsausbildung als auch die Supervisionstätigkeit einen sehr

großen Einfluss auf die Sozialisation der Supervisor*innen haben und sich dementsprechend auch der Habitus verändern müsste.

Der wieder und wieder geforderte Entwurf eines passenden Innen- und Außenbildes von sich selbst sowie der permanente kognitive und affektive Abgleich der eigenen Bedürfnisse und Handlungspläne mit der sozialen und gegenständlichen Umwelt sind Grundlage für das ständige Bemühen hinsichtlich der Strukturierung und Gestaltung der Persönlichkeit über die gesamte Lebensspanne (Hurrelmann, 2006, 36). Dies bedeutet, dass die Supervisor*innen sich über die Fähigkeit der Reflexion angesichts sich verändernder Umweltbedingungen immer wieder anpassen und auch verändern müssen, um den wechselnden Anforderungen der Arbeitsumwelt und auch der veränderten Ansprüchen an die eigene Tätigkeit gerecht werden zu können. Dies kann gemäß der vorliegenden Literatur sowohl eine Veränderung des Habitus als auch der Sozialisation mit sich bringen.

2.4. Reflexion

In diesem Kapitel werden zentrale Aspekte beleuchtet, die die Supervision und das Tätigkeitsfeld der Supervisorinnen in einem dynamischen Umfeld prägen. Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Veränderungen, die auf Supervisor*innen und deren Klient*innen einwirken, steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Die Bedeutung der Reflexionskompetenz in der Supervision wird diskutiert. Reflexion kann nicht nur zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung beitragen, sondern auch dazu dienen, die komplexen Anforderungen und Widersprüche im Arbeitsalltag besser zu bewältigen.

Die Bedeutung der Selbstfürsorge für Supervisor*innen wird ebenso thematisiert. Die Praxis der Supervision als ein Raum der Selbstfürsorge für Arbeitnehmer*innen und die Rolle der Supervisor*innen dabei wird erläutert. Weiters wird das Spannungsfeld zwischen der professionellen Verantwortung von Supervisor*innen und deren eigenen Bedürfnissen nach Selbstfürsorge geschildert.

Es werden auch die Vorteile der Möglichkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit erörtert. Den Abschluss bildet die Erläuterung der Sichtweise der Supervisor*innen als Arbeitskraftunternehmer*innen und den damit verbundenen Konsequenzen.

Supervision erscheint als Mittel der Wahl, zum Zwecke der Weiterentwicklung des Umgangs mit den veränderten komplexen Arbeits- und Lebenssituationen als Methode etwa die der Reflexion bereitzustellen. Dem Grundverständnis der DGSv nach ist „Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.

Die Beratungsinhalte von Supervision und Coaching sind definiert im Bezugsdreieck von Person, Rolle, Institution/Organisation. Im supervisorischen Prozess geht es besonders um

- › die Reflexion von Erfahrungen, Prozessen und Bedingungen,
- › die Systematisierung komplexer Zusammenhänge,
- › das Verstehen von Strukturen und Prozessen
- › die Analyse und Klärung/Lösung von Konflikten.
- › Bildungs- und Qualifizierungsprozesse“ (DGSv, 2013, 1).

Ukowitz (2006, 264 ff) unterscheidet bezüglich der Reflexion über Beratung drei verschiedene Ebenen: die der Prozesse, des Diskurses und der Systeme. Die Prozessreflexion geht den Fragen hinsichtlich der Beziehungsgestaltung nach und auch der Frage, wie Beratungssituationen gestaltet werden. Wie sich Beraterinnen und Berater untereinander oder mit Angehörigen anderer Professionen hinsichtlich beraterrelevanten Fragen auseinandersetzen und welche Möglichkeiten zu kommunizieren verfügbar sind, steht im Fokus der Diskursreflexion.

Systemreflexion bedeutet, sich mit den unterschiedlichen Formen der Beratung zu beschäftigen, vor allem mit deren Rolle und Bedeutung für die Gesellschaft. Interessant ist auch, welche Faktoren die Professionalisierung von Beratung vorantreiben und welche Einflüsse die Inanspruchnahme von Beratung auf die zwischenmenschlichen Ebene im beruflichen und auch privaten Bereich haben kann. Als Professionist Beratung zu betreiben und diese Profession gleichzeitig auch in Frage zu stellen eröffnet die Möglichkeit, Spannungsfelder zu identifizieren. Erst aufgrund dieser Wahrnehmung ergibt sich oft die Möglichkeit zur Bearbeitung, zur Lösung oder zur Aufbewahrung, was letztlich eine geschicktere Form des Umgangs ist als die der Nichtwahrnehmung und damit Nichtbearbeitung der Spannungsfelder, wodurch diese dann im Hintergrund ihre Wirkung entfalten können (Heintel, Ukowitz, 2009).

Reflexionskompetenz wird aus dem Blickwinkel der Professionstheorie meist als unverzichtbare Grundlage gesehen, was professionelle Handlungspraxis betrifft, ähnlich wie der reflexive Handlungstypus als Ideal verstanden wird. Reflexion eignet sich vorzüglich als "professionelle ... Bearbeitungsform paradoxer Anforderungen" (Herzmann 2001, 39). „Dies gilt für eine gelingende Paradoxienbalancierung und den umsichtigen Umgang mit dem Technologiedefizit und paradoxierebedingten Fehlern insofern, als die explizite Anerkennung und Akzeptanz, das 'Durchschauen' paradoxer, fehlerträchtiger Anforderungsstrukturen, das Einkalkulieren von unintendierten Folgeproblemen sowie insbesondere die korrekte Zuschreibung von Fehlern auf Reflexivität als ´professionelle Bearbeitungsform paradoxer Anforderungen´ angewiesen ist“ (Herzmann 2001, 39). "Wissen, was man tut, bedeutet vor allem, sich der Widersprüche bewusst zu werden, in denen man steckt, und sie auszuhalten" (Nittel, 2000, 85).

Reflexionskompetenz wird innerhalb des Kontextes der Wissensdimension als Grundlage zur Entwicklung neuer Wissensbausteine zur Problemlösung verstanden. Die Kunst der Reflexion als "Selbstthematisierung und ständige Prozessreflexion" (Combe, Helsper, 1996, 21ff.), bildet die Basis, das Wissen einer Profession "angesichts sich wandelnder Problemlagen und Identitätsformation ihrer Auftraggeber neu und anders zu denken" (Combe, Helsper, 1996, 21).

Innerhalb der pädagogischen Profession zum Beispiel besteht ein Konsens dahingehend, Prozessreflexion und Selbstthematisierung nicht nur als wünschenswerte Eigenschaften einzelner Personen zu sehen, sondern es besteht der Wunsch, diese beiden Eigenschaften mögen in einem professionalisierten Habitus als Kompetenzdimensionen enthalten sein. Weiters sollten auch noch Verfahren wie Supervision, Organisationsberatung und kollegiale Kooperation zur immer wieder stattfindenden Selbstreflexion und Selbstvergewisserung mit dem Habitus verknüpft sein (Schütze, 1996; Helsper, 2000).

Die Kompetenz zur Reflexion besteht darin, Situationsreflexion ohne Handeln zu müssen zu betreiben als auch Situationsreflexion in einer konkreten Situation anwenden zu können. Als Grundlage dafür fordern sie die "Habitualisierung einer hermeneutischen Wahrnehmungseinstellung" (Combe, Buchen, 1996, 304).

Obermeyer und Pühl (2015, 16) weisen am Beispiel der Teamsupervision bzw. des Teamcoachings auf die Überlagerung der dabei entstehenden vielschichtigen Psychodynamik

zwischen Supervisor und Supervisanden durch die Dynamik der Organisation und der Soziodynamik des Teams hin. Die innere Arbeit der Selbstklärung durch die Supervisoren selbst dient zur Entschlüsselung und Nutzung dieser Dynamiken, was eine der schwierigsten Herausforderungen innerhalb der Supervision darstellt.

Kessels Ansicht nach (2015, 367) steht der Supervisor im doppelten Sinne in Zentrum seiner Arbeit, wenn er seine Interaktions- und Beziehungspraxis handhabt und deren Deutungen im Rahmen der Supervision bearbeitet: Auf der Beziehungs- und Interaktionsebene steht der Supervisor einerseits als indirekter Gegenstand (Objekt) im Fokus, wenn es darum geht, die zwischen ihm als Supervisand und den Klienten existierende Beziehung zu beleuchten und sich zu fragen, wie diese seinerseits hilfreich zu handhaben sei. Gleichzeitig steht die Kompetenzentwicklung des Supervisanden selbst im Fokus, um die Beziehung besser bewerkstelligen zu können.

Andererseits steht der Supervisor als direkter Gegenstand (unmittelbarer Kontext) im Fokus, da die Arbeitsbeziehung zwischen dem Supervisor und ihm, dem Supervisanden (und eventuell der Supervisanden untereinander) die erfolgreiche supervisorische Bearbeitung bedingt. Die Beziehung zwischen dem Supervisor und dem Supervisanden selbst ermöglicht auch erst das Auftreten von Spiegelphänomenen sowie deren Bearbeitung.

Das erarbeitete Ergebnis entsteht durch die Begleitung der Kompetenzentwicklung des Supervisanden durch den Supervisor mit einer bestimmten Aufgaben- und Rollenverteilung. Der Supervisand selbst als Subjekt ist gefordert, Kompetenz zu entwickeln und somit auch die Befähigung zu erlangen, diese Kompetenz in Beziehungen mit den Klienten bei der Bearbeitung ihrer Arbeitsaufträge einzusetzen. Letztlich sind die Ergebnisse der Supervision durch die Lern- und Entwicklungskompetenz des Supervisanden bedingt und nicht nur davon, in welchem Ausmaß die Realisation der Professionalität des Supervisors geschieht. Der Supervisand selbst ist es, der darüber entscheidet, in welchen Ausmaß und Umfang er die Ergebnisse in zukünftigen Supervisionen anwendet.

„Sich-Selbst-Zugleich-Engagieren-und-Zugleich-Zurücknehmen“ (Schütze 2000, 69) wird empfohlen, um einseitige Sichtweisen zu vermeiden oder auch um Anforderungen, die im Grunde widersprüchlich sind, vereinbar werden zu lassen. Schütze (2000, 71ff.) spricht damit die Paradoxiefiguration des „pädagogischen Grunddilemmas“ an. Dies besteht darin, dass in Lehr- und Lernsituationen einerseits das Erfordernis auf Seiten des Lehrenden besteht,

Unterstützung mittels Instruktionen und beispielhaften Vormachens zu leisten und andererseits aber genau dadurch eine Hemmung der Bearbeitungs- oder Handlungskompetenzen des Lernenden hervorgerufen werden können.

Supervision kann als durch Vereinbarungen geschlossenes professionelles Arbeitsbündnis gesehen werden, was die Beziehung und die Interaktion betrifft (Oevermann 1996, 115). Für die Erfüllung der Agenden der Supervision stellen wechselseitiges Vertrauen und reziproke Kooperation die Basis dar. Als Folge entwickelt sich eine strukturell bedingte und unausweichliche antimonische Struktur der Anforderungen, deren Widersprüchlichkeit einer individuellen Lösung bedarf.

Gotthardt-Lorenz (2009, 159) fordert, eine umfassende Reflexionskultur sicherzustellen. Dies soll mittels Etablierung von sozio-emotionalen Räumen geschehen, mit Hilfe derer sich Supervisorinnen und Supervisoren nach Abwicklung über Supervisionsprojekte und die dort aufgetauchten Themen austauschen können. Dies hat den Sinn, einerseits Haltungen zu entwickeln und andererseits bereits entwickelte Haltungen hinterfragen zu können. Weiters sollen Gefühle, Ambivalenzen, persönliche Betroffenheiten, etwa auch bezüglich des eigenen Status als Arbeitskraftunternehmer sowie die damit verbundenen Anstrengungen, und der Umgang damit Platz haben. Als Orte bieten sich Netzwerke, Kontrollsupervisionsgruppen oder auch bestehende Unternehmensstrukturen an, in denen mit Kooperation und Reflexion die Grundlage der Möglichkeit zur Tätigkeit in komplexen Organisationen überhaupt erst gelegt wird. Geschickt wäre, falls es hochambivalente Themen in der Supervisionen behandelt werden, punktuelle strategische Unterstützung betreffs des Umgangs mit den dort auftretenden Ambivalenzen einzuholen.

Nach Haubl (2013, 120) stellt die freiwillige Teilnahme an Supervision eine Praxis der Selbstfürsorge für Arbeitnehmer*innen dar. Falls die Supervision vom Arbeitgeber bezahlt wird, bezeichnet sie Haubl als eine fürsorgliche Maßnahme. Die Supervisor*innen, die im Rahmen der Studie befragt wurden, bemerken in den Organisationen eine Veränderung der Funktion der Supervision. Supervision hat demnach mittlerweile die Aufgabe Konfliktpotenziale, die das Verhältnis zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitgebern betreffen, möglichst bald zu erkennen und zu bearbeiten. Damit können beiden Seiten die strukturelle Veränderung von Arbeitsbelastungen, die als belastend wahrgenommen werden, vermeiden. Vor allen den Vorgesetzten bleibt es, da sie meist nicht an den Supervisionen

teilnehmen, erspart, eine klare Position hinsichtlich der Notwendigkeit der Veränderungen von Arbeitsbedingungen beziehen zu müssen. Weiters sollen Supervisor*innen anstelle der Vorgesetzten den Arbeitnehmer*innen Anerkennung, Wertschätzung und Interesse an der Person vermitteln, weil sich immer weniger Vorgesetzte ihren Mitarbeiter*innen gegenüber fürsorglich zeigen und die einzelnen Personen aus dem Blick verlieren. Was also im Arbeitsalltag nicht stattfindet, soll im Rahmen der Supervision geschehen, was als Gegenentwurf zur Alltagswirklichkeit gesehen werden kann.

Weiters ist geben die befragten Supervisor*innen laut Haubl (2013, 121ff.) an, dass sie im Rahmen der Supervision Platz schaffen möchten für einen geschützten Raum, in dem die Supervisand*innen der Reflexion der Praktiken ihrer Selbstfürsorge nachgehen können. Eine Optimierung der Selbstfürsorgepraktiken ist oft Ziel der Supervision selbst, genauso wie die Erhöhung der Resilienz der Supervisand*innen. Dabei ist auch Toleranz gefragt seitens der Supervisor*innen, falls sich nämlich Supervisand*innen für Vorgehensweisen entscheiden, die deren eigene Gesundheit gefährden.

Fritsch (2013, 124) vertritt die Ansicht, dass die mitunter auch privat praktizierte Selbstfürsorge der Supervisor*innen nicht unabhängig von deren professionellen Handeln betrachtet werden kann. Damit gleichen sie sich ihren Klient*innen. Die Gefährdung der Qualitätsstandards guter Arbeit sowie der Psyche erachtet Fritsch (2013, 127ff.) als gegeben, wenn Arbeitsbedingungen seitens der Arbeitnehmer*innen oder der Supervisor*innen als nachhaltige Belastung erlebt werden. Im Prinzip hat jede Herausforderung in ihrer Arbeit für die Beschäftigten eine Entsprechung auf Seiten der Supervisor*innen, egal ob es sich um eine tätigkeitsbezogene und/oder eine persönliche handelt. Diffusion der Orientierung, Verdichtung der Arbeit und Anstieg der Geschwindigkeit haben sowohl direkte also indirekte Einflüsse auf die Supervision, indem ihre Folgewirkungen als spezifische Konflikte auf Seiten der Supervisor*innen auftauchen. Hinter einem Personalmangel etwa, der eine Arbeitsverdichtung zur Folge hat, kann sich auch ein Sachzwang verbergen, wobei im Zuge der Sparmaßnahmen auch die Supervision betroffen sein kann, was sich wiederum in beschränkter Stundenzahl und/ oder längeren Intervallen zwischen den Einheiten zeigt. So muss auch die Sinnhaftigkeit von Beratungsprozessen infrage gestellt werden, falls Arbeitssituationen nur einen objektiv geringen Handlungsspielraum erlauben und/ oder Supervision als Auslagerungsstätte und Mittel für die Kompensation von Defiziten innerhalb der Organisation herangezogen wird.

Krankheitsbedingter Mitarbeiter*innenmangel oder auch Erkrankungen haben oft persönliche Betroffenheit bei den Supervisor*innen zur Folge.

Berufszufriedenheit und Selbstfürsorge überschneiden sich bei Supervisor*innen in größerem Ausmaß als bei ihren Supervisand*innen (Fritsch, 2013, 132). Zwar ist der Einfluss auf die eigenen Arbeitsbedingungen größer, die Betroffenheit davon jedoch ebenso. Arbeitszufriedenheit wird von den Supervisor*innen definiert als Kombination von Selbstwirksamkeit und Eigenständigkeit. Reflexionsfähigkeit und Selbstbewusstheit sind die Grundlage dafür, wenig erfolgversprechende Aufträge auch abzulehnen. Damit ergibt sich andererseits ein Spannungsfeld zwischen existenzieller Notwendigkeit und emotionaler Belastbarkeit. Auch die Fähigkeit zur emotionalen Abgrenzung etwa von dauerhaft belastenden Arbeitsbedingungen gewinnt an Bedeutung.

Fritsch (2013, 134) unterscheidet zwischen positiven und negativen Bezug der Selbstfürsorge auf das Arbeitsfeld. Positiv meint die Gestaltung von Arbeitsorten, Arbeitsinhalten oder Arbeitsbedingungen und negativ die Gestaltung der persönlichen Lebensumstände. Beides ist gleich wichtig, wobei die ausgewogene Lebensführung aktive Freizeitgestaltung, alternative Betätigungsfelder, Schaffung von Oasen der Ruhe sowie Balance zwischen meditativen und aktiven Momenten beinhaltet. Den Dynamiken der Arbeitswelt ist es geschuldet, dass SupervisorInnen Selbstfürsorgepraktiken, die sie auch ihren Supervisand*innen empfehlen, genauso in und außerhalb der Arbeitswelt an sich selbst anwenden, um sich psychisch gesund zu erhalten. Das spannungsreiche Verhältnis zwischen Professionalität und Privatidentität ist ihnen dabei bewusst (Fritsch, 2013, 136).

„Unter Interdisziplinarität verstehen wir die konkrete gemeinsame Arbeit von Vertreter/innen unterschiedlicher Disziplinen, die durch die Einbringung ihrer jeweiligen Perspektiven in der Lage sind, komplexere Probleme überhaupt erst befriedigend zu lösen.“ (Graf et al., 2011, 11). Diese Perspektiven könnten in Peer-Supervisionen genutzt werden oder im Austausch mittels digitaler Tools oder Plattformen. Zur Komplexitätsbewältigung und der Arbeit in herausfordernden Kontexten kann es sich anbieten, mit Netzwerkpartnern zu kooperieren. Dies kann dazu beitragen, dass Lösungen erarbeitet werden können, die als einzelne*r Supervisor*in nicht zu bewerkstelligen gewesen wären. Weiters kann die Vernetzung zur Förderung der Professionalität beitragen, da die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Supervisionspraxis durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen weiterentwickelt wird. Durch den Zugang zu verschiedenen Perspektiven und Expertenmeinungen kann die Qualität

der Supervision gesichert und verbessert werden. Darüber hinaus können Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gestärkt werden.

Es sei zu beobachten, dass der Typus des sogenannten „Arbeitskraftunternehmers“ in vielen beruflichen Bereichen den Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“ über die Zeit ersetzt. Kennzeichen der neuen Form „Arbeitskraftunternehmer“ sind Selbstkontrolle, was die verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit beinhaltet, und Selbstökonomisierung, die als eine zunehmende, aktiv auf sich selbst ausgerichtete Produktion und Vermarktung eigener Fähigkeiten und Leistungen auf dem Arbeitsmarkt charakterisiert wird, sowie Selbstrationalisierung, was durch eine wachsende bewusste Durchorganisation des Alltags und die Tendenz zur Verbetrieblichung der Lebensführung beschrieben wird. Aus dem Arbeitnehmer entwickelt sich also eine sich selbst organisierende Person, die dem Markt ihre Arbeitsleistung offerieren muss (Pongratz 2004, 20).

Folge ich nun Pongratz (2004, 20), dann ist die Supervisorin oder der Supervisor selbst als Arbeitskraftunternehmer zu sehen. Nach Hausinger (2008, 155) bezieht sich die „individualisierte „Strukturierungsbereitschaft““ des Typus Arbeitskraftunternehmer auf folgende Bereiche: „Individuelle Steuerungs- und Gestaltungsüberzeugung, flexible Nutzung von institutionellen Ressourcen, kaum feste Bindung an und Identifikation mit Organisationen, Kalkulation mit wechselnden Anforderungen und kontingenten Entwicklungen, permanente Anpassungsbereitschaft des eigenen Arbeitsstils an variierende Arbeitserfordernisse, stetige Optimierung der eigenen Arbeitsweise, Akzeptanz von Selbstorganisationsansprüchen, verselbständigter Umgang mit den Erwerbsstrukturen“.

Gotthardt-Lorenz (2009, 159) äußert weiters den Verdacht, dass es daher zur Bildung von komplexen Ambivalenzen betreffend etwa der entgrenzten Arbeit oder den Organisationen, welche die Arbeitsbedingungen ihren Arbeitnehmern gegenüber immer mehr verschlechtern, kommen kann. Hierbei spielt sicherlich eine Rolle, inwieweit der Supervisor als Arbeitskraftunternehmer selbst auch das Gefühl hat, von sich verschlechternden Arbeitsbedingungen betroffen zu sein, die ihm die betreffende Organisation gegenüber offenbart. Das Gelingen der Balance zwischen dem Ausmaß der Identifikation und der nötigen professionellen Distanz der beauftragenden Organisation gegenüber stellt höchste Anforderungen, vor allem wenn absehbar ist, dass sich für die Beschäftigten des Unternehmens

die Arbeitsbedingungen verschlechtern oder die Unsicherheiten sich vergrößern werden. Noch dazu können dann sehr rasch auch weltanschauliche Themata an Bedeutung gewinnen.

Nach Gotthardt-Lorenz (2009, 158) streben Supervisorinnen und Supervisoren, um sowohl die Professionsethik als auch oft die Weltanschauung zu verwirklichen, ein möglichst großes Maß an persönlicher Entscheidungsfreiheit und Emanzipation aus benachteiligenden Strukturen an. Meist gibt es auch eine wahrgenommene Verpflichtung, das Professionswissen zu stärken, welches aber in vielen Organisationen immer mehr an Einfluss verliert.

Die Idee der Beihilfe zum Ausbrechen aus benachteiligten Strukturen erinnert an die Subversion, die als eine der mehr oder weniger unterschwelligen Grundideen von Supervision auch zur Akzeptanz derselben beigetragen hat (Pühl, 1998, 10).

Anhand der gesammelten Literatur lässt sich schließen, dass die Supervisor*innen vor vielen unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Eine der größten dieser zu bewältigenden Schwierigkeiten ist der Status als Arbeitskraftunternehmer*in. Sich selbst zu steuern und andererseits dem Druck der Einrichtungen oder Organisationen als Auftraggeber ausgesetzt zu sein, verlangt einiges an Durchsetzungsvermögen und Resilienz, was die Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen betrifft. Auch was sowohl die Auftragsklärung als auch die Abläufe der Beauftragungen anbelangt, haben sich die Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit verschärft. Seitens der Auftraggeber wird immer mehr an standardisiertem Vorgehen verlangt, Bürokratie muss erledigt werden und die Wege zur Auftragserteilung werden immer länger. Es gibt immer längere Vorlaufzeiten, nur um dann aus Kostengründen und Sparzwängen immer kleinere Aufträge zu lukrieren. Dies natürlich auch unter steigendem Konkurrenzdruck, weil andere Supervisor*innen vielleicht das bessere Angebot machen oder sich mit noch weniger Lohn und noch schlechteren Arbeitsbedingungen zufriedengeben. Innerhalb der Supervisionen gleichzeitig ein gutes Ergebnis für die beauftragende Einrichtung und die Supervisand*innen zu erzielen, wird, angesichts der scheinbar unabänderlich immer schlechter werdenden Rahmenbedingungen unter denen von immer weniger Personen immer hochwertigere Arbeit mit immer mehr Klient*innen, die als immer schwieriger erlebt werden, geleistet werden muss, immer aussichtsloser, wenn nicht unmöglich. Es gilt immer mehr, gemeinsam mit den Supervisand*innen nahezu unerträgliche Situationen oder Rahmenbedingungen auszuhalten.

Spätestens hier wird klar, dass es dann eine doppelte Betroffenheit der Supervisor*innen gibt, da für sie ja aufgrund des Wandels der Arbeitswelt die gleichen herausfordernden Bedingungen gelten wie für ihre Supervisand*innen. Und hier gut zu trennen, zwischen der eigenen Betroffenheit und der der Supervisand*innen ist eine große Aufgabe. Und somit stellt sich die Frage, wie denn Supervisor*innen in der heutigen Zeit das alles unter einen Hut bringen, diese Komplexität, den Druck, die sich verschlechternden Bedingungen und all die anderen Herausforderungen. Und dabei noch gesund bleiben sollen. Da der Berufsstand noch nicht ausgestorben ist, kommt die Vermutung auf, dass sich eventuell im Selbstbild, bezüglich der eigenen Fähigkeiten, der eigenen Sichtweisen, der eigenen Herangehensweisen der Supervisor*innen etwas verändert hat, das ermöglicht, dass weiter qualitativ hochwertige Supervision geleistet werden kann. Und genau diesen Fragen möchte die vorliegende Arbeit nachgehen: Wie gelingt es den Arbeitskraftunternehmern, die Supervision anbieten, noch immer, gute Arbeit zu leisten? Hat sich bei den Supervisor*innen etwas angesichts der massiv einwirkenden unterschiedlichsten Herausforderungen verändert in den letzten zehn Jahren und wenn ja, um welche Faktoren, Sichtweisen, Einstellungen, etc. handelt es sich? Das soll diese Untersuchung klären.

3. Forschungsdesign

Die Schritte der Forschung werden durch das Forschungsdesign erklärt und der Verlauf des empirischen Forschungsprozesses wird geschildert (Przyborski, Wohlrab-Sahr, 2014, 118).

3.1. Qualitative Forschung

Der „Forschungsauftrag“ nach Helfferich (2009, 21) in der qualitativen Forschung besteht im Verstehen, einem Erfassen eines Sinngehalts die Thematik betreffend. Der immanente Forschungscharakter ist im Unterschied zur quantitativen Herangehensweise keine Überprüfung von Beschreibungsmöglichkeiten von Teilmengen einer Grundgesamtheit, sondern viel eher ein Erkennen sowie ein Entwickeln von neuen Forschungserkenntnissen (Brüsemeister, 2008, 19).

Zur Unterscheidung von quantitativer von qualitativer Forschung definieren Gläser & Laudel (2010, 27) wie folgt: „Quantitative Methoden beruhen auf einer Interpretation sozialer Sachverhalte, die in der Beschreibung dieser Sachverhalte durch Zahlen resultiert. (...)“

Qualitative Methoden beruhen auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die in einer verbalen Beschreibung dieser Sachverhalte resultiert.“

Forschungsgegenstand qualitativer Forschung sind gesellschaftliche Prozesse, welche einem Zyklus folgen. Voraussetzung ist ein individuelles Forschungsinteresse. Das Resultat der theoretischen Auseinandersetzung ist dann die Fragestellung (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2014a, 1f.) und die Erstellung eines konzeptionellen Rahmens. Den Abschluss bildet die Festlegung der Methoden der Erhebung und der Auswertung, wobei sich diese zur Beantwortung der Forschungsfrage eignen sollen (Helfferich 2009, 26).

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: Welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, lassen sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren?

3.2. Erhebungsinstrument

Qualitative Interviews stellen umfassende und vielschichtige Informationen bereit. Sie ermöglichen die Erfassung von Argumentationsmustern, Beschreibungen, Einschätzungen und Erzählungen der Befragten. Falls die qualitativen Interviews gelingen, lernen wir die subjektive Perspektive der Interviewten, in diesem Falle der Expert*innen kennen. Die Expert*innen zeigen uns, wie sie die Welt und auch sich selbst sehen (Strübing 2018, 95). Mit Hilfe von Interviews, die teilstandardisiert oder offen sein können, werden Handlungsmotive oder Deutungen von Situationen offen erhoben. Die Erhebung von Alltagstheorien und Selbstinterpretationen in offener und differenzierter Form ist ebenfalls möglich (Hopf, 2010, 350).

Um zu erfassen, welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren lassen, wurde als Methode das Experteninterview und die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) gewählt. Diese Auswertungsmethode wurde der induktiven Kategorienbildung mit Hilfe von MaxQda und der CrossCase Analyse vorgezogen. Ausgehend von theoretischen Überlegungen wurden zentrale Themen erarbeitet, die das Grundgerüst des Interviewleitfadens bilden. Die Forschungsfrage und der Forschungsgegenstand wurden so konzipiert, dass sie mit

qualitativen Leitfadeninterviews und einer Inhaltsanalyse bearbeitet werden können. Auf dieser Basis entstand der Interviewleitfaden.

3.3. Entwicklung des Interviewleitfadens

Die Idee hinter dem Interviewleitfaden war, ein Instrument zu entwickeln, das persönliche Daten sowie Grundzüge der Hintergründe der beruflichen Tätigkeit erfragt. Dies soll durch Fragen nach dem Alter, dem möglichen Bestehen einer ÖVS-Mitgliedschaft, einer Frage nach der Form der Erwerbstätigkeit neben der supervisorischen Tätigkeit und dem Grundberuf erhoben werden. Der erste Fragenkomplex umfasst Fragen nach der Biographie. Dann geht es weiter zu den möglichen Veränderungen in der Tätigkeit als Supervisor*in, was durch die Abfrage von Wahrnehmungen von eventuellen Veränderungen erfragt werden soll. Weiters interessieren die Auswirkungen der möglichen Veränderungen. Für die Zusammenfassung und persönliche Einblicke soll eine abschließende Reflexion angeregt werden.

Mit diesen Fragen, die im Anhang als Interviewleitfaden 1 nachzulesen sind, wurde das erste Interview geführt. Es zeigte sich aus meiner Wahrnehmung heraus, dass dem Forschungsinteresse möglicherweise mehr gedient ist, wenn der Leitfaden für das Interview für die beiden anderen Interviews abgeändert wird. Es wurde also ein Interviewleitfaden 2 erstellt, der ebenfalls im Anhang nachzulesen ist. Dabei wurden die Fragen die persönliche Daten betreffend verändert. Einige anderen Fragen zu diesem Bereich wurden als nicht informativ im Sinne der Beantwortung der Fragestellung ausgeschieden. Dagegen wurden Fragen nach der beruflichen Tätigkeit, nach Arbeitsfeldern und Tätigkeiten ergänzt. Die Fragen nach den möglichen Wahrnehmungen von Veränderungen in der Tätigkeit wurden ebenfalls verändert. Die Fragen nach den Auswirkungen der Veränderungen bzw. deren Einfluss auf Arbeit und persönliche Wahrnehmung blieben unverändert. Auch die Möglichkeit zur Zusammenfassung und abschließenden Reflexion blieb erhalten.

Im Rahmen der Anfragen zu den Interviews wurde der Titel der Masterarbeit und auch die Fragestellung genannt und auch erklärt. Damit war für mich der Zeitraum mit den möglichen Veränderungen der letzten 10 Jahre klar. Deswegen findet sich dann dieser Zeitraum auch nicht explizit im Interviewleitfaden.

Angesichts des ersten Interviews entstand bei mir der Eindruck, dass die Thematiken, die ich im Rahmen meiner Masterthesis zu erfragen versuche, zum großen Teil untrennbar mit höchstpersönlichen Wahrnehmungen und auch Erfahrungen verbunden sind. Überraschend war für mich, als ich nach dem offiziellen Abschluss des ersten Interviews noch einen freiwilligen Informationsnachschlag bekommen habe. Dies führte mich zu der Überlegung, mich bei den nächsten Interviews dem Leitfaden gegenüber etwas freier zu verhalten. Außerdem entstand der Eindruck, dass es sinnvoll wäre, den Interviewleitfaden zu überarbeiten. Im Umgang mit den vorher festgelegten Fragen folgte daraus, dass ich mir die Freiheit genommen habe, nachzufragen, wenn ich den Eindruck hatte, dass dies dem Forschungsinteresse dient, oder auch Fragen wegzulassen. Weiters habe ich mich nicht durchgängig an das „Sie“ gehalten, einfach weil ich zwei der interviewten Personen mittlerweile schon seit fast drei Jahrzehnten und eine seit über einem Jahrzehnt kenne und schätze. Vorgenommen hätte ich es mir, geschafft habe ich es nicht. Ich habe mich nach dem ersten Interview auch darauf besonnen, dass eine meiner Qualitäten, die mir natürlich ebenfalls in meiner Profession als Personzentrierter Psychotherapeut hilft, darin besteht, Menschen ins Erzählen von sich zu bringen. Dies habe ich mir im Sinne des Forschungsinteresses in den beiden späteren Interviews dezidiert erlaubt, im ersten manifestierte sich das Erzählen in der für mich unverhofften Zuwaage.

3.4. Auswahl und Zugang zur Zielgruppe der Expert*innen

Als wünschenswerte Expert*innen wurden Supervisor*innen identifiziert, die seit mindestens 15 Jahren supervisorisch in freier Praxis tätig sind. Zur Beantwortung der Fragestellung wurden mindestens drei Expert*innenterviews als wünschenswert erachtet.

3.5. Durchführung und Dokumentation

Die Expert*innen, welche in Frage kamen, wurden telefonisch angefragt. Wenn sich die angefragten Expert*innen bereit erklärten, wurde mittel mail das Forschungsinteresse, die Fragestellung, der ungefähre Zeitbedarf und die Rahmenbedingungen erklärt. So wurde darauf hingewiesen, dass ein Mitschnitt erfolgen wird und eine Einwilligung dazu vonnöten ist. Im Anschluss wurde noch ein Telefonat geführt, um etwaige organisatorische Fragen zu klären. Es erfolgte eine Terminvereinbarung. Die Dauer des Interviews wurde mit etwa 30 Minuten

veranschlagt, damit samt Vor- und Nachbereitung das zeitliche Ausmaß einer Supervisionseinheit möglichst nicht überschritten wird.

Experte*in 1 wurde 26.2.2020 interviewt, Experte*in 2 und 3 am 4.3.2020. Die Expert*innen wurden alle in ihren Praxen aufgesucht. Das Eintreffen erfolgte fünf Minuten vor der vereinbarten Zeit. Zu den Terminen wurde ein digitales Aufnahmegerät samt Ersatzbatterien und der ausgedruckte Interviewleitfaden mitgenommen. Kaffee, Wasser, Taschentücher und zwei Kugelschreiber wurden ebenfalls bereitgehalten.

Die Zustimmung zur Aufzeichnung der Interviews wurde von allen beteiligten Expert*innen eingeholt. Im Vorfeld der Interviews wurde eine separate Einwilligungserklärung vorbereitet, die den Schutz der Anonymität sowie die Nutzung der Daten für Forschungszwecke sicherstellt.

3.6. Aufbereitung des Datenmaterials

Die Transkription der Audiodateien wurden sorgfältig durchgeführt. Für die jeweiligen Expert*inneninterviews ergaben sich teilweise mehrere Files, da wegen anfänglichen Stotterns oder wegen Aufgeregtheit sowohl des Interviewers als auch der Expert*innen ein Neubeginn gewährt wurde.

Die Wahl der Auswertungsmethode fiel auf die qualitative Inhaltsanalyse, da es sich um eine gut einsetzbare Methode bei der Analyse von Experteninterviews handelt (Gläser & Laudel, 2009, 46). Vier Schritte enthält die Analyse. Dabei werden auf Grundlage der Fragestellung und der Materialauswahl jene Interviewpassagen identifiziert, die relevante Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern, was ein Merkmal informationsgenerierender Forschung darstellt. Das Kategoriensystem wird unter Berücksichtigung des theoretischen Rahmens erstellt und bei Bedarf im Verlauf der Auswertung angepasst und weiterentwickelt (Bogner, Littig, Menz 2014, 73). In der Phase der Extraktion werden die Interviews „auseinandergenommen“. Es erfolgt die Extraktion der sogenannten „zweckdienliche Informationen“ (Bogner, Littig, Menz, 2014, 74), die dann dem konzipierten Kategoriensystem zugeführt werden. (Kaiser, 2014, 91). Am Schluss steht die Auswertung, welche die Interviews miteinander verbindet und die Forschungsfrage beantwortet (Bogner, Littig, Menz, 2014, 73).

3.7. Deduktion der Dimensionen und Kategorien

Sämtliche Dimensionen, Einflüsse, Veränderungen, Faktoren, Entwicklungen und Zusammenfassungen der im Theorieteil präsentierten Literaturrecherche, die für die Beantwortung der Fragestellung als brauchbar erschienen, wurden extrahiert. Durch Deduktion wurden daraus jene Dimensionen und Kategorien abgeleitet, die als Grundlage für die Methode der Extraktion nach Gläser und Laudel (2010) dienen sollen. Im nächsten Schritt wurde versucht, diese zu verdichten. Es wurden drei Kategorien identifiziert: Allgemeiner Wandel der Arbeit, Herausforderungen für Arbeitnehmer*innen und Herausforderungen für Supervisoren. Dies wird als zielgerichtete Gruppierung angesehen, in der die Zielgruppen Arbeitnehmer*innen und Supervisor*innen sowie der übergreifende Trend des Wandels der Arbeit klar getrennt wurden.

Es wurde versucht, Überschneidungen zu vermeiden. So wurden Kategorien mit ähnlichen Inhalten, wie „Zeitdruck“ und „Leistungsdruck“, in gemeinsame Oberbegriffe wie „Subjektive Belastungen“ zusammengeführt. Auch wurde versucht, eine Konzentration auf Hauptthemen zu gewährleisten. Deshalb wurde die Vielzahl an Einzelaspekten durch Fokussierung auf Schlüsselthemen reduziert, um eine bessere Übersichtlichkeit zu schaffen.

Somit entstanden die folgenden Kategorien und Dimensionen:

1. Allgemeiner Wandel der Arbeit

1.1. Gesellschaftliche und arbeitsbezogene Veränderungen:

1. Pluralisierung der Gesellschaft (neue Lebensstile, Beziehungsformen, Beschäftigungsverhältnisse).
2. Entgrenzung, Subjektivierung und Flexibilisierung der Arbeit.
3. Zunahme von Digitalisierung, Internationalisierung und Komplexität.
4. Zeitdruck, Leistungsdruck, und Paradoxien (z. B. Gleichzeitigkeit von Diskreditierung und Anerkennung).

1.2. Prozesse der Ökonomisierung:

1. Effizienzsteigerung, Zertifizierungen und Erfolgsmessungen.
2. Verdichtung der Arbeitsprozesse und Einschränkungen (z. B. fehlende Besprechungszeiten).

1.3. Arbeitsbedingungen:

1. Erhöhung von Selbstverwirklichungsmöglichkeiten.

2. Risiken für psychische Gesundheit und Wohlbefinden.
 3. Schwierigere Trennung zwischen Arbeit und Freizeit.
 4. Etablierung der Supervision als professionelle Unterstützung
2. Herausforderungen für Arbeitnehmer*innen
- 2.1. Subjektive Belastungen:
1. Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung.
 2. Individualisierung der Arbeit und fehlende Interventionsmöglichkeiten.
 3. Zunehmende Geschwindigkeit und Druck zur Anpassung an Veränderungen.
- 2.2. Reflexionskompetenzen:
1. Selbstreflexion und -vergewisserung während und außerhalb von Handlungen.
 2. Thematisierung von persönlichen Betroffenheiten und Ambivalenzen.
3. Herausforderungen für Supervisor*innen
- 3.1. Komplexität der supervisorischen Praxis:
1. Zunehmende Anfragen nach Teamentwicklung und Organisationsthemen.
 2. Herausforderungen an Technik und professionelles Selbstverständnis.
 3. Belastungen durch organisationalen Druck und Abhängigkeit.
- 3.2. Selbstfürsorge und Arbeitszufriedenheit:
1. Förderung von Selbstbewusstheit, Selbstwirksamkeit und emotionaler Abgrenzung.
 2. Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Balance zwischen Arbeit und Freizeit.
 3. Entwicklung spezifischer Beratungsangebote zur Bewältigung neuer Anforderungen.
- 3.3. Reflexionskultur:
1. Schaffung von Räumen für Austausch und strategische Unterstützung.
 2. Entwicklung von Haltungen und kritische Überprüfung dieser.

Bei Auswertung des ersten Interviews fiel auf, dass die in der Theorie behandelten Aspekte allesamt eher negativ getönt sind, sieht man von den Punkten Selbstfürsorge und Reflexionskultur ab. Diese werden aber auch eher als notwendige Bewältigungsstrategie von negativen Entwicklungen gesehen und nicht als freiwillige Tendenz zum Schönen hin. Das passt zwar zum Bild, das im ersten Interview gezeichnet wurde, stimmt aber insgesamt dennoch bedenklich. Jedoch wäre zumindest betreffend des ersten Interviews eine Suche nach positiven Veränderungen in der Theorie und deren Darstellung im Theorieteil samt nachfolgender Einbringung in die Kategorien und Dimensionen nutzlos gewesen, da ein eher negatives Bild der Entwicklungen gezeichnet wurde. Dabei wäre die Wahl frei gewesen, im Interview etwa auch ausschließlich von positiven Entwicklungen zu berichten.

Angestellt wurden diese Überlegungen angesichts der fehlenden Codiermöglichkeit für „Etablierung der Supervision als professionelle Unterstützung“, die als Punkt 1.3.4. zu den Arbeitsbedingungen dazugefügt wurde. Was die Codierung betraf, wurden gemäß der im Theorieteil geäußerten wechselseitigen Betroffenheit von Supervisand*innen und Supervisor*innen die Kategoriensystem Arbeitnehmer*innen und Supervisor*innen für beide Gruppen geöffnet.

Es wurde eine Kategorie „Aussagen zur Biographie“ als 4. dazugefügt.

Für die Schaffung einer neuen Kategorie 1.3.4. „Etablierung der Supervision als professionelle Unterstützung“ bei den Arbeitnehmer*innen spricht, dass hier dezidiert auch eine positive Entwicklung Eingang findet. Und diese Entwicklung ist trennscharf gegenüber 3.3.1. „Schaffung von Räumen für Austausch und strategische Unterstützung“ im Sinne einer möglichen Bewältigungsstrategie für Supervisor*innen.

4. Ergebnisse

Anhand des Kategoriensystems werden die Aussagen der Expert*innen zusammengeführt. Da ich eher in quantitativer Forschung ausgebildet bin und dies meine erste qualitativ forschende Arbeit ist, möchte ich die Ergebnisse meiner Kategorisierungen anhand der aus dem Theorieteil hergeleiteten Kategorien und Dimensionen darstellen. Dies soll analog zur Ergebnisdarstellung der quantitativen Forschung ermöglichen, meine Schritte nachzuvollziehen oder aber auch eigene kritische Sichtweisen bezüglich der vorliegenden Arbeit zu entwickeln. Ich habe mich zur Kategorisierung der ausgedruckten Transkripte per Hand entschieden. Die mit den Kategoriencodes markierten Textstellen wurden dann in einem Word-Dokument im Querformat den jeweiligen Kategorien zugeordnet und als wörtliche Transkripte dargestellt. Dies führte zu einem fast 100-seitigen Dokument, das ich dann hier im Ergebnisteil in teils wörtlicher Rede und eher sparsamen Zusammenfassungen darstelle. Dieses händische Vorgehen diene gleichzeitig der Kontrolle der Zuordnungen und führte die Inhalte nochmals vor Augen.

Was ich anfänglich nicht bedacht habe, ist, dass genau diese ausführlichen Passagen zum Schutz der Anonymität der befragten Expert*innen nicht veröffentlicht werden sollten. Ich entscheide also, von einer genauen Auflistung Abstand zu nehmen.

4.1. Ergebnisdarstellung mittels Zusammenführung der Antworten der Expert*innen

Hinsichtlich der Dimensionen Zeitdruck, Leistungsdruck, und Paradoxien (z. B. Gleichzeitigkeit von Diskreditierung und Anerkennung) wurden von den befragten Supervisor*innen alle erwähnt.

Der budgetäre und finanzielle Druck, der im Sozialbereich herrsche, führe dazu, dass auch die Personalressourcen weniger würden, was vor allem für länger tätige Mitarbeiter*innen sehr schwierig sei. Das hätte zur Folge, dass immer weniger Personen immer mehr unter höheren inhaltlichen Anforderungen leisten müssten und eine noch größere Anzahl an Klienten in kürzerer Zeit versorgen sollten. und Die Zunahme der Erschöpfungszustände sei massiv. Dadurch hätten strukturelle Themen an Dringlichkeit gewonnen. Mitarbeiter*innen überlegten, wie sie sich am besten gegenseitig unterstützen könnten. Wie die Auswirkungen der geänderten Rahmenbedingungen an die Leitungen kommuniziert werden könnten, sei ebenfalls Gegenstand von Supervisionen. Der Sozialbereich habe enorm an Wertschätzung und Anerkennung verloren bei gleichzeitig qualitativ immer höherwertiger Arbeit, die geleistet werde. Die Kürzungen beträfen auch die Fortbildungs- und Supervisionsbudgets sowie die Besprechungszeiten. Daher hätten die Teams nicht mehr so viel Möglichkeiten zum Austausch, untereinander, zur Intervision oder zu Fallbesprechungen. Es wäre auch ein Umbau der Teams erfolgt, wodurch teure, erfahrene, höher qualifizierte Mitarbeiter*innen gegen billigere unerfahrene ausgetauscht wurden. Der Politik wird die Schuld für diese Entwicklung zugesprochen. Auch der durch den Kostendruck entstandene Versuch, zur Verfügung stehende Zeit zu normieren, stoße auf Unverständnis. E3 (LS_50998.MP3, 78) beharrt jedoch darauf, dass Prozesse ihre Zeit benötigen: „Und da ist sozusagen, weil du sagst, die Auswirkung auf den Supervisanden, gleichzeitig auf den Supervisor, weil ich bin natürlich schon länger dabei und ich bestehe darauf, dass bestimmte Problemstellungen ihre Zeit brauchen. Und dass es eine Illusion ist, Menschen mit herausfordernden, psychisch drängenden und bedrängenden Fragen schnell abzufertigen. Es braucht seine Zeit, es braucht seine Zuwendung, die Beziehungsarbeit und das geht nicht auf zack, zack, sondern braucht eine besondere Fertigkeit und vor allem Zeit.“

Diese angeführten Veränderungen passen nicht nur zu den Schilderungen des Theorieteils, sondern haben auch Auswirkungen auf die Supervisionen. Immer mehr Themen in kürzerer Zeit sollen geschafft werden. Die Frequenz der Supervisionstermine wird immer niedriger. Ein Team, das ich seit mittlerweile 15 Jahren betreue, fing bei mir mit Terminen alle drei Wochen an und mittlerweile halten wir bei fünf Supervisionsterminen á zwei Einheiten im Jahr. Interventionszeiten wurden abgeschafft, Besprechungszeiten gekürzt. Die Mitarbeiter*innenzahl hat sich verdoppelt, die der Klient*innen verdreifacht.

Die Profession der Supervision unterliegt – wie andere Professionen – der Ökonomisierung. Aus einer unregelmäßigen Tätigkeit, für die man angefragt wurde und die man übernahm oder nicht, je nachdem ob man sie sich zugetraut oder zugemutet hat, wurde eine eigene Profession mit Ausbildungen, Weiterbildungen, Anerkennungen, Listenführungen und Berufsverbänden. Gleichzeitig begannen die Einrichtungen eigene Listen von Supervisor*innen zu führen, auf die man sich als Supervisor*in eintragen lassen musste, um von den Mitarbeiter*innen überhaupt angefragt werden zu können. Die Teilnahme an Supervisor*innentreffen wurde verpflichtend. Eine eigene Bürokratie entstand, was zur Zunahme von organisatorischen Tätigkeiten führte. Es wurden Kontrollinstanzen geschaffen und Evaluierungen eingeführt, was den Aufwand seitens der Supervisor*innen massiv erhöht habe. Durch die verpflichtenden Kontrakte sei jedoch die Genauigkeit innerhalb der Supervision gestiegen, was auch als positiv wahrgenommen wird.

Auch ich kenne die unterschiedlichen Aufnahmeprozesse in die diversen Supervisor*innenpools, aus denen die Supervisand*innen verpflichtend wählen müssen, die ermüdenden Supervisor*innentreffen, die Zettel, die des Ausfüllens harren und die oft nur durch gemeinsame Anstrengung von Supervisor*in und Teamleitung und wem auch immer wenigstens halbwegs korrekt ausgefüllt werden, um dann von irgendeiner anderen Instanz, etwa der Supervisionskoordinationsstelle zu erfahren, dass die Zettel anders ausgefüllt gehören oder man ein veraltetes Formular erwischt hat.

Risiken für psychische Gesundheit und Wohlbefinden werden von allen drei befragten Expert*innen berichtet. Diese umfassen die wahrgenommene Erschöpfung der Supervisand*innen, die negativen Folgen von Fluktuation sowie die wachsende Herausforderung im Umgang mit als zunehmend schwieriger empfundenen Klient*innen. Immer wieder würden existentielle Fragen auftreten, wie man seinen eigenen Job noch schaffen

könnte und wie lange, ob man einen Jobwechsel schaffen würde, und ob dieser neue Job wenigstens ein bisschen weniger anstrengend sein würde. Gerade die jüngeren Mitarbeiter*innen im Sozialbereich würden angesichts von Familiengründungen oder Wohnraumbeschaffung massive Existenzängste und Sorgen angesichts der Einsparungen zeigen. Es werden langfristige Ausfälle der Mitarbeiter*innen mit gravierenden gesundheitlichen Folgen berichtet. Die Strukturen mancher Einrichtungen würden der Wirksamkeit von Supervision entgegenstehen. Es wurde beobachtet, dass trotz der Annahme des Angebots der Supervision, in der von den Supervisand*innen engagiert gearbeitet und reflektiert wurde, Wille und Einsatz gezeigt wurde, die toxische Wirkung unpassender Rahmenbedingungen und Strukturen nicht an Einfluss verlor. Die Supervisand*innen müssten mehr auf ihre Grenzen achten und nicht die Mängel des Systems auszugleichen versuchen, oder sich verpflichtet fühlen, für Ausgleich zu sorgen.

Ich kann diese Berichte nur vollinhaltlich bestätigen. Die beste und umsichtigste Supervision, die enthusiastisch genutzt wird, zerschellt an unpassenden Strukturen, die angesichts des Spardrucks unveränderlich erscheinen. Erschöpfung, Existenzängste und existentielle Nöte der Supervisand*innen selbst haben bei mir in den letzten Jahren massiv als Themen innerhalb der Supervision Einzug gehalten. Und vor allem der letzte Punkt, im Sozialbereich tätige Personen damit zu konfrontieren, dass sie angesichts unpassender Rahmenbedingungen nicht mehr im passenden Ausmaß helfen und unterstützen können und wenn doch, dann nur über Selbstaussbeutung, finde ich herausfordernd zu vermitteln. Im Sozialbereich tätige Personen wollen in der Regel anderen helfen und andere unterstützen. Deswegen haben sie sich diesen Arbeitsbereich ausgesucht. Dadurch entsteht meiner Ansicht nach Leid.

Die Etablierung der Supervision als professionelle Unterstützung sehen alle drei Expert*innen positiv. Supervision ist mittlerweile in vielen Bereichen als Qualitätssicherungsmaßnahme verpflichtend und wird als zur Psychohygiene gehörig wahrgenommen. Jedoch wird ein Trend zum Einzelsetting und zum Sparen bemerkt.

Ich sehe mittlerweile bei vielen Supervisand*innen eine gewisse Müdigkeit und Unlust in Supervision zu gehen, sei es aufgrund persönlicher averser Vorerfahrungen, wo ich erstmal fast schon um die Gelegenheit kämpfen muss, hier eine korrigierende Erfahrung anbieten zu dürfen, sei es aus der Idee heraus, dass Supervision eh nichts verändert. Supervision wird von manchen somit eher als zusätzliche Belastung und nicht so sehr als willkommene Unterstützung gesehen.

Und angesichts des Kosten- und Zeitdrucks hier die Möglichkeit zu einer Einstellungsänderung zu bieten, erscheint herausfordernd.

Die Individualisierung der Arbeit und fehlende Interventionsmöglichkeiten werden insofern thematisiert, dass oft eine abwesende oder „nicht leitende“ Leitung existiert und für Probleme sorgt. Supervisand*innen müssen dann oft Leitungsaufgaben übernehmen, womit sie oft überfordert sind. Weiters sind sie gezwungen, damit scheinbar alleine fertig zu werden, da Besprechungs- und Interventionszeiten oft ersatzlos gestrichen wurden.

Ich erlebe in meinen Supervisionen, dass ich manchmal verführt werden soll, Leitungsaufgaben zu übernehmen. Teils passiert dies, obwohl die Leitung in der Supervision anwesend ist. Eine spannende Entwicklung, diese Leistungsverweigerung, deren Zunahme auch ich beobachte. Die Supervision ist in vielen Einrichtungen der letzte Ort außerhalb von unter Zeit- und Leistungsdruck durchgepeitschten Teambesprechungen, wo sich die Mitarbeiter*innen sofern anwesend alle sehen und auch miteinander reden können. Da hat die Supervision meiner Meinung nach eine eigenartige, aber nachvollziehbare Zusatz- oder Ersatzfunktion bekommen, die man als Socialising und Joining in der Supervision benennen kann, was ich spannend erlebe.

Unter dem Punkt persönliche Betroffenheiten und Ambivalenzen wird das Mitfühlen und die Sorge um die Gesundheit der Supervisand*innen geschildert. Es wird die Schwierigkeit geschildert, dies auch auszuhalten. Großes Engagement ohne Pause der Supervisand*innen wird als Gratwanderung der Personen zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit erlebt, was eine*n als Supervisor*in berührt. Die Möglichkeit der Trennung der Betroffenheit in Richtung einer professionellen Supervisor*innenperson und einer privaten Person wird verworfen. E1 zeigt sich glücklich darüber, in humaneren Arbeitsumständen und Lebensbedingungen gearbeitet haben zu dürfen. E2 berichtet von einer Verlagerung ihres Fokus in Richtung der Stützung der Wahrnehmung der Supervisand*innen. Eine Anerkennung der Erschöpfung der Supervisand*innen als Supervisor*in sei essentiell. Weiters sei es wichtig, diese Erschöpfung als eine mögliche Folge der herrschenden Rahmenbedingungen herzuleiten oder zu beschreiben.

Es geht also mittlerweile um das Anerkennen, das Mitaushalten und das Zurückführen von Gefühlszuständen wie Erschöpfung auf Rahmenbedingungen. Meines Erachtens müssen auch persönliche Einstellungen und Ideen mitberücksichtigt werden, aber den Fokus auch auf organisationale Rahmenbedingungen und Einflüsse zu legen halte ich für unabdingbar.

Die Herausforderungen an Technik und professionelles Selbstverständnis werden von den Expert*innen unterschiedlich gesehen. Hier spielen Abschlüsse von Qualifizierungsmaßnahmen wie einer Psychotherapieausbildung eine Rolle. Dabei wurde nach einiger Zeit die Entdeckung gemacht, dass Psychotherapie und Supervision unterschiedliche Geschwindigkeiten haben. Dies führte zu einer Verlangsamung in der Supervision und der Abnahme der Nutzung des Flipcharts. Auch andere Tätigkeitsfelder können die Wahrnehmung von Supervision verändern. Es werden Rhythmen im Ablauf entdeckt, die einer gewissen Dramaturgie folgen oder folgen sollen und auch durch die jeweiligen Teams beeinflusst werden. Dadurch werde die eigene Supervision als mit der Zeit aktiver und bestimmender, steuernder angelegt erlebt.

Die Wichtigkeit von Weiterbildungen im jeweiligen Feld wird betont, um angesichts immer komplexer Störungsbilder etwa bei Kindern und Jugendlichen kompetent und handlungsfähig zu bleiben.

Die zunehmende Fortbildung oder den Qualifikationszuwachs der Supervisand*innen wird positiv wahrgenommen. Dadurch steige die Fachlichkeit innerhalb der Supervision.

Ich habe ebenfalls persönliche Qualifikationszuwächse als in eine Veränderung meiner Supervisionspraxis mündend erlebt. Reflexion diesbezüglich sollte unbedingt erfolgen. Bei mir entsteht jedoch der Eindruck, dass ein gewisser Qualifikationsdruck, auch was Feldkompetenz betrifft, mittlerweile im Kommen ist. Dies ist meiner Meinung nach auch der steigenden Qualifikation und der steigenden Erwartungshaltung der Supervisand*innen geschuldet.

Die Belastungen durch organisationalen Druck und Abhängigkeit zeigen sich auf Seiten der Supervisor*innen in der oft unfreiwilligen Teilnahme an als unergiebig empfundenen Supervisor*innentreffen. Dies geschehe oft nur aus Angst, ansonsten keine Aufträge von der jeweiligen Organisation mehr zu bekommen. Auch das Erfüllen der Vorgaben wie dem richtigen Erstellen der Kontrakte, etc. sei oft getrieben gewesen von der Angst, keine Aufträge mehr zu bekommen und damit Existenzsorgen. In der Supervision ginge es hinsichtlich der Supervisand*innen mehr um Stabilisierung und Stärkung, mehr um Verstehen, um Anerkennen, dass der Druck mehr wird oder eine Veränderung stattfindet, dass man unter schlechteren Rahmenbedingungen mehr Leistung erbringen soll. Und ohne diese Anerkennung könne sich kein konstruktiver Umgang mit dem Druck und den Veränderungen ergeben. Krankmachende Bedingungen und Faktoren sollten sehr klar benannt und bewusst gemacht

werden, damit sich kein unbewusstes Gegensteuern entwickelt, sondern ein sehr klarer bewusster Umgang.

Gerade dieser Punkt betrifft meiner Erfahrung nach sowohl Supervisand*innen als auch Supervisor*innen. Abhängigkeiten, Druck, Existenzängste und schlechte Rahmenbedingungen sind Gift für gute Supervision. Und dieses gemeinsame Aushalten unaushaltbarer Bedingungen und Umstände ist in dieser großen Dimension meines Erachtens neu im Aufgabenfeld der Supervisor*innen.

Ich verbringe einige Zeit bei 3.2.1. Förderung von Selbstbewusstheit, Selbstwirksamkeit und emotionaler Abgrenzung und mühe mich ab, eine Zusammenschau zu erzielen. An einem bestimmten Punkt bemerke ich, dass mein Versuch der Zusammenführung in eine Nacherzählung bzw. eine etwas pointiertere Zusammenfassung abgeleitet. Dies ist der Datenmenge geschuldet, die ich unter diesem Punkt kategorisiert habe und die am Bildschirm überaus unübersichtlich ist. Daher habe ich die unter 3.2.1. Förderung von Selbstbewusstheit, Selbstwirksamkeit und emotionaler Abgrenzung kategorisierten Aussagen ausgedruckt und dann eine Zusammenschau versucht. Die angesprochene unglückliche Zusammenfassung wird entfernt. Hier nun der bessere Versuch:

Auffällige Erwähnung bei allen Expert*innen findet das Alter bzw. die Erfahrung. Diese beiden Faktoren werden angeführt, wenn berichtet wird, dass sich das Denken und Handeln verändert hat. Die Veränderungen, die E1 bei sich als nicht bewusst, sondern sich selbst als eher dabei seiend in dem Prozess erlebt habe, hätten dazu geführt, dass sie anders denke und auch anders handle. Sie meint, dass so bei ihr Bereiche dazugekommen seien, wo höher qualifizierte Supervisand*innen gearbeitet hätten und so die Supervision selbst professioneller oder höherwertiger geworden sei. Weiters berichtet sie, dass sie mittlerweile alle Tätigkeiten zurückgelegt habe, bei denen sie den bürokratischen Aufwand leid sei. Sie meint, mit dem Alter Freiheit gewonnen zu haben, da sie als Pensionistin nicht mehr auf gewisse Arbeitgeber angewiesen sei. Spannenderweise wird sie trotzdem von Mitarbeiter*innen dieser Institutionen angefragt, aber es reklamieren sich plötzlich keine Supervisionskoordinator*innen in den Supervisionsprozess hinein. E2 führt an, dass sie aufgrund ihrer Erfahrung Aufträge viel genauer kläre. Sie arbeite genauer, was den Auftrag betrifft. Und sie sage viel klarer, was von ihr zu erwarten sei. Was sie zur Verfügung stelle und was nicht. Wofür sie sich verantwortlich fühle und wofür nicht. Und sie achte schon mehr auf ihre Grenzen. Von Erwartungen, die nicht stimmig seien, grenze sie sich mittlerweile genauso ab wie von jenen, die sie nicht leisten kann.

E3 bezeichnet sich selbst als Supervisions-Senior und behauptet von sich, dass er ganz mutig sage, was er mache und was er nicht mache.

E2 hat das Gefühl, dass ihre Solidarität mit dem Sozialbereich und dem dort Geleisteten gestiegen sei, was dazu führe, dass sie ihre Erfahrungen und Kompetenzen mehr zur Verfügung stelle. Auch E3 konstatiert, dass seine Wahrnehmung in Bezug auf den Sozialbereich verändert sei. In der Folge nehme er eine Haltungsschärfung bei sich wahr. Er beobachte eine Zunahme der Äußerung und Betonung seiner Wertschätzung, da er findet, dass die Menschen, die im Sozialbereich arbeiteten, Wertschätzung, Achtung und Anerkennung dringend bräuchten. E2 führt aus, dass sie aufgrund ihrer vielfältigen Erfahrungen und der unterschiedlichen Einrichtungen, in denen sie tätig ist, mittlerweile die neutrale Position immer wieder verlasse, um nicht optimale Rahmenbedingungen bewusster zu machen oder auf diese hinzuweisen. Wichtig ist ihr, dass dies in einer konstruktiven Weise geschieht und eher in Richtung Verständnis für die Situation geht, damit die Supervisand*innen gestärkt werden. Weiters ist ihr wichtig, dass die Supervisand*innen auch die nicht so optimalen Gegebenheiten aussprechen und kommunizieren können, wobei sie hinzufügt, dass bei Anwesenheit einer Leitung Vorsicht geboten sei dabei.

E2 achte mittlerweile viel mehr darauf, dass sich die Supervisand*innen im Rahmen der Supervision das holen, was sie brauchen. Sie möchte, dass die Leute gut hinausgehen aus der Supervision. E3 möchte, dass die Supervisand*innen etwas bekommen, wenn sie hinausgehen. Er sei der Meinung, dass die Supervision den Menschen dienen und auch unterhaltsam sein solle. Deswegen versuche er, die Komponente des Witzes zu verstärken.

Die wichtigste Komponente für E2 innerhalb einer Supervision besteht darin, dass jede Person wahrgenommen wird, verstanden wird und auch wenn das Thema noch nicht fertig ist, gut hinausgehen kann. Dieses Verstandenwerden einer jeden Person in einem Team, wie sie da dasitzt, was ihr Thema ist, oder was ihre Emotionen sind zu einem Thema oder einer Situation, sehe sie als den wesentlichsten Teil in der Supervision. Und wenn die Personen gesehen und verstanden werden, dann beruhige sich Dynamik ein Stück weit. In Teamsupervisionen finde sie es das Heikelste, wenn jemand übersehen wird oder nicht verstanden. Dann werde Supervision als nicht hilfreich erlebt.

Ähnlich wie E2 schildert auch E3 Umstände, wo er seine schwebende Abstinenzhaltung aufgebe. Nämlich dort, wo er die Wahrnehmung hat, dass die Supervisand*innen nach den eineinhalb Stunden etwas Handfestes brauchen, ein Ergebnis, mit dem sie in schwierigsten Fällen gut weiterarbeiten können. Da müsse man als Supervisor auch liefern. Also arbeite er als begleitende Person intensiv mit. Er stelle zur Verfügung, was er so habe an Ideen und Einfällen habe. Und auch eine Menge an Fachwissen, das er durch intensive Weiterbildung in vielen Bereichen gewonnen habe. Dadurch hätte sich seine Feldkompetenz gesteigert und auch seine Interventionsmöglichkeiten hätten sich vervielfacht, da er sich in vielen Gebieten firm gemacht hätte. Innerhalb der Supervision tue er da mit im Prozess, indem er Hypothesen aufstelle und Assoziationen tätige. Nach der Mitteilung am Anfang des Prozesses, dass sie auch Teil der Gruppe sei, brächte E2 sich ebenfalls immer wieder ein mit ihren Wahrnehmungen, Ideen, Bildern, ihren fachlichen Inputs in den Supervisionen, falls es hilfreich sei. Sie erlaube sich dabei mehr Spielraum, weil sie an Erfahrung gewonnen habe und damit entspannter sei und auch an Sicherheit gewonnen habe.

Zum Zwecke des Sich-Selbst-Einbringens verwende E3 rhetorische Stilfiguren, die er immer wieder erweitere, ausprobiere und verfeinere. Dieses Mitarbeiten gehe so weit, dass er auch seine Wahrnehmungen und körperlichen Gefühle oder Veränderungen in seinem Gewahrsein mitteile, etwa wenn er die Schilderungen entsetzlicher Sachverhalte mit den von ihm bei den Schilderungen wahrgenommenen Gefühlen den Supervisand*innen zur Verfügung stelle, was er auch gleichzeitig als psychohygienische Maßnahme für sich selbst erlebt. Er sehe dies auch als eine persönliche Entwicklung oder Veränderung, da er sich früher als vorsichtiger erlebt habe. Eine weitere psychohygienische Maßnahme sei für ihn der Versuch, herauszufinden, was der Grund sei, wenn er sich niedergeschlagen fühle. Nach der Identifikation des Gefühls erfolge dessen Verabschiedung.

An dieser Stelle nun kommt mir die Erkenntnis, dass E3 LS_50998.MP3, 120 und auch E3 LS_998, 222 eher unter Punkt 3.2.2 passen, also dem folgenden. Der vorige Absatz stellt schon eine Hinführung dar.

Davor bringe ich nun aber noch einige Gedanken: Auffällig ist, dass scheinbar zunehmendes Alter Klarheit, Unabhängigkeit, Freiheit und Erfahrung ermöglicht. Diese Faktoren wiederum werden als Ursachen gelingender Abgrenzungen gegenüber den Begehrlichkeiten der Auftraggeber*innen oder unpassenden Aufträgen gegenüber erlebt und geschildert.

Wenn ich meine Entwicklung ansehe, sind es nicht nur Alter und Erfahrung, die mich unabhängiger und freier gemacht haben, sondern auch meine vielen beruflichen Identitäten, die

ich mir durch Weiterbildungen, Ausbildungen und Fortbildungen hart erarbeitet habe. So war es mir schon früh möglich, eine Mitarbeit im Supervisor*innen-Pool eines Gesundheitsträgers in Oberösterreich abzulehnen, da ich mich mit den vielen Stufen des Auftrags- und Kontraktklärungsprozesses nicht identifizieren konnte. Mein Eindruck war, dass hier so lange mit Vorgesetzten, Stabstellen und anderen vermeintlich beteiligten Playern geklärt und verfeinert wird, bis die potentiellen Supervisand*innen schon im Vorhinein als Grund des Übels feststehen und die Organisation einen Persilschein besitzt und an nichts schuld sein kann. Die zu diesem Zweck entstandenen Papiere sollten dann als Arbeitsgrundlage für die Supervision dienen, nein danke. Ich finde es angenehm, mich darauf verlassen zu können, dass einer Ablehnung in einem Bereich ein Auftrag in einem anderen folgt.

Freiheit und Unabhängigkeit scheinen gut zu tun, aber „evil lurks“.

In der obigen Zusammenschau zu 3.2.1. fehlt, nachdem ich sie mir gerade durchgelesen habe, der Hinweis, dass E2 und E3 als Supervisoren einen personenzentrierten Hintergrund haben. E2 erwähnt dies in Zusammenhang mit den Prioritäten, die sie im Supervisionsprozess setzt, und E3 in Bezug auf die Auswahl seiner Fortbildungen.

Das Verlassen der neutralen Position, das Aufgeben der schwebenden Abstinenzhaltung, welches E2 und E3 berichten, finde ich spannend. E2 erklärt es aus ihrer personenzentrierten Haltung heraus, auch Teil der Gruppe zu sein, E3 aus dem Wunsch, als Supervisor zu liefern, damit Supervisand*innen ein Ergebnis innerhalb der Supervision bekommen, mit dem sie gut weiterarbeiten können. Man könnte meinen, beides widerspricht dem Abstinenzideal. Weiters könnte der Eindruck entstehen, dass kein Vertrauen mehr in die Weisheit der Gruppe nach Carl Rogers existiert, wenn es die Supervisor*innen selbst durch persönlichen Einsatz richten müssen? Dieses Postulat, wonach der Leiter einer personenzentrierten Selbsterfahrungsgruppe gleichzeitig das einfachste Mitglied sein soll, kenne ich eben eher von diesen Gruppen. Die meiner Einschätzung nach wieder eher weniger mit Supervisionsgruppen zu tun haben. Aber vielleicht kommt diese Idee von meinem systemischen Hintergrund, was die Supervision betrifft. Abseits von personenzentriert versus systemisch oder so ähnlich beschäftigt mich jedoch auch die Frage, ob diese Mitarbeit, dieser Wunsch, ein Ergebnis zu erzielen, den E3 berichtet, nicht aus einer Übernahme des Drucks der Supervisand*innen oder aus dem wahrgenommenen Druck der beauftragenden Einrichtung resultiert. Oder aus dem wahrgenommenen Leistungsdruck der Arbeitswelt, der sich als Veränderung innerhalb der Supervision manifestiert, weil sich die Supervisor*innen als Arbeitskraftunternehmer*innen diesem Druck nicht entziehen können. Also eine Verschiebung des Fokus weg von absichtsloser Hilfestellung

bei der Reflexion zur eventuellen Entwicklung von Selbsthilfe in schwierigsten Arbeitsfeldern oder zur absichtslosen Unterstützung bei selbstverantworteter Psychohygieneentwicklung hin zu etwas leisten müssen als Supervisor*in, liefern zu müssen. Angesichts der ein paar Zeilen weiter oben diskutierten Wahrnehmung von gesteigerter Freiheit und Unabhängigkeit bemerkenswert.

Eine alternative Erklärung wäre, dass alle drei Expert*innen im Sozialbereich tätig sind, der von Einsparungen, Desavouierungen, Leistungsdruck, oft suboptimalen Rahmenbedingungen und anderen aversen Einflüssen bedrängt wird, und damit auch dessen Arbeitnehmer*innen. Das Mitfühlen, der Respekt, die Anerkennung, die Wertschätzung, dies alles scheint sich bei den Expert*innen entwickelt zu haben. Auch das Gefühl, im Rahmen der Supervision Zeug*innen von etwas zu sein, was der Öffentlichkeit verborgen bleibt, was die Öffentlichkeit nicht mehr zu schätzen weiß. Es könnten also auch altruistische Motive eine Rolle bei der Aufgabe der Abstinenz zum Zwecke der Problemlösung mitspielen, um Zeit zu gewinnen. Es könnte sich ebenso um einen Versuch der Abwendung oder Linderung der eigenen Verzweiflung angesichts der Schicksale der im Sozialbereich tätigen Personen handeln.

Eine Rolle könnten auch die mittlerweile überaus weit gestreckten Abstände zwischen den Supervisionsterminen spielen. Meist gibt es in Supervisionen für Supervisoren dadurch genau den Zeitdruck, unter dem die Supervisand*innen leiden.

Insgesamt erscheint es mir im konstruktivistischen Sinne wie eine Rekonstruktion, wie eine Erschaffung der Umstände der äußeren Realität in der Supervision durch und mit Hilfe der anwesenden Personen. Da fällt mir ein, dass immer wieder die abwesenden, nicht leitenden Leitungen thematisiert wurden. Es könnte sein, dass mittlerweile die Supervisor*innen diese Funktionen innerhalb der Supervision ausführen, da ein Wissens- und Anleitungsvakuum existiert. Wobei in diesem Lichte betrachtet der Erwerb von Feldkompetenz durch Weiterbildungen im Fach- und Arbeitsbereich eben zur Übernahme dieser vakanten Leitungsfunktionen und -positionen qualifiziert.

Das führt mich jetzt zu der Erkenntnis, dass ich dies tatsächlich manchmal mache, die Abstinenzposition aufgeben. Natürlich kenne ich die Befriedigung, wenn irgendeine wundersame Wendung, welche durch mein Fachwissen, meine Ideen, meine Selbstoffenbarung, etc. eintreten konnte, die Supervisand*innen vor einem schrecklichen Schicksal bewahrt hat. Diese Größenphantasien habe ich schon durch. Es handelt sich aber meiner Meinung nach um ein organisationales oder personales Defizit, das eine Bühne in der

Supervision bietet. Mittlerweile mache ich es etwa abhängig von Termindichte der Supervisionen, Mitleid(-en) mit den Supervisand*innen, Leidensdruck der beteiligten Personen wie Klient*innen, Einschätzung der Leitung, was die Wahrnehmung der Funktion und Rolle betrifft, ob ich die sich bietende Bühne möglichst absichtslos nutze oder nicht. Früher war mein Vorgehen in solchen Fällen, dass das Team die Situation oft in längeren Prozessen reflektierte und gestärkt oder genervt durch die Erkenntnisse der Supervision versuchte, die Leitung zum Leiten zu animieren, notfalls durch die Einschaltung der übergeordneten Leitung. Früher war es normal, dass Dinge auch Zeit brauchen. Und ich war überaus erfolgreich darin, diese Prozesse durch Nichteinbringung meiner Person oder durch Zurschaustellung von Nichtwissen der Weisheit des Teams zu überlassen. Aber ich befasse mich ja mit Veränderungen.

Bezüglich der Themen 3.2.2. Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Balance zwischen Arbeit und Freizeit führt E2 an, dass sie mittlerweile bei den Einrichtungen und oder den Leitungen angesichts veränderter Bedingungen deshalb nötige gewordene oder auch andere notwendige Dinge einfordere. Wichtig ist ihr auch die Klärung, welche Leistungen nicht mehr in der gewohnten Form erbracht werden können oder welche Arbeiten in der gewohnten Form nicht mehr abgedeckt werden können. E3 schildert, dass er früher hinsichtlich seiner Arbeitsbedingungen bezogen auf seine Arbeitsräumlichkeiten nur auf den Kostenfaktor geachtet habe. Mittlerweile erachte er neben diesem auch die Stimmigkeit des Hauses, die Räumlichkeiten, die Gegend als viel wichtigere Faktoren als früher, damit er sich ganz und gar wohl fühlen kann.

Die Frage des Alters, wie man zum Alter stehe, habe für E3 an Bedeutung gewonnen. E3: „Das ist so. Also ich brauche mir mit ... nicht einbilden, ich kann noch so werken wie ein 40-Jähriger. Es ist zwar so, das Alter macht sicherer und mich schmeißt praktisch fast nichts mehr um. Und ich glaube, dass ich einfach auch schon erfahren bin, in wirklich ganz heiklen Supervisionssituationen oder in extrem gefühlsbelasteten Situationen. Das weiß ich jetzt inzwischen, da war ich schon oft drin. Also das ist so, dass ich in der Supervision, kommt mir vor, Spannung gut aushalte und auch gut halten kann oder Traurigkeit oder Entsetzen. Aber ich selber brauche gezielte Erholungsphasen, damit ich mich meinen Drive und den Schwung behalte, weil den brauche ich.“ (E3, LS_50998.MP3, 342). Auch an anderer Stelle betont er, mehr Regeneration zu brauchen. Andererseits nehme er wahr, dass er sich weitaus sicherer in komplexen Problemstellungen bewege. Er gönne sich für die Regeneration bewusste Pausen und bewusste Bewegung. An schönen Tagen gehe er zu Fuß etwa eine Stunde in seine Praxis oder fahre auch mit dem Rad. Da würden sich Tagesreste oder in Supervisionen aufgenommene

diffuse Gefühle wie von selbst verflüchtigen. Jeden Tag seien zwei Power-Nappings eingeplant, er mache Musik mit seiner Gitarre oder Mundharmonika, und höre Musik zwischen den Supervisionen. Verwaltungsarbeiten und Geschirrspüler ein- und ausräumen sehe er als Ordnen auf einer anderen Ebene und das gehöre zum Regenerieren dazu.

Die Forderung nach einer gerechten Bezahlung und damit einer immer wieder schrittweisen Erhöhung der Supervisionshonorare begründet er damit, dass es im Arbeitsleben von Psychotherapeut*innen oder Supervisor*innen unabdingbar sei, immer wieder die innere Apparatur in Schwung zu halten und präzise zu halten und nachzujustieren. Dieser Riesenaufwand sei die Grundbedingung, dass sich jemand so lange anhaltend in diesen Problemfeldern bewegen kann, ohne verbraucht zu sein. Er habe den Eindruck, er müsse sozusagen dauernd an sich arbeiten. Psychotherapeuten und Supervisoren könnten ja fast nicht nachlassen. „Da sozusagen, sich frisch zu halten im Arbeitsfeld und dort wirksam zu sein, das braucht eine dauernde, intensive, reflektive Beschäftigung mit sich selber. Und wenn dann wer gut arbeiten kann, kostet das sein Geld ...“ (E3, LS_50998.MP3, 120). Dementsprechend empfinde er eine Zunahme der Selbstfürsorgepraktiken bei sich, einfach weil es ihm noch immer gut gehe. So bemühe er sich mit großer Freude, den ganzen Tag in einem möglichst guten Kontakt mit sich zu sein. Dies finde er eine wirklich schöne Aufgabe. So begrüße er sich jeden Tag, wenn er ins Büro komme und erkundige sich nach seinem Befinden. Am Schluss des Arbeitstages frage er sich, ob ihn etwas vom Tag beschäftige, etwas noch da sei. Er frage sich, ob er sich etwas eingetreten oder eingehandelt habe, und schaue dann nach. Entweder er könne die Dinge, die diffus herumschwirren, identifizieren und loslassen oder er mache bewusst einen einstündigen Spaziergang. Dass er sich immer gut mithabe, wie er sagt, gehöre für ihn wesentlich dazu. Als Psychotherapeut*innen oder Supervisor*innen können wir „... uns das nicht ganz gut leisten, neben den Schuhe zu stehen. Weil wir müssen ja den Menschen helfen, gut wieder in ihre Schuhe zu kommen.“ (E3, LS_50998.MP3, 238).

Diese Formen der Selbstfürsorge sieht er als wichtig für sich an: „Da habe ich mal eine Fortbildung gemacht über Sekundärdramatisierung, die mich da wachsamer gemacht hat über das, wie sich eine richtige, harte, grausliche Geschichte zu einer Familie, die mir eh schon übermittelt wird von Sozialarbeitern, dann trotzdem noch auf mich auswirkt.“ (LS_50998.MP3, 285).

Die Supervisor*innen sind selbst gefordert, ihre eigenen Arbeitsbedingungen menschenwürdig zu gestalten, sei es durch Verhandlungen mit Auftraggebern, sei es zum Beispiel durch die Auswahl der eigenen Arbeitsräumlichkeiten.

Es kommt in dieser Kategorie sehr gut zum Ausdruck, welchen Stellenwert Bewegung, hier das Spaziergehen, als Beitrag zu einem gesunden Leben haben kann. Als Ausgleich zum meist sitzenden Arbeiten und um in Supervisionen aufgenommene, diffus herumschwirrende Gefühle wieder loszuwerden. Selbstfürsorgepraktiken werden nachvollziehbar geschildert. Weiters wird genauestens angewandte Selbstreflexion beschrieben. Diese wird als Schlüssel zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und zur Erhaltung des psychischen Gleichgewichts und damit der psychischen Gesundheit wahrgenommen. Der Aufwand wird als enorm geschildert, dennoch stellt er für mich einen unverzichtbaren Beitrag dar, um trotz der vielen Belastungen durch die Supervisionsarbeit gesund zu bleiben.

Dies umso mehr, als die Gefahr der Sekundärtraumatisierung explizit angesprochen wird, welche ich für potentiell krankmachend halte. Hier schließt sich dann für mich der Kreis. In der Supervision werden meiner Erfahrung nach nicht nur Klient*innenschicksale berichtet, es kann auch eine Traumatisierung der Supervisand*innen selbst stattgefunden haben. Erst gestern habe ich im Rahmen einer Supervision von der Re-Traumatisierung eines Supervisanden erfahren. Deswegen leide er schon seit über einem Monat. Wenn man nicht nur Traumen zum Beispiel aus der Kindheit in Betracht zieht, sondern um etwa als massive Bedrohungen empfundene Veränderungen in der Arbeitswelt erweitert, von denen Supervisor*innen oft ja auch selbst betroffen sind, dann ist man dort, wo es eine überaus gut gelingende Selbstfürsorge benötigt, will man diese einwirkenden Einflüsse als Supervisor*in gut überstehen und gesund bleiben.

Unter 3.3.1. Schaffung von Räumen für Austausch und strategische Unterstützung wurden Eigensupervision und Schaffung von Unterstützungsnetzwerken thematisiert. E1 berichtet, dass sie Supervision über die Zeit noch immer als wertvolles und sehr wichtiges Instrument für die Qualität der Arbeit und für die Gesundheit der Menschen wahrnehme. Dies betreffe nicht nur das professionelle Arbeiten, sondern auch die Erhaltung der eigenen psychischen Gesundheit. In den letzten zehn Jahren wurde von E1 beobachtet, dass die Frage „Wie geht es den Supervisand*innen?“ für sie selbst immer stärker in den Fokus der Supervisionen gerückt ist. Angesichts der Klagen über schlechte Arbeitsbedingungen, nicht wirklich wahrgenommener Leitung, immer mehr zu bearbeitenden Fällen, hoher herrschender Fluktuation und einem Dasein immer am Rande der Belastungsgrenze fühlte E1 sich sehr betroffen und berührt. Am

Ende einer Supervision oder nachher habe sie bei sich festgestellt, dass sie ihre persönlichen Reaktionen noch lange beschäftigten. Sie habe dann auch für sich selbst die Frage stellen müssen: „Wie geht es mir?“ Sie habe sich in solchen Situationen gesorgt, ob sie einen Kollegen oder eine Kollegin findet, mit der sie natürlich anonymisiert wieder für sich gut sorgen konnte. Sie sei wirklich davon berührt gewesen, wenn Kolleginnen und Kollegen so am Rande ihrer psychischen und auch physischen Belastung dahinarbeiten.

Für E2 nimmt für sich keine Veränderungen ihrer Wahrnehmung und Gefühlswelt nach den Supervisionen durch die Thematiken, die die Supervisand*innen einbringen wahr. Sie räumt jedoch ein, dass es schwierig wird, wenn ein Team unzufrieden hinausgeht. Dann gehe es einer Supervisorin oder einem Supervisor ja auch nicht gut. Falls der Prozess gut gelaufen sei, brauche es für sie kein Nacharbeiten mehr, auch nicht emotional. Im Prinzip seien die Prozesse für sie mit dem Ende der Supervision beendet. Wenn der Prozess jedoch nicht gut gelaufen sei, dann müsse sie reflektieren, analysieren, in der Supervision besprechen. Die Art der Inhalte, Problematiken oder Konflikte würden dabei nicht wesentlich sein für sie. So erachte sie Konflikte als erfrischend. Sie empfinde es als Vertrauensbeweis, falls sich die Konflikte in der Supervision zeigen würden, anstatt im Untergrund weiterhin „dahin zu rumoren“.

Beide Expertinnen betonen die Wichtigkeit, auch für sich selbst das von ihnen als überaus wirksam wahrgenommene Instrument der Supervision zu nutzen. Die Inanspruchnahme erfolgt bei tiefer persönlicher Betroffenheit aufgrund von Supervisionsinhalten oder der Frage, ob Prozesse nicht anders laufen hätten können. Vor allem die persönliche Betroffenheit als Anlass für Eigensupervision schließt an die Erkenntnisse der vorigen Kategorie. Wo E3 Selbstfürsorgepraktiken einsetzt, entschließen sich andere zur Arbeit mit Berufskolleg*innen im Rahmen einer Supervision. In beiden Varianten steht die Erhaltung der eigenen Gesundheit angesichts sich verändernder Arbeitsbedingungen samt deren Auswirkungen im Fokus.

In Punkt 3.3.2. Entwicklung von Haltungen und kritische Überprüfung dieser in Form von anderen oder neuen Ideen in Bezug auf die eigene Tätigkeit gab E1 an, dass die das Interview als eine Reflexion ihrer Tätigkeit wahrgenommen hat. Für sich selbst gelangte sie zur Erkenntnis, dass sie gearbeitet, gearbeitet und gearbeitet habe und in diesem Arbeitsalltag nicht so viel reflektiert habe. Insofern äußert sie die Vermutung, dass ihr die Fragen, die sie interessant fand, noch nachgehen werden.

Es scheint, als könnte E1 gegen Ende ihres Arbeitslebens die Segnungen der Eigenreflexion noch nutzen wollen. Sie gab jedoch im vorigen Punkt an, dies bei Bedarf meist mit einem Gegenüber erledigt zu haben. Ich denke, jede*r Supervisor*in hat die Wahl, ob sie nun lieber selber und alleine vor sich „hin reflektiert“ oder dies zu zweit macht. In der gegenwärtigen Zeit ist die Reflexion als Mittel zur Gesunderhaltung unumgänglich geworden.

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in 4 Aspekten diskutiert.

5.1. Wandel der Arbeit

Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, Zeitdruck, Leistungsdruck und Paradoxien werden von den Expert*innen theoriekonform genannt. Diese Beobachtungen beziehen sich auf den Sozialbereich, in dem alle Expert*innen tätig sind. Der Sozialbereich steht unter großen finanziellen Belastungen und Einsparungsdruck. Fortbildungs- und Supervisionsbudgets werden fortlaufend gekürzt. Besprechungs- und Intervisionszeiten werden abgeschafft, was sinnvolle Fallbesprechungen nahezu unmöglich macht. Höherqualifizierte Mitarbeiter*innen mussten dem Kostendruck weichen und wurden durch weniger qualifizierte ersetzt. Immer mehr muss von immer weniger Menschen geleistet werden. Unter der Verknappung der Personalressourcen leiden vor allem längerdienende Mitarbeiter*innen. Eine immer größere Anzahl von Klient*innen soll in immer kürzerer Zeit versorgt werden. Hierfür werden sogar noch je nach zu erbringender Leistung Zeitfenster vorgegeben und somit Leistungen zeitlich standardisiert, was unbedingt nötige Beziehungsarbeit verunmöglicht. Dass bei der Leistungserbringung immer höhere inhaltliche Anforderungen gelten, macht zusätzlichen Druck. Der Arbeitsdruck und der Stress haben also zugenommen, was zu einer Zunahme von Erschöpfungszuständen führt. Dies den Leitungen zu kommunizieren, erscheint schwierig. Daraus ergibt sich, dass zunehmend strukturelle Themen in den Fokus der Supervision geraten. Gleichzeitig fragen sich die Supervisand*innen, wie sie sich angesichts der Belastungen als Team besser unterstützen können. Die Paradoxien bestätigen sich, da einer Abwertung des Sozialbereichs in der Öffentlichkeit eine immer professionellere und höherwertige Arbeit, die geleistet wird, entgegensteht.

Supervisor*innen können sich diesen Entwicklungen nicht entziehen. Die Wertschätzung, Anerkennung und die Solidarität mit den Supervisand*innen steigt und wird auch zum Wohle der Supervisand*innen auch gezeigt. Wirklich? Hier ergibt sich ein Querverweis auf die weiter unten angestellten Überlegungen zur steigenden Komplexität.

5.2. Ökonomisierung

Die Prozesse der Ökonomisierung führten einerseits zur Entwicklung einer eigenständigen Profession mit Ausbildungen, Weiterbildungen, Anerkennungen, Listenführungen und Berufsverbänden. Andererseits begannen auch viele Einrichtungen den Prozess der Supervision zu standardisieren: Supervisor*innenpools, standardisierte Kontrakte und Rahmenverträge, einheitliche Bezahlung, verpflichtende Supervisor*innentreffen, Evaluierungen, kostenfreie Auftragsgespräche bis hin zu einheitlichen Höchstbeträgen beim Kilometergeld unabhängig von der Anzahl der gefahrenen Kilometer. Hier habe ich auch ein paar Dinge aus eigener Erfahrung eingefügt. Faustregel ist meiner Erfahrung nach: je größer die Organisation, desto mehr Lohn und Bürokratie, je kleiner, desto weniger Lohn aber auch weniger Bürokratie. Die Exaktheit der Vereinbarungen ist relativ, da ich die Personen in den Teams selbst als meine Auftraggeber sehe und nicht die Organisation. Hier habe ich die Erfahrung gemacht, dass an scheinbar etwas ganz anderem zu arbeiten als die Organisation will, der Organisation oft am meisten hilft. Aber das muss man sich auch trauen.

5.3. Druck

Risiken für psychische Gesundheit und Wohlbefinden bestehen in der zunehmenden Erschöpfung der Supervisand*innen. Hohe Fluktuation und die zunehmend als schwieriger empfundenen Klient*innen werden dafür unter anderem als Ursache genannt. Die oben angeführten Bedingungen tragen sicherlich auch noch dazu bei. Exitstrategien in Richtung anderer Jobs im Sozialbereich bergen eher das Versprechen des Anders-Seins als der Verbesserung. Auch die beste Supervision und die motiviertesten Supervisand*innen scheitern an den aversen und scheinbar unveränderlichen Strukturen. Die Neigung zur Selbstaussbeutung der im Sozialbereich Tätigen, die ich immer wieder beobachten konnte, wird dann dazu genutzt, auf eigene Kosten Defizite der Strukturen zum Wohle der Klient*innen auszugleichen. Auch hinsichtlich der Veränderung dieser Thematik kann Supervision scheitern. Existenzängste vor allem jüngerer Supervisand*innen sind dann eine Zuwaage.

Jetzt, wo diese Idee mit den Strukturen kommt, die sich scheinbar nicht verändern lassen, die man als gegeben hinnehmen muss, fallen mir die Sparpakete der oberösterreichischen Landesregierung ein. Hier muss von den Sozialeinrichtungen jedes Jahr eine bestimmte prozentuelle Einsparung erreicht werden. Beim ersten Sparpaket wurde noch demonstriert dagegen, die jährlich folgenden werden scheinbar nicht einmal mehr ignoriert. Dass sich die Dinge da eher verschlechtern, als dass sie besser werden, liegt auf der Hand. Gleichzeitig erscheint die Subversivität der Supervision an Grenzen zu stoßen. Die im Sozialbereich tätigen Menschen wollen in erster Linie helfen. Dies auch unter von den Strukturen erschwerten Bedingungen. Supervision dient dann eher zum Lernen des Aushaltens von und des Funktionierens unter aversen Arbeitsbedingungen als zur Entwicklung von Ideen, die den Sozialsektor revolutionieren.

Aus dieser Richtung könnte dann die Ohnmacht der Arbeitstätigen und auch in weiterer Folge der Supervisor*innen kommen. Und damit wären wir dann beim Aushalten als letztem Schluss. Die Veränderung besteht dann darin, dass Supervisor*innen mittlerweile gezwungen sind, Begleitung im Aushalten des Unaushaltbaren anzubieten. Pointiert könnte man meinen, dass Supervisor*innen auf eigene Kosten Defizite der Strukturen zum Wohle der Supervisand*innen ausgleichen, was auf die Unentrinnbarkeit der Wechselwirkungen des Wandels in der Arbeitswelt hinweist. Gleichzeitig schwindet der Anspruch der Subversivität innerhalb der Supervision, ein Ziel der Veränderung zu entwickeln, welches von der Organisation meist vordergründig unerwünscht ist.

Obwohl die Etablierung der Supervision als professionelle Unterstützung gelungen und sie in vielen Bereichen als Qualitätssicherungsmaßnahme umgesetzt ist, bemerke ich eine Verpflichtung, in den Supervisionen Werbung für Supervision zu machen. Gerade die wahrgenommene Unabänderlichkeit der als ungünstig erlebten Strukturen erschwert die Wahrnehmung von Supervision als Veranstaltung, die Veränderung generiert. Die Unlust steigt. Supervision wird als zusätzliche und unnötige Zusatzbelastung wahrgenommen. Das Angebot zur Begleitung beim Aushalten wird oftmals auch negiert, da es an das Unaushaltbare erinnert.

Insofern sind Supervisor*innen angehalten, Supervision wieder zu vermarkten, aber was ist das Versprechen, der USP? Ist zum Beispiel „Entspannt Aushalten“ ein Sexy Wording?

Dabei stelle ich mir die Frage, wer außer Supervisor*innen mit Zweitberuf Psychotherapeut*innen schafft es, gut auszuhalten, mitzuleiden in gesundem Abstand? Dazu würde der Punkt der persönlichen Betroffenheiten und Ambivalenzen passen. Also ist möglichst große Selbsterfahrung als Eigenschaft des Supervisors gefordert.

Die Individualisierung der Arbeit und fehlende Interventionsmöglichkeiten führen zur Zusatzaufgabe Socialising und Joining in der Supervision. Ich erlebe es oft, für neue Mitarbeiter*innen das Kennenlernen der Mitglieder des Teams moderieren zu dürfen, die sie nach einigen Wochen in der Arbeit erstmals in der Supervision sehen konnten. Oder aber das Wiedersehen von Teamkollegen nach Wochen der Arbeitstätigkeit nebeneinander, ohne sich zu treffen, wird von mir begleitet. Supervisor*innen wirken als Gestalter der Aufnahme ins Team und des Austauschs im Rahmen des Wiedersehens.

Abwesende oder nicht leitende Leitungen haben ein Leitungsvakuum zur Folge, das entweder von Supervisand*innen befüllt wird oder von Supervisor*innen. Fragwürdig wird es, wenn Supervisor*innen unausgesprochen als Leitungen während der Supervision wirken, oder manchmal wie eine Leitung in Stabsfunktion. Ein Bewusstmachen der verschiedenen, oft entgegengesetzten Aufträge ist indiziert.

Der Qualifikationsdruck erhöht sich aufgrund der steigenden Qualifikation und der größer werdenden Erwartungshaltung der Supervisand*innen, was meiner Meinung nach vor allem die Feldkompetenz betrifft. Es gibt immer seltener die Möglichkeit, als Unwissender die Weisheit der Gruppe zu nutzen. Der feldkompetenteste und die beste von der Scientific Community anerkannte Lösung wissende Supervisor*in sind gefragt.

Der organisationale Druck fordert von Supervisor*innen Unterwerfung unter oft als unsinnig und belastend erlebte Rituale, um beschäftigt zu werden. Konkurrenzdruck herrscht ebenfalls. Wer sich nicht unterwirft, bekommt keine Aufträge. Fraglich ist, wie hier Abstand und Unabhängigkeit gewahrt werden können und wie Subversivität in der Supervision angesichts von Angst vor Jobverlust verwirklicht werden kann. Die Veränderung betrifft die Unterwerfung, die freiwillige Annahme ungünstiger Rahmenbedingungen. Ein schwacher Trost ist, dass das ja auch in weiten Teilen für die Mitarbeiter*innen gilt. Es braucht Selbsterfahrenheit und Reflexion.

5.4. Gestaltung von Arbeitsbedingungen

Selbsterfahrenheit und Reflexion braucht es auch, um eine Idee zu entwickeln, wie man die eigenen Arbeitsbedingungen gestaltet. Spannend ist, ob die Supervisor*innen so harte Bretter ausgiebig bohren können, dass eine Einrichtung, die den eigenen Mitarbeiter*innen oft unzureichende Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellt, dann den Wünschen von außen kommender Expert*innen zur Folge diesen günstige Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellt. Oder entwickelt es sich eher so, dass Supervisor*innen und Supervisand*innen im selben Boot nur auf gegenüberliegenden Seiten zu sitzen kommen, was die ungünstigen Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit betrifft. Auch bezüglich etwa der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Praxis als Arbeitsumgebung sind Supervisor*innen ganz persönlich gefragt. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, die man selbst für sich schafft, wenn man es schafft, Arbeitsprozesse sehr wohl beeinflussen kann. Je besser man sich selbst und seine eigenen Bedürfnisse kennt, umso besser kann man für sich sorgen. Je besser ich für mich Sorge, umso besser kann ich auch andere daran teilhaben lassen.

Alter führt zu Erfahrung, Abgrenzung, Klärung, Klarheit, Unabhängigkeit, Freiheit und gezielter Verantwortlichkeitsabwehr. Der Habitus ist also eher der ältere Weise als der junge Wilde. Wenn dann noch zur Sicherheit andere berufliche Standbeine dazukommen, wird alles gut, hoffentlich.

Die Steigerung der Solidarität mit dem Sozialbereich und dem dort Geleisteten führt zu mehr Einsatz (eventuell um Auszugleichen) und zum Verlassen der neutralen Position, um anzuerkennen, zu bestätigen, Haltung zu zeigen.

Wenn man nun die eventuell vorher passierte Unterwerfung in Betracht zieht und dann sich vorstellt, dass jemand, der aus der Organisation selbst kommt (der/die Supervisor*in), dann den Mitarbeiter*innen erklärt, sie mögen nicht verzweifeln, die das annehmen können und in der Organisation verbleiben, weil sie ja endlich anerkannt werden, wie geht das zusammen? Also wenn ungünstige Rahmenbedingungen durch Anerkennung oder Humor erträglich gemacht werden, unterstützt man dann als Supervisor*in nicht die Selbstausbeutung der Arbeitnehmer*innen und die Festschreibung unerträglicher Arbeitsbedingungen? Oder ist man im Sinne der Klient*innen der Supervisand*innen tätig, die zufriedene Mitarbeiter*innen verdienen? Und die Einrichtung, die unerträgliche Rahmenbedingungen sowohl für Supervisor*innen als auch Mitarbeiter*innen zur Verfügung stellt, freut sich? Oder ist es der

Geldgeber oder Auftraggeber, der sich freut, weil er trotz der Verantwortung für die ungünstigen Arbeitsbedingungen ungeschoren davonkommt?

Ein ähnlich verworrenes komplexes Bild ergibt sich, wenn in der Supervision unter Zeitdruck geliefert werden soll, ein handfestes Ergebnis erzielt werden soll, auch weil der Abstand zum nächsten Supervisionstermin riesig ist oder das Budget erschöpft. Wem nützt die Lösung, die von den Supervisor*innen kommt? Ist das ein Druck, den die Supervisand*innen weitergeben, weil sie selbst unter ihm stehen? Es wurden auch andere Hypothesen im vorigen Kapitel aufgestellt. Der untenstehende Schluss ist derselbe.

Auch der Weiterbildungsdruck in Richtung Feldkompetenz kann in diesem Lichte betrachtet verschiedenes zur Folge haben, etwa die Qualifikation zur Übernahme von vakanten Leitungsfunktionen und -positionen. Wem nützt das? Eine Veränderung ist daher ein Höchstmaß an Reflexion und Selbsterfahrung, die nötig sind, um angesichts der Komplexität bestehen zu können und für sich eine Vorgangsweise zu entwickeln, die einem die eigene psychische Gesundheit erhält.

Hier schließt sich die Thematik der Balance zwischen Arbeit und Freizeit an. Das Bedürfnis nach gezielten Erholungsphasen, damit Drive und Schwung behalten werden können, soll befriedigt werden. Als für die Regeneration förderlich werden bewusste Pausen und bewusste Bewegung wahrgenommen. Bewegung wie Spazieren gehen, Radfahren, Training der Muskulatur oder andere Verhaltensweisen wie Power-Napping, Musizieren, Singen, Musik hören tragen zur Erhaltung der psychischen Gesundheit bei, ja sogar die Beschäftigung mit Verwaltungs- oder Instandhaltungsarbeiten kann gesundheitsförderliche Aspekte enthalten. Ernährung nach den Stoffwechseltypen, Beduftung oder Ausräuchern der Praxis, Schlafhygiene, der Besuch von Schwitzhütten oder Psychiater*innen, der Einbezug von Sonnenstürmen oder Erdachsenveränderungen, um nur einige Beispiele aus meiner beruflichen Erfahrung zu nennen, können ebenfalls das psychische Wohlbefinden erhalten oder wiederherstellen. Macht man das alles nun für sich, gönnt man es der eigenen Person, weil es das Leben bereichert, oder haben diese Verhaltensweisen das Ziel, die eigene Berufstätigkeit als Supervisor*in unbeschadet zu überstehen? Was tut man nicht alles, um die Herausforderungen des Wandels in der Arbeitswelt und die zunehmende Komplexität abzufedern, die im Arbeitsfeld der Supervisor*innen angekommen sind. Es scheint ein immens hohes Ausmaß an Selbstfürsorgepraktiken, deren verschiedene Ausprägungsformen hier etwas

augenzwinkernd und unvollständig dargestellt worden sind, gefordert zu sein. Was auftaucht, ist die mögliche Betroffenheit von Sekundärtraumatisierung und der Umgang damit, wo es dann ernst wird. Die Fähigkeit zum Aushalten, also so etwas wie Mitleidensfähigkeit, wäre somit eine neue, von Supervisor*innen selbst erwartete Eigenschaft angesichts des Wandels in der Arbeitswelt.

Die Schaffung von Räumen für Austausch und strategische Unterstützung in Form von Eigensupervision und Unterstützungsnetzwerken scheint ebenfalls hilfreich bei der Bewältigung des Berufsalltags zu sein. Der professionelle Austausch und die Reflexion mit einem professionellen Gegenüber könnte die eigene Betroffenheit bewusst machen, welche dann verstanden und akzeptiert werden kann. Dann könnten Wege des Umgangs damit gefunden werden. Der neue selbstfürsorgliche Supervisor schafft sich Reflexionsräume, sei es alleine, zu zweit oder in einer Gruppe.

In dieser Masterarbeit wurde untersucht, wie sich das Berufsbild von Supervisorinnen, die bereits über 15 Jahre im Feld tätig sind, in den letzten rund 10 Jahren verändert hat. Dabei lag der Fokus auf den von den Supervisorinnen selbst wahrgenommenen Veränderungen, welche den Habitus, also die verinnerlichten Strukturen und Handlungsweisen, betreffen könnten. Es wurde die Annahme getätigt, dass durch die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen neue Beratungszugänge entstanden sind und dass sich der berufliche Habitus der Supervisor*innen in verschiedenen Dimensionen und Rollen modifiziert hat. Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, lassen sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren?

Hinsichtlich des aufgrund des Wandels der Arbeitswelt in verschiedenen Dimensionen und Rollen modifizierten Habitus der Supervisor*innen konnten folgende Veränderungen identifiziert werden:

- Der oder die ältere Weise
- Achtung der Subversivität der Supervision
- Begleitung im Aushalten des Unaushaltbaren
- Hohes Ausmaß an Selbsterfahrenheit
- Hohes Maß an Eigenreflexion
- Ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Größtmögliche Feldkompetenz

- Fähigkeit zum Betroffen-/Berührtsein
- Schaffung von Reflexionsräumen
- Hohes Durchsetzungsvermögen bzw. ausgeprägte Fähigkeit zur Selbststeuerung

Der Versuch der Präzisierung der obigen Komponenten ergibt abschließend folgendes Bild, was die Veränderungen der Schwerpunkte im Berufsbild von Supervisor*innen betrifft:

Persönliche Kompetenzen und Eigenschaften

- Selbsterfahrung und Reflexionsfähigkeit
- Empathie
- Selbststeuerung und Resilienz

Fachliche und methodische Kompetenzen

- Kritische Reflexionskompetenz
- Feldkompetenz

Rolle und Haltung in der Supervision

- Erfahrung und Weisheit
- Unterstützung in herausfordernden Situationen

Diese Komponenten haben an Wichtigkeit gewonnen und sind unabdingbar, um in Zeiten wie diesen gut Supervision zu betreiben.

6. Zusammenfassung

In der vorliegende Masterarbeit wurde untersucht, wie sich das Berufsbild von Supervisorinnen, die bereits über 15 Jahre im Feld tätig sind, in den letzten rund 10 Jahren verändert hat. Dabei lag der Fokus auf den von den Supervisorinnen selbst wahrgenommenen Veränderungen, welche den Habitus, also die verinnerlichten Strukturen und Handlungsweisen, betreffen könnten. Es wurde die Annahme getätigt, dass durch die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen neue Beratungszugänge entstanden sind und dass sich der berufliche Habitus der Supervisor*innen in verschiedenen Dimensionen und Rollen modifiziert hat. Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, lassen sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren?

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden drei Exper*tinneninterviews mit Hilfe eines selbst entwickelten und im Laufe der Forschung modifizierten Interviewleitfadens geführt. Die

Interviews wurden mit Erlaubnis der Expert*innen aufgezeichnet. Die Interviews fanden im Februar 2020 statt. Die Auswertung erfolgte im Sinne von Gläser und Laudel (2010) mittels deduktiver Kategorienbildung aus den im Theorieteil angeführten Veränderungen in der Arbeitswelt, von denen Supervisand*innen und Supervisor*innen gleichermaßen betroffen sind. Diese Kategorien und Dimensionen wurden beschrieben. Dann wurden die jeweils passenden Textpassagen der transkribierten Interviews den Kategorien händisch zugeordnet. Die Informationen aus den Interviews wurden zusammengeführt und verdichtet. Dies geschah auch unter Einbezug persönlicher Erfahrungen des Verfassers, die im Erkenntnisprozess gesondert gekennzeichnet wurden. In der Diskussion wurden die Erkenntnisse nochmals präzisiert und auch weitere Fragen aufgeworfen sowie Entwicklungen kritisch hinterfragt und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

Folgende Komponenten im Berufsbild der Supervisor*innen haben angesichts des Wandels der Arbeitswelt in den letzten 10 Jahren an Wichtigkeit gewonnen und sind unabdingbar, um in Zeiten wie diesen gut Supervision zu betreiben: Im Bereich der persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften betrifft dies die Selbsterfahrung und Reflexionsfähigkeit, die Empathie und die Selbststeuerung und Resilienz. Im Bereich der fachlichen und methodischen Kompetenzen sind die kritische Reflexionskompetenz sowie die Feldkompetenz wichtiger geworden. Was die Rolle und Haltung in der Supervision betrifft, erhalten Erfahrung und Weisheit sowie die Unterstützung in herausfordernden Situationen mehr Gewicht.

7. Prozessreflexion

An dieser Stelle möchte ich noch reflektieren, wie ich den Prozess der qualitativen Auswertung der Interviews erlebt habe: Ich kann nur sagen, spannend.

War der ursprüngliche Zugang geprägt von der quantitativ forschenden Zugangsweise, die meiner Ausbildung als in quantitativen Methoden geschulter Psychologe geschuldet ist, so entwickelte sich zuletzt eine höchstpersönliche Form des qualitativen Zugangs zur Forschung. Dieses Einbringen persönlicher Erfahrungen fiel mir überaus schwer. Im Laufe der Entwicklung wurde es immer selbstverständlicher.

Anfangs tat ich mir schwer mit meiner Themenwahl. Die von Doktorin Kornelia Steinhardt im Rahmen des Studienlehrganges versprochene Entwicklung der affektiv libidinösen Bindung an den Forschungsgegenstand war lange Jahre nicht spürbar. Jedoch als ich mich tatsächlich auch mit persönlichen Wahrnehmungen in den Forschungsprozess einbrachte, war es so weit. Es

begann, richtig Spaß zu machen. Alleine der Vergleich der Wahrnehmungen der interviewten Kolleg*innen mit meiner Wahrnehmung war bereichernd und beglückend. Die händische Zuordnung der Transkripte zu den Kategorien verstörend und erhellend zugleich.

Alle Prozesse führen irgendwohin, mal früher, mal später: insofern freue ich mich, dass meine treue Begleiterin der letzten Jahre, meine Masterthesis in Supervision und Coaching nun endlich abgeschlossen ist.

8. Literatur und Quellen

Beumer, U. (2013): Hetzen, hetzen, hetzen. Permanente Veränderungen. In: Haubl, R., Voß, G., Alsdorf, N., Handrich, C. (Hg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 19-34.

Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Bourdieu, P. (1985): Sozialer Raum und Klassen. Leçon sur la leçon. Suhrkamp: Frankfurt a.M.

Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Suhrkamp: Frankfurt a.M.

Bourdieu, P. (1992): Die feinen Unterschiede. In: Bourdieu, P. (Hg.): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA, 31–48.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision. Votum: Münster.

Combe, A., Buchen, S. (1996): Belastung von Lehrerinnen und Lehrern. Fallstudien zur Bedeutung alltäglicher Handlungsabläufe an unterschiedlichen Schulformen. Juventa: Weinheim.

Combe, A., Helsper, W. (1996): Einleitung: Pädagogische Professionalität. Historische Hypothesen und aktuelle Entwicklungstendenzen. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.):

Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 9-48.

DGSV (Die deutsche Gesellschaft für Supervision) (2013): Aufnahmebedingungen. https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/DGSv_AB_nat_pers_2013.pdf, 1-3, (22.02.2020)

DGSV (Die deutsche Gesellschaft für Supervision) (2019): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/02/Supervision_ein_Beitrag.pdf (abgerufen 24.07.2024)

Engelhardt, E. (2021): Lehrbuch Onlineberatung. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen

Engelhardt, E. & Gerner, V. (2017): Einführung in die Onlineberatung per Video. E-Beratungsjournal, 13 (1), 18–29. Verfügbar unter: http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0117/Engelhardt_Gerner.pdf (abgerufen 23.08.2024)

Fietze, B., Möller, H. (2018): Digitalisierung in der Beratung. OSC - Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 25, 277-280.

Fritsch, J. (2013): Früher gab es noch Puffer... Selbstfürsorge und Berufszufriedenheit von Supervisor/innen. In: Haubl, R., Voß, G., Alsdorf, N., Handrich, C. (Hg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 124-136.

Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. VS-Verlag: Wiesbaden.

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

Gotthardt-Lorenz, A., Schüers, W. (1997): Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen. In: Luif, I. (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac Verlag, 13-26.

Graf, E.-M., Aksu, Y., Pick, I., Rettinger, S. (Hg.) (2011): Beratung, Coaching, Supervision. Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Groen, G., Weidtmann, K., Vaudt, S., Ansen, H. (2024): Selbstfürsorge in psychosozialen Berufen. Psychiatrie Verlag: Köln.

Haubl, R. (2013): Wer hat wann welche Verantwortung, wer hat wann welchen Einfluss? Supervision als Praxis der Selbstfürsorge. In: Haubl, R., Voß, G., Alsdorf, N., Handrich, C. (Hg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 120-123.

Haubl, R., Voß, G. (2013): Einleitung. In: Haubl, R., Voß, G., Alsdorf, N., Handrich, C. (Hg.): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 7-8.

Hausinger, B. (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. Hampp: München.

Heintel, P., Ukowitz, M. (2009): Institution Beratung: Anregungen zu einer prozessethischen Reflexion. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen-Praxis-Perspektiven. Berlin: Leutner, 242-260.

Heinz, W.R. (1995): Arbeit, Beruf, Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Juventa: Weinheim.

Helffferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Helsper, W., Krüger, H.-H., Rabe-Kleberg, U. (2000): Professionstheorie, Professions- und Biographieforschung. Einführung in den Themenschwerpunkt. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs- Beratungs- und Sozialforschung 1 (1), 5-19.

Herzmann, P. (2001): Professionalisierung und Schulentwicklung. Eine Fallstudie über veränderte Handlungsanforderungen und deren kooperative Bearbeitung. Leske + Budrich: Opladen.

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

Hurrelmann, K. (2006). Einführung in die Sozialisationstheorie. Beltz: Weinheim.

Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Kessel, L. van (2015): Professionalität, Professionalisierung, Professionelles Handeln im Kontext. OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching; 22, 363–384.

Kuckartz, U. (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Lempert, W. (2006): Berufliche Sozialisation. Persönlichkeitsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung und Arbeit. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

Liening, A. (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse. Springer: Wiesbaden.

Middendorf, J. (2016): Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. <https://coachingumfrage.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/04/ergeb-coaching-umfrage-2015.pdf>, (abgerufen 23.08.2024)

Mittler, T., Petzold, H., Blumberg, J. (2019): „Was zeichnet einen guten Supervisor/eine gute Supervisorin aus? Was ist gute Supervision für die SupervisandInnen und ihre KlientInnen?“ – Ein Forschungsprojekt. In: Supervision: Theorie – Praxis – Forschung, 11/2019. Verfügbar unter https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_mittler-petzold-blumberg-2019-was-zeichnet-gute-supervisoren-aus-forschungsprojekt-superv-11-2019.pdf (aufgerufen 23.08.2024).

Möller, H. (2005): Der integrative Ansatz in der Supervision. In: DGSv aktuell 21, 4-7. Verfügbar unter <https://kobra.uni-kassel.de/bitstream/handle/123456789/2009091630171/MoellerSupervisionsansatz2005.pdf> (aufgerufen 23.8.2024)

Nestmann, F. (2019): Die Zukunft der Beratung in der sozialen Arbeit. In: Zeitschrift für Theorie und Praxis in der Beratung, 20, (4), 4-27. Verfügbar unter: <http://beratung-aktuell.de/wp-content/uploads/2020/02/BA-4-2019.pdf> (aufgerufen 23.08.2024)

Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession. Stand und Perspektiven der Verberuflichung der Erwachsenenbildung. Wbv: Bielefeld.

Obermeyer, K., Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.). Pädagogische Professionalität – Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 70–182.

ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision) (2011): Supervision und Coaching in Österreich. Die Liste 2011/2012. Selbstverlag: Wien.

ÖVS-News (2014): Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision, https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/news_2014-01.pdf

Petzold, H. (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Pongratz, Hans J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen Konzepte Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17-34.

Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014a): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg: München.

Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014b): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, N., Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 117-135.

Pühl, H. (1998): Teamsupervision - von der Subversion zur Institutionsanalyse. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

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

Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxie des professionellen Handels. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 183-276.

Schütze, F. (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriss. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, 1 (1), 49-96.

Strübing, J. (2018): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung. De Gruyter Oldenbourg: Berlin, Boston.

Ukowitz, M. (2006): Beratung und Ethik – Überlegungen zu einem Aufriss des Themas. In: Heintel, P., Krainer, L., Ukowitz, M. (Hg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Leutner: Berlin, 244-273.

Voß, G., Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (50), 131-158.

Anhang

Interviewleitfaden 1:

Biographisches

- „Seit wann sind Sie als Supervisorin tätig?“
- „Seit wann sind Sie ÖVS-Mitglied?“
- „Wie alt sind Sie?“
- „Sind Sie ausschließlich selbstständig in freier Praxis tätig?“
- „Was ist Ihr Grundberuf?“

Veränderungen in der Tätigkeit als Supervisor*in:

- „Welche Veränderungen konnten Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit feststellen?“
- „Haben Sie noch andere Veränderungen wahrgenommen?“
- „Seit wann konnten Sie diese Veränderungen bemerken?“

Auswirkungen der möglichen Veränderungen:

- „Woran konnten Sie diese Veränderungen erkennen?“
- „Seit wann konnten Sie diese von Ihnen angesprochenen Veränderungen bemerken?“
- „Was hat es mit Ihnen gemacht?“
- „Denken oder handeln Sie anders als noch vor 5, 10 oder 15 Jahren?“
- „Konnten Sie noch andere Veränderungen bei ihren Supervisandinnen und Supervisanden oder bei Ihnen im Rahmen der Veränderungen der Arbeitswelt wahrnehmen?“

- „Welche Auswirkungen hat das dann auf ihre Arbeit oder auch auf ihr Empfinden und Handeln und Denken gehabt?“
- „Gibt es noch weitere Folgen aus dieser Veränderung für Sie, ihrer eigenen Wahrnehmung von sich selbst?“

Reflexion:

- „Gibt es etwas, was Sie hinzufügen möchten?“

Interviewleitfaden 2:

Biographisches

- „Darf ich Sie zu einigen Daten zu ihrer Person bitten?“
- „Wie alt sind Sie?“
- „Wie viele Jahre sind Sie schon als Supervisor*in tätig?“
- „In welchen Arbeitsfeldern sind Sie tätig?“
- „Arbeiten Sie eher mit Einzelpersonen oder mit Teams?“

Wahrnehmungen von Veränderungen in der Tätigkeit:

- „Welche Veränderungen konnten Sie im Laufe ihrer Tätigkeit feststellen?“
- „Konnten Sie noch andere Veränderungen bei ihnen oder bei ihren Supervisandinnen im Rahmen der Veränderungen der Arbeitswelt wahrnehmen?“
- „Seit wann konnten Sie diese Veränderungen bemerken?“
- „Was hat das mit Ihnen gemacht?“
- „Welche Auswirkungen hat das auf ihre Arbeit und ihr Denken?“
- „Würden Sie sagen, dass Sie anders denken oder handeln als noch vor fünf, zehn oder fünfzehn Jahren?“
- „Gibt es weitere Folgen für Sie selbst?“

Auch die Möglichkeit zur Zusammenfassung und abschließenden Reflexion blieb erhalten:

- „Gibt es etwas, was Sie hinzufügen möchten?“

Abstract

In der Masterarbeit mit dem Titel „Supervision im Wandel. Veränderung(en) im Habitus der Supervisor*innen?“ wurde untersucht, wie sich das Berufsbild von Supervisorinnen, die bereits über 15 Jahre im Feld tätig sind, in den letzten rund 10 Jahren verändert hat. Dabei lag der Fokus auf den von den Supervisorinnen selbst wahrgenommenen Veränderungen, welche den Habitus, also die verinnerlichten Strukturen und Handlungsweisen, betreffen könnten. Es wurde die Annahme getätigt, dass durch die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen neue Beratungszugänge entstanden sind und dass sich der berufliche Habitus der Supervisor*innen in verschiedenen Dimensionen und Rollen modifiziert hat. Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Welche Veränderungen im Berufsbild von Supervisor*innen, die schon über 15 Jahre im Feld arbeiten, lassen sich in den vergangenen rund 10 Jahren dokumentieren?

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden drei Exper*tinneninterviews mit Hilfe eines selbst entwickelten und im Laufe der Forschung modifizierten Interviewleitfadens geführt. Die Interviews wurden mit Erlaubnis der Expert*innen aufgezeichnet. Die Interviews fanden im Februar 2020 statt. Die Auswertung erfolgte im Sinne von Gläser und Laudel (2010) mittels deduktiver Kategorienbildung aus den im Theorieteil angeführten Veränderungen in der Arbeitswelt, von denen Supervisand*innen und Supervisor*innen gleichermaßen betroffen sind. Diese Kategorien und Dimensionen wurden beschrieben. Dann wurden die jeweils passenden Textpassagen der transkribierten Interviews den Kategorien händisch zugeordnet.

Die Informationen aus den Interviews wurden zusammengeführt und verdichtet. Dies geschah auch unter Einbezug persönlicher Erfahrungen des Verfassers, die im Erkenntnisprozess gesondert gekennzeichnet wurden. In der Diskussion wurden die Erkenntnisse nochmals präzisiert und auch weitere Fragen aufgeworfen sowie Entwicklungen kritisch hinterfragt und aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

Folgende Komponenten im Berufsbild der Supervisor*innen haben angesichts des Wandels der Arbeitswelt in den letzten 10 Jahren an Wichtigkeit gewonnen und sind unabdingbar, um in Zeiten wie diesen gut Supervision zu betreiben: Im Bereich der persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften betrifft dies die Selbsterfahrung und Reflexionsfähigkeit, die Empathie und die Selbststeuerung und Resilienz. Im Bereich der fachlichen und methodischen Kompetenzen sind die kritische Reflexionskompetenz sowie die Feldkompetenz wichtiger geworden. Was die Rolle und Haltung in der Supervision betrifft, erhalten Erfahrung und Weisheit sowie die Unterstützung in herausfordernden Situationen mehr Gewicht.