

Winkens, Herbert

Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe. Eine empirische Untersuchung der Risikofaktoren für Arbeitnehmer/-innen und Organisationen der Jugendhilfe, sowie der Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit durch Supervision

Kassel : kassel university press 2016, 209 S.



Quellenangabe/ Reference:

Winkens, Herbert: Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe. Eine empirische Untersuchung der Risikofaktoren für Arbeitnehmer/-innen und Organisationen der Jugendhilfe, sowie der Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit durch Supervision. Kassel : kassel university press 2016, 209 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-306397 - DOI: 10.25656/01:30639; 10.19211/KUP9783737601917

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-306397>

<https://doi.org/10.25656/01:30639>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://kup.uni-kassel.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

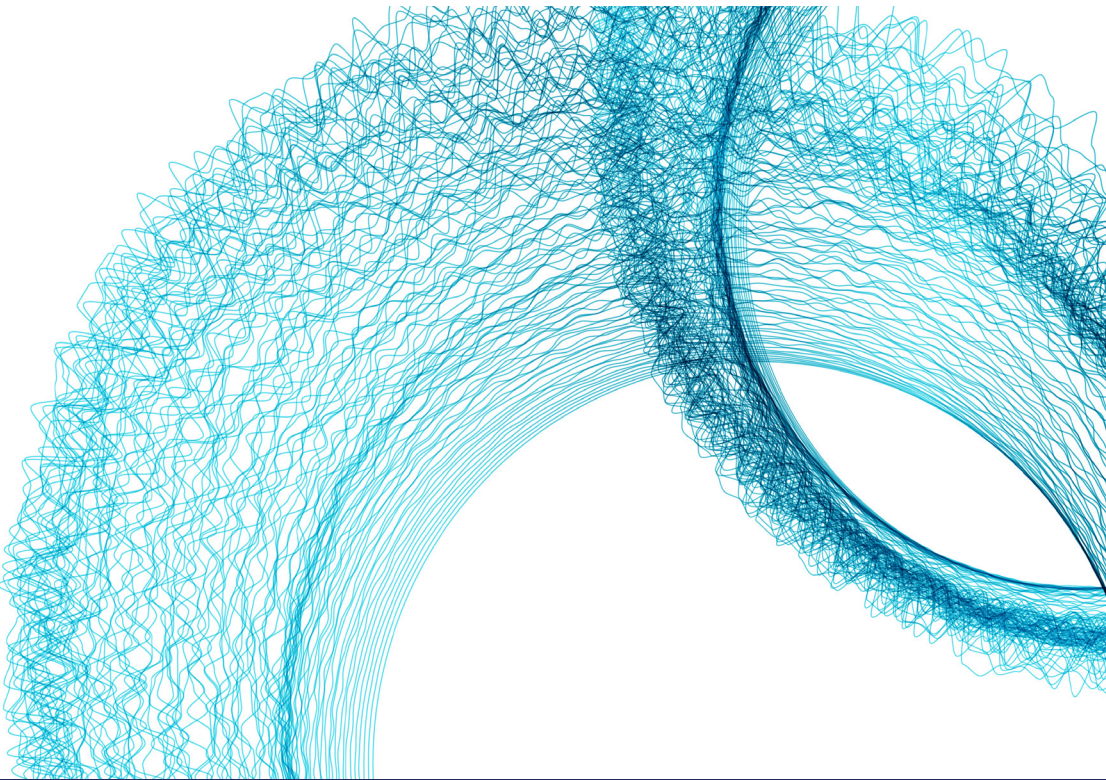
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de



Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe



Eine empirische Untersuchung der Risikofaktoren für
Arbeitnehmer/-innen und Organisationen der Jugendhilfe,
sowie der Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit
durch Supervision

Herbert Winkens

kassel
university



press

Herbert Winkens

Der Beitrag von Supervision zur Stärkung von Resilienz in der Jugendhilfe

Eine empirische Untersuchung der Risikofaktoren
für Arbeitnehmer/-innen und Organisationen der Jugendhilfe,
sowie der Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit durch Supervision

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

ISBN 978-3-7376-0190-0 (print)
ISBN 978-3-7376-0191-7 (e-book)
DOI: <http://dx.medra.org/10.19211/KUP9783737601917>
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-401915>

© 2016, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Umschlaggrafik: futuristic wavy ©striZh (www.fotolia.com)

Printed in Germany

Dank

Diese Arbeit entstand im Kontext des ersten Masterstudiengangs ‚Supervision und Coaching‘ an der Fachhochschule Vorarlberg / Schloss Hofen. Auch wenn mein Name auf dem Buchdeckel steht, so gibt es eine Reihe an Menschen, ohne die diese Arbeit weder so gelungen, noch überhaupt verfasst worden wäre.

In wissenschaftlicher Hinsicht möchte ich mich bei Herrn Professor Willke, Frau Volk, Frau Gotthard-Lorenz und Frau Dr. Hausinger für ihre inspirierende Vermittlung eines fundierten Supervisionsverständnisses bedanken. Tragischerweise verstarb Frau Dr. Hausinger während der Zeit des Masterstudiengangs, was für die fachliche Weiterentwicklung von Supervision, aber vor allem in menschlicher Hinsicht ein großer Verlust darstellt.

Besonders gefreut hat mich die ausdrückliche Ermutigung von Frau Gotthardt-Lorenz für mein zukünftiges Dissertationsvorhaben. Damit möchte ich das Potential von Supervision hinsichtlich der Stärkung von Resilienz der Mitarbeitenden und Organisationen der Jugendhilfe weiter vertiefend erforschen.

Aus der Jugendhilfepraxis heraus halfen mir meine Interviewpartner/-innen im empirischen Teil dieser Arbeit mit ihrer Offenheit und ihrem Vorschussvertrauen. In Bezug auf mein weiteres Praxisstandbein, als Pädagogischer Leiter einer Jugendhilfeeinrichtung, unterstützte unser Geschäftsführer und Einrichtungsleiter, Herr Abrahamczik nicht nur meine supervisorischen, sondern zuletzt auch meine Forschungsaktivitäten. Auch das ist im turbulenten Jugendhilfealltag durchaus nicht selbstverständlich.

Und nicht zuletzt gilt mein herzlicher Dank meinen Kindern und meiner Frau, die über Monate meine Verhaltensauffälligkeit, in Form offenkundiger Abwesenheit während scheinbarer Anwesenheit mit sehr viel Geduld beantworteten.

Köln, den 25.08.2016

Inhalt

1. Einleitung	07
2. Supervision	10
2.1 Gegenstand Supervision	10
2.2 Definition	11
2.3 Kontextbezogenheit	11
2.4 Salutogenetische, ressourcenstärkende Perspektive	12
2.5 Erforschung von Supervision	15
3. Resilienz	17
3.1 Zur Inflation eines Begriffs	17
3.2 Annäherung an den Resilienzbegriff	18
3.3 Entwicklung Resilienzforschung	19
3.4 Verhältnis von Resilienz- und Risikofaktoren	21
3.5 Ausgesuchte Resilienzfaktoren	22
3.6 Übertragung auf Resilienzkonzepte für Arbeitnehmer/-innen	24
3.7 Ausweitung auf Resilienz von Systemen und Organisationen	25
4. Jugendhilfe	27
4.1 Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung in der Jugendhilfe	28
4.2 Merkmale beruflichen Handelns in der Jugendhilfe	30
4.3 Tätigkeitsprofile von Mitarbeitende und Führungskräfte	30
4.4 Jugendhilfe und Supervision	33

5. Belastungs- und Risikofaktoren	35
5.1 Qualitative und quantitative Ausweitung des Hilfebedarfs von KlientInnen	35
5.1.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte	37
5.2 Ökonomisierung und geringe wirtschaftliche Ressourcen	40
5.2.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte	44
5.3 Zunahme von Komplexität durch ansteigende Informationsmengen	46
5.3.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte	50
5.4 Politische Steuerung von Jugendhilfeprozessen	51
5.4.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte	54
5.5 Verdichtung und Beschleunigung von Hilfe- und Arbeitsprozessen	55
5.5.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte	58
5.6 Krankheit im Kontext beruflicher Risikofaktoren	60
6. Forschungsdesign	63
6.1 Überblick zum methodischen Vorgehen	63
6.2 Forschungsgegenstand, Forschungsfrage und Forschungsziele	54
6.3 Zum Stand der Forschung	68
6.4 Grundannahmen und Methoden der qualitativen Sozialforschung	70

6.5 Datenerhebung	75
6.5.1 Leitfadeninterview mit Experten/-innen	75
6.5.2 Erkenntnisziele der Interviewfragen	80
6.5.3 Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe	85
6.5.4 Kurzporträts der InterviewpartnerInnen	90
6.5.5 Analyse der Durchführung und Interaktionsdynamik der Interviews	95
6.6 Datenauswertung	99
6.6.1 Festlegung des Materials	99
6.6.2 Formale Charakteristika des Materials	100
6.6.3 Qualitative Inhaltsanalyse und Bildung von Ergebniskategorien	101
6.6.4 Quantitative Analyse	105
6.7 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	107
7. Darstellung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	111
7.1 Belastungs- und Risikofaktoren	111
7.2 Stärkung von Resilienz durch Supervision	134
7.3 Beantwortung der Forschungsfrage	160
8. Folgen für die Supervision im Arbeitsfeld Jugendhilfe	162
9. Forschungsausblick	166
Quellenverzeichnis	168
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	186
Anhang	188

1. Einleitung

Entspannen Sie sich. Das ist wahrscheinlich das Beste, was Sie zur Rettung der Welt beitragen können.

(Fred Luks)

Ob es darum geht, eine große Anzahl unbegleiteter, minderjähriger Flüchtlinge kurzfristig aufzunehmen, ob Kindeswohlgefährdungen in Familien flächendeckend verhindert werden oder hoch belastete, traumatisierte Kinder pädagogisch und psychotherapeutisch versorgt werden sollen - Mitarbeitende und Führungskräfte der Jugendhilfe sehen sich einer konstant hohen und immer noch anwachsenden Erwartungshaltung einer Vielzahl unterschiedlichster Anspruchsgruppen ausgesetzt.

In deren Anliegen spiegelt sich die komplette Bandbreite an gesellschaftlichen Vorstellungen und politisch gesetzlichen Vorgaben, um Kinder und Jugendliche vielseitig und umfassend pädagogisch zu fördern, um das Kindeswohl zu sichern und frühzeitig Gefährdungen abzuwenden oder Schädigungen zu begrenzen und zu kompensieren. Die Grenzen dieses Vorhabens werden dabei in den letzten Jahren offenkundig immer weiter ausgedehnt, sodass nicht nur die Anzahl der Klienten /-innen, die bei Bedarf auch zwangsweise Jugendhilfeleistungen verordnet erhält, sondern auch die Ausdifferenzierung und Qualität der Versorgungsangebote ständig weiter voranschreitet. Wie krisensicher, kontrolliert und optimiert Kindheit und Aufwachsen vonstattengehen soll, ist dabei noch lange nicht ausgemacht.

Zugleich soll dieser sich ausdehnende Leistungskatalog der Jugendhilfe unter Umgebungsbedingungen knapper zeitlicher, sowie auch finan-

zieller Ressourcen realisiert werden. Entsprechend müssen, von den Jugendhilfeanbietern ökonomische Kriterien unter Wettbewerbsbedingungen erfüllt werden, damit die Einrichtungen sich mit ihren Arbeitsplätzen in ihrer Existenz behaupten können. Auch gilt in der Fachwelt als gesichert, dass die Ausprägung der ökonomischen und psychosozialen Belastung der „Multiproblemfamilien“ weiter ansteigt und die Herausforderung, beispielsweise mehrfach traumatisierten Kindern adäquat fachlich zu begegnen, insbesondere im Arbeitsbereich der „Hilfen zur Erziehung“, zunimmt.

Was sind unter diesen Konditionen die spezifischen Risiko- und Belastungsfaktoren für die psychische Widerstandsfähigkeit der Menschen, die in der Jugendhilfe, insbesondere in der Erziehungshilfe, tätig sind? Diese Frage wird Gegenstand des ersten Teils der vorliegenden Arbeit sein.

Zu diesem Themenfeld wurden in dem anschließend vorgestellten Forschungsprojekt fünf sehr langjährig erfahrene Führungskräfte der Jugendhilfe befragt, um auf Grundlage deren Expertise zum eigentlichen Anliegen dieser Masterthesis zu kommen, nämlich zu erforschen, wie das in der Jugendhilfe etablierte, hoch elaborierte Beratungsformat ‚Supervision‘ die Ausbildung, Aufrechterhaltung und Förderung der Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften, sowie die Resilienz der Organisationen, stärkt.

Auch auf die Supervision kommen damit qualitativ neue Herausforderungen zu, wenn es gilt, die allseitig geforderten Arbeitnehmer/-innen in der Jugendhilfe zu qualifizieren, den Folgewirkungen von Ökonomisierung, Entgrenzung, Flexibilisierung und ansteigender Komplexität in diesem Arbeitsfeld resilient zu begegnen. Schließlich steht, wie eine zunehmend belastbare Anzahl von Forschungsergebnissen nachweist,

nicht weniger als die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte auf dem Spiel.

Diese Masterthesis einleitend werden zunächst das theoretische Verständnis, die wesentlichen Merkmale und der Nutzen von Supervision vorgestellt. Zudem erfolgt eine Einführung in die personale Resilienzforschung, mit einer Abgrenzung zur Erforschung der systemischen oder organisationalen Resilienz. Schließlich führt der erste Teil in die typischen Merkmale des beruflichen Handelns im Arbeitsfeld der Jugendhilfe ein.

Nach der Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojekts und dem Abgleich mit den zentralen Theorien und empirischen Erkenntnissen der Forschungsgegenstände Supervision, Resilienz und Jugendhilfe, erfolgt hier ein kurzer Exkurs zu möglichen Folgen für die Supervision, um die zukünftigen supervisorischen Möglichkeiten zu erweitern.

2. Supervision

2.1 Gegenstand Supervision

Supervision erhält als hochspezifisches und wirksames Beratungsformat in der Fachwelt eine zunehmende Bedeutung. Nicht nur in den psychosozialen Arbeitsfeldern hat Supervision eine wesentliche psychohygienische Funktion (vgl. Möller 2012, S. 96), sondern weist auch „eine Methodenvielfalt und ein hohes Interventionsrepertoire auf, das von anderen Beratungsformen gerne benutzt wird“ (Hausinger 2011, S. 9). So trägt Supervision „zur Erhöhung der Problemlösungskompetenz von Personen, von Gruppen wie auch von Organisationen bei“ (Hausinger / Volk, 2013). Diese Form qualifizierter Beratung hilft Supervisanden/-innen, effektivere Bewältigungsstrategien für Konflikte und Widersprüche zu finden, und führt auf Organisationsebene zu einer insgesamt verbesserten Leistung der Unternehmen und Institutionen, indem sie u.a. die Qualifizierung von Mitarbeitenden unterstützt (vgl. ECVision 2015, S. 37). Auch hat Supervision „nach sechs Jahrzehnten trotz aller Modifikationen und Weiterentwicklungen nichts an Aktualität verloren“ (Lippenmeier 2011, S.8).

Zugleich erscheint das Wissen vor allem um die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen dieser Beratungsform selbst in den psychosozialen Arbeitsfeldern, in denen Supervision ihre Wurzeln hat, eher begrenzt. Dabei wäre es für die Bewirkungsmöglichkeiten dieser Dienstleistung grundlegend förderlich, wenn eine ausreichende Kenntnis darüber vorhanden wäre (vgl. Busse, 2015).

Möglicherweise ist dieses Phänomen durch den Gegenstand selber bedingt, da in Supervision arbeitsweltliche Probleme in „mehrschichtigen Zusammenhängen von Kontexten, in ihrem jeweiligen Kontinuum

(...) auf den Mikro-, Meso-, Makro- und Supraebenen reflektiert werden“ (Möller, 2012, S. 70). Supervision kann also als eine hoch komplexe Beratungsform verstanden werden, die gerade dadurch gekennzeichnet ist, sich spezifisch auf die unterschiedlichen Anliegen von Supervisanden/-innen einzustellen und entsprechend „vielfältigste theoretische und methodische Ansätze“ verwendet (vgl. Schreyögg 1992, S. 41).

Je komplexer ein Sachverhalt allerdings ausgeprägt ist, desto mehr Erläuterungen und Erklärungen bedarf es, um eine Orientierung zu bieten (vgl. Willke, 2015). Auch auf diesem Hintergrund kann es ein „ausichtsloses Unterfangen“ (Hausinger 2011, S. 9) werden, Supervision in einer verdichteten Arbeitswelt als nachvollziehbare Information handhabbar machen zu wollen.

2.2 Definition

Bei aller Vielschichtigkeit dieser Beratungsform kann festgehalten werden, dass im Mittelpunkt die „Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz“ steht und „Supervision berät, bildet und begleitet“ (Hausinger 2011, S. 10).

Als Gegenstand von Supervision werden die beruflichen Fragestellungen der Supervisanden/-innen im arbeitsweltlichen Kontext verstanden (vgl. Schreyögg 1992, S. 40), deren Bearbeitung unter anderem das Ziel hat, wieder arbeitsfähiger zu werden (vgl. Möller 2012, S. 90) und die berufliche Praxis zu verbessern (vgl. Schreyögg 1992, S. 40).

2.3 Kontextbezogenheit

Dabei geht es nicht vorrangig um eine individuumzentrierte Optimierung des beruflichen Handelns der Supervisanden/-innen, sondern Su-

pervision bezieht sich explizit auf den jeweiligen organisatorischen und interpersonellen Kontext (vgl. Hausinger / Volk 2013, S. 2). Durch die Berücksichtigung des Hintergrundes wird dem Umstand Rechnung getragen, dass das Verhalten, die Einstellungen und auch die beruflichen Engpässe der Supervisanden/-innen wesentlich vom sozialen und institutionellen Kontext mitbestimmt werden (vgl. Möller 2012, S. 70).

Prägnant ist dieser Umstand in der Standortbestimmung der Projektpartner ECVision benannt, nach der es zu den „Kernqualitäten“ von Supervision gehört, nicht nur „die dyadische Beziehung zwischen SupervisorIn / Coach und SupervisandIn / Coachee“, sondern auch die „Organisation als Struktur von Bedeutungen und Anpassungsanforderungen“ zu berücksichtigen (vgl. ECVision 2015, S. 18). Dies unterstreicht Willke, indem er darauf hinweist, dass es in Supervision darum gehe, beides zu betrachten, die Person und die Systemlogik, und entsprechend empfiehlt, das Supervisionskonzept um die Berücksichtigung der Systemdynamik zu erweitern (vgl. Willke, 2015).

2.4 Salutogenetische, ressourcenstärkende Perspektive

Während Supervision über den Einbezug der Kontextbedingungen mittelbar auch zur Förderung „der Reflexions- und Problemlösekompetenz einer Organisation beiträgt“ (Hausinger 2011, S. 11), führt sie auf der individuellen Ebene über den Anspruch eines besseren Gelingens von Praxishandeln hinaus, da sie in ihrer emanzipatorischen Haltung intendiert, die Autonomie der Supervisanden/-innen zu stärken (vgl. Busse 2012, S. 69).

Dazu zeichnet sich Supervision durch eine deutliche Orientierung an den Ressourcen von Supervisanden/-innen aus (vgl. Möller 2012, S. 303) und geht prozessoffene Arbeitsbündnisse ein (vgl. Busse, 2015). Allerdings geschieht dies nicht ohne über eine differenzierte Auftrags-

klärung zu prüfen, ob Supervision für das Anliegen die adäquate Beratungsform ist und ob der Auftrag mit den Mitteln von Supervision überhaupt zu bearbeiten ist (vgl. Hausinger 2011, S. 10).

Supervision bietet einen Reflexionsraum, der sich der ständigen Handlungsaufforderung ihres Arbeitsalltags entzieht und als eine Art „Entschleunigungs-oase“ (Rosa 2014, S. 48) fungiert, um im weiteren Sinne Selbsterkenntnis zu fördern, und damit zu ermöglichen, zu den Anliegen, Grenzen und Bedürfnissen der eigenen Person zurück zu finden. Diese „salutogenetische Perspektive“ (Möller 2012, S. 303) beinhaltet eine Abkehr von einer störungs- und defizitzentrierten Sicht, hin zu Aspekten, die Supervisanden/-innen in ihrem Selbstwerterleben, ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit und insgesamt in Bezug auf ihre psychische Gesundheit stärken (vgl. Bruns / Stern 2014, S. 50).

Möller führt weiter an, dass Supervision unterstützend wirkt, indem die Handlungskompetenzen und Handlungsalternativen sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung gestärkt und damit die beruflichen diagnostischen, pädagogischen, therapeutischen Fähigkeiten weiterentwickelt werden können, also Aspekte fördert, die auf die Selbstwirksamkeit der Supervisanden/-innen zurückwirken (Möller 2012, S. 303 f).

Obgleich die innere Reaktion der Supervisanden/-innen auf ein supervisorisches Angebot grundsätzlich unberechenbar bleibt (vgl. Bruns / Stern 2014, S. 50), hebt auch Schreyögg auf die stärkenden Effekte von Supervision durch das Aktivieren anderer, hilfreicherer kognitiver Schemata, alternativer Deutungsmuster, dem Ermöglichen von Probehandeln und dem Bearbeiten von Ambivalenzkonflikten ab (Schreyögg 1992, S. 94, 321 ff).

Die Stärkung der Entscheidungsfähigkeit der Supervisanden/-innen durch die Anregung, Begleitung und Prüfung reflexiver und selbstrefle-

xiver Prozesse, besonders innerhalb vielschichtiger Problemlagen, betont ebenfalls auch Hausinger (vgl. Hausinger 2011, S. 10). In eine ähnliche Richtung argumentiert Klein, indem sie, auf der Grundlage der Ergebnisse einer Untersuchung von Supervision für Erzieher/-innen, darauf hinweist, dass Supervision das Gefühl von Selbstwirksamkeit fördert und somit einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leistet (vgl. Klein 2010, S. 165).

Schließlich weist Willke darauf hin, dass es eine zentrale Absicht von Supervision ist, in beruflichen Engpässen „blinde Flecke, verborgene Bedeutungen und verdeckte Optionen“ (Willke 2012) zu erkennen, um die Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten der Supervisanden/-innen zu erweitern. Dies wird unter anderem über das multiperspektivische Betrachten von Praxisphänomenen, einem „ständigen Standortwechsel gegenüber Praxisereignissen“ (Schreyögg 1992, S. 94) erreicht.

Besonders in den letzten Jahren haben aufgrund der Veränderung der arbeitsweltlichen Anforderungen im psychosozialen Arbeitsfeld die Anfragen nach Strategien zur emotionalen Entlastung, zum Umgang mit Gefühlen wie Hilflosigkeit, Ohnmacht und Überforderung zugenommen, wenngleich diese Anfragen schon immer zu den Aufgaben- und Kompetenzfeldern der Supervision gehörten (vgl. Frisch, 2011, S. 70 f).

Insofern kann an dieser Stelle, ohne dass der Begriff der Resilienz hier schon differenziert vorgestellt wurde, in Bezug auf das Anliegen dieser Forschungsarbeit davon ausgegangen werden, dass Supervision wesentlich Aspekte fördert, die der Stärkung der Ressourcen der Supervisanden/-innen, der Prävention von Belastung in Form von erhöhtem Stresserleben, der psychischen Entlastung sowie im weitesten Sinne der Förderung der Gesundheit dienen (vgl. ECVision 2014, S. 37).

2.5 Erforschung von Supervision

Wenn es hier um die noch zu untersuchende Frage geht, wie Supervision die Resilienz stärkt, ist vorab festzuhalten, dass Supervision nicht nur durch ein hoch komplexes, dynamisches Zusammenspiel von Wirkung und Wechselwirkung gekennzeichnet ist, sondern dass das Gelingen wesentlich vom Gelingen der dem Prozess zugrundeliegenden Kommunikation abhängt (vgl. Busse 2012, S. 86). Da Kommunikation in ihrer dialogischen Form aber immer ergebnisoffen (vgl. Hausinger / Volk 2013) und der Supervisionsprozess Resultat einer Koproduktion ist (vgl. Busse 2012, S. 86), wird bald deutlich, wie anspruchsvoll es ist, die Bewirkungen dieser elaborierten Beratungsform zu untersuchen.

Wie Möller ausführt, sind schon bei der Erforschung möglicher Wirkfaktoren sehr schnell Grenzen erreicht, da Supervision in sich den Anspruch realisiert, die multiplen Einflussfaktoren auf die Praxisphänomene, aber auch auf das Beratungssetting selber zu berücksichtigen und zu reflektieren (vgl. Möller 2012, S.95). In der Rekonstruktion und Analyse supervisorischen Handelns zeigt sich so alsbald die „einmalige und unwiederholbare Subjektivität“ (Möller 2012, S.90) des Forschungsgegenstandes und die Grenzen der Verallgemeinerbarkeit.

Dessen ungeachtet liegen eine Vielzahl von Forschungsergebnissen in Form von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten vor, die den Nutzen und die Wirkung von Supervision anschaulich verdeutlichen (vgl. Hausinger 2008, S. 8 ff). In hoch differenzierter Form zeigt sich, was das Besondere und das Wirksame von Supervision ist, wenn beispielsweise die Koproduzenten/-innen dieser Beratungsform, die Kunden/-innen als Experten/-innen für ihre eigene berufliche Persönlichkeit, als Spezialisten/-innen für ihr Berufsfeld befragt werden. Doch zu-

nächst zu dem Wirkfaktor, der durch Supervision beeinflusst und mithin gestärkt werden soll, der Resilienz.

3. Resilienz

3.1 Zur Inflation eines Begriffs

Der Begriff „Resilienz“ hat es in der Ratgeberliteratur in den letzten Jahren zum Rang eines Modewortes geschafft und auch der Umfang der wissenschaftlichen Forschung ist kontinuierlich gestiegen (vgl. Bengel 2012, S. 44; Höhler 2014, S. 440). Ob es an der positiven Umdeutung von Belastung, Krankheit oder Stress liegt, die der Begriff impliziert oder ob die Hinwendung zu Lösbarkeit und Optimierung von Widrigkeiten die Attraktivität der Begrifflichkeit in der Modernen ausmacht, steht dabei noch nicht fest. Das Handhabbarmachen von Defizitärem, von Risiken scheint alle Systeme erfasst zu haben und „alles will resilient sein“ (Höhler 2014, S. 440).

Dabei wird der Begriff vielfach mit unterschiedlicher Bedeutung unterlegt und unterstellt nicht selten, dass Resilienz trainierbar sei und die individuelle Resilienz der Arbeitnehmer/-innen im Arbeitskontext durch entsprechende Programme zur Resilienzsteigerung, zur Stressbewältigung oder zur „Work-Life-Balance“ direkt oder indirekt beeinflussbar sei (vgl. Gunkel et al. 2014, S. 258).

Damit werden arbeitsweltliche Herausforderungen tendenziell subjektiviert und die Antwort in die Hände der Mitarbeitenden gelegt. Der Resilienzbegriff droht damit von einer möglichen Ressource zu einer Anforderung und einer messbaren Größe zu werden, sodass „die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft (...) planbar und gestaltbar“ (Gruber, 2012) wird (vgl. Gunkel et al. 2014, S. 264).

3.2 Annäherung an den Resilienzbegriff

Der Resilienzbegriff wurde zunächst in der Materialkunde verwandt und umschrieb „eine Eigenschaft eines Materials, seine ursprüngliche Form nach einer äußeren Einwirkung schnell wieder zurückzugewinnen“ (Bengel 2012, S. 24). Nach heutigem Verständnis wird damit im Wesentlichen die Fähigkeit von Menschen verstanden, belastenden, herausfordernden Erfahrungen zu widerstehen und insbesondere Krisen zu bewältigen, unter anderem indem sie auf Ressourcen zurückgreifen (vgl. Welter-Enderlin 2008, S. 9 f).

Die Ausprägung von Resilienz hängt nach diesem Verständnis wesentlich von dem Vorhandensein und der Nutzung eben dieser persönlichen, wie auch sozialen Ressourcen ab (vgl. Götze 2012, S. 15).

Dieses allgemeine Begriffsverständnis als „psychische Widerstandsfähigkeit“ wird zunächst auch diesem vorliegenden Forschungsvorhaben unterlegt, auch wenn die Auffassungen, was darunter zu verstehen ist, bei den verschiedenen Autoren auseinandergehen und wenig Einvernehmen darüber besteht, wodurch sie bedingt ist und welche Möglichkeiten der Beeinflussung oder des Erlernens von Widerstandsfähigkeit bestehen (vgl. Bengel 2012, S. 101).

Nach Gunkel entsteht Resilienz in der Auseinandersetzung mit schwierigen Anforderungen und wird also durch Herausforderungen gestärkt (vgl. Gunkel 2014, S. 259). Dies setzt allerdings voraus, dass Belastungen zu bewältigen sind und sie, um in der Terminologie der Materialforschung zu bleiben, „den Bogen nicht überspannen“.

Kritisch wäre hier nach Höhler anzumerken, dass eine psychologische Verwendung des ursprünglich physikalischen Begriffs die Unklarheit, was Resilienz ist, erhöhe, da „ein elastischer Festkörper (...) keine Erinnerung und keine Lernfähigkeit“ aufweise (Höhler 2014, S. 435).

Einvernehmen besteht dahingehend, dass Resilienz ein dynamisches Konstrukt ist und sich in der wechselseitigen Korrespondenz mit der sozialen Umwelt und den damit einhergehenden Anforderungen herausbildet und verändert (vgl. Wustmann 2005, S. 193).

Weiter wird allgemein davon ausgegangen, dass die Ausprägung von Resilienz je nach Lebensphase und auch je nach spezifischer Qualität der Belastung oder des Stressors variiert und es „keine stabile Immunität“ (Wustmann 2005, S. 194) gegenüber belastenden Erfahrungen gibt. Dabei spielen die persönlich unterschiedlichen psychischen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster eine bedeutsame Rolle (vgl. Bengel 2012, S. 27).

Das hat insgesamt zur Folge, dass Resilienz eine hoch variable Größe ist, da Menschen in den jeweiligen Entwicklungs- oder Lebensphasen, konfrontiert mit unterschiedlichen belastenden Ereignissen, eine völlig verschiedenartige Ausprägung von Resilienz aufweisen.

In dieser Beschreibung ist allerdings noch nicht der ebenfalls hoch relevante Faktor des jeweiligen sozialen Kontextes berücksichtigt, aufgrund dessen das Individuum beispielsweise auf soziale Stützsysteme zurückgreifen oder die Anforderung alleine bewältigen muss.

Entsprechend ist nachvollziehbar, dass die Erforschung dieser komplexen Zusammenhänge sehr umfängliche Forschungsdesigns bedürfen, die am ehesten durch aufwändige Längsschnittstudien gewährleistet werden (vgl. Bengel 2001, S. 89).

3.3 Entwicklung der Resilienzforschung

Die umfänglichste Längsschnittstudie bildet die Pionierarbeit der beiden Forscherinnen Emmy Werner und Ruth Smith, die 1955 auf Kauai (Hawaii) geborene Kinder über eine sehr lange Zeitspanne hin entwick-

lungspsychologisch auf die Auswirkung von belastenden Lebensumständen hin untersuchten (vgl. Bengel 2012, S. 9). Die Ergebnisse dieser Studie, die sehr eng mit dem Resilienzkonzept verknüpft ist, wiesen früh auf ein dynamisches Wechselspiel von stärkenden Persönlichkeitseigenschaften und unterstützenden äußeren Bedingungen hin. Trotz schwieriger Umweltbedingungen wies ein Großteil der Kinder eine gelungene Persönlichkeitsentwicklung auf und zeigte dabei u.a. hilfreiche Einstellungen wie Optimismus (vgl. Bengel 2012, S. 9).

Es folgten zunehmend entwicklungspsychologische Studien, die den Resilienzkonzept mit psychischer Widerstandsfähigkeit gleichsetzten und nachwiesen, wie psychotraumatische Erfahrungen, u.a. durch emotionale Bindungen, als sogenannter „Schutzfaktor“ beeinflusst wird (vgl. Höhler 2014, S. 434).

Eine ähnliche Richtung nimmt die Erforschung gesundheitlicher Schutzfaktoren unter dem Oberbegriff der Salutogenese durch Antonovsky, der im Gegensatz zum bis dahin vorherrschenden Fokus auf Krankheit untersuchte, was Menschen trotz gesundheitsgefährdender Einflüsse gesund hält (vgl. Keupp 2012, S. 40; Bengel 2001, S.84).

Sein Konzept des Kohärenzgefühls, dass die Dimensionen der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit betont, beeinflusst ebenfalls deutlich das spätere Verständnis von Resilienz (vgl. Bengel 2012, S. 16).

Auch die in den achtziger Jahren entwickelte Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung von Bandura, nach der Menschen, die erwarten, schwierige Herausforderungen selber lösen zu können, Belastungen besser meistern können, findet sich in den folgenden Studien zur Untersuchung von Schutzfaktoren regelmäßig wieder (vgl. Götze, 2012, S. 25f; Bengel 2012, S. 54).

Zunehmend erfolgte eine Erweiterung der Zielgruppen der Erforschung der Schutzfaktoren des Kindes- und Jugendalters auf die Frage, welche Resilienzfaktoren Erwachsene bei längerfristig wirkenden Belastungen gesund halten, um schließlich eine Erweiterung auf die Resilienz von Systemen vorzunehmen.

Der Schwerpunkt der empirischen Forschung berücksichtigt dabei zunehmend komplexere, dynamische Mehrebenenmodelle, die das Zusammenwirken psychosozialer, physiologischer und neurobiologischer Prozesse untersuchen (vgl. Bengel 2012, S. 12).

Ein umfassendes Resilienzmodell, das die vielschichtigen Wirkungen und Wechselwirkungen plausibel und wissenschaftlich fundiert abbildet, konnte bis heute nicht gefunden werden (vgl. Bengel 2012, S. 9; Wustmann 2005, S. 202; Höhler 2014, S. 443).

Die verschiedenen Entwicklungslinien der Resilienzforschung finden sich aktuell in den unterschiedlichen Definitionen und Bedeutungsgebungen des Resilienzbegriffs wieder.

3.4 Verhältnis von Resilienz- und Risikofaktoren

Bei aller Unterschiedlichkeit der Auffassungen von Resilienz und der Ausrichtung und Komplexität des Forschungsdesigns erscheint es notwendig, einzelne Wirkfaktoren zu identifizieren, die eine ausreichende wissenschaftliche Relevanz aufweisen und in Bezug auf das hier untersuchte Arbeitsfeld und Beratungsformat plausibel erscheinen.

In der Forschung wird grundsätzlich zwischen dem Vorhandensein von Resilienz- oder Schutzfaktoren und dem Bestehen von Risiko- oder Vulnerabilitätsfaktoren unterschieden. Da Resilienz, wie angeführt, ein dynamisches und prozesshaftes Konstrukt ist, kann zwar durch den Vergleich des Vorliegens beider Faktorengruppen keine Aussage in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit von Menschen vorgenommen wer-

den (vgl. Götze 2012, S. 21). Zugleich hat sich aber bestätigt, dass, je umfänglicher und ausgeprägter Schutzfaktoren vorliegen, umso wahrscheinlicher von einer positiven, protektiven Wirkung ausgegangen werden kann (vgl. Götze 2012, S. 20). Diese kognitiven, psychischen und sozialen Kompetenzen können „gezielt entwickelt werden“ (Bengel et al. 2012, S. 27).

Dem gegenüber werden ungünstige, die Vulnerabilität, also die „Verwundbarkeit, Verletzbarkeit oder Empfindlichkeit einer Person“ (Wustmann 2004, S. 192) beeinträchtigende äußere oder innere Risikofaktoren verortet, die bis hin zu psychischen oder psychosomatischen Erkrankungen führen können und die hier ausführlich in Bezug auf das Arbeitsfeld Jugendhilfe ab Kapitel 4 dargestellt werden.

In Bezug auf die Versuche, den Faktor Resilienz zu beeinflussen, geht es regelmäßig darum, das Verhältnis der beiden Faktorengruppen dahingehend zu verändern, dass die Risikofaktoren begrenzt oder minimiert und die protektiven Faktoren unterstützt und ausgeweitet werden (vgl. Wustmann 2004, S. 203).

3.5 Ausgesuchte Resilienzfaktoren

Die Resilienzfaktoren, zu denen derzeit umfängliche Forschungsergebnisse vorliegen, bilden vor allem die Faktoren soziale Unterstützung, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Kohärenzgefühl und Aktives Bewältigen durch Copingstrategien (vgl. Gunkel 2014, S. 259; Götze 2012, S.18).

Unter dem Sammelbegriff „soziale Unterstützung“ werden unterschiedlichste Interaktionen verstanden, die das Ziel haben, der in der anfordernden Situation involvierten Person im weitesten Sinne beizustehen, durch zum Beispiel Kontakt, Empathie, aber auch Informationen, prak-

tischen Hilfen etc. die Beeinträchtigungen zu bewältigen, zu beenden oder die Konsequenzen abzumildern. (vgl. Bengel 2012, S. 83). Dabei ist es weniger ausschlaggebend, ob die Unterstützung tatsächlich umgesetzt wird. Schon das Wissen oder die Vorannahme des Menschen, dass jemand sie bei Bedarf unterstützen könnte, hat eine positive Wirkung (vgl. Gunkel 2014, S. 260).

Auch die emotionalen und kognitiven Auswirkungen der positiven Erwartungshaltung, einer Anforderungssituation gewachsen zu sein, konnte vielfach empirisch nachgewiesen werden (vgl. Bengel 2012, S. 56 f). Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung führt dazu, dass auch Herausforderungen eher als lösbar angesehen werden, mit der Folge einer günstigeren Bewertung der eigenen Anstrengungsleistung und einer insgesamt verbesserten Bewältigungsmöglichkeit (vgl. Gunkel 2014, S. 261).

Die psychologischen Konstrukte Kohärenzsinn und Kohärenzgefühl ermöglichen, Anforderungen nach den Kriterien der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit zu analysieren, und zielen darauf ab, diese Komponenten zu fördern. Keupp betont die Ressourcenorientierung des Konzepts von Antonovsky, das zur Folge habe, die Selbststeuerungs- und Handlungsfähigkeit sowie das Selbstvertrauen zu stärken (vgl. Keupp 2012, S. 40).

Schließlich erweisen sich aktive Copingstrategien, die als selbstverantwortliche, lösungsorientierte Versuche, Belastungen zu bewältigen verstanden werden können, als ausreichend erforschte Resilienzfaktoren. Damit einhergehend werden so unterschiedliche Faktoren wie die Regulation von Emotionen, Problemakzeptanz und die Fähigkeit Probleme umzudeuten, benannt (vgl. Gunkel 2014, S.264). Hier wird deutlich, dass die verschiedenen genannten Konzepte inhaltlich ineinander übergehen (vgl. Gunkel, 2014, S.259).

Gemeinsam ist allen Faktoren, dass sie durch Lernen verändert werden können, weswegen sie nicht zuletzt für die Beantwortung von arbeitsweltlichen Belastungen und für das hier vorgestellte Forschungsvorhaben interessant erscheinen.

3.6 Übertragung auf Resilienzkonzepte für Arbeitnehmer/-innen

Die bisher dargestellten Schutzfaktoren erweisen sich auch als gegenüber belastenden Faktoren im Arbeitskontext anwendbar und werden vielfach vor allem in Trainingsstrukturen umgesetzt (vgl. Bengel 2012, S.93; Murlane 2013, S. 3). Nicht zuletzt haben Unternehmen selber ein starkes Eigeninteresse, die Folgen arbeitsbedingter Belastungen, insbesondere in Form psychischer sowie psychosomatischer Erkrankungen und vor allem die damit einhergehenden Kosten zu reduzieren (vgl. Götze 2012, S. 28).

Aber auch Arbeitnehmer/-innen können schwierige Arbeitsbedingungen möglicherweise besser bewältigen, wenn sie ihre Resilienz ausbauen (vgl. Götze 2012; S. 33; Murlane 2013, S. 12). Gunkel weist insofern zu Recht darauf hin, dass die Förderung von Resilienz in der Zukunft „ein unverzichtbarer Baustein bei der Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein wird“ (Gunkel 2014, S. 257).

Neben umfänglichen populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen finden allerdings arbeitspsychologische Forschungen zum Resilienzbegriff bisher kaum statt, auch weil, so Götze, aus wissenschaftlicher Perspektive Resilienz „eine nicht verlässlich kalkulierbare Ressource“ darstellt (Götze 2012, S. 48).

3.7 Ausweitung zur Resilienz von Systemen und Organisationen

In den bisherigen Ausführungen wurde vor allem auf einen personalen, individuellen Resilienzbegriff abgehoben, um die definierten Risiko- und Schutzfaktoren anschließend systematisch in Verbindung mit den spezifischen Arbeitsumgebungen der Jugendhilfe und den förderlichen Aspekten von Supervision zu bringen, mit dem Ziel, das Zusammenspiel einzelner relevanter stützender bzw. herausfordernder Faktoren und der Ausprägung von Resilienz zu analysieren.

Eine andere, notwendig erscheinende Erweiterung des Resilienzbegriffs ist die Frage der Resilienz der Systeme und speziell der Organisationen selber. So überträgt beispielsweise Wustmann das individuelle Resilienzkonzept auf soziale Systeme wie Familien und Organisationen und führt an, dass sich die Resilienz eines Systems daran zeige, dass es erfolgreich auf Belastungen reagiere (vgl. Götze 2012, S. 20).

In einem erweiterten und vereinfachten Verständnis kann systemische Resilienz und im Besonderen die Resilienz von Organisationen, analog zu den psychologischen Konstrukten von Resilienz, als Widerstandsfähigkeit gegen interne oder externe Risiken verstanden werden. Höhler beschreibt Resilienz entsprechend als „Maß für die systemische Überlebenswahrscheinlichkeit“ (Höhler 2014, S. 428).

Willke betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, Fähigkeiten und Expertisen von Subsystemen so zusammenzuführen, dass kollektives Lernen intelligente Netzwerke befördere und auf diesem Wege die Resilienz von Systemen, konkret deren Fähigkeit mit Konflikten und Krisen umgehen zu können, steigere (vgl. Willke 2012, S.7). Mehr Partizipation und soziale Unterstützung führt, in hoher Analogie zu den in-

dividuellen Schutzfaktoren, entsprechend Götze als förderliche Merkmale der Resilienz von Organisationen an (Götze 2012, S. 32).

Einvernehmen besteht dahingehend, dass die protektiven und risikofördernden Faktoren außerhalb der Person Berücksichtigung finden müssen, da ansonsten Phänomene überindividualisiert werden und beispielsweise der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und der Resilienz von Arbeitnehmer/-innen vernachlässigt würde (vgl. Gunkel 2014, S. 259). Resilienz kann, nach Höhler, als ein systemischer Begriff angesehen werden, der grundsätzlich Umweltbedingungen mit einschließt (vgl. Höhler 2014, S. 435).

Zugleich kann es im Rahmen dieses Forschungsvorhabens nur um das Aufzeigen einzelner plausibler Relationen gehen, da eine grundlegende Berücksichtigung system- und organisationstheoretischer Konzepte von Resilienz, verbunden mit einer systematischen Untersuchung der hoch komplexen Wirkungen und Wechselwirkungen, das Projekt völlig entgrenzen würde. Eher erscheint es notwendig, hier noch genauer zu erfassen, welcher Logik und welchen Spielregeln Personen und Organisationen in dem untersuchten spezifischen Arbeitsfeld der Jugendhilfe unterliegen.

4. Jugendhilfe

4.1 Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung in der Jugendhilfe

Der arbeitsweltliche Hintergrund der Mitarbeitenden und Führungskräfte, deren berufliche Anforderungen hier näher untersucht werden sollen, sind die sogenannten "Hilfen zur Erziehung", unter die im Rahmen der Jugendhilfe sehr unterschiedliche, im weitesten Sinne pädagogische, beratende oder therapeutische Maßnahmen erbracht werden. Diese Hilfen sind in Deutschland staatliche, kommunale Leistungen für Familien mit Kindern, wobei die Spannbreite dieser Unterstützung von ambulanter Beratung, wie Erziehung gelingen kann, über teilstationärer Förderung in Tagesgruppen bis hin zur kompletten Übernahme von Erziehungsaufgaben und Familien ersetzender Hilfen im stationären Setting reicht.

Seit Jahren steigt die Inanspruchnahme dieser Leistungen, weitgehend unabhängig von den Geburtenraten, kontinuierlich und erreichte im Jahr 2012 zum ersten Mal die Millionengrenze (vgl. Fendrich et al. 2014, S. 8). Parallel steigen die Ausgaben für diese Dienstleistung konstant und erreichten für die gesamten Jugendhilfeleistungen im Jahr 2014 das Ausgabenvolumen von ca. 38 Milliarden Euro, während es drei Jahre zuvor noch ca. 30 Milliarden waren (vgl. Stat. Bundesamt 2013, S. 7).

Als Begründungen werden zum einen die Ausweitung des staatlichen Wächteramtes durch das Bundeskinderschutzgesetz (2012), die Folgen der Verschlechterung der sozioökonomischen Lebenslagen von Kindern und ihren Familien, zum anderen aber auch die Folgen einer veränderten Wahrnehmung und Bewertung von Erziehungsprozessen angesehen (vgl. Fendrich et al. 2014, S.15). Nach dem 14. Kinder- und

Jugendhilfebericht ist die Kinder- und Jugendhilfe „in der Mitte der Gesellschaft“ (BMFSFJ 2013, S. 395) angekommen.

Mit Einführung des Rechtsanspruchs auf Hilfe zur Erziehung gemäß dem 8. Sozialgesetzbuch (BMFSFJ 2014, S. 72 ff) entwickelt sich die Jugendhilfe weg von einer ausschließlichen Kompensation familiärer erzieherischer Defizite, hin zu einem Leistungskatalog für die Förderung breiter Bevölkerungsschichten (vgl. Hirschberg et al. 2013, S.19). Entsprechend entwickeln sich die Beschäftigtenzahlen in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe kontinuierlich ansteigend (vgl. Hirschberg et al. 2013, S. 51; Rauschenbach 2012; S. 20).

4.2 Merkmale des beruflichen Handelns in der Jugendhilfe

Indem immer mehr Arbeitnehmer/-innen in sozialen Berufen tätig sind, wird sehr deutlich, wie sich das staatliche Einwirken auf Erziehung und die Entwicklung von Kindern sukzessive ausweitet (vgl. BMFSFJ 2013, S. 389). Erfahrungswissen, wie das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen zu gestalten ist, wird dabei zunehmend von der Fachexpertise von Spezialisten/-innen ersetzt, wie nicht zuletzt eine inflationäre Erziehungsratgeberliteratur zeigt. Das Wissen von Experten/-innen entzieht sich bei steigender Differenzierung aber zunehmend der Überprüfbarkeit durch Nichtexperten/-innen wie Eltern (vgl. Retzer 2012, S. 161; Pluto et al. 2007, S. 170 f).

Der Bedeutungszuwachs der Jugendhilfe wird durch eine „kindzentrierte Lebensform“ (Bude 2014, S. 36) verstärkt, indem nicht nur der Staat offenkundig die Kinder als Adressaten des öffentlichen Interesses wiederentdeckt hat, sondern diese auch in der Familie eine zentrale Rolle spielen. Da die Erziehung, Bildung und der Schutz von Kindern aber grundsätzlich Unwägbarkeiten und Risiken unterliegen, haben Arbeit-

nehmer/-innen in der Jugendhilfe „Risikoberufe“ (Busse, 2015) inne, die häufig das Verhindern oder Abwehren von Risikozuständen, neben den umfänglichen weiteren Aufträgen zum Ziel haben (vgl. BMFSFJ 2013, S.104).

Ein wesentliches Risiko der Adressaten von Jugendhilfe stellt das Armutsrisiko dar. Kinder und Jugendliche sind in Deutschland die am stärksten von Armut betroffene Bevölkerungsgruppe (vgl. BMFSFJ 2013, S. 98), und es lebt über 60 % der Familien, die Jugendhilfe erhalten, von öffentlichen Transferleistungen (vgl. Fendrich 2011, S. 22 f). Somit bekämpft Jugendhilfe auch die Folgen ökonomisch prekärer Verhältnisse, wie gesellschaftliche Ausgrenzung und Benachteiligung. Nach Bude gehe es allerdings nur vordergründig darum, vielmehr sei es das Ziel weiter Teile der Gesellschaft, die eigenen Ängste, selber „ausrangiert, entrechtet und diskriminiert“ (Bude 2014, S.16) zu werden, abzuwehren.

Von ihrem Charakter her ist Erziehungshilfe eine koproduktive Dienstleistung, erfordert aber schon aufgrund des Umstandes, dass sie häufig im Zwangskontext staatlicher Auflagen erbracht werden muss, eine deutlich erhöhte Professionalität (vgl. Busse, 2015). Bei den multiplen und immer noch anwachsenden Zieldimensionen, die für das erzieherische, beratende, fördernde, therapierende Handeln von den verschiedensten Auftraggebern formuliert werden, ist der Prozess immer ergebnisoffen. Wenn Berufstätige, den Hilfeplänen entsprechend, in „tiefe menschliche Beziehungen“ (Schreyögg 1992, S. 193) intervenieren, sind nicht nur die Ziele solchen Handelns schwer operationalisierbar, sondern auch die Ergebnisse nur eingeschränkt dem jeweiligen beruflichen Handeln zuweisbar. Gemäß Willke ist entsprechend die Evaluation der Interventionen in komplexe dynamische Systeme, wie

Familiensysteme, im Zusammenwirken mit umfänglichen Helfersystemen, sehr anspruchsvoll (vgl. Willke, 2015).

Mitarbeitende in der Erziehungshilfe können kaum mit Standardinterventionen für die Probleme ihrer Kunden/-innen aufwarten, sondern müssen ihr Handeln den hoch individuellen, oft widersprüchlichen Bedarfen in dem jeweils passenden Modus der »Arbeit für«, der »Arbeit an« und »Arbeit mit« einem Fallträger (Busse 2012, S. 63) anpassen.

4.3 Tätigkeitsprofile von Mitarbeitenden und Führungskräften

Die psychische Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften ist sehr verschiedenen Risikofaktoren ausgesetzt und die rollen- und kontextbedingten Möglichkeiten, auf Anforderungen zu reagieren, erscheinen ebenfalls hoch unterschiedlich. Dass nun hier vor allem auf die Rollenanforderungen der Führungskräfte abgehoben wird, ist dem Umstand der Begrenzung der im Forschungsteil angeführten Befragung von Führungskräften geschuldet und stellt keine Wertung im Sinne einer weniger anfordernden Arbeitssituation von Mitarbeitenden dar.

Die Mehrzahl der in diesem Arbeitsfeld auftretenden Risikofaktoren trifft beide Arbeitnehmergruppen, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und Form. So benennen die Fachkräfte in der empirischen Untersuchung von Müller als eines der größten Erschwernisse die hohen Fallzahlen (vgl. Müller 2011, S. 5), und die Belastungsgrenzen sind in den Organisationen durch steigende Kranken- und Ausfallzahlen erreicht (Kahlert 2013, S. 41). Die Folgen dieser Umstände treffen Mitarbeitende und Führungskräfte sehr verschieden. Wie sich in den Ausführungen zur Zunahme des Hilfebedarfs der Klienten/-innen noch zeigen wird, haben die Folgen psychischer Erkrankungen, Entwick-

lungsstörungen oder Traumatisierungen der Klienten/-innen, denen die Mitarbeitenden sehr viel unmittelbarer und oft zeitlich umfänglich ausgesetzt sind, bei diesen deutlich anderen Folgewirkungen (vgl. Fendrich 2014, S. 42).

Zu den multiplen Erwartungen an die Rolle der leitenden Fachkräfte zählen das Verantworten des Funktionierens von Subsystemen oder gesamter Organisationen im Sinne wirtschaftlicher oder fachlicher Zielgrößen. Sie sind neben dem Wohl der Adressaten/-innen von Hilfe, förderlichen Arbeitsstrukturen, der Fürsorge und auch der Kontrolle von Mitarbeitenden verpflichtet (vgl. AGJ Diskussionspapier, 2010).

Zu ihren Kernaufgaben zählt es, in komplexen, widersprüchlichen und intransparenten Situationen Entscheidungen zu treffen. Zugleich sollten sie in der Lage sein, auszuhalten, dass sie Praxisphänomene, entgegen den Erwartungen, nicht aktiv steuern oder überhaupt beeinflussen können (vgl. Beumer 2011, S. 28). Der Umgang mit Ungewissheit kann als zentrale Kompetenz der Spezialisten/-innen für Steuerung (vgl. Willke, 2015) verstanden werden. Da Führungskräfte in der Jugendhilfe traditionell aus Sozialberufen stammen, kann die Aufgabe zu steuern, anstatt selber direkt helfend zu intervenieren immer noch als eine besondere Herausforderung, nicht zuletzt an das persönliche Wertesystem der Leitenden, betrachtet werden.

Als ein weiteres, wichtiges Kriterium erscheint die Kompetenz, äußere Anforderungen, die beispielsweise durch Politik oder Ökonomie gesetzt werden, abzufedern und für Mitarbeitende handhabbar und nachvollziehbar zu machen oder, um an die Resilienzforschung anzuschließen, Kohärenz zu fördern (vgl. Beumer 2011, S. 29).

Wie an dieser Stelle deutlich wird, haben Führungskräfte eine wesentliche Rolle, wenn es um die Widerstandsfähigkeit stärkenden oder

schädigenden Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende geht. So können Mitarbeitende Aspekte wie Schutz, Orientierung, Anerkennung erwarten (vgl. Kahlert 2013, S. 37) und sollten Führungskräfte entsprechenden soziale, kommunikative Kompetenzen mitbringen.

Auch beim Umgang mit der durch die Rolle bedingten Macht erscheint es für gelingendes Leitungshandeln wichtiger und zugleich anfordernder, Entscheidungen transparent zu begründen und Standpunkte der Mitarbeitenden kooperativ einzubeziehen (vgl. Kahlert 2013, S. 37; Willke 2015). Auch gilt es angesichts wachsender Anforderungen und Unübersichtlichkeit weniger, anstatt mehr Kontrolle zu etablieren, sich deutlicher auf die Optionen zu besinnen (vgl. Willke, 2015) und, nach Retzer, grundsätzlich möglichst nur das kontrollieren zu wollen, was man auch kontrollieren kann (vgl. Retzer 2012, S. 218).

Offenkundig steigen insgesamt die Erwartungen an die Rollen der Führungskräfte deutlich (vgl. Daser et al. 2011, S. 61). Diese setzen die Anforderungen, die sich aus dem einerseits notwendigen „erfolgsorientierten strategischen Handeln“ und dem andererseits geforderten „verständigungsorientierten, kommunikativen Handeln“ (Busse 2012, S. 71) ergeben, überproportional häufig in überlangen Arbeitszeiten um (vgl. Günther 2015, S. 24). Damit beantworten sie aber die Frage, wie sie in einem „prinzipiell nicht steuerbaren Kontext“ (Volk 2011, S. 95) den vielschichtigen Ansprüchen an ihr Leitungshandeln gerecht werden können, mit einer Begrenzung ihrer Handlungsautonomie, indem sie sich paradoxerweise freiwillig selbst ausbeuten (vgl. Busse, 2015).

4.4 Jugendhilfe und Supervision

Das Beratungsformat Supervision ist mittlerweile ein fester, weitgehend selbstverständlicher Bestandteil der Strukturen der Einrichtungen, der Verwaltung und den Aus- und Weiterbildungsträgern der Kinder- und Jugendhilfe. Bekanntlich spielte Supervision schon sehr früh, besonders seit dem Ende des Faschismus, bei der Ausbildung qualifizierter beruflicher Strukturen der freien Wohlfahrtspflege und Jugendarbeit in Deutschland eine zunehmend wichtigere Rolle (vgl. Lippenmeier 2011, S. 9). Auch bei der in Folge der Heimreformen in den siebziger Jahren einsetzenden deutlichen Professionalisierung der Kinder- und Jugendhilfe etablierte sich Supervision als immer selbstverständlicheres Instrument der Qualifizierung pädagogischen Handelns und der Verfachlichung der Ausbildungsstrukturen.

Supervision wird heute in der Jugendhilfe weitgehend mit Qualifizierung gleichgesetzt (vgl. Lauinger et al, 2006). Dies geht soweit, dass das Kinder- und Jugendhilfegesetz im achten Sozialgesetzbuch für Mitarbeitende der Jugendhilfe einen deutlichen Anspruch auf Fortbildung und Praxisberatung formuliert und den Trägern der Jugendhilfe auferlegt, diese Unterstützung beruflichen Handelns sicher zu stellen. Hierbei wird Supervision als eine Form der Praxisberatung angesehen (vgl. Jung 2008, S. 544).

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter, der Institutionen, die für die Beaufsichtigung und Beratung der Träger der Jugendhilfe zuständig sind, gibt in ihren Empfehlungen für das Erteilen der Betriebserlaubnis von stationären Hilfen an, dass „Supervision und Fortbildungen regelmäßig erforderlich sind“ (BAGLJÄ 2010, S. 7). Ebenso wird im Zuge der Formulierung des Fachkräftegebots von den Landesjugendämtern die Bereitschaft zu Supervision festgelegt, da die durch

die Ausbildung erworbenen Kompetenzen nicht ausreichen, und konstatiert, dass zu einem verantwortlichen beruflichen Handeln in diesem Berufsfeld das aktive Bemühen um Supervision dazu gehört (vgl. BAGLJÄ 2005, S. 14).

Aufgrund der Heterogenität der Jugendhilfe ist die Verbreitung von Supervision entsprechend unterschiedlich ausgeprägt und wird Supervision beispielsweise im Bereich der Kindertagesstätten, in Relation zu den Erziehungshilfen, noch eher als eine probleminduzierte Ausnahmesituation angesehen. Obgleich auch in diesem Bereich zunehmend Forschungsergebnisse zeigen, dass Supervision positive Effekte hat (vgl. Klein 2010, S. 165).

In inhaltlicher Hinsicht ergibt sich für Supervision entsprechend der Vielfalt der methodischen Zugänge und der Multiprofessionalität der Praxis der Jugendhilfe die Notwendigkeit, ebenfalls „interdisziplinärer, multitheoretisch und multipragmatisch“ ausgerichtet zu sein (Möller 2012, S. 291). Aufgrund der noch weiter zunehmenden Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Hilfeangebote gewinnt die Feldkompetenz der SupervisorInnen, insbesondere bei der Fallsupervision, zunehmend an Bedeutung. Dieser Aspekt wird schon bei der Betrachtung der Ausprägung der Problematiken, welche die Klienten/-innen in diesem Arbeitskontext aufweisen, im nächsten Kapitel deutlich. Damit wenden wir uns hier nun den einzelnen spezifischen Risikofaktoren und Anforderungsfeldern, wie sie für die Mitarbeitenden und die befragten Experten/-innen dieses Arbeitsfeld typisch sind, zu.

5. Belastungs- und Risikofaktoren

5.1 Qualitative und quantitative Ausweitung des Hilfebedarfs von Klienten/-innen

In diesem Kapitel werden vorrangig die Klienten/-innen der Erziehungshilfe berücksichtigt, also dem Teilbereich der Jugendhilfe, in dem die höchste Verdichtung von psychosozialen Problemlagen auf Seiten der Kunden/-innen zu beobachten ist. Hier werden die Herausforderungen, die mit der Versorgung und Förderung von Eltern und Kindern für die Mitarbeitenden einhergehen, besonders deutlich. Insbesondere im stationären Hilfesetting kommen alle Studien zum Ausmaß der psychischen Traumatisierung der dort versorgten Kinder und Jugendlichen zum Ergebnis sehr hoher Ausprägungen von Traumafolgestörungen. Kinder- und jugendpsychiatrisch manifeste Belastungen und Erkrankungen sind eher die Regel (vgl. Schmid 2010, S. 38).

Die Ulmer Heimkinderstudie, im Jahr 2007 durchgeführt von Schmid, welche die Prävalenz psychischer Störungen untersucht, weist auf hohe Raten von Komorbidität hin, wonach ein Drittel der stationär betreuten Kinder und Jugendlichen gleich an „mehreren stark ausgeprägten psychischen Störungen“ leidet (Ziegenhain 2010, S. 27). Die Klienten/-innen stammen aus Familiensystemen, in denen sie oft mehrfach Opfer von Gewalt, Misshandlung, Vernachlässigung oder Bindungsverlusten geworden sind und in denen Eltern ihrerseits häufig über Generationen hoch traumatogene, unverarbeitete Erfahrungen mitbringen. Zumeist handelt es sich entsprechend um psychische Verletzungen, die zu einem sehr hohen Maße im Kontext von Beziehungen zwischen Eltern und Kindern entstanden sind (vgl. Schmid 2010, S. 36). Aufgrund der Vielfältigkeit und Häufung wird von komplex traumatisierten Klienten/-innen gesprochen (vgl. Ziegenhain 2010, S. 29). Auf dem Hinter-

grund der massiven, emotionalen Überforderung können diese Klienten/-innen kaum eigene hilfreiche Bewältigungsstrategien entwickeln und zeigen entsprechend starke Symptome, die als psychische Überlebensmechanismen, und Versuche, eine Gegenregulierung über die Verhaltensebene herbei zu führen, verstanden werden können (vgl. Ziegenhain 2010, S. 31).

Überproportional treten dabei externalisierende Störungen des Sozialverhaltens, also beispielsweise Aggressionen, Hyperaktivität, Nichteinhalten von Regeln auf (vgl. Schmid 2010, S. 38). In direkter Verbindung mit diesen umfassenden psychischen Einschränkungen manifestieren sich in Folge, als Konsequenz der oft langjährigen belastenden Erfahrung, bei den Kindern, wie regelmäßig auch bei ihren Eltern, deutliche Selbstunwirksamkeitserwartungen (vgl. Schmid 2010, S. 43).

Insbesondere die stationären erzieherischen Hilfen bilden häufig die Ultima Ratio, nachdem alle niedriger dosierten Hilfen, wie ambulante und teilstationäre Hilfeformen, durchlaufen wurden. Zudem erfolgt die Zuweisung zu dieser Hilfeform oft im Rahmen eines Zwangskontextes, sodass insgesamt die Veränderungsbereitschaft, die Motivation zur Annahme von Hilfe und die Überzeugung, dass sich die häufig chronifizierte Problematik noch verbessern kann, entsprechend gering ausfallen. Damit einher gehen oft massive Schuldgefühle, bedingt durch die hoch verletzende und kränkende Erfahrung der Eltern, in einem der intimsten und wichtigsten Bereichen ihres Lebens, nämlich der Beziehung zu ihren Kindern, versagt zu haben. Diese manifestieren sich nicht selten in einer anklagenden und die Verantwortung exportierenden Haltung gegenüber den Helfern/-innen (vgl. Hirschberg 2013, S. 51).

Als Folge des verstärkten staatlichen Kinderschutzes einerseits und aufgrund der hohen Anzahl von minderjährigen, unbegleiteten Flücht-

lingen andererseits nehmen die Inobhutnahmen von Kindern und Jugendlichen sehr stark zu. So wurden im Jahr 2014 über 48.000 Kinder und Jugendliche in Obhut genommen (vgl. Statista, 2016), wobei die vorläufigen Zahlen für 2015 eine Vervielfachung erwarten lassen. Die Qualität dieser Hilfeform bringt mit sich, dass regelmäßig nur wenige Vorinformationen über die Klienten/-innen und das Ausmaß ihrer Belastung vorliegen, das Verhalten der Kinder und Jugendlichen hohen Varianzen unterliegt und die Verstehbarkeit und Plausibilität des Verhaltens eingeschränkt sind.

Nach der empirischen Untersuchung der Kinderschutzzentren durch Müller, haben nicht nur die Anzahl der Klienten/-innen generell zugenommen, sondern auch der Umfang der Belastungen, welche die Kinder und ihre Familien mitbringen (vgl. Müller, 2011, S. 11). Ein genereller Zuwachs ergibt sich sicherlich auch aus der Veränderung des gesellschaftlichen Auftrags (vgl. Kapitel 5.4), aber auch aus der weiteren Ausdifferenzierung pädagogischer und klinischer Kategorien, die Auffälligkeiten und Entwicklungsrisiken beschreiben.

5.1.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Anhand der Charakterisierung der Zielgruppe der Jugendhilfe wird deutlich, dass die Probleme der Kinder und Jugendlichen zunehmend in der Logik klinischer, psychiatrischer Kategorien verstanden und beantwortet werden. Tatsächlich weichen die Grenzen der Erziehungshilfe zu dem klinischen Hilfesystem der Kinder- und Jugendpsychiatrie zunehmend auf. Dies erscheint unmittelbar plausibel, wenn man sich beispielsweise die fachliche Auseinandersetzung um die Frage, wie mit Kindern, welche die Diagnosekriterien einer „Hyperkinetischen Stö-

rung“ (vgl. DIMDI, 2015) erfüllen, pädagogisch oder eben psychopharmakologisch-therapeutisch umgehen soll, vergegenwärtigt.

Im Verhältnis zum Pädagogisieren von Beeinträchtigungen und erst Recht in Relation zu der autoritären Anstaltserziehung und „Korrektur von Andersartigkeit“ der sechziger Jahre der Heimerziehung (vgl. Hollstein / Kirschstein, 2009), kann dies auf jeden Fall als Fortschritt angesehen werden. Zugleich gehen damit Anforderungen an die Mitarbeitenden einher, sich zunehmend in klinischen Fragestellungen auszukennen, eine psychotraumatologische Expertise zu entwickeln, und es entstehen neue Unsicherheiten der Zuordnung von Problemlagen zu den Kategorien Gesundheit oder Krankheit.

Einvernehmen besteht dahingehend, dass die Arbeit mit komplex traumatisierten Menschen erhebliche psychische Belastungen zur Folge haben kann, für die sich in den letzten Jahren zunehmend Konzepte herausbilden, die eine indirekte Traumatisierung oder Sekundärtraumatisierung der Helfenden beschreiben (vgl. Huber 2009, S. 285; Gahleitner 2010, S. 233).

So kann davon ausgegangen werden, dass der professionelle Bezug sehr anfordernd und emotional beeinträchtigend wirken kann, da die Klienten/-innen mit ihren Verhaltensweisen oft bei den Helfenden ähnliche Reaktionen auslösen, wie diese sie in ihren Herkunftssystemen erlebt haben, beispielsweise Abwertung, Misstrauen oder Aggressionen (vgl. Schmid 2010, S. 241).

Auch drohen Mitarbeitende durch starkes Ausagieren der Belastungen der Kinder und Jugendlichen mithin selber körperlich verletzt zu werden oder unter Intrusionen immer wiederkehrender Erinnerungen, als Folge der Berichte der Opfer, zu leiden (vgl. Schmid 2010, S. 43 f).

Nach dem Verständnis des psychoanalytischen Konzepts der Übertragung und Gegenübertragung laufen Mitarbeitende Gefahr, sich von der Dynamik lange anhaltender Ohnmachtserfahrungen anstecken zu lassen. Angesichts der chronifizierten Problemlage besteht das nicht unerhebliche Risiko, dass Mitarbeitende selber anfangen, erhebliche Zweifel an der Wirksamkeit ihres Handelns zu entwickeln oder beispielsweise in einer Gegenbewegung zu übermäßiger Identifikation mit dem Opfer dazu neigen, in entsprechenden Aktionismus und anschließender Erschöpfung zu verfallen (vgl. Schmid 2010, S. 43 f; Müller 2011, S.10).

Die mit einem kindlichen Trauma verbundenen, nachhaltigen Emotionen wie Angst, Hilflosigkeit und schutzlosem Ausgeliefertsein bewirken bei den Klienten/-innen regelmäßig eine langfristig erhöhte physiologische wie psychische Reaktionsbereitschaft auf, für Außenstehende, bereits minimalen Indikatoren von Unsicherheit, möglichen Kränkungen oder Konflikten. Diese Übererregbarkeit bildet nur eine weitere Form von unterschiedlichen posttraumatischen Bewältigungsmechanismen (vgl. Pleyer 2004, S. 134 f).

Zugleich erhöht der Kontakt mit traumatisierten Menschen das persönliche Stressniveau der Mitarbeitenden, da sie aufgrund ihrer Rolle als Bezugspersonen die Klienten/-innen immer wieder neu stabilisieren, beruhigen und ihre Symptome fachlich reflektiert beantworten sollen. Aufgrund des Arbeitskontextes finden sie sich selber in gewisser Hinsicht der Symptomatik ausgeliefert, da sie in der Regel den Konflikten nicht einfach ausweichen können (vgl. Pross 2009, S. 125 f).

Zur systemischen Wirkung der Arbeit mit psychisch hoch verletzten Menschen verwendet Huber die Metapher, dass dies mit einem Stein vergleichbar sei, der ins Wasser geworfen durch die Erschütterung immer weitere Kreise ziehe (vgl. Huber 2003, S. 38). Analog bedeutet

dies auf der institutionellen Ebene, und damit auf der Ebene der Führungskräfte, die Strukturen der Einrichtung vielschichtig auf diese Anforderungen hoher Belastungen der Klienten/-innen hin anpassen zu müssen. Damit Mitarbeitende psychisch hoch verletzte Klienten/-innen versorgen können, müssen sie selber beispielsweise mit adäquaten Personalschlüsseln, Krisenfahrplänen, Fortbildungsmöglichkeiten und nicht zuletzt Supervision versorgt sein.

Ob Helfer/-innen, wie Pross in seiner Studie der Untersuchung von Traumazentren anführt, bei „gut strukturierten und professionell geführten“ Einrichtungen keine Symptome zeigen (vgl. Pross 2009, S. 268), darf trotzdem bezweifelt werden.

In dieser ausschnittshaften Darstellung der möglichen Risiken für die Mitarbeitenden wird vielleicht schon deutlich, was Supervision in ihrem angestammten Arbeitsfeld in Bezug auf die Förderung der Resilienz leisten kann. Dies wird ausführlich Gegenstand der Betrachtung in der Zusammenfassung dieser Studienarbeit sein.

5.2 Ökonomisierung und geringe wirtschaftliche Ressourcen

Trotz des insgesamt und konstant ansteigenden Ausgabevolumens der öffentlichen Hand für die Jugendhilfe, kann davon ausgegangen werden, dass bei allen beteiligten Akteuren deutliche Spannungen aufgrund knapper wirtschaftlicher Ressourcen bestehen. Diese Ambivalenz ist vor allem dadurch erklärbar, dass sich die seitens der Gesellschaft zugeschriebenen Aufgabenfelder der Jugendhilfe permanent erweitern und immer mehr Kinder, Jugendliche und Familien mit Jugendhilfeleistungen bedacht werden.

Zugleich leiden die Kommunen und Gemeinden, die im Wesentlichen die Kosten für die Jugendhilfe erbringen müssen, seit langem unter Haushaltsnot und verschlechtert sich deren Finanzausstattung durch die Ausweitung der Aufgaben weiter (vgl. BMFSFJ 2013, S. 381).

In der Folge spielen finanzielle Erwägungen bei der Auswahl einer geeigneten Hilfe durch die Jugendämter eine von Fachkräften der Jugendhilfeträger seit langem kritisierte übergroße Rolle im Verhältnis zu der Gewichtung fachlicher Kriterien (vgl. Müller 2011, S. 10; Gragert et al. 2005, S. 71 f). Durch den Kostendruck der Verwaltung geraten die Anbieter von Jugendhilfeleistungen ihrerseits stärker unter Legitimationsdruck und umfänglicher Abwägung von Kosten Nutzen Relationen (vgl. Gragert et al. 2005, S. 93). Die Frage des gesamtgesellschaftlichen Gewinns oder, auf der darunterliegenden Ebene, der Nachweis der Wirkung von Jugendhilfe sind aber überaus hoch komplexe Phänomene (vgl. BMFSFJ 2013, S. 397).

So ist der wirtschaftliche Nutzen der sehr verschiedenen Dienstleistungen der Jugendhilfe nur aufwändig darstellbar und variieren die fachlichen Auffassungen darüber, welche Messgrößen angelegt und in welchem Verständnis die Kosten zu sehen sind. Von Jugendhilfeverbänden wird beispielsweise regelmäßig der volkswirtschaftliche Gewinn angeführt, dass der vom Staat geleistete finanzielle Aufwand als Investition in die Zukunft angesehen werden solle und in der Gegenrechnung die eingesparten, zu einem späteren Zeitpunkt ansonsten anfallenden Folgekosten für Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Devianz berücksichtigt werden müssten (vgl. Gahleitner 2010, S. 239). So führt beispielsweise der Deutsche Caritasverband an, es müsse „der Nutzen für Gesamtwirtschaft und Gesellschaft (...) einberechnet werden“ (Dt. Caritasverband 2012, S. 3).

Was die Studien zu den Effekten beruflichen Handelns auf der Ebene der Klienten/-innen angeht, liegen eine Reihe von Ergebnissen zur Wirksamkeit von Jugendhilfe vor, auch wenn der 14. Jugendbericht immer noch anmerkt, dass es noch an wissenschaftlichen Studien mangle, die „pädagogische Erfolge“ nachweisen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 400). Als Beispiel sei die Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES) genannt, welche die größte, jemals prospektiv verfolgte Stichprobe untersucht hat und die unter anderem wissenschaftlich nachweisen konnte, dass die Strukturqualität von Einrichtungen eine höhere Auswirkung auf den Erfolg von Jugendhilfemaßnahmen hat als die Qualität und Ausprägung des Hilfebedarfs der Klienten/-innen (vgl. BMFSFJ 2002, S. 523).

Dieses Wissen aber, systematisch in Kosten-Nutzen-Kategorien zu übersetzen, scheitert bislang regelmäßig an den sehr verschiedenen, hoch komplexen Interessenslagen der Akteure aus Wissenschaft, Sozialwirtschaft, Politik und Jugendhilfepraxis.

Der Prozess einer stärkeren marktwirtschaftlichen und damit wettbewerblichen Ausrichtung der Jugendhilfe beginnt in den neunziger Jahren und wird als Reaktion der zunehmenden Ausweitung der sozialen Dienste und der damit in Verbindung stehenden Krisen der öffentlichen Haushalte in den Jahren zuvor angesehen. Galt bis dahin ein System pauschaler Selbstkostendeckung in der Jugendhilfe, wurden zunehmend, über den Weg sogenannter Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen, leistungsorientierte Entgelte zwischen Kommunen und Jugendhilfeträgern verhandelt (vgl. Santen et al. 2013, S. 486 f; Gragert et al. 2005, S. 87 f; Neckel 2014, S. 15). Dies führte in Folge dazu, dass Einrichtungen vermehrt als Sozialunternehmen, die in direkter Konkurrenz zueinanderstehen, geführt werden müssen und dem Risiko der Insolvenz unterliegen (vgl. Wöhrle 2014, S. 2; Handrich 2011, S. 11).

Zugleich mahnt das ständige Beratungsgremium der Bundesregierung, die Monopolkommission, in ihrem Hauptgutachten 20 noch im Jahr 2012 die Notwendigkeit von deutlich mehr Wettbewerb, Transparenz und Leistungsorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe an (vgl. Monopolkommission 2012/2013, S. 144).

Der „Quasimarkt“ (Brinkmann 2014, S. 6) ist aber nur zum Teil einer wirtschaftlichen Marktlogik unterworfen. So dürfen die gemeinnützigen Sozialunternehmen einerseits keine Gewinne generieren und können zugleich in ihren Entgeltsätzen keine Verluste aus der Vergangenheit geltend machen (Gragert et al. 2005, S. 87 f).

Weiter entziehen sich die Kriterien wie die Orientierung am Gemeinwohl (vgl. Busse 2012, S. 63), die Hilfe zur Selbsthilfe, die das Überflüssigmachen des eigenen Handelns intendiert, und der Schutz der Klienten/-innen vor psychosozialen Risiken aber zu weiten Teilen einer wirtschaftlichen Nutzenmessung.

Auf der Handlungsebene führen die unterschiedlichen Orientierungsrahmen zu Konflikten. Beispielsweise wenn Kinder aus Kostengründen nicht früh genug stationär versorgt werden und sich dadurch der Hilfebedarf und das Entwicklungsrisiko deutlich erhöhen. Widersprüchliche Aufträge, wie Finanzen einzusparen und zugleich fachlich qualifizierte Hilfemaßnahmen zu installieren, nehmen für die Helfer/-innen deutlich zu (vgl. Müller 2011, S. 10). In einer empirischen Untersuchung von Santen et al. führen ca. 60 % der befragten Einrichtungen an, dass nach ihrer Einschätzung Kostenfragen in der Hilfestellung das zentrale Kriterium seien (vgl. Santen et al. 2003, S. 356 f). In einer vergleichbaren Studie von Gragert et al. stimmen sogar 81 % dieser Einschätzung zu (Gragert et al. 2005, S. 71).

Ambivalenzen bestehen bei dem herrschenden Kostendruck auch zwischen den beiden Anspruchsgruppen, denen die Jugendhilfe gegenübertritt, nämlich zwischen Klienten/-innen und Verwaltung. Während die Eltern und Kinder ein gesetzlich verankertes Wunsch- und Wahlrecht (vgl. BMFSFJ, 2014) haben und zwischen verschiedenen Hilfeanbietern wählen können, sind die Mitarbeitenden der Jugendämter gehalten, kostengünstige Hilfeanbieter auszusuchen. Marktwirtschaftliche Prinzipien von Angebot und Nachfrage können sich dabei nur bedingt etablieren (vgl. Wöhrle 2014, S. 3; Santen et al. 2014, S. 487).

Insgesamt besteht das Risiko, dass fachliche Standards der Förderung der Klienten/-innen zugunsten der ökonomischen Existenz der Einrichtungen vernachlässigt werden (vgl. Handrich 2011, S. 12 f). Mit der Konsequenz, dass, wie Busse ausführt, das „diskursiv-verständigungsorientierte Handeln“ eher zurück gedrängt wird und „erfolgsorientiertes, strategisches Handeln“ zunimmt (vgl. Busse 2012, S. 73).

5.2.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Auch hier soll nur ausschnittshaft auf die Folgen des Aspekts der Ökonomisierung und knapper Ressourcen hingewiesen werden, um deutlich zu machen, wie sich dieser äußere arbeitsweltliche Faktor im Konkreten als Risikofaktor für Mitarbeitende und Führungskräfte auswirken kann.

So besteht für Mitarbeitende die erhöhte Wahrscheinlichkeit, in innere Konflikte zu geraten, da sie regelmäßig mit anderen beruflichen Motiven angetreten sind, als sich an den „Rationalitätskriterien von Geld und Macht“ (vgl. Busse 2012, S. 73) zu orientieren. Auch entstehen dahingehend Widersprüche für die Helfer/-innen, da sie sich aufgrund

ihrer in den Konzepten der Hilfeformen festgeschriebenen Rollenanforderungen regelmäßig mit dem Hilfebedarf von Klienten/-innen identifizieren und zugleich aushalten müssen, wie diesen Bedürfnissen aus ökonomischen Gesichtspunkten nicht entsprochen wird (vgl. Gröning 2010, S. 89 f).

Auf der alltagspraktischen Ebene machen Mitarbeitende die Erfahrung, dass Einsparungen beim Personalschlüssel vorgenommen werden müssen, um kostendeckend zu arbeiten (vgl. Müller 2012, S.7; Mamier et al. 2002, S. 69). Auch wird beispielsweise an die ambulant tätigen Mitarbeitenden die Erwartung, sich selber unternehmerisch zu verhalten und beispielsweise ausreichend Fachleistungsstunden zu erwirtschaften und Budgets zu erfüllen, herangetragen und führt dort zu hohen Anforderungen an Selbstorganisation und der Notwendigkeit ausgeprägten Effektivitätsdenkens (vgl. Hausinger 2011, S. 11).

Die Anforderung, die Hilfeformen regelmäßig kostendeckend auszulasten (vgl. BMFSFJ 2013, S. 392) führt zu Sorgen um die Sicherheit der Arbeitsplätze (vgl. Behr et al. 2004, S. 257). Durch leistungsorientierte Vergütung hat sich bereits in einzelnen Bereichen eine „Lohnabwärts-spirale“ (Brinkmann 2014, S. 9) entwickelt, die zu prekären Beschäftigungsverhältnissen von Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft führt, indem stärker auf Teilzeit- oder unsichere Honorarverträge zurückgegriffen und aus etablierten Tarifsystemen ausgestiegen wird (Ambronn 2014, S. 73; Gragert et al. 2005, S. 79).

Für die Führungskräfte münden die veränderten Spielregeln in Anforderungen, betriebswirtschaftliche und ökonomische Expertise und Kompetenzen in Sozialmanagement aufzubauen, stammen sie doch in der Regel aus sozialarbeiterischen oder sozialpädagogischen Grundberufen, auch wenn dies, in vergleichbarer Weise wie auf der Ebene

der Mitarbeitenden, zu Konflikten mit den Motiven ihrer Berufswahl als Helfende führt.

Sie müssen zudem die divergierenden Wert- und Handlungsorientierungen zwischen dem häufig weltanschaulichen Selbstverständnis der Jugendhilfeträger und den ökonomischen Spielregeln so in Einklang bringen, dass sie daraus transparente und nachvollziehbare, möglichst widerspruchsfreie Handlungsorientierungen für ihre Mitarbeiter/-innen herleiten (vgl. Ambronn, 2014, S. 71).

In der Erfolgsgesellschaft wird nicht zuletzt ihre Marketingkompetenz eingefordert, die Ergebnisse ihrer Mitarbeitenden, bei aller Schwierigkeit der Darstellung von Wirkungsfaktoren, zu vermarkten (vgl. Volk, 2015).

5.3 Zunahme der Komplexität durch ansteigende Informationsmengen

Auf dem Hintergrund, dass der Komplexitätsbegriff selbst über alle Lebensbereiche hinweg eine zunehmend ausgedehnte Verwendung findet, erscheint es notwendig zu beschreiben, was hier unter Komplexität verstanden werden soll. Nach Willke bezeichnet Komplexität „den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (Willke 1996, S. 22).

In Anbetracht der fachlichen Ausdifferenzierung der Wahrnehmung von Problemlagen sowie der immer vielschichtigeren Reaktion auf die Bedarfe der Klienten/-innen, kann auch für die Jugendhilfe von einer Zunahme von Komplexität auf allen Ebenen gesprochen werden.

Bereits bei dem, was gesellschaftlich für die kindliche Entwicklung als wichtig angesehen wird, nimmt der Umfang der Festlegungen kontinuierlich zu. So heißt es beispielsweise im 14. Jugendhilfebericht, dass

„materielle Sicherheit, auch Bildung, Gesundheit (...) der Eltern“ eine hohe Relevanz für das Aufwachsen der Kinder hat (vgl. BMFSFJ 2013, S. 105). Solcherlei theoretische Beziehungen werden in wachsendem Umfang von der Fachwelt und der Politik angeführt, vervielfältigen die Deutungsmuster von Problemlagen und entwickeln eine Eigenlogik, wenn beispielsweise im nächsten Schritt rückgeschlossen werden kann, dass bei eingeschränkter „Lebenszufriedenheit in der elterlichen Paarbeziehung“ (vgl. BMFSFJ 2013, S. 105) das Kind leide und entsprechender Unterstützung bedürfe.

Wie umfänglich der Gegenstand der Jugendhilfe ausfällt, kann schon an dem kurzen Hinweis, dass moderne Kindheit auf den „Ideen von Entwicklung, Bildung, Schutz und Rechten“ basiere, ersehen werden (vgl. BMFSFJ 2013, S. 104). Durch die Ausweitung der Jugendhilfe auf die sogenannten „Frühen Hilfen“ und präventiven Maßnahmen zum Kinderschutz während der letzten Jahre, wurde zum einen das Zeitfenster, innerhalb dessen problematische Entwicklungen zum Ziel von Interventionen werden, deutlich erweitert (vgl. BMFSFJ 2013, S. 300 f). Zum anderen wurde die Handlungsschwelle, ab der sozialpädagogisch reagiert wird, abgesenkt. Indirekt erfolgte so nicht nur ein deutlicher Zuwachs an potentiellen Klienten/-innen, sondern auch ein weiterer Anstieg an Informationen rund um das Verstehen und Bewerten von Problemen und deren methodischer Beantwortung. Der in dem Zusammenhang formulierte Anspruch, immer „zielgruppenspezifischere und passgenauere Förderangebote“ (vgl. BMFSFJ 2013, S. 365) vorzuhalten, potenziert die Differenziertheit von Problemverstehen und deren fachliche Handhabung.

Auch die Problemlagen der Klienten/-innen selbst werden als vielfältiger und vielschichtiger empfunden, da sich im Hintergrund das angeeignete Fachwissen der Helfer/-innen um Entwicklungsrisiken verviel-

facht (vgl. Schweissgut 2011, S. 291). Als Folge nimmt auch die Möglichkeit der Pädagogen/-innen ab, auf eigenes Erfahrungswissen zurückzugreifen, und wird durch ein steigendes Überangebot immer aktuellerer Fachexpertise ersetzt (vgl. Rosa 2014, S. 127).

So werden beispielsweise in letzter Zeit verstärkt bei den Klienten/-innen Bindungstraumatisierungen wahrgenommen und auf die Bindungsqualität zwischen Kindern und Eltern abgehoben. Dies entspricht der Ausweitung des Fokus der Jugendhilfe von den Kindern und Jugendlichen auf die Dynamik und Binnenstrukturen der dazu gehörigen Familiensysteme (vgl. BMFSFJ 2013, S. 395 f).

Während die pädagogische Arbeit, beispielsweise der stationären Hilfen „in den vergangenen zwei Jahrhunderten“, kindzentriert ausgerichtet war, konnte die Bindungsforschung empirisch nachweisen, dass die Berücksichtigung der Familiendynamik auch bei einer zeitweisen Trennung für die Entwicklung der Kinder eine relevante Einflussgröße ist (vgl. Seckinger et al 2010, S. 7 f). Einer der bekanntesten Bindungsforscher im deutschsprachigen Raum, K.H. Brisch, weist vielschichtig wissenschaftlich nach, welche Bedeutung der Bindung zwischen Eltern und Kindern zukommt und plädiert für ein umfassendes „bio-psycho-sozial-ökologisches Modell“ (Brisch, 2015) als Grundlage für das Verständnis und die Umgehensweisen mit den Folgen von Bindungsstörungen (vgl. Brisch 2015, S.276 f).

Durch solche Beispiele fortschreitender Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung des, in diesem Fall, entwicklungspsychologischen Wissens, weitet sich auch das für die Jugendhilfe scheinbar relevante Wissen immer weiter aus.

Im Resultat sehen sich die Mitarbeitenden so einer „anschwellenden Flut relevanter Expertise“ (Willke, 2015) ausgesetzt, die soziologisch

auch als deutlicher Hinweis zum Übergang zur Wissensgesellschaft verstanden werden kann (vgl. Willke, 2015).

Auf dem Hintergrund eines sich immer weiter ausdifferenzierenden Fallverständnisses, zeigt sich eine erhebliche Zunahme spezialisierter Hilfeangebote und eine weitere Ausweitung der Angebotsvielfalt (vgl. BMFSFJ 2013, S. 265), die auch vom Gesetzgeber gewollt ist (vgl. Pluto 2007, S.76). Neben der somit erhöhten internen Komplexität einzelner Einrichtungen, hat sich der fachliche Anspruch von Vernetzung mit anderen Institutionen, wie beispielsweise Einrichtungen des Bildungs- oder Gesundheitssystems, durchgesetzt und wird konstatiert, dass für die Bedingungen eines „optimalen Aufwachsens“ (BMFSFJ 2013, S. 265) eine intensive Kooperation aller Beteiligten und eine „konstruktive Gestaltung der Schnittstellen“ (vgl. BMFSFJ 2013, S. 375 f) erforderlich sei (vgl. Schone et al 2010, S. 67; Fendrich et al. 2011, S. 65 f). Diese finde aber noch zu selten über den Einzelfall hinausgehend statt (Mamier et al. 2002, S. 70). Santen et al. führen dazu weiter an, dass „Jugendhilfe von Kooperation lebe“ und stellen fest, dass sich die Anzahl der Kooperationsbeziehungen über einen Zeitraum von zwanzig Jahren stetig erhöht hat (vgl. Santen et al. 2003, S. 376) und Jugendhilfe ohne Kooperation nicht mehr vorstellbar sei (vgl. Santen et al. 2003, S. 358).

Zugleich nehmen die Steuerungsversuche der immer vielfältigeren Hilfen zu, konkretisiert in einer steigenden Anzahl von Arbeitsgemeinschaften, neben den Strukturelementen wie der gesetzlich vorgeschriebenen Jugendhilfeplanung der Jugendämter (vgl. Santen 2003, S. 368). Dabei wird angemerkt, dass ein großer Teil der Jugendämter „im Nebel“ (Schone et al. 2010) Entscheidungen treffen müsse, da nicht ausreichend geklärt sei, welche Informationen empirisch begrün-

det und steuerungsrelevant seien (vgl. Schone et al 2010, S. 69 f). Auch diese arbeitsweltlichen Phänomene der Jugendhilfe potenzieren entsprechend die Ausbildung von Komplexität in diesem Feld.

Als eine weitere wesentliche Hintergrundbedingung für die ständige Ausweitung der Angebotsstrukturen mit den Folgen erhöhter Komplexität, kann auch die gesellschaftliche Tendenz, das Aufwachsen von Kindern unter Optimierungsgesichtspunkten zu betrachten und so den Versuch zu unternehmen, systematisch Abweichungen von der Norm entgegenzutreten, angesehen werden (vgl. Bude 2014, S. 95). Dies entspricht auch der Analyse von Illouz, dass gesellschaftlich weiträumig Optimierungstendenzen vorherrschen und im Sinne einer Perfektionierung „der andere so gemacht werde, wie wir ihn uns vorstellen“ (Illouz 2015).

5.3.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Mit dem Ansteigen der Vielschichtigkeit der Informations- und Angebotsstrukturen der Jugendhilfe nehmen die Anforderungen an die Koordination, Synchronisation sowie Kooperation der beteiligten, häufig spezialisierten Helfer/-innen und Hilfesysteme beständig zu (vgl. Willke, 2014, S. 7 f; Schone et al. 2010, S. 67).

Alleine der erhöhte Informationsaufwand wird als ein relevanter Belastungsfaktor seitens der Fachkräfte und als ein Beitrag zum „Qualitätsverlust in der Ausübung ihrer Tätigkeit“ angesehen (vgl. Hirschberg et al. 2013, S. 76). Weitere Nebenwirkungen ansteigender Informationsmengen bilden der größere Energieaufwand, um zwischen der Menge an relevanten und nicht relevanten Informationen zu differenzieren, und die Ungewissheit, die entsteht, da aufgrund der Komplexität nie alle relevanten Informationen zugänglich sind (vgl. Volk, 2012, S. 108).

Auch steigt der Steuerungsaufwand auf den Einrichtungsebenen. Dort gilt es die immer spezifischeren Hilfeangebote, die aufgrund ihrer unterschiedlich unterlegten Spielregeln potentiell in Konflikt geraten, in einer Art und Weise zu managen, dass Kooperation und das Ausrichten auf eine gemeinsame Zielsetzung gelingen kann (vgl. Willke 1996, S. 32).

Die Rollen der Führungskräfte in der Jugendhilfe sind von mehr „Unübersichtlichkeit, Dilemmata und Paradoxien“ (vgl. Wöhrl 2014, S. 4) gekennzeichnet, was sich im Anforderungsprofil der Leitenden niederschlägt und eine höhere Fehlertoleranz erfordert. Führungskräfte sind entsprechend mit der begrenzten Kalkulierbarkeit der Wirkungen und Nebenwirkungen ihrer Steuerung konfrontiert und sehen sich der fachlichen Notwendigkeit ausgesetzt, immer wieder differenziert zu reflektieren, wie sie komplexitätsgerecht intervenieren können (vgl. Volk 2012, S. 111; Willke, 2015).

5.4 Politische Steuerung von Jugendhilfeprozessen

Die Kontextparameter, welche die Politik für die Jugendhilfe setzt, sehen in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine fortlaufende Ausweitung der Aufgaben und der Optionenvielfalt dieses gesellschaftlichen Teilsystems vor (vgl. Willke 2014, S. 66 f; BMFSFJ 2013, S. 373). Zuletzt erweiterten und differenzierten sich die Aufgaben der Jugendhilfe dadurch, dass die Bundesregierung im Jahr 2010 die Vorbehaltserklärungen zu der seit dem Jahr 1992 nur mit Einschränkungen geltenden Kinderrechtskonventionen der Vereinten Nationen zurücknahm und damit die Möglichkeit schuf, die völkerrechtlichen Normen unmittelbar auch auf das deutsche Rechtssystem anzuwenden (vgl. Cremer 2011, S. 26 f).

In Folge war die Jugendhilfe mit ihren sämtlichen Verwaltungs- und Einrichtungsstrukturen gefordert, die Qualität der Ausübung des staatlichen Wächteramtes durch die Veränderung der Einschätzungen des Kindeswohls, die Verantwortung gegenüber unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen und die Bewertung und Umsetzung der in der Konvention benannten Kinderrechte, wie beispielsweise das Recht auf Bildung, Gesundheit und besondere Betreuung bei Vorliegen einer Behinderung (vgl. Dt. Caritasverband, 2010), neu zu definieren.

Eine der vielschichtigen Konsequenzen aus der veränderten Rechtslage war die Ausdehnung des Schutzauftrags bei möglicher Kindeswohlgefährdung, welche die bereits genannte, deutlich höhere und immer noch ansteigende Anzahl an Inobhutnahmen zur Folge hatte (vgl. Fendrich, 2011, S. 46 f) und die Ambivalenz der Helfer/-innen zwischen Kontrolle und Hilfeerbringung deutlich verstärkte (vgl. Darimont 2010, S. 61; Fendrich 2014, S. 46).

Hier wirkt offenbar der Druck, bei dieser hoheitlichen Aufgabe möglichst keine Gefährdungsmomente zu übersehen, belastend auf die Fachkräfte und wird durch die gesellschaftlich gestiegene Risikosensibilität, das ausgeprägtere Sicherheitsdenken und nicht zuletzt durch das mediale Interesse zusätzlich verstärkt (vgl. Poulsen 2013; Retzer 2012, S.161; Hirschberg 2013, S. 109).

Die Helfer/-innen müssen in ihrer fachlichen Beziehung zu den Klienten/-innen das Verhältnis zwischen den Polen Kontrolle und Hilfe neu austarieren und geraten mit ihrem beruflichen Selbstverständnis in Konflikt, bei dem regelmäßig Motive des Helfens im Vordergrund stehen. Zugleich konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Kontrolle nicht automatisch von Klienten/-innen als aversiv angesehen wird, sondern dass es wesentlich auf den Bezug zwischen Klienten/-innen

und Helfer/-innen ankommt (vgl. Preuss 2015, S. 22 f; Hirschberg 2013, S. 7).

Um den Fachkräften wieder Handlungsorientierung und -sicherheit zu geben, wurden Standardisierungen hoch komplexer psychosozialer Risikolagen vorgenommen, umfänglich die Strukturen in Form von Ablaufplänen, Checklisten, Dienstanweisungen, Arbeitshilfen etc. angepasst, sowie Fortbildungen und Schulungen umgesetzt (vgl. BMFSFJ 2013, S.372).

Als eine weitere neue Anforderung kann die, entsprechend der Kinderrechte erforderliche, Umsetzung partizipativer Konzepte für alle Adressatengruppen in den verschiedensten Einrichtungskontexten angesehen werden. Das 2012 verabschiedete Gesetz zur "Stärkung des aktiven Schutzes von Kindern und Jugendlichen", besser bekannt als Bundeskinderschutzgesetz, hat neben den Beratungs- und Beschwerderechten für Kinder explizite Beteiligungsrechte festgeschrieben (vgl. BMFSFJ 2013, S. 372). In der empirischen Untersuchung von Gragert et al weisen die Fachkräfte deutlich auf den hohen zusätzlichen Aufwand hin, der damit einhergeht (Gragert et al. 2005, S. 25).

Die Umsetzung des Übereinkommens der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen kann ebenfalls als eine weitere wesentliche, nachhaltig wirkende Veränderung des Arbeitsfelds der Jugendhilfe angesehen werden. Die Anforderung der Inklusion von Menschen mit Behinderungen auf allen Ebenen des Bildungs- und Sozialsystems befindet sich immer noch in der Umsetzung und verändert die Strukturen und Zuständigkeiten der Jugendhilfe (vgl. BMFSFJ 2013, S.370).

Ungeachtet der Tatsache, dass die beschriebenen Veränderungen der Rahmenbedingungen für das Aufwachsen von Kindern mit oder ohne

Beeinträchtigungen als Fortschritt und Verbesserung der Lebenssituation angesehen werden können, wird damit das Arbeitsfeld Kinder- und Jugendhilfe und werden damit letztlich die dort tätigen Mitarbeitenden gefordert, sich in hohem Maße anpassungs- und lernfähig zu erweisen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 373).

Politik übersetzt die offenkundig dynamisch anwachsenden gesellschaftlichen Bedarfe und Erwartungen und gerät mit anwachsendem Tempo selbst in das Risiko eines „Dauerüberlastungsmodus“ (Willke, 2015). Versucht der Wohlfahrtsstaat einerseits, mit dem Ausbau einer „Sicherheitsgesellschaft“ möglichst viele Risiken zu eliminieren (Keupp 2012, S. 32), ist er andererseits gefordert, selbst der Norm permanenter Optimierung (vgl. Retzer 2012, S. 190) zu entsprechen. Im 14. Kinder- und Jugendhilfiebericht heißt es dazu treffend, dass es gilt, der Kindheitsphase als „Phase enormer Potenzialität“ gerecht zu werden (vgl. BMFSFJ 2013, S. 373).

In diesem Kontext sieht sich die Politik, schon um des Machterhalts willen, genötigt, kurzfristig aktiv regulierend und steuernd aufzutreten, um nicht den Eindruck von Untätigkeit oder Unterlassen aufkommen zu lassen (vgl. Huber 2015, S. 84). Aktionismus als „Erfolgsbedingung politischer Herrschaft“ (Huber 2015, S. 85) wirkt aber regelmäßig bis in die Tiefenstrukturen der Jugendhilfe und hat damit eine hohe Relevanz für Qualität und Ausmaß der Arbeitsanforderungen von Mitarbeitende und Führungskräfte der Jugendhilfe.

5.4.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Wie deutlich wird, sind Mitarbeitende und Führungskräfte vor allem hinsichtlich ihrer Flexibilität, in der Reaktion auf die Zunahme der Menge und Unterschiedlichkeit ihrer Aufgaben gefordert. Inwieweit sie die-

se „Dehnfestigkeit menschlichen Verhaltens“ (Sennet 2000, S. 57 f) erbringen können, hängt aber nicht unerheblich von den Anpassungsmechanismen der sie umgebenden Organisationen und deren Reaktionsmuster auf die politischen Rahmensetzungen ab.

In jedem Fall kann angenommen werden, dass die den Organisationen zur Verfügung stehenden Anpassungszeiten an Veränderungen sich zunehmend verkürzen (Alsdorf 2011, S. 22). In Folge nehmen die Ambivalenzen und Dilemmata für die Arbeitnehmer/-innen zu, da ihnen aufgrund der geschwächten Steuerungsfähigkeit der Organisationsstrukturen zunehmend zugemutet wird, selbst zu entscheiden, wie sie die jeweils neuen, zusätzlichen Handlungsstandards in eine Passung zu ihrem beruflichen Handeln bringen, ohne zugleich das fachliche Niveau abzusenken (vgl. Handrich 2011, S. 13 f). Insofern ist anzunehmen, dass die beschriebene Qualität des Wandels der Arbeitsanforderungen und die ständige Vorläufigkeit als Stressfaktor von den Beteiligten wahrgenommen wird.

5.5 Verdichtung und Beschleunigung von Hilfe- und Arbeitsprozessen

Entsprechend der hohen Heterogenität der Angebote der Jugendhilfe, ist es zum Zeitpunkt des jetzigen Forschungsstands nur begrenzt möglich, allgemeine Aussagen über die Frage der Geschwindigkeit und einer im Verhältnis dazu gegebenen Beschleunigung des Arbeitstempos sowie auch der Dichte der Arbeitsprozesse zu treffen. Angesichts von über dreißigtausend verschiedener Einrichtungen (Hirschberg 2010, S. 11; Statist. Bundesamt 2012) in unterschiedlicher Trägerschaft in lokal sehr verschiedenen Kooperationen mit den öffentlichen Verwaltungen ergibt sich eine hohe kontextspezifische Relativität von Forschungsaussagen. Auch in Anbetracht der in sich hoch verschiedenen Hilfe-

formen, welche der Leistungskatalog der ‚Hilfen zur Erziehung‘ umfasst, kann unmittelbar erschlossen werden, dass sich das institutionelle Arbeitstempo, beispielsweise einer Notaufnahme, gravierend von dem einer familiären Dauerpflege unterscheidet.

Grundsätzlich kann dennoch angenommen werden, dass dadurch, dass sich die Jugendhilfe Wettbewerbsbedingungen und marktwirtschaftlichen Spielregeln geöffnet hat, die Gesetze sozialer und technischer Beschleunigung auch in diesem Arbeitsfeld, wenn auch in unterschiedlichen Tempozonen, festzustellen sind (Rosa 2014, S. 35 f). Eine „Steigerung der Zahl an Handlungs- und Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa 2014, S. 27) stellen beispielsweise Gragert et al. fest und zeigen auf, dass hoch komplexe Problemlagen in immer kürzerer Zeit aufgelöst werden sollen (Gragert et al. 2005, S. 104). Auch Behr / Gragert weisen darauf hin, dass auf dem Hintergrund des weiter zunehmenden Kostendrucks öffentlicher Haushalte die Zeiträume, innerhalb dessen die in der Hilfeplanung vereinbarten Ziele erreicht werden sollen, immer kürzer werden und entsprechender Zeitdruck bei den Helfern/-innen verortet werden kann. Wird Elternarbeit aus fachlicher Sicht begrüßt, wendet sie sich nun als zusätzliche Anforderung an die Pädagogen/-innen, um wie hier angeführt, im stationären Bereich eine Kostenersparnis durch eine schnelle Rückführung zu ermöglichen (vgl. Behr / Gragert 2004, S. 257 f).

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Geschwindigkeiten und des in kommunikationstechnischer Hinsicht kaum mehr steigerungsfähigen Tempos ist dennoch zu fragen, ob noch von Beschleunigung gesprochen werden kann oder ob es sich nicht viel mehr um ein Phänomen von Gleichzeitigkeit oder „Gegenwartschrumpfung“ (vgl. Rosa 2014, S. 23; Volk 2011, S. 72) handelt und Anforderungen eher aufgrund der

Unterschiedlichkeit von Geschwindigkeiten von Teilsystemen entstehen.

So weisen Beher / Gragert darauf hin, dass die sozialpädagogischen Fachkräfte im Gruppendienst regelmäßig organisatorische und verwaltungsbezogene Arbeiten in steigendem Ausmaß während der Zeit erledigen müssen, in der sie eigentlich ihre Klienten/-innen versorgen und fördern sollten (vgl. Beher / Gragert 2004, S. 237).

Entsprechend komprimiert sich die Gegenwart durch gleichzeitige Zunahme der Arbeitsmengen pro Zeiteinheit und den damit einhergehenden Handlungsaufforderungen (vgl. Rosa 2014, S. 29 f; Volk 2011, S. 76; Keupp 2012, S. 30; Handrich 2011, S. 13 f). In Folge zeichnen sich verschiedene Antwortmuster als Umgehensweisen ab, um dem gerecht zu werden, wie zum Beispiel ein möglichst schneller Wechsel in der Aufmerksamkeit und Zuwendung zu den verschiedenen Anforderungen oder Versuchen, Arbeiten synchron zu erledigten (vgl. Rosa 2014, S. 29).

In Bezug auf die unterschiedlichen Eigengeschwindigkeiten der verschiedenen Arbeitsprozesse kann davon ausgegangen werden, dass es in dem Arbeitsfeld Jugendhilfe zu entsprechenden Spannungen kommt, da entwicklungsbezogene, erzieherische Aspekte einem völlig anderen, weitgehend autonomen Zeitmuster unterliegen, als die beschriebenen kommunikationstechnischen Beschleunigungswerte. Hier weist Rosa darauf hin, dass, insofern sich langsamere und schnellere Prozesse verzahnen, regelmäßig der schnellere Prozess den langsameren unter Zeitdruck setzt (Rosa 2014, S.99). Dies wird, wie angeführt, auch zwischen ökonomischen und erzieherischen Variablen festgestellt (vgl. Beher / Gragert 2004, S. 257 f).

Allgemein kann von einer erhöhten Intensität synchron ablaufender Arbeitsprozesse und dem Empfinden von Zeitdruck der Fachkräfte ausgegangen werden. Günther et al führten an, dass die Gruppe der Arbeitnehmer/-innen im Bereich Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung, im Vergleich mit anderen Berufsgruppen, bei den Angaben, unter Zeitdruck zu leiden, die höchsten Werte aufwies (Günther et al. 2015, S. 9).

Auch Beumer zeigt auf Grundlage der Einschätzungen von SupervisorInnen auf, dass Hinweise auf eine hohe Arbeitsintensität vorliegen (Beumer 2013, S. 20). Ebenso weist Berger, auf Basis einer repräsentativen Untersuchung, bei einer hohen Anzahl befragter Arbeitnehmer/-innen das Vorliegen eines hohen Leistungsdrucks nach (Berger, 2011).

5.5.1 Beispiele der Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Zugleich ist zu fragen, unter welchen Bedingungen verdichtete, beschleunigte Arbeitsprozesse zu einer Belastung für Mitarbeitende werden, da es keinen Automatismus zwischen dem Vorliegen von Arbeitsintensität und Belastung gibt und die Anpassungsfähigkeit hoch dynamischen und individuellen Prozessen unterliegt (vgl. Daser / Kerschgens 2011, S. 61, S. 89; Rosa 2014, S. 101).

Wesentlich sind in dem Zusammenhang weitere, genauer einzuschätzende Faktoren, wie die Arbeitsbedingungen (vgl. Daser / Kerschgens 2011, S. 61) und das Vorliegen von Ressourcen. Arbeitnehmer/-innen mit weniger „personalen sozialen und ökonomischen Ressourcen“ erscheinen deutlich mehr unter den Folgewirkungen hoher Arbeitsintensität zu leiden (vgl. Hausinger, 2009 S. 6).

Ansteigende Arbeitsintensität bei gleichen zeitlichen Ressourcen impliziert, dass immer mehr Aufgaben nicht erledigt werden können. Mitarbeitende in der Jugendhilfe laufen Gefahr, insbesondere, da sie sich regelmäßig mit den Notlagen ihrer Klienten/-innen verantwortlich identifizieren (vgl. Thunman 2014, S. 58; Neckel 2014, S.9), der Einladung zu erliegen, das Bewältigen der Anforderungen als „persönliche Angelegenheit“ (Hausinger 2009, S. 6) anzusehen und die Wirkung und Verantwortung des Arbeitskontextes zu vernachlässigen (vgl. Hausinger 2009, S. 6; Voß et al. 2014, S. 47 f). Wenn dem sich verdichtenden Arbeitspensum aber immer weniger entsprochen werden kann, ist gerade die Überzeugung von Selbstwirksamkeit gefährdet, die, wie angeführt, als eine relevante Größe von Resilienz verstanden werden kann (vgl. Volk 2011, S. 123). Zugleich kann sich mit der alleinigen Zuordnung dieser Phänomene in den Bereich individueller Verantwortung das Gefühl permanenter Unzulänglichkeit ergeben, mit den entsprechenden negativen Folgen für die psychische Gesundheit (vgl. Ehrenberg 2015, S. 47 f, 243 f).

Für Führungskräfte erscheint eine besonders anfordernde Folgewirkung zu sein, dass sich während des permanenten und sich verdichtenden Anstiegs der Informationsmengen und der damit einhergehenden, wachsenden Vielschichtigkeit der Hintergrundbedingungen, zugleich die Zeiträume, innerhalb derer sie in schnellerer Taktung Entscheidungen treffen müssen, ständig verkürzen (vgl. Rosa 2014, S. 80; Beher / Gragert 2004, S. 245).

Inwieweit auch Erkrankungen als Antwort auf Verdichtung, Beschleunigung, Gleichzeitigkeit und Entgrenzung verstanden werden können, wird Inhalt des nächsten Kapitels (vgl. Rosa 2014, S. 49).

5.6 Krankheit im Kontext beruflicher Risikofaktoren

Zu der Frage, ob und welche arbeitsweltlichen Risikofaktoren zu einer psychischen Anforderung werden, die sich gefährdend auf die Gesundheit auswirken, liegen eine Reihe sehr heterogene Forschungsergebnisse vor. Diese erlauben auch an dieser Stelle keinen Nachweis eines stringenten Zusammenhangs zwischen Arbeitsanforderungen und dem Auftreten „stressassoziierter Erkrankungen“ (Rau / Buyken 2015, S. 114), sondern lediglich die Darstellung einzelner Hinweise auf entsprechende Relationen. Dies mit dem Ziel, die Bedeutsamkeit der Stärkung von Resilienz weiter zu unterstreichen, da die Folgen arbeitsweltlicher Belastungen für Arbeitnehmer/-innen und Führungskräfte offenkundig gravierend sein können.

In einer aktuellen Übersicht zum Forschungsstand der gesundheitlichen Folgen von Arbeitsanforderungen stellen Rau / Buyken unter anderem dar, dass ein Zusammenhang zwischen den beruflichen Faktoren geringer sozialer Unterstützung, hoher Arbeitsanforderung sowie geringer Kontrollmöglichkeit und dem entsprechend steigenden Risiko zu erkranken, als ausreichend gesichert angenommen werden kann (Rau / Bujken 2015, S. 118 ff).

Auch die Relationen zwischen hoher Arbeitsintensität, Arbeitsplatzunsicherheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind empirisch belegt. (vgl. Rau / Buyken 2015, S. 123). Insofern kann die Bedeutung einzelner, in den vorherigen Kapiteln dargestellten Risikofaktoren, beispielsweise die Folgen von Ökonomisierung, auf diesem Weg bestärkt werden. Zugleich muss immer berücksichtigt werden, dass die Wirkung dieser Faktoren schwer zu ermessen ist, da sie sich gegenseitig in ihren Folgen verstärken, bedingen oder aufheben (vgl. Rau / Buyken 2015, S. 124).

Für den Jugendhilfebereich liegen nach Einschätzung der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) noch zu wenige spezifische Studien zur Gesundheitsgefährdung vor (Hirschberg 2013, S. 80 f). Gleichzeitig wird festgestellt, dass beispielsweise der psychische Gesundheitszustand von Erzieher/-innen, auf dem Hintergrund ihrer Arbeitsbedingungen, schlechter ist, als die Durchschnittswerte anderer Berufsgruppen und dass grundsätzlich soziale Berufe stärker von ‚Burnout‘ betroffen sind (vgl. Hirschberg 2013, S. 80 f).

Zapf et al. stellen bei Mitarbeitenden in Erziehungsheimen hohe Werte emotionaler Erschöpfung fest, da die Regulation der Emotionen, insbesondere auch Widersprüche zwischen empfundenen und artikulierten Emotionen, belastend und anstrengend wirken (Zapf et al. 2001, S. 4 f).

Auch Poulsen weist auf Grundlage ihrer empirischen Forschung darauf hin, dass eine sehr hohe Anzahl der Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe ihre Arbeitsbelastung als hoch und sogar als krankmachend wahrnehmen und zeigt entsprechende manifeste Symptome gesundheitlicher Beeinträchtigung der Arbeitnehmer/-innen auf (vgl. Poulsen 2015, S. 196 f).

Die Ergebnisse der Studie der Bundespsychotherapeutenkammer zur Arbeitsunfähigkeit bestätigen den deutlichen Trend der seit 2000 kontinuierlich ansteigenden Anzahl der betrieblichen Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen (vgl. BPk 2015, S. 9 f). Dabei lagen nach den Untersuchungen der Berufsgenossenschaft die Arbeitsunfähigkeitsraten der Sozial- und Erziehungsberufe aufgrund psychischer Störungen phasenweise deutlich über dem Durchschnitt (vgl. Hirschberg 2013, S. 88 f).

Als eine besondere Symptomatik der gestiegenen Krankheitsraten wird „Burnout“ angesehen, ein Zustand, der als Stressfolgeerkrankung verstanden werden kann und bei dem im wesentlichen Symptome emotionaler Erschöpfung, eingeschränkter Leistungsfähigkeit und einer zynischen Haltung gegenüber Menschen auftreten (vgl. Kury et al. 2014, S. 118 f).

Trotz hoher Prävalenz bildet das „Burnout-Syndrom“ bislang kein abzugrenzendes Krankheitsbild (vgl. Heinemann 2014, S. 130 f). Zugleich kann davon ausgegangen werden, dass dieses Phänomen in hohem Zusammenhang mit dem Anwachsen voranging beruflicher Leistungserwartungen steht (vgl. Voss et al 2011, S. 29; Heinemann 2014, S. 143). Es bleibt allerdings schwierig, die konkreten Erkrankungen den genannten Risikofaktoren zuzuordnen, was entsprechend an dem Konzept „Burnout“ umfänglich kritisiert wird (vgl. Voss et al. 2011, S. 43 f).

Andere Autoren sehen „Burnout“ vor allem als Zustand von Entfremdung und als soziale Pathologie (vgl. Vogelmann 2014, S. 151 f). Demgemäß betonen sie die Notwendigkeit, die damit in Zusammenhang gebrachten Arbeitsbedingungen zu verändern, anstatt „Burnout“ als eine individuell bedingte und zu therapierende Krankheit zu verstehen. (vgl. Vogelmann 2014, S. 151 f).

Neckel et al betonen ebenfalls kritisch, dass das „Burnout Syndrom“ als Infragestellung der steigenden Leistungsanforderungen und Beschleunigung im Arbeitskontext verstanden werden kann (vgl. Neckel et al 2014, S. 7). Das Konzept hat demnach den Vorteil, es den Arbeitnehmern/-innen zu ermöglichen, sich der Aufforderung ständiger Selbstoptimierung zu entziehen (vgl. Kury 2014, S. 121 f; Retzer 2014, S. 190 f).

6. Forschungsdesign

6.1 Überblick zum methodischen Vorgehen

Das vorliegende Forschungsvorhaben wurde im Praxiskontext angelegt und kann der angewandten Sozialforschung, die nach den Regeln wissenschaftlicher Analyse durchgeführt wird, zugeordnet werden (vgl. Flick 2009, S. 16). Dementsprechend wird in den folgenden Kapiteln die Abfolge der Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl der Methoden zur Datenerhebung, zur Datendokumentation und zur Datenauswertung nachvollziehbar und transparent dargestellt.

Dieser Explikation der Forschungsschritte des gesamten Forschungsprozesses kommt aufgrund des interpretativen Paradigmas, der Prozesshaftigkeit und der Reflexivität der hier gewählten qualitativen Forschungsmethode eine wichtige Bedeutung zu, da ansonsten der Eindruck von „Willkürlichkeit und Subjektivismus“ entstehen könnte (vgl. Kruse 2009, S. 3 f).

Die Untersuchung basiert auf dem Ergebnis der Identifikation einer Problemstellung im Praxisfeld, der anschließenden Entwicklung eines Forschungsanliegens und der im zweiten Teil dieser Arbeit aufgeführten, systematischen Recherche der vorhandenen Forschungsergebnisse und vorliegenden Theorien.

Nach der Formulierung und Operationalisierung der Forschungsfragestellung folgt die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode. Diese bildet hier die Form eines Interviews mit Experten/-innen durch einen anhand der operationalisierten Forschungsfrage entwickelten halbstrukturierten Interviewleitfaden.

Nach dem Einstieg in das Untersuchungsfeld und der Datenerhebung mittels der Durchführung und Transkription von fünf Interviews, orientiert sich das dargestellte Vorgehen weitgehend an dem von Mayring

entwickelten Modell zur zusammenfassenden, qualitativen Inhaltsanalyse als theorie- und regelgeleitetes, methodisch kontrolliertes Verfahren (vgl. Mayring 2015, S. 61 ff).

Mit Hilfe der induktiven Kategorienbildung, bei dem in einem Verallgemeinerungsprozess Kategorien direkt aus dem Material gebildet werden, wird eine Datenkategorisierung und deren nachfolgende differenzierte Analyse vorgenommen (vgl. Mayring 2015, S. 85).

Um das Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erhöhen, werden die primären, qualitativ gewonnenen Ergebnisse mit Hilfe einer reduzierten Sekundäranalyse ergänzend auf ihre Häufigkeitsverteilung hin überprüft (vgl. Flick 2009, S. 234).

Vorab erfolgt hier die Erläuterung des Forschungsgegenstandes, die Darstellung der Erkenntnisziele der Analyse und ein zusammenfassender und notwendigerweise ausschnittshafter Exkurs zum Stand der Forschung.

Aus Gründen der einfacheren Nachvollziehbarkeit erfolgt die kritische Diskussion zu dem gewählten Vorgehen direkt am Anschluss an die Darstellung des jeweiligen Forschungsschritts.

6.2 Forschungsgegenstand, Forschungsfrage und Forschungsziele

Da die Passung zwischen Forschungsgegenstand und der Auswahl des jeweiligen methodischen Vorgehens die „zentrale Grundlage ergebiger qualitativer Forschung“ (Helferich 2009, S. 26) ist, erscheint es zunächst wichtig, den Gegenstand der Forschung möglichst exakt zu beschreiben.

Die zugrundeliegende Problemstellung der Untersuchung bilden anfordernde, unter bestimmten Bedingungen die Gesundheit von Mitarbeitenden und Führungskräften beeinträchtigende arbeitsweltliche Fakto-

ren in der Jugendhilfe. Auf dieser Grundlage entstand zunächst die Fragestellung, inwieweit die personale Resilienz, hier verstanden als psychische Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften, sowie indirekt die systemische oder organisationale Resilienz der Institutionen durch diese noch näher zu bestimmenden Risikofaktoren in negativer Weise beeinflusst werden.

Weitergehend ist von Interesse, inwieweit Supervision umgekehrt die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und Führungskräften in einer Weise stärken kann, dass die angeführten Risikofaktoren in ihrer Wirkung begrenzt oder abgemildert werden, beziehungsweise die in der Jugendhilfe tätigen Arbeitnehmer/-innen stärker ausgeprägte Schutzfaktoren entwickeln können, um mit den anfordernden Faktoren umzugehen.

Darüber hinaus entstand das Forschungsanliegen zu prüfen, ob über den Weg der Supervision der Mitarbeitenden und Leitungskräfte die organisationale Resilienz der Einrichtung gestärkt werden kann, basierend auf der Annahme, dass die untersuchten Risikofaktoren auch das Funktionieren oder „Überleben“ der Institutionen beeinträchtigen.

Forschungsgegenstand bildet somit schließlich die Untersuchung, inwieweit die personale Resilienz von Mitarbeitenden und Leitungskräften, sowie die Resilienz von Einrichtungen der Jugendhilfe durch das Beratungsformat Supervision gestärkt werden können.

Hierzu werden methodisch das Expertenwissen, aber auch die subjektive Problemsicht, die Alltagstheorien, die Deutungsmuster und das implizite Wissen der interviewten Leitungskräfte erhoben (vgl. Helferich 2009, S. 31 f). Dabei wurde zunächst von der positiven Annahme ausgegangen, dass Resilienz grundsätzlich durch Supervision zu beeinflussen ist (vgl. Busse, 2015).

Vorausgehend wurde unter verschiedenen wissenschaftlich-theoretischen Perspektiven der Frage nachgegangen, was unter Supervision und Resilienz verstanden werden kann und welche Risikofaktoren im Arbeitsfeld der Jugendhilfe zu verorten sind.

Entsprechend des Umfangs dieses Forschungsvorhabens mussten dabei verschiedene Aspekte des Forschungsgegenstandes ausgeblendet werden. So wurde das Resilienzkonzept vor allem auf die Frage des Vorliegens von Schutz- und Risikofaktoren fokussiert. Auch wurde bei den Interviews der Experten/-innen auf eine Differenzierung im Format der erfahrenen Supervision wie Einzel- oder Teamsupervision sowie auch auf die Eingrenzung auf einzelne Hilfeformen, also spezifische arbeitsweltliche Ausschnitte wie beispielsweise stationäre Gruppen oder Tagesgruppen, innerhalb des vielschichtigen Arbeitsfeldes der ‚Hilfen zur Erziehung‘, verzichtet.

Der Forschungsgegenstand und das Forschungsvorhaben wurden mit dem Ziel gewählt, neue empirische Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen der Supervisionserfahrung von Mitarbeitenden und Führungskräften sowie dem Vorliegen und der Ausprägung von personaler und systemischer bzw. organisationaler Resilienz zu gewinnen.

Dieser Erkenntnisgewinn soll über die bessere Verstehbarkeit der spezifischen Anforderungen in der Jugendhilfe und der Analyse der supervisorischen Interventionen und Haltungen dazu beitragen, den Beratungsprozess Supervision weiter zu qualifizieren und wissenschaftlich zu fundieren.

Dieser Zielaspekt soll letztlich Mitarbeitende und Leitungskräfte unterstützen, mit Hilfe von Supervision die arbeitsweltlichen Anforderungen und Erwartungen bewusster wahrnehmen, kritischer einschätzen und ihnen psychisch widerstandsfähiger entgegenzutreten zu können.

Diesen Zielen soll zunächst durch das Erheben und Analysieren von Daten, dem Explorieren von Phänomenen und, in Ansätzen, dem Verifizieren von bestehenden Theoriemustern nähergekommen werden (vgl. Flick 2009, S. 20) Entsprechend der für das Projekt vorgesehen zeitlichen Ressourcen, kann umgekehrt keine grundlegende Evaluation oder etwa eine neue Theoriebildung vorgenommen werden (vgl. Flick, 2009, S. 201).

Auf dem Hintergrund dieser Zieldimensionen wurde die folgende Forschungsfrage formuliert:

Wie stärkt Supervision die Resilienz von Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen der Hilfen zur Erziehung?

Die Forschungsfrage ist mit den Methoden qualitativer Sozialforschung, konkret der Erhebung der Daten mit Hilfe leitfadengestützter Interviews und der qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitbar (vgl. Flick 2009, S.39). Weiter ist die Fragestellung im Sinne der Untersuchung eines offenen, dynamischen Prozesses zu verstehen (vgl. Flick 2009, S. 40) und bildet ein Bindeglied zwischen der vorliegenden Theorie und der angewandten Methode.

Bei der Untersuchung des Forschungsgegenstandes wird zudem danach gefragt, inwieweit und wodurch die interviewten Arbeitnehmer/-innen ihre Resilienz, unabhängig von Supervision, stärken konnten und an welche Erfahrungen sie sich erinnern, bei denen Supervision die Resilienz nicht gestärkt hat. Diese Perspektive auf den Forschungsgegenstand ist nicht im Sinne einer grundlegenden Falsifikation und dem Versuch einer möglichen Widerlegung der gefundenen Zusammenhänge zu verstehen (vgl. Chalmers 2001, S. 59 ff). Allerdings soll dadurch deutlich werden, dass der Zusammenhang zwischen Supervi-

sion und der Stärkung von Resilienz kritisch eingegrenzt werden muss, nicht zuletzt um die Gültigkeit der Erkenntnisse zu erhöhen.

Die einzelnen Erkenntnisziele der aus der Forschungsfrage operationalisierten Interviewfragen werden im Kapitel 6.6 weiter ausdifferenziert dargestellt werden, damit die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses weiter erhöht wird. Vor dieser Konkretisierung der Forschungsmethodik erfolgt jedoch zunächst ein ausschnittthafter Blick auf die vorliegenden empirischen Erkenntnisse.

6.3 Zum Stand der Forschung

Wie im ersten Teil dieser Arbeit deutlich wurde, liegen zum Stand des Nutzens und der Wirkung von Supervision auf die „(Wieder-)Herstellung arbeitsweltlicher Selbststeuerungskompetenzen“ sowie der „(Wieder-) Erlangung (...) der Handlungsautonomie“ (Busse / Hausinger 2013, S. 11) von Supervisor:innen eine Reihe von Evaluationen und fundierten wissenschaftlichen Arbeiten vor (vgl. Hausinger 2008, S. 8 ff).

Zugleich existiert, nach den bisherigen Recherchen, keine empirische Untersuchung und Beantwortung der hier konkret angeführten Forschungsfrage. Dies erscheint aufgrund der starken Praxisorientierung der Erforschung eines speziellen Zusammenhangs in einem hoch komplexen, sehr divergierenden Arbeitsfeld, trotz zahlreicher behandelte thematischer Forschungsschwerpunkte, nicht weiter verwunderlich. Hoch komplexe Forschungsgegenstände haben entsprechend unterschiedliche und verschiedene methodische Forschungszugänge zur Folge (Busse 2013, S. 12 f).

Gleichzeitig können auf diese eingegrenzten und speziellen Forschungsarbeiten die grundlegenden Erkenntnisse und Theorien der

Supervisionsforschung oder allgemeiner, die verschiedenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Beratungsprozessen, herangezogen und für die Untersuchung der Forschungsfrage hergeleitet werden (vgl. Busse 2012; Möller 2012; Schreyögg 1992).

Auch beim Konzept der Resilienz existieren, wie angeführt, sehr unterschiedliche Beschreibungen und Auffassungen des Begriffs und entsprechend verschiedenste Forschungsergebnisse bei Berücksichtigung sehr unterschiedlicher Variablen. Hier werden die empirischen Forschungen zu den Schutzfaktoren „Soziale Unterstützung“, „Selbstwirksamkeitserwartung“, „Kohärenzgefühl“ und „Copingstrategien“ verwandt, da hier die umfangreichsten wissenschaftlichen Erkenntnisse vorliegen (vgl. Gunkel 2014, S. 259 f; Götze 2013, S. 18 f).

In der Auswertung der Literatur und der Studien für den Bereich der Jugendhilfe wird zunächst deutlich, dass sich der größte Teil auf die empirische Untersuchung von Klienten/-innenvariablen dieses Arbeitsfeldes bezieht und deutlich weniger Erkenntnisse zur speziellen Arbeitssituation der Arbeitnehmer/-innen vorliegt (vgl. Fendrich et al. 2011; Schmid 2010).

Trotz der sehr hohen Spezifität der konkreten Praxisfelder, konnten dennoch einzelne Faktoren, die in der aktuellen Forschung und Literatur derzeit eine hohe Relevanz haben, berücksichtigt werden. Dies sind vor allem Studien zur Ausprägung der psychischen Belastung der Klienten/-innen mit entsprechenden Rückschlüssen auf die dadurch entstehende Anforderung für die Fachkräfte, aber auch indirekte Folgen zunehmender Komplexität, Ökonomisierung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen (vgl. Ehrenberg 2015; Hausinger 2009; Keupp 2012; Retzer 2014; Rosa 2014; Voß 2014; Willke 2015).

Besonders umfänglich und zunehmend auch spezifischer für die Gesundheits- und Sozialberufe liegen umfangreiche empirische Untersuchungen von Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Forschungsinstituten, die durch die zuständigen Bundesministerien beauftragt wurden, vor (vgl. Bengel 2012; Hirschberg et al. 2012).

Auf diesem Hintergrund ist es nun von Interesse, ob die hier verkürzt dargestellten empirischen Erkenntnisse und theoretischen Positionen durch die regelgeleitete Erhebung und Auswertung der Expertise von fünf sehr langjährig praxis- und supervisionserfahrenen Führungskräften bestätigt werden können.

6.4 Grundannahmen und Methoden der qualitativen Sozialforschung

Qualitative Sozialforschung setzt als verstehende Wissenschaft am Einmaligen und Individuellen an und hat als „Forschungsgegenstand“ und Forschungsziel den Menschen (vgl. Mayring 2015, S. 19). Die Zielsetzung ist regelmäßig, den subjektiv gemeinten Sinn sowie auch die verborgenen latenten Sinngebungen aus der Perspektive des Beteiligten (Flick 2009, S. 25) zu erforschen. Dabei gilt es, den Kontext und die je verschiedenen Deutungsmuster sowie die individuellen, handlungsleitenden Orientierungen zu erfassen und angemessen zu berücksichtigen (Flick 2009, S. 222; Hefner 2009, S. 97).

Im Gegensatz zu einer analytischen Zergliederung und Zertrennung von Forschungsphänomenen, wie sie als Voraussetzung für quantitativ ausgerichtete Forschung vorgenommen wird, ist es die Intention qualitativer Forschung, die „volle Komplexität ihrer Gegenstände“ (Mayring 2015, S. 20), also vielschichtige soziale Sachverhalte zu verstehen (vgl. Kruse, 2009, S. 2).

Um diese Zielsetzung zu erreichen, treten die Forschenden dem Forschungsgegenstand grundsätzlich in einer offenen Haltung gegenüber. Auf dieser Grundlage können die untersuchten Texte als Resultat der Datenerhebung in der je eigenen Sprache dem jeweiligen Symbolsystem und innerhalb des individuellen Relevanzrahmens (vgl. Kruse 2009, S. 3) verstanden werden und können so neue Erkenntnisse generiert werden. Qualitative Forschung ermöglicht so, unterschiedliche Sinngebungen, wie die zwischen dem Sinnverständnis des Forschenden und dem des Befragten (vgl. Helferich 2009, S. 22) zu berücksichtigen.

Zugleich ist es ein Grundprinzip des qualitativen Ansatzes, die Erhebung und die Analyse der „fixierten Kommunikation“ (Mayring, 2015, S. 13) systematisch, regel- und theoriegeleitet vorzunehmen (vgl. Mayring 2015, S. 13).

Die Methodik der qualitativen Forschung ist immer noch im Prozess einer stetigen Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung begriffen (Helferich 2009, S. 9 f). Dem entspricht, dass es nicht den einen „methodischen Königsweg“ (Busse / Hausinger, 2013, S. 10) gibt, wenn es darum geht, den Prozess beabsichtigter Veränderungen durch Beratung zu erforschen und dass das Hauptkriterium für die Methodenwahl ist, dass die Methode Veränderungen abbilden kann (Busse / Hausinger 2013, S. 10).

Innerhalb des wissenschaftlichen Methodenspektrums der Sozialforschung wurde die qualitative Inhaltsanalyse als Erweiterung und Weiterentwicklung der quantitativen Inhaltsanalyse vor allem von P. Mayring Anfang der achtziger Jahre entwickelt.

Diese Forschungsmethode nimmt ihren Ausgang an „alltäglich ablaufenden Prozessen des Denkens, Fühlens und Handelns“ (Mayring

2015, S. 38) und bildet keine feststehende Technik dar, sondern ist durch eine Reihe, allerdings theoretisch zu begründender Entscheidungen, innerhalb des Forschungsprozesses gekennzeichnet. Mit der Hereinnahme und expliziten Berücksichtigung der Perspektive des Anderen wird eine „Verdoppelung des eigenen Vorverständnisses“ erreicht (vgl. Mayring 2015, S. 38 f).

Das inhaltsanalytische Ablaufmodell, das auch in dieser Untersuchung Anwendung findet, sieht vor, das sprachliche Material systematisch zu erfassen und auszuwerten. Über das Zergliedern des Textmaterials in Sinn-, Kodier- oder Auswertungseinheiten wird regelgeleitet ein Kategoriensystem entwickelt, das als zentrales Instrument der Analyse verstanden werden kann (vgl. Mayring 2015, S. 51 ff).

Um aufzuzeigen, dass die Interpretation und Zuordnung der Kommunikationssequenzen nicht willkürlich vorgenommen wird, muss im Sinne einer wissenschaftlichen Begründung angegeben werden, auf welche Textstellen sich die Schlussfolgerungen beziehen (vgl. Mayring 2015, S. 50 f). Zugleich betont Mayring, dass inhaltliche Begründungszusammenhänge als relevanter angesehen werden als Verfahrensargumente, also Validität stärker als Reliabilität gewichtet wird (vgl. Mayring 2015, S. 53).

Im Hinblick auf die in der Sozialforschung vielfach diskutierte Frage quantitativer oder qualitativer Forschung, spricht sich Mayring für einen Zusammenhang beider Analyseformen aus. Er betont die Durchmischung beider Ansätze, da beispielsweise die quantitative Analyse für die Erstellung ihres Kategoriensystems qualitativ vorgehen müsse und umgekehrt das qualitative Verfahren wesentliche Elemente wie Systematik und Kategoriensystem aus dem quantitativen Vorgehen abgeleitet habe (vgl. Mayring 2015, S. 20 f, S. 29 f). Insofern kann gesagt

werden, dass der Ansatz von Mayring zwischen beiden Forschungs- und Analysetechniken vermittelt.

Als ein weiteres Charakteristikum qualitativer Verfahren als „Rekonstruktion von Konstruktionen“ (Kruse 2004, S.4) erscheint es notwendig, die Entstehungs- und Erhebungssituation der kommunikativen Daten zu betrachten. Grundsätzlich werden die „subjektiven Deutungen der Wirklichkeit“ (vgl. Kruse 2004, S. 4) in komplexen Interaktionsprozessen zwischen Forschenden und Befragten erhoben. Entsprechend darf das Material nicht isoliert betrachtet werden (vgl. Mayring 2015, S. 29), sondern es wird von einer Rekursivität sozialer und kommunikativer Prozesse ausgegangen. Demnach sind die Aussagen, Deutungen und Bewertungen des einzelnen durch die, wenn auch nur vermuteten, Annahmen und Erwartungen des Gegenübers bedingt und mitbedingt, so dass eine linear kausale Sichtweise oder eine Zuschreibung, ohne Berücksichtigung dieser Wechselwirkung, eine unzulässige Verkürzung darstellt (vgl. Schlippe et al. 1996, S. 90 f).

Qualitative Forschung geht an der Stelle über einfache Kausalitätsvermutungen und Versuche, Komplexität zu reduzieren, hinaus und wendet das Prinzip der Reflexivität an, um über die Art und Weise, wie Wirklichkeit erschaffen und interpunktiert wird, zu reflektieren (vgl. Schlippe et al. 1996, S. 97 f). Aufgrund der Vielschichtigkeit möglicher Reflexionsebenen bleibt die Analyse und Interpretation des Datenmaterials in letzter Konsequenz aber immer unabgeschlossen (vgl. Mayring 2015, S. 38).

Kann schon die Interviewsituation als Koproduktion von Forschenden und Befragten angesehen werden (vgl. Helferich 2009, S. 80) ist auch bei der Textbearbeitung und Analyse von einem Prozess der Wechselwirkung zwischen Textmaterial und Forschenden auszugehen und

beeinflussen dessen, durch Vorwissen geprägte kognitive Schemata, Selektion und Strukturierung des Materials (Mayring 2015, S. 44).

Die Kritik an dem qualitativen Ansatz erscheint so vielseitig wie die Forschungsansätze empirischer Sozialforschung selbst. So bestehen nicht nur hinsichtlich der Anwendung wissenschaftlicher Gütekriterien erhebliche Differenzen darüber, welche Kriterien in welcher Ausprägung Anwendung finden sollen. Beispielsweise führt Kruse an, dass man sich bei der Frage der Validität, der Gültigkeit der Ergebnisse quantitativer wie qualitativer Aussagen, bereits auf „erheblichem Glatt-eis“ befinde und Validierung immer „eine Annäherung“ bleibe. (Kruse 2009, S. 46 f).

Auch wird die mangelnde Eindeutigkeit des Verfahrens aufgrund dessen interpretativen Charakters kritisiert (vgl. Flick 2009, S. 222).

Gläser führt an, dass es aus seiner Sicht durch die standardisierte und geschlossene Struktur des nach Mayring angelegten Kategoriensystems unmöglich sei, „die komplexen Strukturen und Sinnverständnisse der Texte abzubilden“ (vgl. Gläser 2010, S. 199) und sich somit das Verfahren eher an der Oberfläche eines Forschungsproblems bewege.

Auch steht immer wieder zur „methodologischen Diskussion“, inwiefern die einzelnen Methoden zu stark empiristisch oder zu wenig empiristisch angelegt sind, da in dieser Hinsicht keine Festlegung möglich erscheint (vgl. Helferich 2009, S. 23).

6.5 Datenerhebung

6.5.1 Leitfadeninterview mit Experten/-innen

Um dem erläuterten Prinzip qualitativer Sozialforschung, der Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand und den subjektiven Sinnkonstruktionen der Interviewten zu entsprechen, wurde das eigene Hintergrundwissen so weit wie möglich zurückgehalten (vgl. Kruse 2004, S. 3). Demgemäß wurden die Begriffe und Konzepte ‚Resilienz‘ und ‚Supervision‘ vor Beginn und im Interview nicht weitergehend erläutert.

Zugleich wurden die Kriterien Offenheit und möglichst große Unvoreingenommenheit dadurch eingeschränkt, dass der Leitfaden Vorannahmen enthält, wie beispielsweise die, dass es Zusammenhänge zwischen Risikofaktoren und Resilienz sowie auch zwischen Supervision und Resilienz gäbe. Diese Annahmen wurden durch die theoriegeleiteten Vorüberlegungen und durch das Anknüpfen an vorhandene Theorien erhärtet, welche die Grundlagen für die Operationalisierung der Forschungsfrage in Form der Fragestellungen des Leitfadens bilden.

Die Methode der Befragung wurde in Form von Experten/-inneninterviews angelegt, bei denen es weniger um die Person der Befragten, als um deren Expertise und Fachwissen in Bezug auf ihr spezielles Handlungsfeld geht (vgl. Flick 2009, S. 115; Mayring 2015, S. 33 f). Als Experten/-innen können die hier befragten Führungskräfte angesehen werden, da sie über sehr lange Zeiträume, oft Jahrzehnte, Berufserfahrung in ihrem speziellen Berufsfeld der Hilfen zur Erziehung und in ihrer spezifischen Leitungsrolle aufweisen können.

Ebenso langfristig verfügen die Befragten und auch ihre Mitarbeitenden über praktische Erfahrungen mit regelmäßiger Supervision durch externe Supervisoren/-innen. Weiter sind sie selbst, ihre Mitarbeitenden

und die Einrichtungen über diese Zeithorizonte Risikofaktoren ausgesetzt, die sie entsprechend langjährig durch ihr Leitungshandeln beantworten. In einer weiteren Betrachtungsebene leiten sie Einrichtungen, zu deren Zielsetzung es regelmäßig gehört, die personale Resilienz der Kunden/-innen zu fördern.

Einschränkend ist dennoch anzumerken, dass die interviewten Leitungskräfte zwar als Experten/-innen für ihr spezifisches Berufsfeld, nicht aber für Supervision angesehen werden können, da sie in dieser Beziehung vor allem Erfahrungen aus der Kunden/-innensicht rekonstruieren.

Einerseits gerät mit der Rolle der Experten/-innen „die private Persönlichkeit in den Hintergrund“ (Flick 2009, S.115), zugleich erscheinen auch die persönlichen Muster der Befragten in diesem Zusammenhang als relevant.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, eignen sich prinzipiell Interviews, die mit Hilfe von Leitfäden geführt werden (vgl. Flick 2009, S. 42 f). Eine weitere Differenzierung ergibt sich anhand des unterschiedlichen Strukturierungsgrades dieses Instruments. Grundsätzlich laufen hoch strukturierte Leitfäden Gefahr, das benannte Prinzip der Offenheit zu verletzen, da das Interview gelenkt wird und über die Engführung von Fragestellungen lediglich die theoretischen Vorannahmen der Forschenden bestätigt oder verworfen werden (vgl. Kruse 2004, S. 16).

Als Ausweg aus dem Dilemma, einerseits die fachliche Expertise und andererseits die subjektive komplexe Sinnggebung erfragen und berücksichtigen zu wollen, wurde ein Fragebogen mit offenen Fragestellungen, die thematisch fokussieren, aber keine schließende Wirkung haben, konstruiert (vgl. Abb. 1) (vgl. Kruse, 2009, S. 13). Trotz vorgegebener Struktur, können so die Experten/-innen über die Vielfalt ihrer

Erfahrungen und ihren persönlichen Bewertungsmustern berichten (vgl. Götze 2012, S. 54). Umgekehrt könnten Experten/-innen, die ein zeitlich eingegrenztes Fachinterview erwarten, mit Irritation reagieren, wenn sehr offene Erzählaufforderungen erfolgen (vgl. Kruse 2004, S. 162).

Der relativ erhöhte Strukturierungsgrad in einer Art Mischung von offenen und halbstrukturierten Fragen (vgl. Flick 2009, S.114) wurde auch mit dem Ziel angelegt, die Interviewsituation stärker zu „entpersönlichen“ und den Einfluss des Forschenden auf die Antworten und Reaktionen der Interviewten tendenziell abzumildern, um eine von der Situation und Person unabhängige Sicht der Themen erfassen zu können (vgl. Hefnerich 2009, S. 80). Hierzu diente auch das „teilmonologisch geführte Muster“ des Interviews, in dem phasenweise die Fragestellungen des Leitfadens überwiegend unmodifiziert und tendenziell unabhängig von den Antworten des Interviewten rezipiert wurden (vgl. Hefnerich 2009, S. 13).

Zugleich ist es nicht das Ziel qualitativer Sozialforschung, den Kontext des Interviews um die kommunikativen und subjektiven Aspekte zu bereinigen, sondern die je spezifischen Interaktionsmuster systematisch zu berücksichtigen und sowohl zu reflektieren, als auch zu interpretieren (vgl. Hefnerich 2009, S. 80). Dieser Schritt wird Thema des Kapitels 6.5.5 sein.

Damit nachvollziehbar ist, wie die hier dargestellten Merkmale und die Operationalisierung der Forschungsfrage konkret umgesetzt wurden, soll hier zunächst der Leitfaden selber vorgestellt werden.

Abbildung 1: Interviewleitfaden

Forschungsfrage

Wie stärkt Supervision die Resilienz von Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen der Hilfen zur Erziehung?

Fragen zur Arbeitsbelastung, zu den Ressourcen und zum Arbeitsfeld

1. Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?
2. Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?
3. Haben Sie selber hilfreiche, Ihre Resilienz stärkende Umgangsweisen entwickelt, mit denen Sie auf diese Anforderungen reagieren?
4. Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?
5. Wodurch ist Ihre gesamte Institution am meisten gefordert?
6. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Erkrankungen von Mitarbeitenden und hoher Arbeitsbelastung?

Fragen zur Stärkung der Resilienz durch Supervision

7. Konnte Supervision Ihre persönliche Resilienz gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und Ihre Kompetenzen stärken?
8. Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden gestärkt?
9. Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Institution gegenüber Anforderungen gestärkt?
10. Welche Auswirkungen hat die Supervision, die Sie selber erfahren haben, auf die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und Einrichtung?
11. Welche Aspekte finden Sie nach Ihrer Erfahrung an Supervision nicht hilfreich, um Resilienz zu stärken?
12. Wie könnte Supervision die Widerstandsfähigkeit von Leitenden, Mitarbeitenden und Institutionen noch besser stärken?

Faktenfragen

13. Wie viele Jahre Berufserfahrung als Leitungskraft haben Sie?
14. Wie viele Jahre davon in etwa mit supervisorischer Begleitung?
15. Wie viele Mehrstunden haben Sie derzeit?

Ergänzend ist festzuhalten, dass Steuerungs- und Lenkungsfragen, Deutungsangebote sowie auch Fragen zum Aufrechterhalten des Gesprächsflusses, nicht Bestandteil des Fragebogens sind, aber in den konkreten Interviewsituationen situativ eingesetzt wurden (vgl. Helferich 2009, S. 102 ff).

Insofern einzelne Fragestellungen als Suggestivfragen interpretiert werden, wie beispielsweise die Fragestellung nach dem Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung und Erkrankung, kann dies nach Helferich nur dann als Interviewfehler angesehen werden, wenn sie das Resultat „unbewusster oder unkontrollierter Verhaltensweisen“ (Helferich 2009, S. 12) sind. In der konkreten Interviewsituation wurden zudem zu allgemeine, bestätigende oder verneinende Antworten durch Nachfragen vertieft, um Konkretisierungen zu erreichen (vgl. Flick 2009, S. 115).

In kritischer Hinsicht kann weiter nach Gläser angeführt werden, dass die Operationalisierungstiefe der Forschungsfrage nicht besonders weit reicht und die Fachbegriffe der Psychologie, wie „Resilienz“, alltagssprachlich verstanden werden (vgl. Gläser 2010, S. 113). Dem ist entgegenzusetzen, dass die Antworten nicht etwa von psychologischen Laien erfolgten und die Forschungsfrage nicht alleinig durch die Auswertung des durch den Interviewleitfaden erhobenen Datenmaterials vorgenommen wird.

6.5.2 Erkenntnisziele der Interviewfragen

Grundsätzliche Zielsetzung der Fragestellungen war es zum einen das Wissen der Experten/-innen zu erfragen und zum anderen begrenzte Anregungen zu Erzählungen zu geben. Wie dargestellt, soll in diesem Ausschnitt des Forschungsprozesses auch eine gewisse Neutralität angestrebt werden, damit keine Antworten nahegelegt werden (vgl. Gläser 2010, S. 135). Relevantes, gemeinsames Ziel aller Fragestellungen ist zu prüfen, ob die theoretischen Annahmen bestätigt werden können und inwiefern neue und andere Aspekte in den Zusammenhang zwischen Supervision und Resilienz entdeckt werden können, also letztlich wie die Forschungsfrage zu beantworten ist (vgl. Flick 2009, S. 203).

Mit der ersten, halb offenen **Frage (1)** „Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?“ sollten die Experten/-innen, ohne ausführlichere Hinleitung zum Thema, dazu angeregt werden, sich anfordernde und belastende Arbeitsfaktoren, nach Bengel auch als „Risikofaktoren“ zu verstehen (vgl. Bengel 2012, S. 27), die auf ihre eigene Person hinwirken, zu vergegenwärtigen und darüber Aussagen zu treffen. Der zeitliche Fokus der Frage richtet sich auf die Gegenwart und die Frage grenzt die Antwort dahingehend ein, dass nach herausragenden, „besonderen“ Faktoren gefragt wird.

Entsprechend der Berufserfahrungswerte der Interviewten wird in der zweiten **Frage (2)** „Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?“ die zeitliche Dimension ausgeweitet und geöffnet, um die Dynamik, Prozesshaftigkeit und Unterschiedlichkeit anfordernder arbeitsweltlicher Faktoren darzustellen (vgl. Hausinger 2009, S. 7; Gunkel et al. 2014, S. 257). So eröffnet sich prinzipiell die Möglichkeit, die aktuell angegebenen Anforderungen in

Relation zu den Anforderungsfaktoren, die zu einem früheren Zeitpunkt wahrgenommen wurden, stellen zu können und somit Entwicklungstendenzen zu finden. Indem der Entwicklungsaspekt berücksichtigt wird, sollen allgemeingültigere und grundsätzlichere Aussagen über das Forschungsfeld möglich werden und nicht nur auf die gegenwärtigen Anforderungen abgehoben werden.

Mit der dritten **Frage (3)** „Haben Sie selber hilfreiche, Ihre Resilienz stärkende Umgangsweisen entwickelt, mit denen Sie auf diese Anforderungen reagieren?“ soll erforscht werden, welche Anpassungs- und Reaktionsmuster die Führungskräfte persönlich im Verlauf ihrer beruflichen Biografie entwickelt haben, um den beruflichen Anforderungen zu begegnen und deren belastende Wirkungen auf die eigene Person vorzubeugen, zu begrenzen oder im Nachhinein zu kompensieren (vgl. Gunkel et al. 2014, S. 258 f). Mit dieser Frage ist an der Stelle der Resilienzbegriff in einer Art und Weise in das Interview eingeführt worden, die unterstellt, dass Resilienz ein persönlichkeitsorientierte Variable ist, die aktiv, induziert durch Lernerfahrungen, „elastisch“ beeinflussbar ist (vgl. Wustmann 2005, S. 194).

Das dahinterstehende Forschungsinteresse ist es, heraus zu finden, welche Resilienzfaktoren die Interviewten ausgebildet haben, die nicht unmittelbar mit Supervision in Zusammenhang gebracht werden. Auch ist an der Stelle von Interesse, was die Interviewten getan oder unterlassen haben, um, zumindest dem Augenschein nach, eine ausreichende Widerstandsfähigkeit entwickelt zu haben, um über solch lange Zeiträume in diesem Arbeitsfeld tätig sein zu können. Die Kenntnis dieser Ressourcen könnte interessante Aspekte für diese Untersuchung, aber vor allem für die Berufstätigen in der Jugendhilfe, wie auch der Supervision in diesem Arbeitsfeld beinhalten.

Die folgende **Frage (4)** „Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?“ zielt weg von der unmittelbaren Arbeitssituation der Führungskräfte auf die von ihnen wahrgenommenen, anfordernden Faktoren der Mitarbeitenden ihrer Verantwortungsbereiche. Durch diese Fragerichtung soll eine weitere Differenzierung in Bezug auf die erforschten, anfordernden Faktoren erreicht werden, da sich prognostisch erhebliche Unterschiede in der Form, der Qualität und den Bewirkungen der Anforderungen sowie den Reaktions-, Schutz- und Kompensationsmöglichkeiten zwischen den beiden Hierarchieebenen ergeben.

Zugleich steht hinter der Frage die Absicht, die Erforschung nicht zu stark eingegrenzt auf den Arbeitskontext der Führungskräfte zuzuschneiden, um für das inhomogene Arbeitsfeld Jugendhilfe Informationen zu erhalten, die für einen breiteren Ausschnitt dieses Feldes Gültigkeit haben (vgl. BMFSFJ, 2013, S. 414 f).

Die fünfte **Frage (5)** „Wodurch ist Ihre gesamte Institution am meisten gefordert?“ hat ebenfalls das Ziel, den Forschungsgegenstand zu erweitern, von den Anforderungen, die auf Arbeitnehmer/-innen wirken, auf Faktoren, die Systeme und Organisationen beeinflussen. Hier hat sich bereits bei der Analyse des Stands von Theorie und Forschung gezeigt, dass die Fragestellung zu weit führt, da das Resultat aus der großen Unterschiedlichkeit der personalen, systemischen und organisationalen Resilienzkonzepte eine übergroße Komplexität und Entgrenzung des Forschungsvorhabens zur Folge hätte.

Nunmehr können mit der Frage einzelne Hinweise für Zusammenhänge eruiert werden, die im weitesten Sinne von den Führungskräften mit Anforderungen, die auf ihre Einrichtung wirken, in Verbindung gebracht werden. Ohne die Begrifflichkeit von Organisation oder System zu klären, kann geprüft werden, ob die Experten/-innen aus ihrem Erfahrungs- und Fachwissen heraus, Zusammenhänge zwischen Anforder-

rungen, die auf Personen wirken und Faktoren, die auf Systeme wirken, sehen.

Frage (6) „Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Erkrankungen von Mitarbeitenden und hoher Arbeitsbelastung?“ hat das Ziel, den in der Literatur und in der Forschung gefundenen, validen Zusammenhang dieser beiden Faktoren durch die Aussagen und Stellungnahme der Experten/-innen zu verifizieren und die impliziten Annahmen der Interviewten zu dieser Relation zu verdeutlichen (vgl. BKK 2012, S. 43; DAK 2015, S. 5; DAK, 2013, S. 126; Rau 2015, S. 118 ff; Hirschberg 2013, S. 80 f; Voss et al 2011, S. 29).

Im zweiten Teil des Interviewleitfadens, der sich thematisch dem Kern des Forschungsinteresses zuwendet, ist das Erkenntnisziel der siebten **Frage (7)** „Konnte Supervision Ihre persönliche Resilienz gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und Ihre Kompetenzen stärken?“ die Vergegenwärtigung der eigenen, die personale Resilienz stärkenden Erfahrungswerte mit Supervision. Die Begriffe „Ressourcen“ und „Kompetenzen“ erweitern die Fragestellung, da davon ausgegangen werden kann, dass die Ausprägung dieser Phänomene positiv mit dem Vorliegen und der Ausprägung von Resilienz korrelieren. Insofern erweitern sie das Verständnis von Resilienz und auch die Dimension (vgl. Bengel 2012, S. 16 f), die durch Supervision gestärkt werden kann.

Erkenntnisinteresse der achten **Frage (8)** „Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden gestärkt?“ zielt, entsprechend des Vorgehens im ersten Teil des Leitfadens, auf das Erfahrungswissen der Führungskräfte über die stärkenden Aspekte von Supervision in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit, oder hier, des synonym verwand-

ten Begriffs der Resilienz der Mitarbeitenden ab. Indirekt wird mit der Frage erforscht, inwiefern und in welchem Umfang Führungskräfte überhaupt einschätzen können und wissen, welche Zusammenhänge zwischen Supervision und Resilienz auf der Ebene der Mitarbeitenden zu finden sind, da beispielsweise Schweigevereinbarungen in Supervisionssettings üblich sind und Führungskräfte, je nach Kontrakt und Zielsetzung, nicht teilnehmen und absichtsvoll von der Informationsweitergabe ausgenommen sind.

Mit der neunten **Frage (9)** „Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Institution gegenüber Anforderungen gestärkt?“ gelten analog zu Frage 5, bei der die Institutionen anfordernden Faktoren erhoben werden, die gleichen Einschränkungen in der Tiefe des Forschungsprozesses. Zugleich ergeben sich Möglichkeiten, Hinweise für Relationen zwischen dem Faktor Supervision von Führungskräften und der Resilienz der Institution zu erhalten, die weitergehend erforscht werden können.

Die zehnte **Frage (10)** „Welche Auswirkungen hat die Supervision, die Sie selber erfahren haben, auf die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitenden und Einrichtung?“ hat die Forschungsabsicht, auf die zunehmend komplexen Wechselwirkungsprozesse von Interventionen wie Supervision hinzuweisen (vgl. Willke 1996, S. 31) und Bestätigungen dafür zu finden, dass Veränderungen in der Einstellung oder im Verhalten einer Person eines vernetzten Arbeitssystems regelmäßig Auswirkungen auf andere Systemebenen hat (vgl. Schlippe 1996, S. 90 f).

Hinter der **Frage (11)** „Welche Aspekte finden Sie nach Ihrer Erfahrung an Supervision nicht hilfreich, um Resilienz zu stärken?“ steht das Interesse, die umfänglichen Erfahrungswerte der Experten/-innen zu nutzen, um womöglich für dieses Beratungsformat förderliche Hinweise zu erhalten, was an Supervision eben nicht hilfreich und stärkend ist. In

Anbetracht der impliziten Vorannahme der Forschungsfrage, dass Supervision die personale und systemische Resilienz stärkt, wird hier, zumindest ausschnittshaft, kritisch geprüft, inwiefern nicht auch das Gegenteil der Fall sein kann.

Zuletzt dient **Frage (12)** „Wie könnte Supervision die Widerstandsfähigkeit von Leitenden, Mitarbeitenden und Institutionen noch besser stärken?“ der pragmatischen Verwendung des Erfahrungswissens der Experten/-innen. Sie zielt auf die Erkenntnis erweiternder, alternativer oder eingrenzender methodischer und grundlegender Hinweise zur Weiterentwicklung von Supervision, um Resilienz zu stärken.

Abschließend haben die beiden **Faktenfragen (13)** „Wie viele Jahre Berufserfahrung als Leitungskraft haben Sie?“ und **(14)** „Wie viele Jahre davon in etwa mit supervisorischer Begleitung?“ das Ziel, die sehr langen Erfahrungshorizonte in den jeweiligen Führungsrollen, aber auch in Bezug auf Supervision, anschaulich darzustellen.

Die **Faktenfrage (15)** „Wie viele Mehrstunden haben Sie derzeit?“ zielt auf die scheinbare Quantifizierbarkeit von Arbeitsbelastung über das Erfragen der geleisteten Mehrstunden, um zu bewirken, dass sich die Befragten zu dieser Messgröße kritisch ins Verhältnis setzen, damit auf diesem Wege weitere Erkenntnisse zum Forschungsanliegen möglich sind.

6.5.3 Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe

Die Gruppe der hier interviewten Führungskräfte bildet keine Zufallsstichprobe, wie dies im Kontext quantitativer Forschung üblich ist (vgl. Flick 2009, S.22). Aus Sicht des quantitativen Forschungsparadigmas könnten die gewonnenen Erkenntnisse dieser Stichprobe nicht verallgemeinert werden. Allerdings sind Vergleichbarkeit und statistische

Repräsentativität auch keine wesentlichen Kriterien für die qualitative Forschungsrichtung. Stattdessen geht es darum, die im Untersuchungsfeld bestehende Heterogenität und Varianz abzubilden (vgl. Kruse 2004, S. 17 f).

Da das hier angewandte Verfahren nach Mayring (2015) beide Forschungsansätze verbindet, wird hier die Ausprägung der Varianz, wie aber auch die der Homogenität der Stichprobe, insbesondere in Bezug auf die im Theorieteil diskutierten Belastungs- oder Risikofaktoren dargestellt (vgl. Mayring 2015, S. 29 f).

Um eine Annäherung quantitativer und qualitativer Methodik zu erzielen, werden bei der hier dargestellten Untersuchung einerseits möglichst „ähnliche Feldtypen“ (Heisteringer 2013, S. 11) berücksichtigt, andererseits wird angestrebt, die Heterogenität des Untersuchungsfeldes zu repräsentieren. Da das Arbeitsfeld Jugendhilfe an sich überkomplex und inhomogen ist (vgl. BMFSFJ, 2013, S. 414 f), wird ein begrenzter, allerdings gleichzeitig nicht zu kleiner Ausschnitt in den Blick genommen werden (vgl. Heisteringer 2013, S. 11).

Zunächst können als allgemeine und für alle Interviewten zutreffenden Merkmalskategorien festgehalten werden, dass es sich bei den Teilnehmenden um Führungskräfte im Arbeitsfeld der „Hilfen zur Erziehung“, innerhalb der Jugendhilfe, handelt, die eine langjährige Berufserfahrung als Bereichs- oder Einrichtungsleiter/-innen aufweisen. Sie haben ebenso langjährige eigene Erfahrungswerte mit Einzel- oder Teamsupervision und leiten Mitarbeitende, die ihrerseits regelmäßige Supervision, meist im Setting von Teamsupervision, erhalten. Die Supervision wird grundsätzlich von externen SupervisorInnen erbracht und gilt als selbstverständlicher Bestandteil der Qualitäts- und Leistungsbeschreibungen der Einrichtungen, denen die Führungskräfte angehören.

Gemeinsames allgemeines Merkmalskriterium ist auch, dass in Bezug zum Interviewer und Autor keine direkte, aktuelle Kooperationsbeziehung außerhalb des Interviews besteht. Die Teilnehmer/-innen wurden zudem allesamt aus dem erweiterten beruflichen Netzwerk des Autors der Untersuchung rekrutiert und haben dem Interview bei der ersten telefonischen oder persönlichen Nachfrage unmittelbar zugestimmt. Die vertiefende Reflexion der Interaktionsdynamik zwischen Interviewer und Interviewte erfolgt in der weiteren Vorstellung des methodischen Vorgehens der folgenden Kapitel.

Neben diesen allgemeinen Merkmalen ergibt sich eine Vielzahl von Ähnlichkeiten oder Varianzen, die jedoch in der Summe als eine Ausprägung mit einer eher minimalen Variationsbreite angesehen werden kann.

In Bezug auf den im Theorieteil betrachteten Belastungsfaktor eines hohen bzw. ansteigenden Hilfebedarfs der Klienten/-innen ist hier festzuhalten, dass alle berücksichtigten Einrichtungen Klienten/-innen mit einem sehr umfänglichen Hilfebedarf und sehr ausgeprägten, multiplen psychosozialen Problemlagen betreuen. Allen Institutionen, für die die interviewten Führungskräfte tätig sind, ist gemein, dass sie den Auftrag haben, eine „Vielzahl von unterschiedlichen Merkmalsgruppen“ (Schreyögg 1992, S. 186) verändern zu wollen. In Bezug auf die Kooperationsbereitschaft und die Frage der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme der Hilfe durch die Klienten/-innen der ausgesuchten Einrichtungen besteht ebenfalls dahingehend eine hohe Ähnlichkeit, dass die Erziehung, Beratung und Begleitung häufiger im Zwangskontext stattfindet.

Homogenität der Stichprobe besteht auch in der Form, dass alle befragten Führungskräfte in Einrichtungen tätig sind, die sich im Wettbewerb mit anderen Jugendhilfeträgern befinden. Varianz taucht aller-

dings in Bezug auf die Qualität und der Ausprägung von wirtschaftlicher Abhängigkeit von einzelnen oder einer größeren Anzahl unterschiedlicher Jugendämter als Kunden/-innen dieser Hilfeträger auf. Dies ist, wie später noch deutlich werden wird, dadurch bedingt, dass die Anbieter aufgrund unterschiedlicher Reichweite ihrer Angebote auf verschiedenen lokalen Jugendhelfemärkten auftreten.

Wird der anfordernde Faktor steigender Komplexität auf die Stichprobe hin angelegt, kann wiederum festgestellt werden, dass prinzipiell alle berücksichtigten Einrichtungen einer hohen internen Komplexität unterliegen, die durch ein Ansteigen von Informationen und Ausdifferenzieren von Arbeits- und Kommunikationsstrukturen gekennzeichnet ist.

Wird der Grad an Komplexität an der Vielschichtigkeit und Anzahl der konkreten Hilfekonzepte gemessen, leiten die Führungskräfte Einrichtungen und Bereiche, die entweder nur eine Hilfeform oder bis zu zehn verschiedene Hilfeformen mit je unterschiedlichen Aufträgen, Mitarbeitermerkmalen und Strukturen umfassen und eine entsprechende Varianz aufweisen.

Zugleich besteht an der Stelle wieder Vergleichbarkeit und Ähnlichkeit, da alle Institutionen neben der mehr oder weniger großen Palette anderer Hilfeformen stationäre Plätze anbieten, die in der Jugendhilfe in der Regel als Ultima Ratio gewählt werden, wenn alle anderen Hilfen keine ausreichende Veränderung erwirken.

In Bezug auf die Frage der Folgen politischer Steuerung unterliegen alle fünf Führungskräfte und ihre Arbeitsbereiche den gleichen gesetzlichen Vorgaben, doch fällt schon alleine bei der offenkundigen Trägerstruktur auf, dass eine hohe Unterschiedlichkeit in der Geschwindigkeit und Ausprägung hinsichtlich der Anpassung an politische Vorgaben besteht. So errichteten beispielsweise drei von fünf der berück-

sichtigten Einrichtungen im letzten halben Jahr konkrete stationäre Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, während zwei Einrichtungen für sich dies überhaupt nicht in Betracht ziehen. Hier werden entsprechend sehr verschiedene regionale Bedarfe, aber auch unterschiedliche, im Hintergrund wirkende Autonomie- und Abhängigkeitsgrade deutlich.

Schließlich tauchen auch bei den Faktoren Verdichtung und Beschleunigung deutliche Varianzen auf, da selbst bei einer ausschließlichen Betrachtung der von den Führungskräften gesteuerten stationären Hilfeformen, sehr verschiedene Eigengeschwindigkeiten der Systeme vorliegen. Umgekehrt kann aber für alle Teilnehmer/-innen der Stichprobe behauptet werden, dass sie mit der Unterschiedlichkeit und insofern mit der Notwendigkeit der Synchronisation und Koordination verschiedener Geschwindigkeiten interner und externer Arbeits- und Informationssysteme konfrontiert sind.

Wie deutlich wird, hängt das Ausmaß an wahrgenommener Homogenität beziehungsweise Varianz von der Beschreibungs- und Betrachtungstiefe der einzelnen Merkmale der Stichprobe ab. Je weiter die Tiefenstrukturen der Arbeitskontexte der Teilnehmer/-innen berücksichtigt werden, desto mehr Unterschiedlichkeiten werden festgestellt. Dies verdeutlicht, dass klassische Gütekriterien der quantitativen Forschung, wie beispielsweise Reliabilität, hier nicht angewandt werden können (vgl. Kruse 2004, S. 46).

Zugleich gilt aber die Prämisse des „infiniten Hinterfragens“, das in der qualitativen Forschung mit Validität gleichgesetzt wird, auch für die relevante Frage der Zusammensetzung der Stichprobe (vgl. Kruse 2004, S. 48).

Als letztes, gemeinsames Merkmal der Stichprobe sei hier angemerkt, dass alle interviewten Führungskräfte eine Grundausbildung als Diplom Sozialpädagogen/-innen (FH) oder Diplom Sozialarbeiter/-innen (FH) durchlaufen haben, über vierzig Jahre alt sind, die jeweilige wirtschaftliche, personelle und fachliche Verantwortung für ihre Bereiche innehaben und dass die Stichprobe aus zwei weiblichen und drei männlichen Leitungskräften besteht. An dieser Stelle sollen nun entsprechend die Interviewten vorgestellt werden.

6.5.4 Kurzporträts der Interviewpartner/-innen

Da qualitative Sozialforschung ein „äußerst kontextsensitiver Forschungsansatz“ (Kruse 2004, S. 2) ist, wird an dieser Stelle der spezifische institutionelle Kontext in einem je gesonderten Abschnitt deutlich gemacht.

Aufgrund des Forschungsschwerpunkts „Resilienz“ wurden, soweit verfügbar, neben den Informationen zur beruflichen Rolle, Informationen zur Freizeitgestaltung bzw. zu den Hobbys der Führungskräfte aufgeführt.

Aus Gründen der Anonymisierung und des Schutzes der personenbezogenen Daten wurden die Interviewten als „Experte/-in I bis V“ bezeichnet und der Übersichtlichkeit halber in kurzen Steckbriefen vorgestellt.

Die dargestellten Informationen wurden anhand der Faktenfragen erhoben und zudem teilweise im Austausch vor Beginn oder nach den Interviews mitgeteilt. Die Informationen über den institutionellen Hintergrund ergaben sich aus der Berücksichtigung der öffentlich zugänglichen Konzeptionen der Einrichtungen der Befragten.

Expertin I

Grundberuf / Alter / Hobby

Innenarchitektin, Dipl. Sozialpädagogin (FH) mit Zusatzausbildung als Psychodramatrainerin und Supervisorin / 55 Jahre

Berufliche Rolle:

Bereichsleiterin

Berufserfahrung / Berufserfahrung als Führungskraft:

Jugendhilfe und langjährig Suchthilfe / Seit 15 Jahren Berufserfahrung als Leitungskraft, seit 2 Jahren in der derzeitigen Stelle

Supervisionserfahrung als Führungskraft:

Kontinuierlich während der 15 Jahre Leitungstätigkeit

Institutioneller Hintergrund

Hilfeformen:

Leitung eines Bereichs mit vorrangig auf bestimmte Hilfebedarfe spezialisierten, stationären aber auch ambulanten Hilfeformen

Umfang Personalverantwortung:

Für ca. 100 Mitarbeitende

Institution:

Überregionale Einrichtung in freier Trägerschaft eines katholischen Trägerverbundes (GmbH) mit ca. 5.000 Mitarbeitenden

Experte II

Grundberuf / Alter / Hobby

Dipl. Sozialarbeiter (FH) / 58 Jahre / Gartenarbeit, Lokalpolitik

Berufliche Rolle:

Einrichtungsleiter

Berufserfahrung / Berufserfahrung als Führungskraft:

Seit 34 Jahren Berufserfahrung in der Jugendhilfe / davon 33 Jahre als Führungskraft

Supervisionserfahrung als Führungskraft:

Kontinuierlich während der 33 Jahre Leitungstätigkeit

Institutioneller Hintergrund

Hilfeformen:

Stationäre Hilfen spezialisiert auf Hilfen für straffällige Jugendliche, teilstationäre und ambulante Hilfen

Umfang Personalverantwortung:

Für ca. 18 Mitarbeitende

Institution:

Katholischer Träger, eingetragener Verein, Mitglieder eines Ordens im Vorstand, Belegung vorrangig durch wenige örtliche Jugendämter

Experte III

Grundberuf / Alter / Hobby

Dipl. Sozialarbeiter (FH) / 65 Jahre alt, wechselt in 2016 in den Vorstand des Trägervereins / Klettern, Bergsteigen

Berufliche Rolle:

Einrichtungsleiter und Mitbegründer der Einrichtung

Berufserfahrung / Berufserfahrung als Führungskraft:

43 Jahre Berufserfahrung Jugendhilfe / 35 Jahre als Führungskraft

Supervisionserfahrung als Führungskraft:

Kontinuierlich während der 35 Jahre Leitungstätigkeit

Institutioneller Hintergrund

Hilfeformen:

Stationäre Hilfe, Kleinstheim mit 10 Plätzen

Umfang Personalverantwortung:

Für ca. 10 Mitarbeitende

Institution:

Katholischer Träger, eingetragener Verein, Mitglieder eines Ordens im Vorstand, Belegung vorrangig durch wenige örtliche Jugendämter

Experte IV

Grundberuf / Alter / Hobby

Diplom Sozialpädagoge (FH), Zusatzausbildung als systemischer Berater / 45 / Musik, Fußball, soziales Engagement

Berufliche Rolle:

Bereichsleiter

Berufserfahrung / Berufserfahrung als Führungskraft:

Über 20 Jahre Berufserfahrung Jugendhilfe / 20 Jahre als Führungskraft, in derzeitiger Rolle 10 Jahre

Supervisionserfahrung als Führungskraft:

Langjährig, exakter Zeitraum wurde nicht erfragt

Institutioneller Hintergrund

Hilfeformen:

Stationäre Plätze für Inobhutnahme und Clearing, u.a. unbegleitete minderjährige Flüchtlinge

Umfang Personalverantwortung:

Für ca. 70 Mitarbeitende

Institution:

Teil einer Verwaltung; Belegung fast ausschließlich durch Jugendamt in gleicher Trägerschaft

Expertin V

Grundberuf / Alter / Hobby

Dipl. Sozialpädagogen (FH), Familientherapeutin / 57 / Reiten

Berufliche Rolle:

Bereichsleiterin

Berufserfahrung / Berufserfahrung als Führungskraft:

25 Jahre Jugendhilfe, Sozialpsychiatrie / 10 Jahre als Führungskraft

Supervisionserfahrung als Führungskraft:

Kontinuierlich während der 9 Jahre Leitungstätigkeit

Institutioneller Hintergrund

Hilfeformen:

Stationäre Plätze für Jugendliche, ambulante Familientherapie

Umfang Personalverantwortung:

Für ca. 30 Mitarbeitende

Institution:

Katholische Einrichtung mit ca. 150 Mitarbeitenden, freier Träger

In methodischer Hinsicht folgt nun im Sinne der angestrebten „Mehrebenenbetrachtung“ (Kruse 2004, S. 32), nach der Kurzdarstellung der Interviewten und deren Einrichtungshintergrund, die Ebene der Beziehung und Interaktion zwischen Interviewenden und Befrag-

ten, bevor die Ebene des Sachverhaltes und der zu analysierende Texte angesteuert wird (vgl. Kruse 2004, S. 32 f).

6.5.5 Analyse der Durchführung und der Interaktionsdynamik der Interviews

Die leitfadengestützten Experteninterviews fanden als persönliche Interviews im Zeitraum von Oktober bis November 2015 in den jeweiligen Einrichtungen der Befragten statt. Die vorherige Terminfindung erfolgte aus Gründen der leichten Erreichbarkeit der Führungskräfte per E-Mail und nur bei Expertin V telefonisch. Die Terminierung, mit einer Vorlaufzeit von zwei bis vier Wochen, nahmen die Führungskräfte persönlich vor und verlief ohne aufwändige Suche nach zur Verfügung stehenden Zeitfenstern.

Die Interviews wurden bei den beiden kleineren Einrichtungen (Experte II und Experte III) in den Besprechungsräumen der Einrichtung, in den drei größeren Einrichtungen (Expertin I, Experte IV und Expertin V) in den eigenen Büroräumen der Führungskräfte geführt.

Während Experte II und Experte III ihre Büroräumlichkeiten mit Verwaltungskräften oder Mitarbeitende teilen, gestalteten die Experten/-innen I, IV und V ihre jeweiligen Arbeitsräume mit persönlichen Gegenständen, wie beispielsweise Fotos oder Kunstdrucke.

Es trat bei lediglich zwei Interviews (Expertin I und Experte III) jeweils eine kurze Störung durch ein eingehendes Telefonat vor beziehungsweise unmittelbar nach dem Interview auf. Während der Dauer der circa 30 bis 45-minütigen Befragung konnten sich die Interviewten ununterbrochen dem Interviewverlauf zuwenden und es waren ansonsten keine Mitarbeitenden zugegen.

Lediglich eine Führungskraft (Experte II) musste zur vereinbarten Uhrzeit an den Termin erinnert werden, unterbrach seine Tätigkeit unmittelbar und erschien dann mit circa 20 Minuten Verspätung zum Interview. Die anderen Teilnehmer/-innen erwarteten den Interviewer bereits und boten Getränke etc. an.

Das Gesprächsklima kann als offen, vertrauensvoll und freundlich umschrieben werden. Alle Gesprächspartner/-innen bemühten sich, die Fragestellungen vollständig zu beantworten, gaben bereitwillig persönliche wie auch den Arbeitskontext bezogene Informationen weiter.

Allen Interviewten war bekannt, dass der Interviewer selber langjährig als Führungskraft einer Jugendhilfeeinrichtung tätig ist und fast ebenso langfristig Supervision im Jugendhilfebereich anbietet.

Diese spezifische Interviewkonstellation als Teil der hier angelegten Methodik bedarf der genaueren Analyse und Begründung. Schließlich soll das Setting nicht der sich selbst spiegelnden Selbsterforschung oder selbst erfüllenden Voraussage dienen, die deshalb zur Realität wird, weil sie aufgrund der eigenen Erfahrungen erwartet und im Vorhinein angenommen wird (vgl. Watzlawick 1985, S. 91).

Vorab ist hier festzustellen, dass der Manipulation der Interviewten durch den Interviewer gemäß dessen Vorannahmen und Sinngebungen, selbst bei hoher Anschlussfähigkeit aufgrund ähnlicher Sinnsysteme, Grenzen gesetzt sind, da in diesem Interaktionsprozess das Gegenüber ebenfalls die Möglichkeit hat, „operativ geschlossen“ (Willke 1996, S. 60) selbstreferentiell aufzutreten und den Sinnzuschreibungen, Bewertungen und sozialen Erwartungen nicht nur mit Offenheit zu begegnen (vgl. Willke 1996, S. 62). Eine Grenze und ein subtiles Befremden tritt beispielsweise schon da auf, wo sich der Interviewer als „Forscher“ und „Vertreter der Wissenschaft“ in Distanz zum Interview-

ten begibt und einen „nicht hintergehbaren Unterschied“ (Kruse 2004, S. 125) definiert.

Der Einfluss der Dreifachrolle als Führungskraft, Supervisor und Interviewer birgt neben den Risiken und Nachteilen ebenso Vorteile, die es eben in der Gesamtheit zu kontrollieren und zu reflektieren gilt (vgl. Helferich 2009, S. 12; Gläser 2010, S. 118).

Einerseits erscheint Distanz und Fremdheit notwendig, damit „nichts unhinterfragt bleibt“ (Gläser 2010, S. 118), zum anderen ist die leichte Zugänglichkeit schon bei der ersten Beschreibung der Interviewsituation offenkundig und kann durch den deutlichen „Zugewinn an Thematisierungsbereitschaft“ (Kruse 2004, S. 122) als Vorteil angesehen werden.

Wenn, wie hier, die Befragung deutlich an die Kultur des Befragten anknüpft (vgl. Gläser 2010, S. 114) fördern die ähnlichen „Erfahrungswissens- und Deutungshintergründe“ (Kruse 2004, S. 119) auch emotionale Prozesse wie Vertrauen und wird die Möglichkeit eröffnet, Themen zu aktualisieren, die gegenüber „Außenstehenden“ nicht benannt werden (vgl. Kruse 2004, S. 119).

Diese höhere Akzeptanz des Gegenübers birgt bei ähnlichen und somit vergleichbaren Hintergründen umgekehrt das Risiko von Konkurrenz und Rivalität (Kruse 2004, S. 128). Die für Führungskräfte implizit mit ihrer Rolle verbundenen Machtaspekte können den Interaktionsprozess während des Interviews und damit die Kommunikationsinhalte beeinflussen. Im gegebenen Setting verfügen die Befragten einerseits über die Macht, Informationen in Bezug auf ihre eigene Person und ihr Arbeitssystem zu geben oder zu verweigern. Andererseits wird dem Interviewenden die Definitionsmacht über die Situation zugeschrieben, weswegen in dem konkret angelegten Setting angenommen werden

kann, dass sich die Machtverhältnisse in einer Art und Weise ausgleichen, die Offenheit eher begünstigt (vgl. Kruse 2004, S. 134).

Hohe Kongruenz kann in der Konsequenz dazu führen, dass gegenseitig vorschnell davon ausgegangen wird, zu wissen, was das Gegenüber meint. Auf diesem Wege werden die, für den je spezifischen Kontext als Selbstverständlichkeiten geltenden Informationen, nicht mehr wahrgenommen, da es dem Forschenden an notwendiger Explikation zum Forschungsgegenstand mangelt (vgl. Kruse 2004, S. 122).

An dieser Stelle hilft den forschenden Supervisoren/-innen möglicherweise das von Hitzler vorgestellte Konzept der „künstlichen Dummheit“, bei der das Nichtverstehen, die absichtsvolle Nichtanschlussfähigkeit und die Arbeit mit vorsätzlichen Zweifeln verhindert, dass der Interviewende vorschnell davon ausgeht, dass die Dinge nun mal so sind, wie sie sind. (vgl. Hitzler 2001, S. 167 f).

6.6 Datenauswertung

6.6.1 Festlegung des Materials

Das der folgenden qualitativen Inhaltsanalyse zugrundeliegende Textmaterial wird nun durch fünf vollständig transkribierte Interviews gebildet. Diese Texte weisen einen Umfang von insgesamt ca. 70 Seiten auf und bilden ca. 166 Minuten Interviewzeit ab. Ergänzende schriftliche Notizen zum Prozess der Kontaktaufnahme, des Interviews, der nachfolgenden Kommunikation oder der berücksichtigten, allgemein zugänglichen Informationen über die Institutionen der Führungskräfte wurden hier nicht dargestellt, bilden aber weitere, das Datenmaterial ergänzende Informationsquellen.

Die fertigen Texte sind das Resultat des „gemeinsamen Interaktionsprozesses“ (Helferich 2009, S. 12) von Interviewten und Interviewer und „geronnene Formen“ (Helferich 2009, S. 21) der sprachlichen Äußerungen. Dabei findet der Forschungsprozess, wie dargestellt, nicht nur durch die Interpretation des Textes, sondern auch während des Interviews statt und gilt die Verstehensleistung qualitativer Sozialforschung nicht nur dem resultierenden Textmaterial (vgl. Helferich 2009, S. 23).

Nach Soeffner bleibt in der Sozialforschung aber vom Prinzip her „das Dokumentieren ebenso hinter der Vielzahl der Erscheinungen zurück“, wie das, in der anschließenden Auswertung geplante, „Interpretieren hinter der Vielzahl der Dokumente“ (vgl. Soeffner / Hitzler 1993, S. 36).

6.6.2 Formale Charakteristika des Materials

Alle Interviews wurden mit elektronischen Datenträgern aufgenommen und anschließend nach einfachen Transkriptionsregeln wörtlich transkribiert. Da die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eher auf den Inhalt und nicht vorrangig auf die Art der Kommunikation fokussiert, entspricht dieses Vorgehen der gewählten Methodik.

Die Interviews wurden vollständig für die Analyse übernommen und die Zeilen der kompletten Interviewtexte wurden durchnummeriert. Der Interviewer wird zu Beginn der Zeile mit dem Buchstaben „I“, der Befragte mit dem Buchstaben „B“ gekennzeichnet. Bei einem Sprecherwechsel erfolgt eine Leerzeile, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Zeitmarken wurden erst am Ende des Interviews eingefügt. Das Zitieren wörtlicher Rede im Interview wird durch Anführungszeichen kenntlich gemacht.

Alle Interviewtexte wurden aus Datenschutzgründen und Gründen der vereinbarten Schweigepflicht anonymisiert. Namen und Hinweise, die

einen Rückschluss auf die Identität der Interviewten oder auf die jeweilige Institution zulassen, wurden entfernt oder mit einem Großbuchstaben abgekürzt.

Interjektionen, Pausen, emotionale nonverbale Hinweise oder sonstige Lautäußerungen, welche die Gesprächsatmosphäre wiedergeben (z. B. Lachen, Seufzen, besondere Betonungen etc.) wurden nicht dokumentiert. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern wurden ebenfalls ausgelassen und Wortdoppelungen nur dann wiedergegeben, wenn sie absichtsvoll zur Betonung eingesetzt wurden. Einzelne Bestätigungen oder Verständnissignale wie beispielsweise „mhm, aha“ wurden ebenfalls nicht transkribiert (vgl. Dresing 2013, S. 21 f).

Kritisch führt Gläser zur Transkription an, dass es keine allgemein anerkannten Regeln gebe und diese bei jeder Untersuchung neu angelegt würden. Auch verfälsche das Weglassen der nonverbalen und paraverbalen Äußerungen die Grundalge für die anschließende Interpretation (vgl. Gläser 2010, S. 193 f).

6.6.3 Qualitative Inhaltsanalyse und Bildung von Ergebniskategorien

Die theoretischen Grundlagen des Analyseansatzes der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurden bereits im Zuge der Erläuterung der Grundannahmen und Methoden der qualitativen Sozialforschung im Kapitel 6.4 vorgestellt. An dieser Stelle erfolgt nun die konkrete Anwendung des Analyseverfahrens auf das hier zu Grunde liegende Datenmaterial.

Hier wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse und anschließende induktive Kategorienbildung als Analysetechnik verwandt. Bei diesem datenreduzierenden Verfahren wird das Interviewmaterial durch Para-

phrasieren und damit dem Erhalt der zentralen Aussagen der Interviewten schrittweise und regelgeleitet zusammengefasst und immer stärker abstrahiert (vgl. Mayring 2015, S. 69 ff).

Im ersten Schritt wurde gemäß dem von Mayring entwickelten Ablaufmodell die Analyseeinheiten bestimmt (vgl. Mayring 2015, S. 70). In dieser Untersuchung bildet die kleinste mögliche Auswertungseinheit, die sogenannte Kodiereinheit, als kleinsten Materialbestandteil Sinneinheiten, die mindestens einen Satz bis zu mehreren Absätzen umfassen (vgl. Kuckartz et al. 2008, S. 39 f.)

Es werden nur für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante, klare inhaltstragende Sinneinheiten der Interviews kodiert, also bedeutungstragende Aussagen der Führungskräfte zu den im Leitfaden formulierten Fragestellungen. Gleiche Informationen wurden nur einmal kodiert (vgl. Flick 2009, S. 149 f).

Als Kontexteinheit und größter Textbestandteil, der unter einer Kategorie fallen darf, wird zunächst ein komplettes Interview einer Führungskraft verstanden, während die Auswertungseinheit jeweils festlegt, welche Textteile nacheinander ausgewertet werden. Hier bildet zunächst der einzelne Fall die Kontexteinheit und schließlich, mit dem Durcharbeiten der Interviews das komplette Material, also alle fünf transkribierten Interviews. Bei der hier verwandten Analysetechnik, der Zusammenfassung, fallen die Auswertungs- und Kontexteinheit zusammen (vgl. Mayring 2015, S. 73).

Das vollständige Textmaterial wurde sukzessive unter Berücksichtigung der Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Fragestellungen des Leitfadens schrittweise durchgearbeitet. Dabei wurden alle Textstellen, die der Definition der Kodiereinheiten entsprachen, zugeordnet und die Fundstellen anhand der Zeilennummerierung nachvoll-

ziehbar gemacht. Weiter wurden die Fundstellen chronologisch durchnummeriert. Dieser Durchgang ergab eine Gesamtzahl von insgesamt 193 Kodiereinheiten.

Im Anschluss wurden diese Textstellen in einer Paraphrase wiedergegeben, worunter Mayring eine „knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form“ (Mayring 2015, S. 71) versteht. Dabei wurden nicht inhaltstragende Textbestandteile weggelassen, sodass kürzere und allgemeinere Aussagen auf einer einheitlichen Sprachebene in einer grammatikalischen Kurzform entstanden. Diese Interpretationsregel nennt Mayring „Z1 Paraphrasierung“ (vgl. Mayring 2015, S. 72).

In der hier dargestellten Untersuchung wurden der Vorgang der Paraphrasierung und der bei Mayring als nächste Regel angeführte Generalisierung in einem Arbeitsschritt vollzogen. Dieses Vorgehen bietet sich bei größeren Textmengen an. Das Ziel ist hier eine einheitliche Sprach- und Abstraktionsebene (vgl. Mayring 2015, S. 69) unter der Bedingung, dass die vorherigen Aussagen in den Generalisierungen enthalten sind. Dabei wurden, entsprechend der „Z2 Regel Generalisierung auf das Abstraktionsniveau“ (Mayring 2015, S. 72), die Textstellen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau lagen, belassen (vgl. Tabelle II / Anhang).

Mit der dann nach Mayring vorgenommenen Reduktion, als „Z 3 Regel“ beschrieben, wurden Paraphrasen gestrichen, die als nicht wesentlich inhaltstragend angesehen wurden oder gebündelt und zu einer Aussage integriert, die bedeutungsgleiche oder ähnliche Inhalte hatten (vgl. Mayring 2015, S. 72 f). Allerdings wurden nur wenige redundante, bedeutungsgleiche generalisierte Paraphrasen identifiziert.

Auf der Grundlage der vorgenommenen Generalisierung konnte der folgende Schritt, der Reduktion und Entwicklung von Kategorien aus

dem Textmaterial, vorgenommen werden, sodass insgesamt 46 Kategorien gebildet werden konnten, denen die generalisierten Paraphrasen komplett zugeordnet werden konnten (vgl. Tabelle I / Anhang).

Bei diesem induktiven Vorgehen wurden aus dem Textmaterial heraus Selektionskriterien für die Bildung der Kategorien eingeführt, indem aufgrund der Analyse der Antworten zunächst Oberbegriffe assoziiert wurden, die mehrfach reflektiert, abgeglichen und immer wieder in Relation zu den Antworten gebracht wurden. Diese so gebildeten Ergebniskategorien ermöglichten es schließlich, die Paraphrasen diesem Kategoriensystem eindeutig, vollständig und hier unmittelbar auch fallübergreifend zuzuordnen.

Jeder Kategorie konnte zudem mindestens einer Analyseeinheit zugeordnet werden, sodass die Kriterien Exklusivität, Exhaustion und auch Sättigung erfüllt werden konnten. (vgl. Tabelle II / Anhang) (vgl. Mayring 2015, S. 85).

Diese verallgemeinernde Ableitung, die sich an den systematisch vorgenommenen Reduktionsprozessen orientiert, findet ohne Bezug auf vorab explizit formulierte Theoriekonzepte statt, wenngleich die theoretischen Vorannahmen im Hintergrund bei der Zuordnung des Materials sicherlich Auswirkungen haben. Alternativ sieht Mayring eine deduktive Kategorienentwicklung vor, bei der aus den vorliegenden Theoriekonzepten die Selektionskriterien und Kategorien entwickelt werden. (Mayring 2015, S. 85).

Diese Vorgehensweise wird hier ansatzweise berücksichtigt, wenn im nächsten Schritt das Kategoriensystem an den Fragestellungen des Leitfadens, also der operationalisierten Forschungsfrage, die ihrerseits auf theoretischen Vorannahmen beruht, zugeordnet wird (vgl. Tabelle

III / Anhang). So bilden die Fragestellungen alternative Oberkategorien, die damit eine Struktur für die weitere Auswertung nahelegen.

Am Ende dieses Vorgehens stand ein Kategoriensystem, das noch die ursprünglichen Aussagen widerspiegelt und durch die Zuordnung der Fundstellen vollständig rücküberprüft wurde und sich somit am Textmaterial belegen lässt. Diese Rücküberprüfung kann anhand der Tabelle II / (Anhang) nachvollziehbar vorgenommen werden.

Die relativ hohe Unterschiedlichkeit der Daten, die daraus resultierende Datenmenge und die hohe Anzahl an Kategorien kann als logische Konsequenz aus dem breit angelegten Forschungsanliegen, das sich auf verhältnismäßig große Zeiträume bezieht und verschiedenste Variablen von Risikofaktoren und Supervision erfragt, angesehen werden.

Explizit wurde die Zahl der Kategorien nicht weiter reduziert, um näher am Ursprungsmaterial zu bleiben und den Aussagegehalt nicht durch Reduktion und Verallgemeinerung weiter zu verringern (zur Übersicht siehe Tabelle I / Anhang).

Der Übersicht und Nachvollziehbarkeit halber wurden einerseits, wie dargestellt, alle Kategorien den möglichen Oberkategorien der Fragestellung des Leitfadens zugeordnet (Tabelle III / Anhang), wurde eine zusätzliche, vereinfachte Übersicht erstellt (Tabelle I / Anhang) und erfolgt im anschließenden Kapitel die Beschreibung einer kurzen Auswertung nach quantitativen Aspekten.

6.6.4 Quantitative Analyse

Die Entscheidung für eine quantitative oder qualitative Forschungsmethode schließt sich nicht gegenseitig aus, sondern steht vor allem in Abhängigkeit zum Erkenntnisinteresse. So kann eine Kombination der beiden gleichberechtigten Analysetechniken vorgenommen werden,

um die Vorteile des jeweiligen Ansatzes und des unterschiedlichen Forschungszugangs zu nutzen (vgl. Flick 2009, S. 211; Kruse 2004, S. 2). Durch die Kombination wird der Forschungsgegenstand, im Sinne des von Flick erläuterten Verfahrens der „Triangulation“, um eine zusätzlich Perspektive erweitert (vgl. Flick 2009, S. 225). Das Ziel dieses Vorgehens ist ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn.

An dieser Stelle ist es die Absicht, die zentrale Tendenz der in der qualitativen Analyse gewonnenen Ergebnisse aufzuzeigen, indem die Häufigkeitsverteilung der einzelnen Kategorien anhand der zugeordneten Anzahl der Kodiereinheiten in zwei kurzen Analyseschritten aufgezeigt wird (vgl. Flick 2009, S. 166 f). Umgekehrt ist es hier nicht vorgesehen, die Grundlagen quantitativer Sozialforschung vertiefend dazustellen.

Zunächst wurden hier auf der Grundlage des Interviewleitfadens zwei zusammenfassende Fragestellungen gebildet, die auch als neue Oberkategorien verstanden werden können:

1. In welcher Häufigkeitsverteilung werden von den Interviewten welche belastenden, anfordernden beruflichen Risikofaktoren benannt?

Dieser Oberkategorie wurden zunächst alle Kategorien des Kategoriensystems zugewiesen, die bedeutungstragende, generalisierende Paraphrasen enthalten, welche sich auf Aussagen der Führungskräfte über Risikofaktoren, Belastungen und Anforderungen beziehen.

Im zweiten Schritt wurde auf Grundlage aller Interviews als Auswertungseinheit geprüft, wie viele Kodiereinheiten zu jeder einzelnen Kategorie gebildet wurden. Wurden von einem / einer Interviewten mehrfach die gleichen Aussagen zu einer Kodiereinheit paraphrasiert, wurde diese nur jeweils einmal in der Kategorie berücksichtigt. Auf diese

Weise wurde eine Häufigkeitsverteilung der Kodiereinheiten deutlich und damit ein Trend aufgezeigt, welche Kategorien mit welchen Anforderungs-, Belastungs- oder Risikofaktoren in welcher Verteilung benannt wurden. Diese Anzahl wurde jeweils aus Anschaulichkeitsgründen zusätzlich in einem Prozentrang angegeben.

Die zweite Frage, die ebenfalls als neue Oberkategorie verstanden werden kann, lautet:

2. In welcher Häufigkeitsverteilung werden von den Befragten welche Aspekte benannt, durch die Supervision die Resilienz von Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen stärkt?

Dieser Oberkategorie wurden, analog zum oben geschilderten Verfahren, zunächst alle Kategorien zugeordnet, die bedeutungstragende generalisierte Paraphrasen der Interviewten zur Stärkung von Resilienz durch Supervision enthielten. Das weitere Vorgehen orientierte sich an dem Verfahren der Zuordnung der ersten Frage, sodass zum Schluss ebenfalls eine in Prozentzahlen angegebene Häufigkeitsverteilung sichtbar wurde.

Das Ergebnis dieser beiden vereinfachten Kategorienbildungen ist Gegenstand der Zusammenfassung und Diskussion und zudem im Anhang (Tabelle IV und V) zu ersehen. Vorher sollen aber hier die inhaltsanalytischen Gütekriterien dargestellt und angewandt werden.

6.7 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Wie bereits bei der Analyse der Zusammensetzung der Stichprobe angeführt, gilt es auch beim inhaltsanalytischen Vorgehen, Gütekriterien an den Analyseprozess der Datengewinnung und Datenauswertung anzulegen. Auch wenn Mayring feststellt, dass bei diesem Verfahren „fast vollständig Angaben über Zuverlässigkeit und Gültigkeit“ (May-

ring, 2015, S. 123) fehlen, um die Qualität empirischer Forschung zu bestimmen.

Um die methodische Vorgehensweise zu prüfen, existieren neben den klassischen Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität, die vor allem in der quantitativen Forschung anerkannt sind, sehr verschiedene Ableitungen, Differenzierungen und Konstrukte in Bezug auf die Qualitätsmessung qualitativer Forschung (vgl. Flick 2009, S. 261 f; S. 272 f; Helferich 2009, S. 155). Dem Umfang und dem Gegenstand dieser Untersuchung angemessen, sollen hier lediglich ausschnitthaft einzelne, spezifisch inhaltsanalytische Kriterien angelegt und dargestellt werden.

Bei der qualitativen Erforschung von Sinnstrukturen, mit der Absicht, Phänomene zu verstehen, kann es nicht darum gehen, die kommunikativen, interaktiven Einflüsse subjektiven Deutens außen vor zu lassen, um eine entsprechend größtmögliche Objektivität zu erreichen. Insofern kann nach diesem Maßstab mangelnde Objektivität auch nicht als Fehler angesehen werden, sondern geht es um einen wissenschaftlich „angemessenen Umgang mit Subjektivität“ (Helferich 2009, S. 155) (vgl. Flick 2009, S. 270).

Hierzu kann das klassische Objektivitätskriterium, der „Unabhängigkeit der Ergebnisse von der untersuchten Person“ (Mayring 2015, S. 124) durch die von Steinke und Kruse vorgeschlagenen Kriterien der „reflektierten Subjektivität“ und, als weiteres Kriterium, der „objektivierten Subjektivität“ ersetzt werden.

Mit „reflektierter Subjektivität“ ist hier gemeint, dass einerseits die Rolle des Forschers methodisch und systematisch „als Teil der untersuchten sozialen Welt“ (Steinke 2000, S. 4) reflektiert wird, während unter „objektivierten Subjektivität“ verstanden wird, dass das Forschungsvorge-

hen ausreichend berücksichtigt, dass der Erkenntnisprozess „kontextabhängig, situational, narrativ und interaktionell“ ist (Kruse 2004, S. 47). Beide Aspekte können für die hier vorliegende Untersuchung ausdrücklich bestätigt werden, da diese Aspekte durchgängig Gegenstand der Reflexion des Forschungsprozesses sind. Dieser Aspekt wird dadurch gestützt, dass diese Parameter auf der darunterliegenden Ebene gemeinhin auch als Reflexionskriterien für das supervisorische Handeln gelten.

Weiter gilt, wie eingangs betont, für das gesamte Projekt das Kriterium der offenen, nachvollziehbaren Verfahrensdokumentation als erfüllt, sodass die Datenerhebung, wie auch die Datenauswertung, kleinschrittig transparent und damit auf methodische Fehler hin überprüfbar ist. Die Systematik und Regelgeleitetheit wurde an den verschiedenen Analyseschritten dargestellt, ebenso wie das theoretische Vorverständnis ausgeführt wurde.

Damit ist die Grundlage für die Anwendung des Gütekriteriums „Intersubjektivität“ gelegt, indem eine Übereinstimmung mehrerer Forscher hinsichtlich der Verstehensleistung ermöglicht wird, die aber hier, aufgrund der zeitlichen Begrenzung, im Folgeschritt nicht umgesetzt wurde (vgl. Kruse 2004, S. 47).

Sicherlich ist hierbei zu bedenken, dass Sozialwissenschaft nur sehr eingeschränkt Intersubjektivität herstellen kann. Es kann weder das Untersuchungssetting nochmals genauso wiederholt werden, noch können alle theoretisch zu berücksichtigen Phänomene, als Gegenstand von Sozialforschung, in Datenmaterial umgewandelt werden (vgl. Soeffner 1993, S. 36).

Abschließend soll nun hier das Kriterium der Validität, also der Gültigkeit, angelegt werden. Ein Konsens erscheint leicht herzustellen, wenn

Kruse interne Validität, in der Bedeutungsgebung eines Prozesses des „ständigen Hinterfragens“ (Kruse 2004, S. 46) anführt, der auf alle Forschungsschritte regelmäßig angewandt wird (vgl. Flick 2009, S. 271).

Zur Prüfung der internen Validität insbesondere der Interviewsituation schlägt Steinke Kriterien vor, die sich auf die Geltungsansprüche für kommunikatives Handeln von Habermas beziehen (Steinke 2000, S. 1; Habermas 1995, S. 177 f; 410 f). Hieraus erwachsen Fragen wie die, inwiefern es zu einem Arbeitsbündnis zwischen Forschenden und Interviewten gekommen ist und ob es sich um ein „verständigungsorientiertes Verhalten“ handelt, das glaubwürdig, authentisch, gleichberechtigt und kritisierbar ist (vgl. Habermas 1995, S. 410 f; S. 177 f). Dafür, dass diese Kriterien interner Validität zutreffen, liegen gerade aufgrund der besonderen Konstellation der Befragungen „auf gleicher Augenhöhe“ der Beteiligten, eine Reihe von Hinweisen vor.

Inwiefern auch eine externe Validität erreicht werden kann, im Sinne einer von Flick angeführten Übertragbarkeit mit vorliegenden Theorien und vergleichbaren Studienergebnissen, wird sich im nächsten Kapitel herausstellen (vgl. Flick 2004, S. 271 f).

7. Darstellung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

7.1 Belastungs- und Risikofaktoren

Während hier zunächst die Antworten in Bezug auf anfordernde Belastungs- oder Risikofaktoren dargestellt und diskutiert werden, folgen im zweiten Teil der Zusammenfassung die Aussagen zur Stärkung von Resilienz durch Supervision mit dem Ziel der Beantwortung der Forschungsfrage. Die Struktur dieses Abschnitts orientiert sich dabei an der Häufigkeitsverteilung der Kategorien, also dem Ergebnis der quantitativen Analyse:

Tabelle 1: Ergebnisse der quantitativen Analyse von Risikofaktoren

Fragestellung: In welcher Häufigkeitsverteilung werden von den Interviewten welche belastenden, anfordernden beruflichen Risikofaktoren benannt?

Nr.	Kategorien	Ko- des	%
K3	Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution	17	20%
K2	Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo Klienten/-innen	13	15%
K1	Diskrepanz personeller und finanzieller Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggebern	10	12%
K16	Direkter Kontakt zu hoch belasteten, traumatisierten Klienten/-innen z.B. Risiko körperlicher Übergriffe, zugleich Vorliegen Ausbildungsmängel	10	12%

K4	Folgen der Vielschichtigkeit, Mittlerfunktion, konkurrierenden Interessen von Leitungshandeln	8	9%
K8	Folgen kurzfristiger politischer Steuerung und Ausdehnen von Kontroll- und Hilfeansprüchen durch Politik und Verwaltung	7	8%
K7	Folgen erhöhter Komplexität durch zum Beispiel Zunahme Anzahl und Unterschiedlichkeit von Hilfeformen	4	5%
K19	Mangelnde Vorhersagbarkeit von Krisen und Grenzen Bewirkungsmöglichkeit	4	5%
K5	Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung sowie Zunahme des Belastungsgrads der Klienten/-innen	3	4%
K9	Anforderung durch verändertes Verständnis von Leitung und veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden	2	2%
K17	Durch Teamarbeit und Schichtdienst bedingte Herausforderungen	2	2%
K18	Mangel an alternativen beruflichen Perspektiven innerhalb, außerhalb der Einrichtung	2	2%
K10	Unterforderung durch Routine	1	1%
K20	Mängel der Qualifikation der Führungskräfte und der fachlichen Besetzung von Leitungsrollen	1	1%
K21	Kommunikations-, Koordinations-, Kooperationsprobleme	1	1%

Wenn es um anfordernde Arbeitsfeldfaktoren in der Jugendhilfe geht, bildet die Kategorie, die im weitesten Sinne Aussagen zu den Folgen der Ökonomisierung (**Kategorie 3**) erfasst, die von den Führungskräften am häufigsten benannte Antwortkategorie. Hier weisen die Befragten sehr deutlich auf die Konsequenzen der fortwährenden Ausdehnung typisch marktwirtschaftlich orientierter Spielregeln hin, wie beispielsweise die Notwendigkeit, fachlich begründete Positionen zugunsten markstrategischen Verhaltens zurückzunehmen (vgl. Nr.13 / Tab. II) ⁽¹⁾ *(Laufende Nummerierung von Paraphrasen in Tabelle III / Anhang)*

oder auf Faktoren wie Konkurrenzdruck und Renditeerwartungen (vgl. Nr.25 / Tab. II). Die Aussage im Interview II zeigt exemplarisch, wie sich dieser Anforderungsfaktor im Laufe des durchaus sehr langen Betrachtungszeitraums verändert hat:

„Ich hätte mir vor 35 Jahren im Studium nie träumen lassen, dass ich irgendwann mal Werbung machen muss, dass ich aus dem Geld, was ich zur Verfügung habe, Gelder lockermachen muss, um Kugelschreiber zu bestellen, mit dem Firmenlogo drauf.“

(Experte II)

Auch die weiteren Befragten weisen darauf hin, dass das Rentabilitätskriterium und die Notwendigkeit, Personal einzusparen, für sie anfordernde Aufgaben sind, die sich immer deutlicher in den Vordergrund drängen (vgl. Nr.27 / Tab.II). Hierbei spielt offenkundig besonders auch das Diskrepanzerleben zwischen wertorientierten Institutionen und den Mechanismen der freien Wirtschaft eine Rolle. Zum einen sind vor allem die langjährig berufserfahrenen Führungskräfte (noch) in der Logik und Werteorientierung von Helfer/-innen in ihren Beruf eingetreten und äußern implizit, dass sie konkurrierenden strategischen und manipulativen Verhaltensqualitäten eher kritisch gegenüberstehen und gerade die gesellschaftlichen „Randgruppen“ stützen wollen, die in Kosten-Nutzen-Kategorien gemessen eher zu den Verlierern/-innen gehören (vgl. Nr.29 / Tab.II).

„Ich bin mit einem gewissen Idealismus damals in den Beruf gegangen und hätte mir nie vorstellen können, dass ich mal den gleichen Mechanismen wie in der freien Wirtschaft untergeordnet bin und damit klarkommen muss.“

(Experte II)

Aufgrund dieser Werteorientierung geraten die Führungskräfte offenbar besonders in Konflikt, wenn die Existenz der Arbeitsplätze der Mitarbeitenden, für die sie verantwortlich sind, bedroht ist und sie sich ihnen gegenüber nicht ausreichend unterstützend verhalten können (vgl. Nr. 25-27 / Tab. II). Um diese Phänomene nicht übermäßig zu individualisieren, sollte nicht vergessen werden, dass vier von fünf befragte Führungskräfte für Einrichtungen tätig sind, deren Leitbilder, neben anderen Wertebeschreibungen, u.a. Mildtätigkeit, Gemeinwohl, Demut und Nächstenliebe enthalten.

Auf dieser Grundlage erscheint nicht die Ökonomisierung an sich als Problem, sondern eher die mangelnde Vereinbarkeit divergierender Normen und Wertesysteme, die sich, je nach Tiefe der Betrachtung, gegenseitig ausschließen und als Spannungen auf den Ebenen des Handelns, Denkens und Fühlens der Führungskräfte verortet werden können.

„Und da muss man dann immer überlegen, wie weit will und kann und muss man gehen? Wo ist die Grenze, wo man sich selber so verbiegt, dass man am Ende nicht mehr in den Spiegel gucken kann?“

(Experte II)

Für die Ebene der Mitarbeitenden werden in dieser Kategorie Ängste, den Arbeitsplatz und die Teamzugehörigkeit zu verlieren, benannt, sowie auf die erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter/-innen abgehoben, die diese aufgrund der Schwankungsgrade in den Arbeitsauslastungen zeigen müssen (vgl. Nr. 82; 84 / Tab.II).

Auch hier erweisen sich die unterschiedlichen Systemregeln als potentiell konflikthaft, wenn angeführt wird, dass Mitarbeitende durch das Erbringen guter Arbeitsergebnisse nicht unbedingt die wirtschaftliche

Sicherheit ihres Arbeitsplatzes erhöhen können (vgl. Nr.83 / Tab.II). Dies ist dadurch bedingt, dass einerseits, wie im Kapitel 5.2 angeführt, die Wirkung pädagogischer Arbeit nur sehr aufwändig objektivierbar, sowie messbar ist und sich andererseits das Abwenden von Risiken, zum Beispiel in Form einer Kindeswohlgefährdung, nicht in vereinfachten Kosten-Nutzen-Relationen darstellen lässt. Beide Faktoren führen aber eben nur sehr begrenzt dazu, dass diese Arbeit als in ökonomischer Hinsicht gewinnbringend vermarktet werden und damit die existentielle Unsicherheit eingegrenzt werden könnte.

In der Befragung konnte weiter auch der im Theorieteil gefundene Aspekt bestätigt werden, dass das Priorisieren ökonomischer Kriterien aversive Auswirkungen auf die Klienten/-innen hat, da Hilfeangebote aus wirtschaftlichen Gründen zu spät oder unpassend eingesetzt werden und dies erhöhte Hilfebedürftigkeit der Kinder oder Familien zeitigt (vgl. Nr. 31 / Tab. II). Wie später noch dargestellt werden wird, wirken aber erhöhte Problembelastungen der Klienten/-innen und unpassende Hilfekontexte in direkter Weise als Anforderung auf die Mitarbeitenden zurück.

Wird nach den Anforderungsfaktoren, die auf die Jugendhilfeeinrichtungen wirken, gefragt, zeigten die Antworten der Experten/-innen auch hier einen deutlichen Trend, wie weit die Kolonialisierung des psychosozialen Arbeitsfelds durch Gewinn-Verlust-Relationen gediehen ist. Die Aussagen weisen jeweils eine hohe Eindeutigkeit auf, welchen Stellenwert ökonomische Kriterien haben (vgl. Nr. 104-107 / Tab. II) und geben zugleich Hinweise darauf, in welchem Umfang sich die Leitungskräfte mit ihrer Aufgabe, die Existenz der Einrichtung zu sichern, identifizieren.

In einer genaueren Betrachtung wird zudem deutlich, dass die ökonomischen Risiken, je nach Einrichtungskontext, sehr verschiedene Aus-

prägungen haben. Während von der befragten Führungskraft im Interview IV, die einen Bereich innerhalb einer Stadtverwaltung leitet, der Faktor gar nicht benannt wurde, führt der Leiter einer kleinen Institution an:

„Die wirtschaftliche Existenz steht immer im Vordergrund“

(Experte III)

Insgesamt bestätigen die Resultate der in dieser Kategorie zugeordneten Daten in ihrem Trend die in Kapitel 5.2 gefundenen Theorien und Untersuchungen vollständig, sodass davon ausgegangen werden kann, dass dieser Faktor sich anfordernd und je nach Ausprägung belastend auf die Resilienz der Führungskräfte, Mitarbeitenden und Einrichtungen auswirkt. Aufgrund der Relevanz dieser Kategorie ist diese hier zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 2: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien

Kategorie 3: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution

Frage 1: Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrase
II	Zurücknehmen fachlicher Positionen zugunsten marktstrategischem Verhaltens da verminderte Nachfrage droht
II	Konkurrenz mit finanzstärkeren Trägern bei der Akquise von Mitarbeitenden
II	Austarieren der Bereitschaft und der Möglichkeiten sich anzupassen

Frage 2 Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?

I	Erwartung Refinanzierung und Rendite zu erwirtschaften
I	Zunehmend gewinnorientiert leiten zu müssen

- I Erwartungen rentabel zu handeln und Personalkosten einzusparen
- II Der Jugendhilfebereich hat sich in den letzten 20 Jahren zu einem Arbeitsbereich entwickelt der ökonomischen Spielregeln unterliegt
- II Werteorientierte Institutionen stehen mit ihren Hilfeangeboten in direktem wirtschaftlichen Wettbewerb
- II Diskrepanzerleben zwischen werteorientierten beruflichen Motiven und den Mechanismen der freien Wirtschaft

Frage 4: Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?

-
- I Ängste Arbeitsplatz, Teamzusammenhalt, Zugehörigkeit zu verlieren
 - II Sicherheit eines unsicheren Arbeitsplatzes kann durch gute Arbeitsleistung nicht erhöht werden
 - I Belastungen entstehen aus starken Schwankungen der Arbeitsauslastung und deren Konsequenzen

Frage 5: Wodurch ist Ihre gesamte Institution am meisten gefordert?

-
- I Das erfolgreiche Beantworten ökonomischer Anforderungen
 - II Ökonomisch unsichere Existenzgrundlage der Einrichtung
 - III Kleine Einrichtungen haben weniger Ressourcen wirtschaftliche Risiken abzuwehren
 - III Wirtschaftliche Existenz zu sichern hat vorrangige Relevanz

Wird die Frage der Ökonomisierung mit den Rückmeldungen zu der **Kategorie 1** kombiniert, die auf die „Diskrepanz zwischen personellen und finanziellen Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggebern“ (K1) abzielt und deren zugeordnete Kodierungen ebenfalls relativ häufig auftreten, kann die Relevanz wirtschaftlicher Faktoren für die Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften noch weiter untermauert werden.

Hier wird zudem deutlich, dass sich knappe finanzielle Mittel direkt auf die Agenda der Führungskräfte, aber auch auf Mitarbeitende und Einrichtungen auswirken (vgl. Nr. 1-5 / Tab. II). Überdies entstehen hier für das berufliche Selbstverständnis der Führungskräfte offenbar auch verstärkt Ambivalenzen, wenn sie, paradoxerweise in einem beruflichen Einrichtungskontext, der sich die Hilfeleistung auf die Fahnen geschrieben hat, die internen Notlagen ihrer Mitarbeitenden nicht adäquat beantworten können:

„Wenn man als Führungskraft unter Ressourcenmangel leidet, sei es, dass ein Mitarbeiter nicht mehr da ist, dass Kollegen krank werden, dass Mittel nicht da sind, Plätze nicht da sind – das finde ich das Schwierigste. Das am meisten belastende.“

(Experte IV)

In den Aussagen der Experten/-innen dieser Kategorie spiegeln sich die angeführten Auswirkungen der finanziellen Verknappungen der Verwaltungen als Auftraggeber/-innen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 381). Zudem wird deutlich auf die Problematik hingewiesen, ausreichend qualifiziertes und zeitlich passgenaues Personal vorhalten zu müssen (vgl. Nr. 2, 3 / Tab.II).

An dieser Stelle zeigt sich anschaulich, dass es offenkundig regelmäßig zu den Rollenbedingungen der Führungskräfte gehört, eine Art allseitiger Zuständigkeit zu unterliegen und nicht nur die Wirtschaftlichkeit sowie die Fachlichkeit zu sichern, sondern auch für Fragen der Personalakquise, Personalsteuerung und Personalentwicklung zuständig zu sein. Dies trifft offenkundig als Anforderung besonders für kleinere, personell weniger ausdifferenzierte Einrichtungen zu:

„Gut, wenn der Laden größer wäre, dann wäre man an einer anderen Position und dann müssten andere in Teilen diese Aufgaben machen. Und so ist natürlich eine kleine Einrichtung, dann ist man, ja, multifunktional, da in allen Bereichen bis quasi nach unten hin. Und dann alles, was Leitung dann abdecken muss, ist dann ein bisschen mehr, ne, und ist halt nur auf zwei Schultern verteilt und nicht auf mehrere.“

(Experte III)

Über die Mitarbeitenden wird an dieser Stelle von den Führungskräften angenommen, dass sich auch bei ihnen Konflikte ergeben, die durch die Diskrepanz zwischen ihrer einerseits hohen Loyalität und Identifikation mit der Einrichtung und andererseits vermehrten zeitlich personellen Grenzen bedingt sind (vgl. Nr.77 / Tab.II). Als für dieses Arbeitsfeld typisch kann angenommen werden, dass sich Mitarbeitende „mit ihrer ganzen Person“ einbringen, sodass zeitlich oder finanziell bedingte Eingrenzungen auch als persönliche Konflikte erlebt werden.

„Also, es ist schon eine hohe Loyalität dann einfach auch zu spüren mit dem Unternehmen, und wenn sie es nicht erfüllen können, das ist für die schon ein unheimlicher Druck“

(Expertin I)

Schließlich werden auch als Anforderungsfaktoren auf der Ebene der Einrichtung, neben den finanziellen Existenzbedarfen der Kategorie 3, die personellen Bedarfe gesehen, sodass sich in der Verbindung und Addition der beiden Kategorien ein deutliches, die Resilienz anforderndes Profil erweist und die gefundenen theoretischen Konzepte bestätigt.

In der **Kategorie 2** die, wie in Tabelle 4 ersichtlich, ebenfalls eine relativ hohe quantitative Ausprägung aufweist, wird vor allem auf die Dis-

krepanzen zwischen den für die Arbeitsprozesse zur Verfügung stehenden Zeitressourcen und den Aufgaben von Mitarbeitenden und Führungskräften abgehoben. Zudem werden die Konsequenzen, die aus diesem Missverhältnis entstanden sind, wie beispielsweise die Beschleunigung der Arbeitsprozesse, zusammengefasst.

Auch hier bestätigen die Führungskräfte in ihren Aussagen die theoretischen wie empirischen Befunde (vgl. Rosa 2014, Beher / Gragert et al. 2005; Hausinger 2009; Volk 2011) in Form einer Verdichtung, Vergleichzeitigung und Geschwindigkeitssteigerung des Leitungshandelns wie auch der Hilfe- und Arbeitsprozesse insgesamt. So verlangen die eingeschränkten Zeitressourcen bei gleichzeitig ansteigenden Informationsmengen auch in der Jugendhilfe den Führungskräften ein hohes Tempo ab und erfordern, relevante Entscheidungen kurzfristig und auf Basis mangelnder Informationen zu treffen (vgl. Nr. 7, 9, 23, 12 / Tab.II). Auch konnte die von Rosa dargestellte Dynamik unterschiedlicher Geschwindigkeiten von Teilsystemen gefunden werden, infolgedessen der langsamere Prozess von dem schnelleren unter Zeitdruck gesetzt wird (vgl. Rosa 2014, S. 99):

„Die Arbeit hat sich verdichtet, es wird mehr verlangt an, ja, Verantwortung, an Übersicht, an Kostendämpfung, an Transparenz, an, ja, Geschwindigkeit, es muss alles schneller gehen. In der Erziehung hat das Behandlungsprinzip Einzug gehalten, ne, also die Zeit zum Beispiel, wie im Krankenhaus, da ist etwas nicht in Ordnung und dann geht man ein paar Wochen hin und dann muss das erledigt sein“

(Experte III)

Deutlich wird, dass der im Verhältnis langsamere Hintergrundprozess von Erziehung, Entwicklung, Lernen und persönlichem Wachstum als

wesentliche Zieldimension der Jugendhilfe nicht grenzenlos zu beschleunigen ist, auch wenn sich die Taktung der darum angesiedelten Arbeitsprozesse des Informierens, Dokumentierens, Messens und Nutzbarmachens scheinbar immer noch weiter steigern lässt.

Zwischen diesen verschiedenen Eigengeschwindigkeiten, deren Abstand aus der Perspektive der Befragten eher zunimmt (vgl. Nr. 22-24 / Tab.III), werden auch die Mitarbeitenden gesehen. Auch hier werden ein hohes Arbeitspensum und knappe Zeitressourcen benannt, die sich in Überforderung manifestieren können (vgl. Nr. 80, 81 / Tab. II). Zuletzt werden mangelnde zeitliche Ressourcen auch als größte Herausforderung für die Institution festgemacht (Nr. 103 / Tab.II).

Zur Nachvollziehbarkeit dieser relevanten Kategorie ist an dieser Stelle wiederum ein Auszug aus dem Kategoriensystem dargestellt:

Tabelle 3: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen

Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo Klienten/-innen

Frage 1: Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
I	Zeitlich eingebunden in alltägliche Tätigkeiten, keine Ressourcen für strukturelle, konzeptionelle, optimierende Überlegungen
I	Anforderung mit hohem Tempo Einsatz von Mitarbeitenden zu steuern
III	Entwicklungen haben ein eigenes Tempo, eher langsam, nur aus der Distanz wahrnehmbar
III	Arbeitsinhalte haben sich verdichtet, Arbeitsprozesse beschleunigt
V	Krisen die unmittelbar und zugleich qualifiziert beantwortet werden müssen

- V Entscheidungen unmittelbar treffen und alles andere unterbrechen zu müssen
- V Bei geringen Hilfedauern in kürzeren Zeitabständen Entscheidungen treffen zu müssen

Frage 2: Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?

I	Zwang schneller Entscheidungen auf Basis mangelnder Sachkenntnis
I	Mangelnde Zeitressourcen, komplexer Informationsbedarf
III	Erziehungsprozesse werden durch die Erwartung kurzfristig wirkender Behandlung ersetzt

Wichtig erscheint auch, wie der Befragte im Interview III schon andeutet, dass in die zur Verfügung stehenden Arbeitszeitfenster mehr Ansprüche unterschiedlicher Anspruchsträger/-innen hineinwirken, wie bei den Ergebnissen der Kategorie 8, den Folgen politischer Steuerung, noch deutlicher werden wird.

Somit deutet sich an, dass die Qualität der Anforderung an die personale oder systemische Resilienz erst dann vollständiger erfassbar wird, wenn das dynamische Zusammenwirken der hier einzeln vorgestellten Ergebniskategorien berücksichtigt wird.

In der Häufigkeit der zugeordneten Kodierungen zeigt die **Kategorie K16** ebenfalls eine relativ höhere Ausprägung und bezieht sich vor allem auf die beruflichen Anforderungen, die sehr unmittelbar die Mitarbeitenden betreffen, die in direktem Kontakt zu den hoch belasteten Kindern, Jugendlichen und ihren Familien stehen und vor allem im stationären Hilfesetting, dem Risiko von körperlichen Grenzverletzungen ausgesetzt sind.

Tabelle 4: Folgen direkter Kontakt zu hoch belasteten Klienten/-innen
Kategorie 16: Direkter Kontakt zu hoch belasteten, traumatisierten Klienten/-innen z.B. Risiko körperlicher Übergriffe, Vorliegen Ausbildungsmängel

Frage 4: Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
II	Anfordernde Klienten/-innen mit Risiko körperlicher Übergriffe auf Mitarbeitende
III	Konfliktqualität mit Klienten/-innen
III	Grenzverletzungen der Klienten/-innen fordern Mitarbeitende mit zunehmendem Alter mehr
III	Bei schwierigen Klienten/-innen zeigt die Dauer der Arbeit und das Alter der Mitarbeitenden Wirkung
IV	Deutlich gestiegener Hilfebedarf der Klienten/-innen während der letzten 25 Jahre, u.a. gravierende Traumatisierungen, psychische Störungen und dazu inadäquates Ausbildungsniveau von Mitarbeitenden
V	Bei aufsuchender Arbeit mit der familiären Problematik unmittelbar konfrontiert zu sein, mit der Schwierigkeit, einen professionellen Abstand halten zu können
V	Unreflektiertes Agieren, das in der nachfolgenden Reflexion als unangemessen bewertet wird

Hier finden sich in den Aussagen aller interviewten Führungskräfte direkte Hinweise auf diese, die Resilienz der Mitarbeitenden anfordernden Faktoren. In ihren Stellungnahmen bestätigen die Befragten damit die Untersuchungen von Schmid et al. (2010), Ziegenhain (2011) und Müller (2011), nach denen die Klienten/-innen der Jugendhilfe, insbesondere der stationären Hilfen, einen umfassenden Hilfebedarf aufweisen, der sich häufig in Form komplexer Traumafolgestörungen zeigt und eine insgesamt ansteigende Tendenz hat (vgl. Nr. 89, 85 / Tab.II).

„(...) ich glaube, die Originalität von Verhaltensweisen von Kindern und Familien ist in meinem jetzt fast 25 Jahren stationäre Jugendhilfeerfahrung absolut gestiegen. Also Kinder, die hat es früher nicht gegeben, in der Form in dem Ausmaß. Ob nun mit Traumatisierungen, ob mit Gewaltbereitschaft, ob mit gravierenden anderen psychischen Störungen oder erlebten furchtbaren Geschichten, das ist deutlich heftiger geworden“

(Experte IV)

Die Konsequenzen für die Mitarbeitenden werden weiter konkretisiert, wenn aufgezeigt wird, dass ihre Widerstandsfähigkeit, besonders mit zunehmendem Alter durch diese Qualität von Konflikten deutlich gefordert ist (vgl. Nr. 87, 88 / Tab.II).

Die **Kategorie 5**, in der Aussagen zu den Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung der Klienten/-innen zusammengefasst sind, kann zu dieser Betrachtung hinzugezogen werden, weil beide Kategorien nur zwei Seiten einer Medaille abbilden. Damit reicht die reine Anzahl dieser, sich auf die beiden Kategorien beziehenden Kodierungen, in der quantitativen Betrachtung (Tab. 2) bis auf den zweiten Rang, direkt hinter den anfordernden ökonomisch bedingten Kriterien. Auch dieser Umstand kann als Hinweis gewertet werden, dass Mitarbeitende in der Jugendhilfe, insbesondere in den Hilfen zur Erziehung, in Arbeitsumgebungen mit einem deutlichen psychischen und physischen Verletzungsrisiko beschäftigt sind.

Es kann mit einiger Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass dieses Phänomen noch mehr an Deutlichkeit gewonnen hätte, wenn Mitarbeitende selber befragt worden wären. Die Hinweise, dass beispielsweise posttraumatische Bewältigungsmechanismen wie die

erhöhte physiologische und psychische Übererregbarkeit, wie sie von Huber (2009) und Pleyer (2004) beschrieben werden, direkt auch auf die psychische Konstitution der Mitarbeitenden wirken, ergeben sich an verschiedenen Interviewstellen:

„Und damit, durch die schwierige Klientel, steigt einfach das Stresspotenzial auf allen Ebenen bei den Mitarbeitern. Und das überträgt sich auch auf mich, weil ich dann halt höhere Krankenstände habe; gucken muss, wie ich die gestemmt kriege“

(Experte II)

Über die Steigerung des Stresserlebens hinaus, wird im Interview IV aufgezeigt, dass Mitarbeitende, bedingt durch die Qualität der Problematik der Klienten/-innen, an die Grenzen ihrer Handlungs- und Lösungsfähigkeiten kommen (vgl. Nr. 38 / Tab.II). Dieser Hinweis steuert die für die Resilienz und im Folgenden für die Supervision wichtige Dimension der Frage der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Handelnden an. Durch die zusätzlich einschränkenden Umstände, dass ein großer Anteil der Hilfen zur Erziehung innerhalb eines Zwangskontextes umgesetzt wird, das professionelle Handeln aber auf Mitarbeit und Mitwirkung angewiesen ist (vgl. Busse 2012, S. 65) und die Wirksamkeit des Handelnden, aufgrund der Komplexität des Feldes, schwer zuzuordnen ist, erscheinen Mitarbeitende gerade in dieser Hinsicht besonders herausgefordert.

Die Grenzen der Bewirkungsmöglichkeiten des beruflichen Handelns der Fachkräfte greift auch **Kategorie 19** auf, sodass die Divergenz zwischen dem einerseits hohen oder ansteigenden Hilfebedarf der Klienten/-innen und den andererseits mangelnden Antwortmöglichkeiten der Mitarbeitenden weiter gestützt wird.

Tabelle 5: Mangelnde Vorhersagbarkeit und Grenzen

Kategorie 19: Mangelnde Vorhersagbarkeit von Krisen und Grenzen der Bewirkungsmöglichkeiten

Frage 4: Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
IV	Im Arbeitsfeld ist grundsätzlich die zeitliche Vorhersagbarkeit von Anforderungen nicht gegeben
IV	Mitarbeitende sind regelmäßig mit Grenzen ihrer Bewirkungsmöglichkeiten konfrontiert
V	Mangelnde Bewirkungsmöglichkeit aufgrund ansteckender Konflikt-dynamik
V	flexibel auf Autonomiebedürfnisse und Verweigerungshaltung jugendlicher Klienten/-innen einstellen

Hier ergänzt der befragte Experte des Interviews IV allerdings die Qualität der Anforderungen um ein weiteres wichtiges Kriterium, nämlich der Nichtvorhersagbarkeit. Diese Dimension wird in der Stressforschung regelmäßig als Kennzeichen angesehen, das mit hohen individuellen Stresswerten einhergeht (vgl. Bengel, 2012). Zudem wird Nichtvorhersagbarkeit in der Psychotraumatologie als spezifische Erlebnisqualität entsprechend belasteter Menschen angesehen und spiegelt sich möglicherweise hier auf der Ebene der Mitarbeitenden (vgl. Huber, 2003).

Über diese psychischen Variablen hinausgehend, weisen zwei Führungskräfte darauf hin, dass sich auch Disproportionen an anderer Stelle ergeben, da die beruflichen Herausforderungen der Arbeit mit hoch belasteten Klienten/-innen in einem ungünstigen Verhältnis zu der Güte und Zielgerichtetheit der Ausbildungen der Mitarbeitenden stehen, um diesen besonderen Anforderungen zu begegnen (vgl. Nr. 89, 108 / Tab.II). Auf diesem Wege wird angeführt, dass hier auch die Institution gefordert ist, für das notwendige fachliche Rüstzeug zu sorgen.

„Das andere ist, dass in der Jugendhilfe die Fälle immer intensiver werden, also (...) jetzt in diesem Unternehmen, das sich nochmal auf Intensivfälle spezialisiert hat (...) natürlich auch geguckt werden muss, wenn es so Spezialisierungen gibt, entweder Trauma-Gruppen oder Essgestörten-Gruppen oder Autisten-Gruppen, da dann die Leute fachlich gut aufzustellen, zu qualifizieren, nach zu qualifizieren“

(Expertin I)

In **Kategorie 4** werden Aussagen zur Vielschichtigkeit und zur Anforderung mit konkurrierenden Interessenslagen umzugehen, zusammengefasst. Diese Erkenntnisse sind nicht neu, sondern, wie bereits festgestellt, gehören Dilemmata und Paradoxien implizit zur Rollendynamik von Leitungsrollen dazu. Auch kann, wie angeführt, eine ausreichende Ambiguitätstoleranz (vgl. Müller-Christ, 2007) als umgekehrt notwendige Führungskompetenz angesehen werden. Fraglich ist in diesem Zusammenhang allerdings, in welcher Qualität und in welchem Ausmaß unterschiedliche und widersprüchliche Anforderungen und Zielsetzungen auf die Führungskräfte wirken:

„Ja, mehr Verantwortung, ja. Sowohl für die Mitarbeiter, dann, dass der Laden läuft, dass die Kohle da ist, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen, dass die, ja, gerne arbeiten und dass auch noch, ja, ein Ergebnis dabei herauskommt, was man verkaufen kann.“

(Experte III)

Hier erscheint es naheliegend, die Ergebnisse der **Kategorie 7** hinzuzuziehen, in der die Folgen erhöhter Komplexität erfasst werden. Diese wird von den befragten Experten/-innen vor allem mit der Ausweitung der Anzahl und Unterschiedlichkeit der Hilfeangebote in Verbindung

gebracht und insofern auf die interne Komplexität der Hilfesysteme reduziert (vgl. Nr. 50, 51 / Tab.II).

Hier weisen die Führungskräfte, entlang der vorgestellten Theoriemodelle und Befunde von u.a. Willke (2014), Santen et al. (2003), Schweissgut (2011), darauf hin, dass mit jedem neuen Hilfesystem, mit dem die Einrichtung auf die Ausweitung der wahrgenommenen Problemlagen der Klienten/-innen reagiert, der Bedarf an Synchronisation, Koordination und Kooperation analog zunimmt.

„Und je mehr verschiedene Arbeitsgebiete man halt aufbaut, umso vielfältiger werden auch die Ansprüche an die Leitung, dann halt alles im Blick zu haben. Auch weil Sachen dezentralisiert sind, also nicht alles unter einem Dach und kurze Wege, sondern man auch Fahrzeiten hat und auch nicht so nahe dran ist, nicht so die Kontrollfunktion ausüben kann.“

(Experte II)

Besonders die Antworten auf die Frage 3, inwieweit sich die Anforderungen im Laufe der Zeit verändert haben, weisen auf die Grenzen der Vereinbarkeit der vielschichtigen Ansprüche hin und zeigen auf, wie die Führungskräfte diese äußeren Systemfaktoren als nach innen genommene, eigene Konflikte wahrnehmen (vgl. Nr. 32, 33 / Tab.II).

Wenn schließlich dieser Aspekt um die Kodierungen der **Kategorie 8**, welche die Folgen kurzfristiger politischer Entscheidungen zusammenfasst, erweitert wird, werden die Anforderungen an die Steuerungs- und Entscheidungskompetenzen der Führungskräfte noch transparenter. Die im Theorieteil dargestellten Folgen der konstanten Ausweitung der Aufträge der Jugendhilfe und der steigenden Geschwindigkeit in der Neujustierung der Rechtslagen werden hier auch von den Befragten identifiziert (vgl. Nr. 53, 54 / Tab.II).

So kann angenommen werden, dass der damit einhergehende Anspruch nach erhöhter Flexibilität und nach kurzfristigem Um- und Gegensteuern, sowie der Anforderung, Entscheidungen auf der Basis begrenzter Informationslagen treffen zu müssen, als potentielle Risikofaktoren für die Resilienz der Führungskräfte angesehen werden können.

Tabelle 6: Folgen politischer Steuerung

Kategorie 8: Folgen kurzfristiger politischer Steuerung und Ausdehnen von Kontroll- und Hilfeansprüchen durch Politik und Verwaltung

Frage 2: Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
I	Geringe zeitliche Ressourcen, hohes Tempo für Umsetzen politischer Entscheidungen
I	Erwartung flexibel auf kurzfristig sich ändernde politische Vorgaben zu reagieren
V	Krisen herausfordernder da Kindeswohlgefährdungen von Jugendämtern anders bewertet werden
V	Gesellschaft und Politik fordern Abwesenheit oder umgehen des Beseitigen von Gefährdungen von Kindern und erwarten die Realisierung dieser Ansprüche durch die Sozialarbeiter/-innen der Verwaltung

Wie bereits bei Poulsen (2013), Retzer (2012), Hirschberg (2013) angeführt, bestätigt sich hier, dass die Führungskräfte den gesellschaftlichen Auftrag, großflächig Gefährdungen und Risiken von Kindern abzuwenden, bereits für ihre Aufgabenbeschreibungen übernommen haben und mit umfänglichen Absicherungstätigkeiten und Sicherheitsabwägungen beschäftigt sind. Im Hintergrund bleibt die Begrenztheit bis Unmöglichkeit, hoch komplexe und dynamische arbeitsweltliche Systeme oder ganze gesellschaftliche Teilsysteme kontrollieren zu können, und damit immer das Risiko, dass sich Mitarbeitende oder Füh-

rungskräfte für Phänomene verantworten müssen, auf die sie nur sehr begrenzt Einfluss haben.

„Krisen haben eine höhere Brisanz bekommen. Die Frage der Kindeswohlgefährdung, die natürlich dann eben auch bei Jugendämtern eine ganz andere Bedeutung hat, sodass ich spüre, von außen kommt auch mehr Druck. So war für mich wichtig zu gucken, gut, wie kann ich so als Bereichsleiterin auch dagegeghalten, um auch die eigenen Mitarbeiter zu schützen (...)“

(Expertin V)

Abschließend weist die Expertin im Interview V auf eine sehr aktuelle Anforderung der Jugendhilfe hin, nämlich zehntausende minderjährige Flüchtlinge kurzfristig und zugleich entsprechend der über Jahrzehnte entwickelten hohen Hilfestandards, bei begrenzter Fachexpertise, zu versorgen (vgl. Nr. 110-112 / Tab.II).

Sie zeigt damit exemplarisch auf, wie gesellschaftliche Nöte und politische Entscheidungen die haltgebenden Strukturen der Jugendhilfeeinrichtungen weiter verflüssigen, sodass die Grenzsetzung für das berufliche Engagement immer weiter in die persönliche Verantwortung der Mitarbeitenden und Führungskräfte exportiert wird und sich der offenkundige äußere Mangel nach innen verlagert und sich als Gefühl, nicht oder nie zu genügen, manifestiert.

„Aber dennoch tritt da so ein Phänomen auf – ich weiß nicht, ob das in anderen Bereichen Führungskräfte auch zutrifft – man kann eigentlich so viel machen, wie man will, gut ist nie gut genug. Es muss immer noch was besser werden“ (Experte V)

Zusammenfassend bestätigen die befragten Experten/-innen die im ersten Teil vorgestellten empirischen Daten und Theoriemodelle zu

den Risikofaktoren die auf die Widerstandsfähigkeiten der Mitarbeitenden, Führungskräfte und Einrichtungen wirken.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die diskutierten Variablen in ihren dynamischen und vielschichtigen Wirkungsprozessen gegenseitig verstärken, wie auch aufheben oder abmildern können. Der Umstand, dass diese Faktoren zudem hoch individuellen und kontextspezifischen Varianzen unterliegen, schmälert jedoch nicht ihre grundlegende Bedeutung, insbesondere wenn es im Weiteren um die Ergebnisse der Einschätzungen zum Risiko von Erkrankungen als Folge arbeitsweltlicher Belastungen geht.

In den beiden **Kategorien 6 und 22** wurden, abschließend zum Themenfeld der Risikofaktoren, die Auffassungen der Experten/-innen zu den Fragen des Zusammenhangs zwischen den Faktoren „hohe Arbeitsbelastung“ und „Erkrankungen von Mitarbeitenden“ wiedergegeben.

Auch wenn direkte Zusammenhänge zwischen Arbeitsanforderungen und Erkrankungsraten, auf Basis des vorliegenden Datenmaterials, nur äußerst begrenzt erhoben werden können, ist auffallend, dass alle befragten Experten/-innen direkte Relationen benennen, die sie in Bezug auf ihre eigene Person oder bei den Mitarbeitenden feststellen.

Tabelle 7: Kategorie 22: Zusammenhang Erkrankungen und hoher Arbeitsbelastung

Kategorie 22: Auftreten, Häufigkeit und Ausprägung von Erkrankungen stehen im Zusammenhang mit körperlichen Übergriffen, Mehrarbeit, psychischer Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften

Frage 6: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Erkrankungen von Mitarbeitenden und hoher Arbeitsbelastung

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
I	Mitarbeitende erkranken chronisch u.a. wegen psychischer Anforderungen
I	Belastung führt zu Einschränkungen der Immunabwehr von Mitarbeitenden
I	Heilungsprozesse körperlicher Erkrankungen dauern länger an
I	Durch Folgen der Mehrarbeit fallen Mitarbeitende aus
II	In angespannten Situationen steigende Krankenstände von Führungskräften und Mitarbeitenden
III	Erkrankungen stehen in direkter Relation zu Stressniveau und Arbeitsbelastung
III	Erfahrungswissen der Auswirkung von Arbeitsbelastung auf den Körper
IV	Mitarbeitende sind körperlichen Übergriffen von Klienten/-innen und überfordernden Situationen alleine ausgesetzt, was zu Erkrankungen führt
V	Bei längerfristigem Ausbleiben einer ausreichenden Selbstfürsorge

Zugleich sind im „Zwangskontext Arbeit“ der Offenheit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften über arbeitsbedingte Folgewirkungen und insbesondere Erkrankungen zu sprechen, an vielen Stellen und aus unterschiedlichen Gründen Grenzen gesetzt. Als Mitarbeiter/-in den Führungskräften mitzuteilen, unter den Arbeitsanforderungen gesundheitlich zu leiden, geht möglicherweise mit beruflichen Existenz- oder Versagensängsten einher.

„Ja, jetzt weiß ich natürlich nicht immer genau um die Erkrankungen Bescheid, aber (...) wenn ich einen Bereich beobachte oder einzelne Mitarbeiter, die vorher schon sehr in den Überstunden waren, und dann denke ich auch, Leute, die signalisiert haben, dass sie nicht mehr können, wenn die irgendwann dann ausfallen, dann stelle ich schon auch einen Zusammenhang dahingehend her (...) also, dass, was noch offen gesagt wird, sind Rückenprobleme.“

(Expertin I)

Zumindest kann festgehalten werden, dass die befragten Führungskräfte für diese Folgewirkungen offenbar sensibilisiert sind und die Zusammenhänge, die u.a. in den Studien von Hirschberg (2013), Poulsen (2015), Rau (2015), Zapf et al (2001) gefunden wurden, über ihr sehr breites Erfahrungswissen überwiegend bestätigen können.

7.2 Stärkung von Resilienz durch Supervision

In diesem Kapitel werden erneut zunächst die Ergebnisse der quantitativen Analyse vorgestellt (Tab. 8), sodass nachvollziehbar wird, in welcher Häufigkeitsverteilung die Kodierungen zur Stärkung von Resilienz durch Supervision benannt wurden.

Analog der dadurch gegebenen Reihenfolge werden die einzelnen Ergebnisse mit ausgesuchten Resilienzfaktoren in Relation gesetzt. Hier erfolgt der Rückgriff auf die Faktoren, zu denen derzeit die umfanglichsten empirischen Forschungsergebnisse vorliegen und deren förderliche Wirkung auf die psychische Resilienz als entsprechend gesichert angesehen werden kann. Diese Faktoren bilden, wie dargestellt, soziale Unterstützung, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Kohärenzgefühl und Aktives Bewältigen durch Copingstrategien (vgl. Gunkel 2014, S. 259; Götze 2012, S. 18) und sind, als wesentliche Voraussetzung für das Forschungsvorhaben, durch Lernen zu verändern.

In Bezug auf die Stärkung der organisationalen Resilienz wurde der Begriff auch an dieser Stelle nicht weiter operationalisiert, dennoch wurden die Aussagen zu dieser Fragerichtung hier aufgenommen, da sie als wichtige Impulse für weitergehende Forschungsfragen angesehen werden.

Im nächsten Schritt werden die gefundenen Ergebnisse, wie Supervision die Resilienz stärkt, mit einzelnen Risikofaktoren korreliert, um die beiden Forschungs- und Fragerichtungen dieser Arbeit zusammenzuführen.

Weiter werden die Hinweise der befragten Experten/-innen vorgestellt, welche Resilienz stärkenden Umgehensweisen sie selbst, ohne direkten Zusammenhang mit Supervision entwickelt haben und wird zuletzt abgebildet, was die befragten Führungskräfte an dem Beratungsformat

Supervision als nicht förderlich im Hinblick auf die Stärkung von Resilienz ansehen. Dieser Schritt erscheint notwendig, um die Grenzen von Supervision auszuloten und damit schließlich die Forschungsfrage zu beantworten.

Tabelle 8: Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Stärkung von Resilienz durch Supervision

Fragestellung: Welche Faktoren werden benannt, die Hinweise enthalten, wie Supervision die Resilienz von Führungskräften, Mitarbeitenden und Institutionen stärkt?

Nr.	Kategorien	Ko- des	%
K26	Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen	7	17%
K23	Bewältigen von Erfahrungen und einhergehende emotionale Prozesse durch bewusstes Wahrnehmen, Reflektieren, Perspektivänderung, Strukturieren und Verarbeiten	5	12%
K27	Schutz- und Rückzugsraum, um in Distanz zu Alltagshandeln sanktionsfrei Belastungen benennen, eigene Hilflosigkeit zugestehen und schwierige Kooperationsprobleme angehen zu können	5	12%
K25	Fördern beruflichen Kooperations- und Kontaktverhaltens, Selbst-/Fremdwahrnehmung, Fördern angemessener sozialer Kontaktgrenzen und Verstehbarkeit Anderer	4	10%
K36	Verbessern Kooperation Führungskräfte und Mitarbeitende, besonders hinsichtlich sozialer Unterstützung, Orientierung, Sicherheit	4	10%
K24	Klären, Vergewissern des Verantwortungsbereichs und der Grenzen der beruflichen Rolle	2	5%
K28	Kontakt, Austausch, Parteinahme, Soziale Unterstützung und Bewusstmachen von Ressourcen	2	5%
K29	Ermöglichen, mehrschichtig Entscheidungs- und Veränderungsprozesse zu analysieren und Widerstände, Ängste, Blockaden zu berücksichtigen	2	5%

K31	Förderung protektiver Persönlichkeitsfaktoren wie Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit, Wahrnehmen eigener Grenzen	2	5%
K32	Fördern Transparenz, Orientierung, Strategieentwicklung	2	5%
K35	Verbessern Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden	2	5%
K37	Auswirkungen auf Anpassungsfähigkeit Strukturen und Institution	2	5%
K30	Verbesserung der Arbeitsbeziehung der Mitarbeitenden zu Klienten/-innen durch Erhöhen der Verstehbarkeit / Handhabbarkeit der Klienten- und Hilfeprozesse	1	2%
K33	Optimierung der Strukturen durch Beteiligung von Mitarbeitende	1	2%

Erstrangig bestätigen die Aussagen der befragten Experten/-innen, dass Supervision die Wirksamkeit und damit die Fachlichkeit, Systematik und Qualität des beruflichen Handelns der Mitarbeitenden und Führungskräfte erhöht. Konkretisiert, indem Supervision die Wahrnehmung, Zuordnung, Bewertung, Verarbeitung und Beantwortung der hoch komplexen Praxisphänomene steigert und den Beteiligten dazu verhilft, zielgerichteter, reflektierter und methodisch vielseitiger zu agieren und zu reagieren (**Kategorie 26**) (vgl. Nr. 133, 147, 148, 154, 155, 156 / Tab. II).

Der Zusammenhang zum Resilienzfaktor der Selbstwirksamkeitserwartung der Fachkräfte kann entsprechend als hoch plausibel und signifikant angesehen werden, da effektiveres berufliches Handeln mit einer hohen Wahrscheinlichkeit rekursiv auf die positive Erwartungshaltung der Handelnden zurückwirkt und damit die Bewertung ihrer Anstrengungsleistung sowie die Bewältigungsmöglichkeit von Anforderungen verbessert.

„Und in vielen Bereichen Fallsupervision ist das, glaube ich, unabdingbar für die, ja, für die Selbstsicherheit, die dann, glaube ich, auch ein gutes Stück eine Stärkung der Kollegen in ihrem Tun und der Selbstwirksamkeit, also dass sie auch mitbekommen, dass es wirklich was bewirkt, was man ja vielleicht manchmal selber in den Fällen gar nicht mehr so durchschauen kann“

(Expertin I)

Auch erscheint der Schutzfaktor eines erhöhten Kohärenzgefühls in direkter Weise bestärkt, da die Faktoren Verstehbarkeit und Handhabbarkeit der Praxisfragen erhöht werden. Auf die Frage, inwiefern, auf einer tieferen Ebene, die Sinnhaftigkeit, als dritte Kategorie des Kohärenzkonzepts, gesteigert werden konnte, geben die Interviewten keine direkten Hinweise, wobei angenommen werden kann, dass es den Beteiligten mit der Erfahrung erhöhter Wirksamkeit von Arbeitsprozessen eher gelingt, ihrem beruflichen Handeln Sinn zuzuschreiben.

Supervision unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte, die geschil-
derten Belastungsfaktoren, konkret die Folgen aus dem Kontakt zu Klienten/-innen mit einer hohen Problem- und Symptombelastung, und den Folgen aus der grundsätzlichen Steigerung der Hilfebedarfe fachlich zu begegnen. Insofern werden nicht nur die Schutz- oder Resilienz-
faktoren ausgeweitet, sondern auch die Risikofaktoren begrenzt.

Auf einer weiteren Ebene werden damit die Theoriemodelle und Untersuchungen von u.a. Schreyögg (1992), Möller (2012), Hausinger (2008) bestätigt, welche die verschiedenen Facetten der Steigerung der Wirksamkeit des beruflichen Handelns von Supervisanden/-innen vielfach und vielschichtig nachweisen.

Im weiteren Sinne deckt sich das Ergebnis auch mit der Positionierung des Projekts „ECVision. A European System of Comparability and Va-

lidation of Supervisory Competences” in der als vorrangiges Ergebnis von Supervision die „bessere berufliche Leistung“ (ECVision 2015, S. 37) angeführt wird.

Tabelle 9: Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Supervision

Kategorie 26: Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen

Frage 7: Konnte Supervision Ihre persönliche Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und Ihre Kompetenzen stärken?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
II	Supervision klärt Hintergründe, Bedingungen und Relationen von schwierigen Praxisphänomenen und verhilft so zu einem besseren Verständnis und erhöhter Wirksamkeit

Frage 8: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden gestärkt?

I	Supervision zum Erlernen von Handlungsstrategien und Methoden
II	Supervision fördert Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Zielgerichtetheit
V	Probeweise Identifikation mit Rollen klärt Grenzen, unterstützend im Kontakt

Frage 9: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Institution gegenüber Anforderungen gestärkt?

III	Neue Mitarbeitende lernen Praxisphänomene zuzuordnen, alternativ zu bewerten und zu handhaben
III	Supervision unterstützt die Einrichtung, Mitarbeitende zu qualifizieren
III	Förderung Selbstwahrnehmung, diagnostischer Fähigkeiten und Differenzierung von Übertragungsphänomenen

Mittelbar wirkt dieser Faktor auf die Resilienz der Organisation zurück, da angenommen werden kann, dass eine höhere Qualifikation des Fachpersonals die Widerstandsfähigkeit von Einrichtungen stärkt, die in ihrem Arbeitsfeld unter Konkurrenzbedingungen auftreten (vgl. Nr. 155 / Tab.II)

(...) dadurch, dass Mitarbeiter (...) bestimmte Dinge gelernt haben, entsprechend einzuordnen, anders zu sehen und besser damit umgehen konnten. Und vor allen Dingen für noch nicht voll ausgebildete Leute im Sozial- und Erziehungsbereich ist dann eine erweiterte Sichtweise (...) vom menschlichen Verhalten, von Problemverhalten, hilfreich, einfach (...) eine breitere Wahrnehmung. Und das hat unserer Einrichtung sehr geholfen.“

(Experte III)

In Zusammenschau mit der in **Kategorie 30** angeführten „Verbesserung der Arbeitsbeziehung der Mitarbeitenden zu Klienten/-innen“ wird zudem deutlich, dass Supervision bei der hohen Ausprägung traumatogener Erfahrungen der Kinder und Familien in der Jugendhilfe noch unterstützender wirken kann, wenn sie durch Aneignung und Vermittlung psychotraumatologischen und neurophysiologischen Wissens die Verstehbarkeit und Handhabbarkeit der Folgewirkungen traumatogener Muster steigert.

Hier liegt ein weitergehender Nutzen von Supervision, beispielsweise durch psychoedukative Elemente deutlich zu machen, an welche Grenzen pädagogisches und beraterisches Bemühen gelangt und welche Nebenwirkungen traumatogener Hochstress auf die Helfer/-innen hat. Dadurch, dass aus der wissenschaftlichen Perspektive der Psychotraumatologie zunehmend neuere und nutzbare Erkenntnisse der Resilienzforschung hervorgebracht werden, die in traumapädagogi-

schen Konzepten aufgegriffen werden, nähern sich hier die einzelnen Themenstränge an (vgl. Schmid et al. 2010).

Die Ergebnisse dieser beiden Kategorien bestätigen insgesamt die Stärkung von Resilienz durch Supervision, über den Weg der Rückwirkung und Rückkopplung, verbesserter und qualifizierterer Resultate des beruflichen Handelns der Supervisanden/-innen.

Wenn sich Supervision in ihrer Grundhaltung einer kritisch-reflexiven Distanzierung selbst als Gegenstand in den Blick nimmt, gehört neben der dargestellten Anerkennung ihres arbeitsweltlichen Nutzens allerdings auch die Frage, wie weit diese qualifizierte Beratungsform an der Stelle Gefahr läuft, auch den wachsenden gesellschaftlichen Erwartungshaltungen von Optimierung und Performance zu unterliegen. Zugleich wird gerade durch den Umstand, dass die Selbstdistanzierung der Supervision so weit reicht, sich dieses Risikos bewusst zu werden, deutlich, wie sich dieses Beratungsformat immer wieder auf ihren emanzipatorischen, dem Wohl der Supervisanden/-innen verpflichteten Auftrag rückbesinnt.

Hierauf verweisen besonders auch die Ergebnisse der **Kategorie 23**, deren Aussagen Hilfen zur „Bewältigung beruflicher Erfahrungen“ durch Supervision aufzeigen. In dieser Kategorie spiegelt sich wider, wie Supervision die kognitiv und emotional anspruchsvollen Arbeitsprozesse aufnimmt und die Supervisanden/-innen bei der Verarbeitung und Strukturierung dieser Erfahrungen unterstützt.

Geschildert wird von den befragten Führungskräften, dass Supervision zu größerer Bewusstheit und Klarheit verhilft, wenn es um die kritische Analyse des Alltagshandelns geht.

Hier kann ein Bezug zu dem Resilienzfaktor der aktiven Copingstrategien hergestellt werden, da auch dieser Faktor sehr vergleichbare Dimensionen umfasst, indem beispielsweise auf die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren, Problemakzeptanz zu steigern und Probleme neu zu konnotieren, abgehoben wird.

Durch die Kombination mit der **Kategorie 24**, in der Kodierungen zusammengefasst wurden, die der Überschrift „Vergewissern des Verantwortungsbereichs und der Grenzen der beruflichen Rolle“ zugeordnet wurden, unterstützt Supervision zudem auch den persönlichen Aushandlungsprozess der Grenzziehung gegenüber den inneren wie äußeren Ansprüchen (vgl. Nr. 128,129 / Tab.II).

„(...) dass ich in der Supervision eher also die Zeit habe zu sortieren. Mir genauer punktueller zu überlegen, wo agiere ich und wo vielleicht nicht, was sind meine Verantwortlichkeiten (...) Wo ich mir jetzt über gewisse Stärken meiner selbst in der Reflexion noch mal deutlicher werde.“

(Expertin I)

Damit geht Supervision thematisch über das aktive Coping hinaus, indem eben nicht als Ziel deklariert wird, alle Probleme in einem Modus beraterischen Leistungssports zu akzeptieren oder positiv umzudeuten, sondern auch strukturelle Rollenzuschreibungen und individuelle Ressourcen, Ambivalenzen und Grenzen ausgelotet werden.

Beide Kategorien können mit den Belastungsfaktoren des direkten Kontakts mit traumatisierten Klienten/-innen, aber auch mit den Anforderungen, die aus steigender Komplexität und Geschwindigkeit von Arbeitsprozessen resultieren, in Verbindung gebracht werden, da diese Faktoren zu den anfordernden beruflichen Erfahrungen zählen, deren

Bewältigung, Verarbeitung und Strukturierung hier angeführt ist. Insofern kann auch in dieser Relation festgestellt werden, dass Supervision intendiert, Belastungsfaktoren einzugrenzen und Schutzfaktoren zu stärken.

Noch deutlicher gewinnt der Nutzen von Supervision in der **Kategorie 27** an Kontur, da es hierbei gezielter um den Aspekt des „Schutz- und Rückzugsraums in Bezug auf das Alltagshandeln“ geht und sich aus Sicht der Befragten ein anderer, vom alltäglichen Handlungsdruck zeitweise befreiter Möglichkeitsraum ergibt.

Tabelle 10: Supervision als Schutz- und Rückzugsraum

Frage 7: Konnte Supervision Ihre persönliche Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und Ihre Kompetenzen stärken?

ExpertIn	Generalisierte Paraphrasen
I	Supervision als abgegrenzter Ort für Strategieentwicklung und Psychohygiene
I	Supervision als anforderungsfreier Raum für das Bewusstmachen von Grenzen und den Erhalt von Unterstützung
II	Aufgrund der Distanz zum Helfer/-innensystem nicht den dort üblichen Einengungen zu unterliegen und die Phänomene aus einer anderen Perspektive zu betrachten
III	Supervision als Schutzraum um regelgeleitet Probleme in der Kooperation zu thematisieren
IV	Supervision ermöglicht sanktionsfrei eigene Belastungen zu benennen, Grenzen zu realisieren und eigene Hilfebedürftigkeit anzuerkennen

Auch hier wird der Aspekt benannt, dass im Kontext der supervisorischen Distanz Grenzen bewusstwerden können, was umgekehrt nahe-

legt, dass dieses Phänomen im Arbeitsalltag der Jugendhilfe nicht oder zu selten auftaucht. Über das Realisieren von persönlichen Grenzen hinaus eröffnen sich Themen wie psychische Entlastung und Selbstfürsorge. Dass diese entlastenden Aspekte die Resilienz der Supervisorinnen/-innen stärken, erschließt sich unmittelbar, wenngleich diese Entlastungsfunktion nicht zu den hier vorrangig betrachteten Schutzfaktoren gehört.

„Es ist manchmal auch ein anderer, ein neutraler Außenstehender nötig, um eine Belastung überhaupt anzusprechen und dann sagen zu können: Ich brauche da jetzt Hilfe, ich kann es nicht mehr.“

(Experte IV)

Durch die Distanzierung vom Alltag und dessen unmittelbaren, multiplen, offen oder verdeckt drängenden und sich verdichtenden Handlungsaufforderungen, gerät die Option einer anderen, der Persönlichkeit der Supervisorinnen/-innen angepassten Eigengeschwindigkeit in den Blick.

„Also eine Einzelsupervision, die mich nochmal so auf meine Aufgaben, originären Aufgaben, zurückwirft, wo ich den Raum habe, wo ich eine Unterstützung finde, mir ein Stückchen mehr Zeit zu nehmen und Ruhe, das finde ich schon sehr hilfreich.“

(Expertin I)

Hier zeigen die Aussagen der Interviewten, dass Supervision, im Verhältnis zu den vielfach genannten Belastungsfaktoren, der mangelnden zeitlichen Ressourcen und der vielschichtigen Beschleunigungsprozesse, zumindest zeitweise ein Gegenmodell bieten kann, bei dem Resilienz auch durch die Förderung einer Kultur des Nichthandelns, Lassens und Unterlassens gestärkt werden kann.

Auch erschließt sich die Stärkung des Resilienzfaktors „Soziale Unterstützung“ durch Supervision, da die Arbeitsbeziehung zwischen Supervisoren/-innen und Supervisanden/-innen innerhalb des genannten „Schutz- und Rückzugsraum“ regelmäßig durch die von Bengel (2012) angeführten Beziehungsdimensionen, wie beispielsweise Empathie, Beistand und auch alltagspraktischer Vermittlung von Hilfe, geprägt ist.

Die Interviewten weisen hier darauf hin, dass das „Arbeitsbündnis“ (Busse, 2015) Supervision aber noch weiterführt, da es, über die Dimension der sozialen Unterstützung hinausgehend, beinhaltet, dass die Supervisoren/-innen andere und neue Perspektiven anbieten (vgl. Nr. 136 / Tab.II). Dafür ist es notwendig, dass Supervisoren/-innen sich im Beratungsprozess nicht nur parteilich unterstützend positionieren, sondern sich der Zustimmung der Supervisanden/-innen versichern, um sich auch angemessen kritisch distanziert geben zu können.

„Und eben an Techniken des Supervisors, die Hartnäckigkeit; wenn er das Gefühl hatte, ich würde ausweichen. Oftmals tut man es ja auch unbewusst. Dann da wirklich am Ball zu bleiben, da nachzuhaken und nicht lockerzulassen. Durch gezielte Fragen, wo man dann (...) auch einen Bewusstseinsprozess selber durchlebt.“

(Experte II)

Zugleich sollte der resilienzfördernde Aspekt der sozialen Unterstützung bei der Zielgruppe der Führungskräfte in seiner Bedeutung nicht geschmälert werden, da sie, wie die Führungskraft in Interview IV implizit anführt, in einem hierarchischen Arbeitssystem nur begrenzt oder mit möglicherweise kritischen Nebenwirkungen durch die jeweils andere Arbeitsebene Unterstützung erfahren kann (vgl. Nr. 138 / Tab.II).

Spätestens an dieser Stelle wird die Nähe zu dem Beratungsformat „Leitungscoaching“ deutlich, mit dem nicht selten eine eher auf Dauer

angelegte, unterstützende Beratungsform, speziell für Führungskräfte, assoziiert wird. Auf eine Diskussion und Darstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Begrifflichkeiten „Coaching“ und „Supervision“ wurde hier bewusst verzichtet. Für die Frage der Stärkung der Resilienz erscheint es als relevanter, inwieweit das untersuchte Beratungsformat sich ausreichend kompatibel und komplexitätsgerecht an dem Gegenstand der Beratung orientiert (vgl. Busse, 2015). Hiervon kann aber zum jetzigen Stand der Diskussion der Ergebnisse ausgegangen werden.

Die den **Kategorien 25, 36, 28 und 35** zugeordneten Aussagen weisen zwar einerseits unterschiedliche Facetten auf, weswegen sie in dieser Differenziertheit zunächst erhalten wurden, können aber, auch aufgrund der geringeren Häufigkeit der zugeordneten Kodierungen, kombiniert werden. Zusammenfassend stellen die zugrundeliegenden Aussagen der Interviewten dar, wie Supervision die Kooperation, die Kommunikation und das Kontaktverhalten innerhalb von Teams und auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften verbessert.

Dabei betonen die Experten/-innen, dass über die für die Supervision typischen Reflexionsschleifen die Option entsteht, belastende Kooperations- und Kommunikationsverläufe zu analysieren und mit einer Art Übersetzungshilfe die jeweils anderen Standpunkte transparenter und verstehbarer werden. Supervision unterstützt somit die für eine Ausrichtung auf übergreifende Zielsetzungen notwendige Synchronisation, auch über verschiedene Hierarchieebenen hinweg, indem Konflikte in den unterliegenden kommunikativen und kooperativen Prozessen aufgegriffen und geklärt werden können. Damit hat sie eine deutliche Entlastungsfunktion für die Beteiligten.

„(...) es hat die Sichtweise für mich und für alle Beteiligten verbreitert, weil man dann Gelegenheit hat, darüber zu sprechen, worum es ging. Konnte das klarlegen und, ja, war Zeit und Gelegenheit dann, sich darüber auszutauschen, unterschiedlichen Sichtweisen darzulegen oder transparent zu machen, das hat mich oft entlastet.“

(Experte III)

Auf die Frage nach den mittelbaren Folgewirkungen der Supervision, welche die Führungskräfte für sich in Anspruch genommen haben, führen die Befragten an, dass ihr Leitungshandeln durch mehr Orientierung, Klarheit und Sicherheit geprägt sei und dies nach ihrer Wahrnehmung entsprechend auf ihre Mitarbeitenden zurückwirke (vgl. Nr. 167, 165 / Tab.II).

„Die sehe ich darin, dass ich klarer werden kann, besser Orientierung geben kann, sicherer in meinem Auftreten werde, (...) Ich denke, dass ich meine Rolle klarer definieren und leben kann, als Bereichsleitung.“

(Expertin I)

Dieser Zusammenhang wird auch in umgekehrter Richtung benannt, indem der befragte Experte im Interview II Konsequenzen anführt, die sich aufgrund der Supervisionsprozesse der Mitarbeitenden, auf seiner Leitungsebene und auch auf der Ebene der Organisation ergeben.

„Ich denke, der Effekt von Supervision war auch, dass mir Zusammenhänge klarer geworden sind, wodurch ich dann halt auch Stellschrauben in der Einrichtung anders drehen konnte. Was dann halt auch für mehr Klarheit, für mehr Struktur und damit auch für mehr Unterstützung für die Mitarbeiter gut ist.“ (Experte II)

Hier wird deutlich, wie Supervision die offenkundigen, wechselseitigen Bedingtheiten von Kommunikation und Kooperation sowie die Spiegel- und Resonanzphänomene berücksichtigt. Somit werden die grundlegenden Voraussetzungen für den Resilienzfaktor „soziale Unterstützung“ mehrschichtig gestärkt, indem die Führungskräfte Unterstützung bei ihrer Unterstützungsaufgabe erhalten.

Weil deutlich geworden ist in der Supervision, Dinge laufen nicht gut, weil die Mitarbeiter permanent überfordert sind; durch zu wenig Personal, durch einen zu schlechten Personalschlüssel, gemessen an der Schwierigkeit der Jugendlichen. Und da haben wir in der Hinsicht, in den letzten Jahren einige Veränderungen vorgenommen.

(Experte II)

Auch wird die Verstehbarkeit und Handhabbarkeit von kommunikativen und kooperativen Prozessen und damit die Ausprägung von Kohärenz als Resilienzfaktor begünstigt.

Werden die Relationen zu den von den Interviewten dargestellten Belastungsfaktoren betrachtet, so erscheint es unmittelbar plausibel, dass beispielsweise bei den Herausforderungen durch einen Anstieg der Problematik der Klienten/-innen, durch Ökonomisierung von Hilfeprozessen oder auch durch die Ausweitung der internen Komplexität der Einrichtungen, Supervision an den dadurch grundlegend geforderten Schnittstellen von Kommunikation und Kooperation ansetzen kann.

Auch hier werden die Ergebnisse der Interviews dadurch untermauert, dass in den berücksichtigten Supervisionskonzepten und -theorien die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation als klassischer Gegenstand und „Kernqualitäten“ (ECVision 2015, S. 13 f) von Super-

vision verstanden werden (vgl. u.a. Hausinger, 2008; Möller, 2012; Schreyögg, 1992).

Kategorie 29 greift die Stärkung von Resilienz durch die differenzierte und mehrdimensionale Unterstützung von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen mit Hilfe von Supervision auf. Wie anhand der Aussagen der Interviewten angeführt, erscheint es auf dem Hintergrund verknappter Zeitressourcen und zugleich ansteigender Informationsmengen für die Führungskräfte notwendig, immer schneller auf fragilerer Datenbasis Entscheidungen treffen zu müssen. Führen diese verdichteten Entscheidungs- und Lösungsmuster in zunehmende Engpässe, zeichnet sich nicht selten die Notwendigkeit von Verhaltens- oder Einstellungsänderungen ab.

Hier führt der befragte Experte im Interview IV an, dass Supervision, über die eigenen aktiven Copingstrategien hinausgehend, die Aspekte in den Blick nimmt, die das Problem aufrechterhalten, die gegen Veränderungen stehen und in psychoanalytischen Termini als „Widerstände“ gedeutet werden.

„Eine andere Perspektive vermittelt zu bekommen. Die Bereitschaft auszuloten, aus dieser Spirale wieder raus zu treten. Ja, vielleicht zu sehen, ich habe ja auch was davon, keine Lösung finden zu wollen.“

(Experte IV)

Dieser Aspekt tritt, in einer extremeren Ausprägung, gerade auch bei Arbeitnehmer/-innen auf, die in starke reaktive Erschöpfungszustände geraten sind und bei denen das Verleugnen der Wahrnehmung von Belastung und das Abwehren der offenkundigen Notwendigkeit von

Veränderung, als Angstabwehr und Versuch psychischer Stabilisierung angesehen werden können.

Auf der darunterliegenden Ebene ermöglicht der supervisorische Rahmen den Supervisanden/-innen anzuerkennen, trotz aller Lösungsanstrengungen, Optimierungsbemühungen und Machbarkeitsideen gescheitert zu sein und zu realisieren, dass eine grundlegende Haltungs- und Einstellungsänderung zu den fortwährend kommunizierten Soll-Zuständen sowie eine Neutarierung ihrer eigenen Sinnkonzepte ansteht (vgl. Retzer 2012, S. 215 f). Indem Begrenztheit und „Scheitern“ legitimiert wird, koppelt Supervision einerseits an die arbeitsweltlichen Spielregeln an, setzt sich aber andererseits in einer exzentrischen Positionierung auch darüber hinweg.

Diese Klärungsprozesse unterstützen die Supervisanden/-innen an den Grenzen ihres Selbstwirksamkeitserlebens, bieten ihnen eine Überprüfung des Koordinatensystems ihrer eigenen Bewertungen an und zeigen zugleich, in welcher Differenziertheit Supervision Resilienz stärkt.

„(...) ich merke für mich, dass mir das total wichtig ist, da hinzugucken, wo sind meine Grenzen, wo ist meine Verantwortung, weil mir das Sicherheit gibt zu wissen, wie sind die nächsten Schritte. Und da finde ich, ist Supervision natürlich explizit da eine ganz gute Form, sich da auch immer, ja, eine Rückmeldung zu holen, und eine Einschätzung.

(Expertin V)

Schließlich werden in den **Kategorien 32, 33 und 37** Aussagen zur Stärkung der organisationalen Resilienz der Einrichtungen der befragten Führungskräfte angesteuert. Wie bereits erläutert, wurde hier der Forschungsgegenstand der Untersuchung begrenzt, da es einer we-

sentlich umfassenderen Analyse bedarf, wenn die Konzepte der Resilienz von Organisationen differenziert berücksichtigt werden sollen.

Zugleich ergeben sich hier aus verschiedenen Perspektiven Hinweise, dass, ein vereinfachtes Verständnis der Resilienz von Systemen vorausgesetzt, das Funktionieren und die Stabilität der Organisationen mit der Inanspruchnahme von Supervision durch die Führungskräfte und Mitarbeitenden gefördert werden kann.

So werden in der Supervision institutionelle Engpässe, wie beispielsweise nicht ausreichende Personalschlüssel, deutlich und werden auf diesem Wege Erkenntnisse geliefert, die zumindest in den kleineren Einrichtungen zu institutionellen Anpassungen führen (vgl. Nr. 171 / Tab.II).

Auch fördert in einem anderen Beispiel die gemeinsame Supervision einer Leitungsebene der Einrichtung abgestimmte Strategien und Transparenz (vgl. Nr. 157 / Tab.II) oder werden Mitarbeitende im Kontext von Supervision aktiviert, sich partizipativ an der Weiterentwicklung der Strukturen zu beteiligen (vgl. Nr. 159 / Tab.II).

Insofern kann angenommen werden, dass Supervision, da sie, wie angeführt, an den Schnitt- und Problemstellen zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Institutionen kommunikative und kooperative Prozesse fördert, letztlich auch das Hilfesystem als Ganzes gegenüber äußeren wie inneren Belastungen stärkt.

„Also, die Themen kommen aus meinem Arbeitsalltag, gehen in Supervision rein, und dann öfter auch in die Arbeitsprozesse oder zu den anderen Adressaten in einer Art Wechselwirkung.“

(Experte IV)

Supervision und besonders auch die Erforschung von Supervision muss allerdings über die Betrachtung dieser direkten Interdependenzen zwischen den Organisationsmitgliedern und den Organisationsstrukturen hinausreichen. Es gilt, die unterschiedlichen Grade an Wechselwirkungen und damit die Komplexität psychischer und institutioneller Resilienz, über triviale Analogien hinweg, in ihrer je eigenen Systemlogik zu erfassen.

So erscheint es von Interesse, genauer zu untersuchen, wie es die sich öffnenden und anpassenden Jugendhilfesysteme unter den gegebenen dynamischen, politischen Umweltbedingungen schaffen, die immer noch weiter anwachsende Komplexität wieder zu reduzieren, um ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte nicht durch Unüberschaubarkeit und entgrenzender Strukturlosigkeit zu überfordern.

Ohne diese Erweiterung des Forschungsgegenstands bliebe es bei der Annahme linearer Zusammenhänge, die eher Glaubensbekenntnissen gleichkommen:

„Ich könnte es jetzt nicht an Beispielen festmachen, aber ich bin davon überzeugt, dass es so ist. Weil einfach Supervision Klarheit bringt, mit positiven Effekten, egal wie die Effekte aussehen. (...) Und das stärkt eine Einrichtung generell gut.“

(Experte II)

Insoweit trifft an dieser Stelle auch der grundsätzliche Anspruch auf die Disziplin Supervision zu, dass sie „ihre Position in Bezug auf komplexe Systeme, (...) erst noch finden und festigen“ (Willke, 2012) muss.

In den **Kategorien 11 bis 15** werden die von den Befragten als Antwort auf berufliche Anforderungen formulierten, resilienzstärkenden

Umgehensweisen erfasst, welche die Experten/-innen ausgebildet haben und die nicht unmittelbar mit Supervision korreliert wurden.

Tabelle 11: Durch Experten/-innen selbst entwickelte hilfreiche Umgehensweisen mit Anforderungen

Frage 3: Haben Sie selbst hilfreiche, Ihre Resilienz stärkende Umgehensweisen entwickelt, mit denen Sie auf diese Anforderungen reagieren?

Kategorie 11: Ausbalancieren von Arbeit und Ausgleich, Kompensieren, Umverteilen, Begrenzen von Arbeit

Kategorie 12: Optimieren von Arbeitstechniken, Prioritäten setzen, Effektivität erhöhen. bessere Zeitplanung. anderes Arbeitstempo

Kategorie 13: Um- / Neubewertungen von Anforderungen

Kategorie 14: Positiv wirkende persönliche Erfahrungen suchen, Steigerung Selbstwirksamkeit, Regulation von Emotionen

Kategorie 15: Kontakt, Austausch, Vergewisserung

Auch wenn eine solche Aufzählung schematisch bleibt und sich das Phänomen „Resilienz“ nicht auf eine einfache additive Auflistung von Schutzfaktoren reduzieren lässt (vgl. Wustmann 2005, / S. 199), haben die befragten Führungskräfte offenkundig im Verlaufe ihrer beruflichen Biografie eine Reihe an Bewältigungsmechanismen entwickelt und bestätigen das zugrundeliegende Verständnis von Resilienz als „dynamischen, transaktionalen Prozess“ (Wustmann 2005, S. 193).

Es kann angenommen werden, dass die Befragten schon aufgrund ihres impliziten Rollenverständnisses, Problemen eher aktiv und selbstverantwortlich gegenüberzutreten und damit das Bewältigen der offensichtlichen Langstrecken ihrer Leitungstätigkeiten ermöglichen. So ressourcenorientiert, wie die Fragerichtung vorgibt, führen die Führungskräfte dann auch an, wie sie ihre Problemlösefähigkeiten, die sie im Alltag vor allem gegenüber ihren Anspruchsgruppen aufweisen, für ihre

persönliche Gesunderhaltung selbst korrigierend nutzen.

Trotz der hohen persönlichen Nähe zu ihrem Beruf, die beispielsweise bei den Führungskräften der Interviews II und III unterstellt werden kann, da diese die Einrichtungen, die sie leiten, mitgegründet haben, haben alle Befragten eine erkennbare Ambivalenz und Distanz zu ihrem Beruf aufgebaut (vgl. Schreyögg 1992, S.92) und die Frage nicht abwehren, inwiefern den arbeitsweltlichen Anforderungen etwas entgegengesetzt werden sollte.

In Kategorie 11 sind Paraphrasierungen zusammengefasst worden, die deutlich machen, wie die Interviewten in Distanz zu den Rollen, die ihnen von der Arbeitswelt abverlangt werden, beabsichtigen, die Belastungsfaktoren einzugrenzen oder auszugleichen.

„Also zum einen, dass ich immer gucke, dass ich wirklich Sachen mache, die mir guttun. Also außerberuflich. Ob es ist Hobbys, Leidenschaften so auszuleben, sage ich mal, Musik zu machen, phasenweise auch immer mal wieder Sport. Zumindest passiv.“

(Experte IV)

Zugleich wird im Hintergrund deutlich, in welcher unterschiedlichen Ausprägungen Nähe, Distanz und Identifikation mit dem Gegenstand „Arbeit“ auftritt, in dem die circa 25 Jahre ältere Führungskraft des Interviews III anführt:

„Ja, und Ausgleich ist ja, muss ja nicht nur Freizeit sein oder was gar nichts mit der Arbeit zu tun hat, sondern ist vielleicht auch einmal Arbeit, die dann Spaß macht oder mehr Spaß macht als andere.“ (Experte III)

Bezogen auf die Aussagenhäufigkeit des Experten aus Interview III, der die längste Berufserfahrung aufweist, ist zudem augenfällig, dass von diesem Befragten insgesamt auch die häufigsten Nennungen bei der Frage 3 (Eigene hilfreiche Umgehensweisen) vorgenommen werden (5 von 13 Nennungen).

Werden die Kategorien im Verhältnis zu den vorrangig untersuchten Resilienzfaktoren gesetzt, kann angenommen werden, dass die Kodierungen der Kategorien 12 und 14 den Faktor berufliche Selbstwirksamkeit erhöht und in Kategorie 15 der Resilienzaspekt „soziale Unterstützung“ auftaucht.

Wird mit Soeffner gefragt, was nicht oder weniger thematisiert wurde (Soeffner 1993, S. 35 f), dann wird zwar Arbeit begrenzt oder effektiver gestaltet, werden Selbstwirksamkeit und Unterstützung aufgebaut, aber werden seltener die eigenen Sollwerte und die des Arbeitskontextes in Frage gestellt und ist eine Distanzierung zum Sinn der beruflichen Engagements nur sehr begrenzt festzustellen (vgl. Retzer 2012; Hausinger 2009, S. 9).

Aber im Bereich Inobhutnahme ist fünf Tage die Woche Krise, und da brauche sie nicht noch am Wochenende (...) Aber das war ein Belastungsfaktor. Und da habe ich, auch schon in der Woche, vor dem Wochenende gemerkt: Oh, du hast kein Wochenende, du kommst nicht runter, du arbeitest durch. Vom Gefühl her. Und das mache ich nicht mehr. Punkt. Und mache nur noch so ab und zu mal Bereitschaft.

(Experte IV)

Hier ist zu fragen, wie weit Selbsthilfetechniken und Selbstdistanzierung ohne ihre Weiterführung und Unterstützung in einem entsprechenden Rahmen und vor allem ohne Dialog mit einem Gegenüber reichen. Anzunehmen ist, dass sich die Supervisanden/-innen nur begrenzt in Distanz zu ihrer beruflichen Rolle und ihrer eigenen Person setzen können.

Mit der ihr eigenen ressourcenorientierten und salutogenetischen Perspektive (Möller 2012, S. 303) kann Supervision diese, die Resilienz fördernden Kompetenzen aufgreifen, sie verstärken, transformieren und zu deren Habitualisierung beitragen. Über die Frage, ob Supervision diesen Erkenntnis- und Selbsterkundungsprozess aufgreift, entscheidet allerdings die Auftragsgebung der Supervisanden/-innen, da es zu den ethischen Grundlagen von Supervision gehört, die Autonomie ihrer Kunden/-innen zu fördern. Auch gegenüber der eigenen Beratungsform.

Schließlich wurden in den **Kategorien 38 bis 42** Aussagen der Führungskräfte erfasst, die Hinweise darauf geben sollten, welche Aspekte von Supervision die Resilienz nicht stärken. Im Kontext dieser kritischen Distanz benannten die Befragten vor allem Aspekte, nach denen Supervision im weiteren Sinne nicht als unterstützend erfahren wurde und bei genauerer Betrachtung auch die Resilienz nicht stärken konnte.

Tabelle 12: Aspekte von Supervision die Resilienz nicht stärken

Frage 11: Welche Aspekte finden Sie nach Ihrer Erfahrung an Supervision nicht hilfreich, um Resilienz zu stärken?

Kategorie 38: Falls Selbstwirksamkeit und eigene Ressourcen nicht unterstützt werden und Lösungsorientierung fehlt

Kategorie 39: Falls Supervisor/-in nicht ausreichend distanziert, eigene Emotionen nicht ausreichend reguliert

Kategorie 40: Bei starken Widerständen / mangelnder Kooperationsbereitschaft der Supervisanden/-innen

Kategorie 41: Falls Mitarbeitende, Führungskräfte nicht über Sinn, Zweck, Ziel von Supervision informiert sind

Kategorie 42: Falls individuelle Aspekte überattributioniert und Kontext vernachlässigt werden

So wird mit **Kategorie 38** deutlich, dass die Perspektive von Supervision nicht etwa defizitfokussiert ist, sondern sich, analog zu den Beschreibungen von Resilienzfaktoren (Wustmann 2009, S. 203), auf die Kompetenzen und Stärken ausrichten muss, um hilfreich zu sein.

„Ja, wenn ich das Gefühl bekomme, ich werde in eine Richtung gelenkt und es nicht mehr darum geht, zu reflektieren, meine eigenen Möglichkeiten anzuschauen und Kraft ziehen zu können über meine Ressourcen, sondern mit den Bewertungen der Supervision oder wie die das gemacht hätten oder wie die handeln würden beschäftigt wäre. Also zu viele Ratschläge, wie man was machen könnte. Das fand und finde ich gar nicht hilfreich.“

(Expertin I)

Implizit verweist die Expertin des Interviews I auch auf die Frage des spezifischen Umgangs und der Dosierung einer möglichen Deutungs- und Lenkungsmacht von Supervisoren/-innen.

Nach Petzold beinhaltet Supervision immer Macht-, Führungs- und Kontrollaspekte (Petzold, 2004), die in dieser Untersuchung in Bezug auf die reflektierten Supervisionssettings, aber auch in Bezug auf die Rollen als Führungskräfte nur wenig benannt wurden. Konnte die Interviewsituation noch, wie im Kapitel 6.5.5 angeführt, eher als in der Frage der Machtverteilung weitgehend ausgeglichener Rahmen angesehen werden, liegt die Annahme nahe, dass im Berufsalltag der langjährig erfahrenen Führungskräfte Macht ein so selbstverständlicher Aspekt ihrer Rolle geworden ist, dass sie thematisch gerade noch in der Abwehr von Ohnmacht und Kontrollverlust durch Überforderung und Erkrankung wahrgenommen wird.

Gegenüber der Reduzierung von Supervision auf bloße psychohygienische Aspekte äußern sich die Experten/-innen in **Kategorie 38** ebenso kritisch wie gegenüber dem Umstand, dass sich Supervisoren/-innen nicht ausreichend „abstinert“ (Möller 2012, S. 298) oder allparteilich geben und dem psychischen Ansteckungsrisiko nicht widerstehen können (**Kategorie 39**).

„Aber es gibt Supervisoren, die machen so einen Kummerkasten auf, man kann da immer alles erzählen, aber es passiert letztendlich nichts. Und da habe ich auch nichts von als Vorgesetzter.“

(Experte IV)

„Wenn sich der Supervisor auf eine Seite hat ziehen lassen, wenn er seine neutrale Position verlassen hat. Und dann irgendwann mit angefangen hat zu jammern, wie schlimm es in der Einrichtung ist (...)“.

(Experte II)

Umgekehrt kann als Voraussetzung für die Stärkung von Resilienz von Mitarbeitenden, Führungskräften oder Einrichtungen angesehen werden, dass Supervisoren/-innen selber ein für den jeweiligen Beratungskontext ausreichendes Maß an psychischer Widerstandsfähigkeit aufweisen sollten, um nicht übermäßig in Verstrickungen, Abhängigkeiten und eigene Belastungsreaktionen zu geraten.

Wie Busse anführt, ist Supervision tendenziell Koproduktion, die von der Kooperationsbereitschaft der Kunden/-innen dieser Dienstleistung abhängig ist (vgl. Busse 2015). Darauf zielen auch die Aussagen der **Kategorie 40** ab, wenngleich es gerade zu den Herausforderungen dieser Beratungsform gehört, wie im weiteren Sinne mit Nichtkooperation umgegangen wird.

Werden beispielsweise die in diesem Zusammenhang häufiger ungenau angeführten psychoanalytisch verwurzelten Begriffskonzepte „Widerstand“ oder „Abwehr“ im Kontext des Theoriekonzepts der humanistischen Psychologie als Bedürfnisse nach Sicherheit und Schutz vor den Einflüssen Anderer verstanden, hätte Supervision zunächst das Ziel, die Supervisanden/-innen in dieser Haltung zu unterstützen (vgl. Schreyögg 1992, S. 236). Dem entspricht, dass Supervision bei anstehenden Veränderungsprozessen zugleich „stabilisierend und labilisierend“ wirken soll (vgl. Busse et al 2013, S. 24 f).

„(...) das ist dann immer situationsabhängig und letzten Endes hängt es an der Bereitschaft der Teilnehmer, was dabei herauskommen soll oder welche Problematik man angehen will.“

(Experte III)

Die Aussage zu **Kategorie 41** koppelt unmittelbar an die Kriterien des Kohärenzkonzepts an, nach dem die Supervisionsprozesse verstehbar,

in gewisser Hinsicht nachvollziehbar und somit als sinnvoll von den Beteiligten, die einen Supervisionskontrakt eingehen, eingeschätzt werden sollten, um als resilienzstärkend erlebt werden zu können (vgl. Nr. 181 / Tab.II).

Schließlich verweist **Kategorie 42** auf den Umstand, dass die Supervisionsprozesse nicht ohne differenzierte Berücksichtigung des je spezifischen Organisationskontextes verstanden werden können, um nicht Gefahr zu laufen, bei den Supervisanden/-innen innerpsychisch mangelnde Resilienz zu verorten, ohne die Arbeitsumgebung ausreichend in den Blick genommen zu haben (vgl. Hausinger 2009, S. 10 f; Brandau 1996, S. 26 f).

„Also ich glaube, wenn im Rahmen von Supervision zu sehr auf den einzelnen Mitarbeiter geguckt wird und weniger die Gesamteinrichtung im Auge, ja, dass es schnell zu einer Schieflage auch kommen kann.“

(Expertin V)

Wie hier ausschnitthaft angeführt, kommt auch Supervision als „widerständiges Geschäft“ (Busse 2012) im Beratungsalltag an ihre Grenzen, da sich nicht jeder Belastungsfaktor minimieren und jeder Resilienzfaktor unter jeder Bedingung ausbauen lässt. Dieser Umstand erscheint eher beruhigend, zeigt er doch, dass Supervision sich als resilient gegenüber Selbstüberschätzung und allseitigem Machbarkeitswahn erweist und die Supervisanden/-innen nicht mit Fitnessparcours überzieht, bei denen sie vor lauter Entspannungsübungen unter Stress geraten (vgl. Bröckling 2014, S. 188).

7.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Zusammenfassend kann dennoch die hier untersuchte Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass Supervision in einer vielschichtigen, multimethodischen, mehrperspektivischen und reflexiven Art und Weise die Resilienz von Mitarbeitenden und Führungskräften der Jugendhilfe stärkt.

Es konnten anhand der Untersuchung des komplexen Prozesses des Zusammenwirkens von Supervision und den Resilienzfaktoren Selbstwirksamkeit, Kohärenzgefühl, soziale Unterstützung und aktive Copingstrategien, der Analyse der bisherigen Theorien und empirischen Untersuchungen, sowie der qualitativen wie quantitativen Auswertung der Interviews dieses Forschungsprojekts ausreichend Hinweise gefunden werden, dass Supervision die Option erhöht, dass sich Resilienz als „erhoffter, aber nicht direkt determinierbarer Zielzustand“ (Busse, 2015) stärker ausbildet.

In Ansätzen konnte gesehen werden, dass die Koordination und Synchronisation der heterogenen Interessen und Ziele von Mitarbeitenden und Führungskräften durch Supervision unterstützt und somit eine verbesserte Kooperation ermöglicht wurde. Diese Einsichten, Lerneffekte und Anpassungen sind dazu geeignet, auch die Resilienz der Jugendhilfesysteme zu erhöhen.

Wie überzeugt die Praktiker/-innen vom Wert der Supervision für ihr berufliches Handeln sind, zeigt zuletzt pointiert ein Zitat der Führungskraft des Interviews IV:

„In einer Autowerkstatt würde kein Mensch darüber diskutieren, ob ein Schraubenschlüssel hilfreich wäre, ein Auto zu reparieren. Warum dann in der sozialen Arbeit darüber geredet wird, ob Supervision hilfreich wäre, seine Arbeitsbelastung und auch schwierige Fälle zu lösen oder Ideen zu entwickeln – ist für mich unvorstellbar (...) Also das ist mir unerklärlich, warum man darüber diskutieren muss und mit wem? Und warum?“

(Experte IV)

8. Folgen für die Supervision in der Jugendhilfe

Unter Berücksichtigung des begrenzten Umfangs dieses Forschungsvorhabens sei hier nur auf einzelne mögliche, praxisbezogene Folgen für die Supervision in diesem Arbeitsfeld verwiesen. Da die Experten/-innen zu dem Aspekt, welches Veränderungspotential sie in Bezug auf die Supervision und deren Stärkung von Resilienz sehen, ebenfalls befragt wurden, sollen die, wenn auch wenigen Rückmeldungen hier nicht vorenthalten werden.

Tabelle 13: Empfehlungen zur weiteren Stärkung von Resilienz durch Supervision

Frage 12: Wie könnte Supervision die Widerstandsfähigkeit von Führungskräften, Mitarbeitenden und Organisationen noch besser stärken?

Kategorie 43: Häufigkeit, Regelmäßigkeit von Supervision steigern

Kategorie 45: Fachkenntnis über Nutzen von Supervision und Einstellung zu Supervision verbessern

Kategorie 46: Mehr Durchlässigkeit zwischen Supervisionsprozessen und Einrichtungsebene sowie zwischen Hierarchieebenen

Neben der Steigerung des Umfangs sowie der Regelmäßigkeit von Supervision und der damit weiteren, auch strukturellen Verankerung dieser Beratungsform in diesem Arbeitsfeld, sehen die Experten/-innen einen Informations- und Aufklärungsbedarf, indem die Mitarbeitenden und besonders auch die Führungskräfte noch gezielter und systematischer über Möglichkeiten und Grenzen dieses Beratungsformats informiert werden sollten.

„Und ich glaube, es sollte eine klare Haltung und eine klare vielleicht auch eine Fortbildung für Führungskräfte geben, was Supervision bewirken könnte, und was Sinn und Zweck ist. (...) Und ich glaube, man hat kein einheitliches Bild davon, was Supervision bewirken könnte, oder was es soll, wenn wir es einsetzen.“

(Fall IV)

Mit der Ausweitung der Fachkenntnis über die supervisorischen Möglichkeiten, geht im Hintergrund die Anforderung an das Kunsthandwerk „Supervision“ (Möller 2012, S. 94) einher, selbstverständlicher, selbstbewusster und selbstwirksamer ihren Nutzen, auch in Bezug auf die Stärkung von Resilienz, darzustellen (vgl. Nr. 185,187,188, Tab. II) und damit ihre „Kompetenzdarstellungskompetenz“ (Fritsch 2011, S. 73) zu erweitern.

In **Kategorie 46** wird schließlich empfohlen, Supervisionssettings in der Jugendhilfe so anzulegen, dass die Fähigkeiten und Ressourcen unterschiedlicher Hierarchieebenen stärker zusammengeführt werden und Mitarbeitende und Führungskräfte ihre gemeinsame Expertise für übergreifende Fragestellungen nutzen.

Diese Form der „Organisationssupervision“ (ECVision 2015, S.8) ermöglicht eine Kooperation aller Beteiligten, bei der, in der Methodik eines reflexiven Lernens nicht nur auf institutionelle und arbeitsfeldspezifische Risikofaktoren reagiert wird, sondern auch, über das Antizipieren zukünftiger Entwicklungen und deren Bedeutung für das jetzige berufliche Handeln, eine „strategische Resilienz“ (Willke, 2012) der Organisationen ausgebildet werden kann.

Unter der Annahme, dass letztlich auch die Ausprägung von Resilienz der Supervision selber gestärkt werden sollte, kann diese Beratungs-

form in dem speziellen Arbeitsfeld Jugendhilfe aus der Vorausschau der Entwicklung zweier typischer Belastungsfaktoren Konsequenzen für ihre derzeitige fachliche Ausrichtung ableiten. Konkret empfiehlt sich, in Bezug auf die gefundene und sich ausweitende Relevanz ökonomischer Belastungsfaktoren und die zunehmenden Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung der Klienten/-innen, die Fachexpertise, das Gegenstands- und Theoriewissen um die beiden Felder Ökonomie und Psychotraumatologie vertiefend zu erweitern, um Verständnisprozesse, aber auch Strategieprozesse noch weiter fachlich zu untermauern.

Einerseits brauchen Supervisoren/-innen in diesem, sich dem klinischen Feld annähernden Arbeitskontext, eine solidere Unterscheidungsfähigkeit zwischen dem, was Krankheit bei Klienten/-innen, aber auch bei Arbeitnehmer/-innen, ausmacht und was nicht (vgl. Ehrenberg 2015, S. 28).

Zum anderen trägt möglicherweise eine erhöhte Nachvollziehbarkeit und Handhabbarkeit ökonomischer, speziell auch betriebswirtschaftlicher Spielregeln dazu bei, dass Führungskräfte selbstverständlicher und selbstbewusster die Leistung ihrer Einrichtung und ihrer Mitarbeitenden marktgerichtet kommunizieren können.

„Also, ich glaube, grundsätzlich muss erst mal die Jugendhilfeeinrichtung Farbe bekennen, muss das über den Pflegesatz einfordern. Das ist ja eine ganz einfache Rechnung. Und ich muss ja einem Jugendamt klarmachen, also das ist ja eine politische Frage: Mache ich Mittel klar, um Mitarbeiter professioneller aufstellen zu lassen?“

(Experte IV)

Zuletzt gilt aber auch für die Supervision, was für ihren Beratungsgegenstand, der Arbeitswelt der Jugendhilfe, in kritischen Zeiten von Ökonomisierung, Beschleunigung, Psychiatisierung, Verdichtung und Entgrenzung gilt, nämlich, dass „sein und sein lassen“ (Scruton 2015, S. 19) womöglich die Resilienz mehr stärkt, als der permanenten Aufforderung zum Handeln, zur Selbstoptimierung und Weiterentwicklung zu folgen.

9. Forschungsausblick

Die vorliegende Untersuchung war von der Herausforderung geprägt, die phänomenale Vielfalt der hoch komplexen, heterogenen Forschungsgegenstände Jugendhilfe, Resilienz und Supervision mit Hilfe der vorliegenden Theorien und der angewandten Forschungsmethode ausschnittshaft in eine Struktur zu bringen, die weder zu überpauschalen noch zu überspezifischen Ergebnissen führt. Ein solches Vorhaben bleibt, ebenso wie die Interpretation des der Untersuchung zugrundeliegenden Materials, prinzipiell immer unabgeschlossen (vgl. Mayring, 2015).

Aus der Perspektive der Supervision, für die eine forschende, prozess- und ergebnisoffene Haltung zu einer selbstverständlichen Herangehensweise an ihren alltäglichen „Forschungsgegenstand“ gehört, bieten sich so umgekehrt eine große Vielfalt an weitergehenden Fragerichtungen. Besonders da davon auszugehen ist, dass die anfordernden, belastenden Arbeitsfeldfaktoren in der Jugendhilfe sowie auch das Interesse an der Resilienzforschung noch weiter zunehmen werden, steigen entsprechend auch die Möglichkeiten, die fachliche Reichweite des hoch qualifizierten Beratungsformats Supervision weitergehend zu untersuchen. Wie deutlich wurde, besteht insbesondere in Bezug auf die Frage des Zusammenhangs der systemischen und organisationalen Resilienz und Supervision noch ein erhebliches Forschungsfeld, dessen wissenschaftliche Erkundung nicht zuletzt für die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, aber auch für die Überlebens- und Widerstandsfähigkeit der Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung von großem Nutzen sein könnte.

„Aber, wenn ich Direktor eines solchen Ladens wäre, ich glaube, ich würde mir jede Woche einen Supervisor kommen lassen.“

(Experte IV)

Quellenverzeichnis

Ambronn, Dieter (2014)

Paradigmenwechsel in der sozialen Arbeit der gemeinnützigen Wohlfahrtspflege. In Brinkmann, Volker (Hg.) Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit im Wohlfahrtsverband. Berlin: LIT

Alsdorf, Nora / Fuchs, Saskia, M. (2011)

Leistung. In Haubl, R. / Voß, G. (Hg.) Riskante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2010)

Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung. Stellungnahmen und Positionen. Berlin.

Behr, Karin / Gragert Nicola (2004)

Projekt »Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe« Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut / Universität Dortmund
http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Aufgabenprofile/Band_2.pdf (Zugriff: 03.12.15)

Bengel, Jürgen (2001)

Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert; eine Expertise. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 6. Köln: BZgA

Bengel, Jürgen / Lyssenko Lisa (2012)

Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung in Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 34. Köln: BZgA

- Berger, Peter (2011)
 Fürstenberg-Performance-Index 2011. Fürstenberg Institut GmbH.
http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2011/07/Fürstenberg-Performance-Studie-2011_Kurzfassung.pdf (Zugriff: 16.11.15)
- Beumer, Ullrich (2011)
 Führung. In Haubl, Rolf / Voß, G. Günther (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht
- BKK Gesundheitsreport (2012):
 Gesundheit fördern-Krankheit versorgen-mit Krankheit leben.
http://www.bkk-bayern.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Arbeitgeber/Gesundheit_sreport_2012.pdf (Zugriff: 15.09.15)
- Brandau, Hannes (Hg.) (1996)
 Supervision als Koevolution oder Sokrates als Supervisor. In Supervision aus systemischer Sicht. (3.Aufl.). Salzburg-Wien: Otto Müller
- Brinkmann, Volker (2014)
 Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit in der freien Wohlfahrtspflege: Tradition-Ökonomisierung-Professionalisierung. In Brinkmann, Volker (Hg.) Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit im Wohlfahrtsverband. Berlin: LIT
- Brisch, Karl Heinz (Hg.) (2015)
 Psychosomatik, Bindung und Trauma in der Kinderklinik. In Bindung und Psychosomatik. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bröckling, Ulrich (2014)
 Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer Zeitkrankheit. In Neckel, Sighard / Wagner, Greta (Hg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. (2.Aufl.) Berlin: Suhrkamp
- Bruns Hermann, Stern Udo (2014)
 Supervision auf dem Wege zur Profession. Berufspolitische, juristische und salutogenetische Aspekte. Kassel: Kassel University Press GmbH

Bude, Heinz (2014)

Gesellschaft der Angst. (4.Aufl.) Hamburg: Hamburger Edition

Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2010)

Fachliche Empfehlungen zur Betriebserlaubniserteilung nach §§ 45 ff. SGB VIII für individualpädagogische Betreuungsstellen, Erziehungsstellen, Projektstellen, sozialpädagogische Lebensgemeinschaften u. a. Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter. Mainz: http://www.bagljae.de/downloads/110_empfehlungen-zur-betriebserlaubniserteilun.pdf (Zugriff: 02.01.2016)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (2005)

Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. Bayerisches Landesjugendamt München:
http://www.bagljae.de/downloads/094_fachkraeftegebot_2005.pdf
(Zugriff: 03.01.16)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
(BMFSFJ) (2013)

14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Dt. Bundestag. Drucksache 17/12200

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
(BMFSFJ) (2014)

Kinder- und Jugendhilfe. Aches Sozialgesetzbuch. 5. Auflage.
Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
(BMFSFJ) (2002)

Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. Arbeitsgruppe Schmidt, Schneider, Hohm, Pickartz, Macsenaere, Petermann, Flosdorf, Hölzl & Knab Berlin: Kohlhammer

BundesPsychotherapeutenKammer (BPtK) (2015)

Studie zur Arbeitsunfähigkeit Psychische Erkrankungen und Krankengeldmanagement Berlin.
http://www.bptk.de/uploads/media/20150305_bptk_austudie_2015_psychische-erkrankungen_und_krankengeldmanagement.pdf (Zugriff: 02.12.15)

- Busse, Stefan (2012)
Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching. In Ehmer, S. (Hg.) Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH
- Busse, Stefan / Hausinger, Brigitte (Hg.) (2013)
Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Busse, Stefan / Hansen, Simona / Lohse, Markus (2013)
Methodische Rekonstruktion von Wissen in Supervisionsprozessen. In Busse, Stefan / Hausinger, Brigitte (Hg.) Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Busse, Stefan (2015)
Mitschrift des Vortrags im Rahmen des Seminars K13: Wirtschaftsunternehmen II des Masterstudiengangs „Supervision und Coaching“ am 27.11.2015 Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs-GmbH. Götzis / Voralberg.
- Chalmers, Alan, F. (2001)
Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie. Berlin: Springer
- Cremer, Hendrik (2011)
Die UN-Kinderrechtskonvention. Geltung und Anwendbarkeit in Deutschland nach der Rücknahme der Vorbehalte. Deutsches Institut für Menschenrechte. Berlin
http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/die_un_kinderrechtskonvention.pdf
(Zugriff: 08.01.2016)
- DAK-Gesundheitsreport (2013)
Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank? Hamburg.
http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2013-1146388.pdf (Zugriff: 30.10.15)

DAK-Gesundheitsreport (2015)

Schwerpunktthema: „Update Doping am Arbeitsplatz“: pharmakologisches Neuroenhancement durch Erwerbstätige. Berlin: IGES Institut GmbH

Deutscher Caritasverband (2012)

Eckpunktepapier Soziale Innovationen. Freiburg, Berlin, Brüssel.
http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/stellungnahmen/sozialinnovationen/soziale_innovationen_caritas_eckpunktepapier.pdf?d=a&f=pdf (Zugriff: 06.01.16)

Deutscher Caritasverband (2010)

Kinderrechte für alle! Handlungsbedarf nach der Rücknahme der ausländerrechtlichen Vorbehaltserklärung zur UN-Kinderrechtskonvention
Fachpapier des Deutschen Caritasverbandes. Freiburg
http://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/kinderrechte/le2/292927_fachpapier_kinderrechte_für_alle__12_07_2010.pdf?d=a&f=pdf (Zugriff: 02.12.15)

Deutsches Institut für medizinische Dokumentation und Information (DIMDI) (2015)

Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme. 10. Revision. German Modification. Version 2015
<https://www.dimdi.de/static/de/klassi/icd-10-gm/kodesuche/onlinefassungen/htmlgm2015/block-f90-f98.htm>
(Zugriff: 05.01.16)

Darimont, Fred (2010)

Nachhaltige Erreichbarkeit von psychosozial hochbelasteten Familien. Literaturexpertise. Verlag Deutsches Jugendinstitut
http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Darimont_Nachhaltige_Erreichbarkeit.pdf

Daser, B. / Kerschgens, A. (2011)

Selbstfürsorge. In Haubl, Rolf / Voß, G. Günther (2011)
Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht

- Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten (2013)
Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Marburg, 2013. Eigenverlag
- ECVision Projektpartner u.a. Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE, Österreich/EU) (2015)
ECVision - Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching. Wien. Die Wiener Volkshochschulen GmbH.
- Ehrenberg, Alain (2015)
Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. (2.Aufl.) Frankfurt / New York: Campus
- Fegert, J.M. / Ziegenhain, U. / Goldbeck, L. (Hg.) (2010)
Traumatisierte Kinder und Jugendliche in Deutschland. München: Juventa
- Fendrich, S. / Pothmann J. / Tabel A. (2014)
Monitor Hilfen zur Erziehung 2014. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik. Dt. Jugendinstitut. Techn. Universität Dortmund. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund.
- Fendrich, Sandra / Pothmann, Jens / Wilk, Agathe (2011)
Neue Einsichten in die sozialen Zusammenhänge der Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe. Datenanalysen der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik. Dt. Jugendinstitut. Techn. Universität Dortmund. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund. <http://www.akjstat.tu-dortmund.de/fileadmin/Analysen/HzE/hze3.pdf> (Zugriff: 30.11.15)
- Fendrich, Sandra / Lange, Jens / Pothmann, Jens (2011)
Anfragen an den Stand von Expansions-, Differenzierungs- und Professionalisierungsprozessen in der Kinder- und Jugendhilfe. In Arbeitskreis Jugendhilfe im Wandel. (Hg.) Jugendhilfeforschung. Wiesbaden. VS Verlag
- Flick, Corinne M. (Hg.) (2015)
Tun oder Nichttun - zwei Formen des Handelns. Göttingen: Wallstein
- Flick, Uwe (2009)
Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. Reinbek: Rowohlt

Fritsch, Julian (2011)

Supervision 2008: Schlaglichter auf Veränderung in der Profession. In Haubl, R. / Voß, G. (Hg.) Riskante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht

Fröhlich-Gildhoff, Klaus (2015)

Fachkräfte fördern Resilienz. In Fachzeitschrift Jugendhilfe. Wolters Kluwer Köln

Gahleitner, Silke Brigitta (2010)

Psychosoziale Traumaarbeit, Traumaberatung und Traumapädagogik. In Fegert, J.M. Ziegenhain, U. Goldbeck, L. (Hg.) Traumatisierte Kinder und Jugendliche in Deutschland. München: Juventa

Gragert, Nicola / Pluto, Liane / Santen, van Eric / Seckinger, Mike (2005)

Entwicklung (teil)stationärer Hilfen zur Erziehung. Ergebnisse und Analysen der Einrichtungsbefragung 2004. Dt. Jugendinstitut e.V. München: Steinmeier

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010)

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Götze, Ulrike (2012):

Resilienzentwicklung im Personalmanagement: Angebote zur Steigerung Psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Hamburg: Springer VS

Gröning, Katharina (2010)

Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung - ein Tagungsbericht zum 4. Bielefelder Supervisionstag von FoRuM Supervision. In Gröning, K. / Lehmenkühler-Leuschner; A. (Hg.) Gesundheitsförderung und Supervision. Heft 36. Forum Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Bielefeld

Gruber, Brigitta / Frevel, Alexander (2012)

Arbeitsbewältigungs-Coaching ® Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit / Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Berlin.

- Gunkel, L. / Böhm, S. / Tannheimer N. (2014)
Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte in Badura, B. (Hrsg.) et.al. Fehlzeiten Report 2014. Heidelberg. Springer-Verlag.
- Günther, L. / Körner, T. / Marder-Puch, K. (2015)
Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden
- Habermas, Jürgen (1981)
Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. 2.Aufl. Frankfurt: Suhrkamp
- Haller, L. / Höhler, S. / Stoff, H. (2014)
Stress – Konjunkturen eines Konzepts. In Zeithistorische Forschungen. Online Ausgabe 11 (2014) Heft 3: URL:
<http://www.zeithistorische-forschungen.de/3-2014/id=5136>
- Handrich, Christoph (2011)
Professionalität und Qualität der Arbeit. In Haubl, Rolf / Voß, G. Günther: Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht
- Haubl, Rolf (2013)
Resilienzfaktoren einer salutogenen Organisationskultur. In Haubl, Rolf / Hausinger, Brigitte / Voß, G. Günther. Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt: Campus
- Haubl, Rolf / Hausinger, Brigitte / Voß, G. Günther (2013)
Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt: Campus
- Haubl, Rolf / Voß, G. Günther / Alsdorf, Nora / Handrich, Christoph (Hg.) (2013)
Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen / Bristol C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht

- Hausinger, Brigitte (2008)
Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hg.) Kassel: Kassel university press GmbH
- Hausinger, Brigitte (2009):
Das gefährdete Selbst. In Gröning, K. / Lehmenkühler-Leuschner; A. (Hg.) Gesundheitsförderung und Supervision. Heft 34. Forum Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Bielefeld.
- Hausinger, Brigitte (2011)
Supervision. In Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Köln: DGSv
- Hausinger, Brigitte / Volk Theresia (2013)
Erneuerung statt Imagepflege. Schwerpunkt: Supervision und Coaching. Eine Sonderpublikation zum Journal Supervision 4/2013. Köln: DGSv
- Heinemann, v. Linda / Heinemann Thorsten (2014)
Die Etablierung einer Krankheit? Wie Burnout in den modernen Lebenswissenschaften untersucht wird. In Neckel, S. / Wagner, G. (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp
- Heisteringer, Andrea (2013)
Qualitative Interviews – ein Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen.
http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/kaller-dietrich/WS%2006-07/MEXEX_06/061102Durchf%FChrung%20von%20Interviews.pdf (Zugriff: 30.09.15)
- Helfferich, Cornelia (2009)
Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Lehrbuch. Wiesbaden: VS
- Heltzel, Rudolf (2013)
Achtsame Organisation. In Münch, W. / Weigand, W. Fachzeitschrift Supervision. Berlin

- Hirschberg von K.R. / Kähler B. / Thomas, R. (2013)
Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland - Daten – Fakten – Entwicklungen. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hg.): Hamburg.
- Hitzler, Ronald (2001)
Künstliche Dummheit: Zur Differenz von alltäglichem und soziologischem Wissen. In Franz, H. / Kogge, W. / Möller T. / Wilholt T. (Hg.) Wissensgesellschaft. <https://pub.uni-bielefeld.de/download/2305319/2305334> (Zugriff: 5.1.16)
- Höhler, Sabine (2014):
Resilienz: Mensch-Umwelt-System. In Zeithistorische Forschungen. Online Ausgabe 11 (2014) Heft 3: URL: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/3-2014/id=5136> (Zugriff: 17.12.15)
- Hollstein, M. / Kirschstein, G. (2009)
Die Gewaltherrschaft in deutschen Kinderheimen. Die Welt 17.11. 2009 <http://www.welt.de/politik/deutschland/article5239904/Die-Gewaltherrschaft-in-deutschen-Kinderheimen.html> (Zugriff: 5.1.2015)
- Huber, Michaela (2003)
Trauma und die Folgen. Teil 1. Paderborn: Junfermann
- Huber, Michaela (2009)
Wege der Traumabehandlung. Trauma und Traumabehandlung Teil 2. Paderborn: Junfermann
- Illouz, Eva (2015)
Mitschrift Vortrag „Intimität und Selbst – vom Verblässen zweier Fluchtpunkte am Horizont“. Tagung ‚Lost in Perfection‘ veranstaltet von der Forschungsgruppe APAS-Projekt ‚Aporien der Perfektionierung in der beschleunigten Moderne. Gegenwärtiger kultureller Wandel von Selbstentwürfen, Beziehungsgestaltungen und Körperpraktiken‘ 09.10.2015 Universität Hamburg
- Jung, Hans-Peter (2008)
SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar zum SGB VIII. (2.Auflage) Berlin: Haufe

Kastner, Michael (2010)

Individuelle und organisationale Resilienz als Komponente eines ganzheitlichen Leistungs- und Gesundheitsmanagements. In Kastner, M. (Hg.) Leistungs- und Gesundheitsmanagement – psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation. Lengerich: Pabst Science Publishers

Keupp, Heiner (2012)

Risikante Chancen: Das sich erschöpfende Selbst auf dem Fitnessparcour des globalen Kapitalismus. In Bentele, Martin / Fellermann, Jörg (Hg.) Womit Supervision und Coaching zu tun haben werden. Kassel. kassel university press

Klein, Ursula (2010)

Supervision und Weiterbildung. Instrumente zur Professionalisierung von Erzieher/-innen. Wiesbaden: VS Verlag.

Kormann, Georg (2007)

Resilienz – Was Kinder stärkt und in ihrer Entwicklung unterstützt. In Plieninger M. / Schumacher, E. (Hrsg.). Auf den Anfang kommt es an - Bildung und Erziehung im Kindergarten und im Übergang zur Grundschule. Rektorat der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd: Gmünder Hochschulreihe Nr. 27

Kruse, Jan (2004):

Reader zum Seminar „Einführung in die qualitative Sozialforschung / Biografie-forschung“ Universität Freiburg, Institut für Soziologie

Kuckartz, U. / Dresing, T. / Rädiger, S. / Stefer, C. (2008)

Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2.Aufl. Wiesbaden: VS Verlag

Kury, Patrick (2014)

Von der Neurasthenie zum Burnout – eine kurze Geschichte von Belastung und Anpassung. In Neckel, S. / Wagner, G. (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp.

Lauinger, W. / Kühnert-L. C. / Meier L. / Pape, I. / Thiemann. M. (2006)

Supervision in der Kinder- und Jugendhilfe. Informationen für Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Auftraggeber. Köln: DGSV

- Lippenmeier, Norbert (2011)
 Der Entwicklungsprozess der Supervision in Deutschland und wie es zur Gründung der DGSV kam. In Gröning, K. / Lehmenkühler-Leuschner, A. (Hg.) Gesundheitsförderung und Supervision. Heft 37. Forum Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Bielefeld
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012)
 Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA)(2012): Berlin. www.baua.de/dok/3430796 (Zugriff: 10.08.2015)
- Mamier, J. / Pluto, L. / Santen E. / Seckinger, M. / Zink, G. (2002)
 Einrichtungsbefragung. Ergebnisse und Analysen einer empirischen Studie. Projekt Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen. Dt. Jugendinstitut e.V. München: Steinmeier
- Mayring, Philipp (2015):
 Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (12.Aufl.) Weinheim und Basel: Beltz.
- Möller, Heidi (2012)
 Was ist gute Supervision. Kassel. Kassel university press GmbH
- Müller-Christ, G. / Weßling, G. (2007)
 Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz. In Müller-Christ, G. / Arndt L. / Ehnert, I. (Hg.) Nachhaltigkeit und Widersprüche. Münster: LIT
- Müller, Timo (2011)
 Arbeitsbedingungen in Institutionen der Jugendhilfe unter Berücksichtigung des Schutzauftrages nach § 8a SGB VIII. Eine empirische Untersuchung. Köln: Die Kinderschutz-Zentren.
- Monopolkommission (2012/2013)
 Auszug aus Hauptgutachten XX (2012/2013) Kapitel I Aktuelle Probleme der Wettbewerbspolitik. Wettbewerb in der deutschen Kinder- und Jugendhilfe.
http://www.monopolkommission.de/images/PDF/HG/HG20/1_Kap_5_A_HG20.pdf (Zugriff: 27.12.2015)

- Mourlane, D. / Hollmann, D. / Trumpold, K. (2013).
Studie "Führung, Gesundheit & Resilienz". Bertelsmann Stiftung.
Frankfurt am Main.
- Neckel, Sighard / Wagner, Greta (2014)
Einleitung: Leistung und Erschöpfung. In Neckel, Sighard / Wagner, Greta (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp.
- Pleyer, Karl Heinz (2004)
Co-traumatische Prozesse in der Eltern-Kind-Beziehung. Systema 2/2004. 18. Jahrgang. Weinheim: Institut für Familientherapie e.V. Weinheim
- Poulsen, Irmhild (2013):
„Ich würde gerne menschenwürdig arbeiten“ Jugendhilfe. Neue Caritas. Ausgabe 16. Aus Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention. (2012) Wiesbaden: VS Verlag
- Poulsen, Irmhild (2015)
Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe zwischen Überforderung und Selbstfürsorge. In Fachzeitschrift Jugendhilfe: Wolters Kluwer Köln
- Preuss, Franziska (2015)
Der Erstbesuchsdienst – Hilfe oder Kontrolle. Eine Untersuchung des Doppelmandats. Hamburg: Disserta
- Pross, Christian (2009)
Verletzte Helfer. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rau, Renate / Buyken, Dajana (2015)
Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 59.Jahrgang/Heft 3: Hogrefe Göttingen
- Rau, R. / Gebele, N. / Morling, K. / Rösler U. (2010):
Untersuchung arbeitsbedingter Ursachen für das Auftreten von depressiven Störungen. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

- Rauschenbach, Thomas (2012)
 Einblicke in die Forschung. Dt. Jugendinstitut. Techn. Universität
 Dortmund.
[http://www.forschungsverbund.tu-
 dortmund.de/fileadmin/Broschuere/Broschuere2.pdf](http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Broschuere/Broschuere2.pdf) (Zugriff:
 12.01.16)
- Retzer, Arnold (2012)
 Oh je, welche größenwahnsinnigen Ziele! Interview vom
 12.12.2012. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
 (DGFP): Düsseldorf: [http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/oh-
 je-welche-groessenwahnsinnigen-ziele-3901](http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/oh-je-welche-groessenwahnsinnigen-ziele-3901) (Zugriff: 10.08.2015)
- Retzer, Arnold (2012)
 Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken.
 (2.Aufl.) Frankfurt am Main: Fischer Verlag
- Retzer, Arnold (2014)
 Unsere depressive Erfolgsgesellschaft. In Willemsen, Roger et al.
 (Hg.) Denk mal 2015. Frankfurt am Main: Fischer
- Rosa, Hartmut (2014)
 Beschleunigung und Entfremdung. (4.Aufl.) Berlin: Suhrkamp Ver-
 lag
- Schlippe, Arist von / Schweizer, Jochen (1996)
 Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 2. Aufl. Göt-
 tingen / Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schmid, Marc (2010)
 Umgang mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen in der sta-
 tionären Jugendhilfe: „Traumasensibilität“ und „Traumapädagogik“
 in Fegert, J.M. Ziegenhain, U. Goldbeck, L. (Hg.) Traumatisierte
 Kinder und Jugendliche in Deutschland. München: Juventa
- Schone, Reinhold / Adam, Thomas / Kemmerling, Stefanie (2010)
 Jugendhilfeplanung in Deutschland. Ergebnisse einer Erhebung
 bei den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe. ISA Institut für sozia-
 le Arbeit e.V. Münster. [http://www.isa-
 muenster.de/cms/upload/downloads/Schone_Jugendhilfeplanung-
 in-Deutschland.pdf](http://www.isa-muenster.de/cms/upload/downloads/Schone_Jugendhilfeplanung-in-Deutschland.pdf) (Zugriff: 07.01.16)

- Schreyögg, Astrid (1992)
Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. (2.Aufl.) Paderborn. Junfermann.
- Sennet, Richard (2000)
Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. (7.Aufl.) Berlin: Siedler
- Soeffner, Hans-Georg / Hitzler, Ronald (1993)
Hermeneutik als Handlung und Haltung. http://www.hitzler-soziologie.de/pdf/Publikationen_Ronald/Sammelbaende/3-17.PDF
(Zugriff: 23.12.15)
- Statista GmbH Hamburg
<http://de.statista.com/>
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71985/umfrage/ausgaben-fuer-kinder-und-jugendhilfe/> (Zugriff: 02.01.16)
- Statistisches Bundesamt (2011)
Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Ausgaben und Einnahmen.
Wiesbaden 2013
- Statistisches Bundesamt (2012)
Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Zahl der Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe gestiegen. Wiesbaden 2012
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/01/PD12_031_225.html (Zugriff: 30.11.15)
- Statistisches Bundesamt (2015)
Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Ausgaben und Einnahmen.
Wiesbaden 2015
- Steinke, Ines (2000)
Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Thunmann, Elin (2014)
Burnout als sozialpathologisches Phänomen der Selbstverwirklichung. In Neckel, Sigward / Wagner, Greta (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp.

- Vogelmann, Frieder (2014)
Eine erfundene Krankheit? Zur Politik der Nichtexistenz. In Neckel, S. / Wagner, G. (Hg.) Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp.
- Volk, Theresia (2015)
Seminarmitschrift K11 Fokus: Beratungsfeld Wirtschaftsunternehmen I des Masterstudiengangs „Supervision und Coaching“. 22.-25.04. 2015 Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs-GmbH. Götzis / Voralberg.
- Volk, Theresia (2011)
Unternehmen Wahnsinn. Überleben in einer verrückten Arbeitswelt. München: Kösel
- Voß, G. Günter (2001)
Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. Vortragsmanuskript. In Reichhold, H./ Löhr, A./ Blickle, G.(Hg.): Wirtschaftsbürger oder Marktopfer? München, Mering: Hampp
- Voß, G. Günther (2011)
Strukturwandel der Arbeit. In Haubl, Rolf / Voß, G. Günther: Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen / Oakville C.T. U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht
- Voß, Günther, G. / Weiss, Cornelia (2014)
Burnout und Depression - Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In Neckel, Sighard / Wagner, Greta (Hg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. (2.Aufl.) Berlin: Suhrkamp
- Watzlawick, Paul (1985)
Die erfundene Wirklichkeit. Beiträge zum Konstruktivismus. (1.erneuerte Aufl.) München: Piper
- Welter-Enderlin, Rosmarie (Hg.) / Hildenbrand Bruno (Hg.) (2012)
Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände. (4.Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer
- Willke, Helmut (1996)
Systemtheorie I: Grundlagen. (5.Aufl.) Stuttgart: UTB

Willke, Helmut (2012)

Supervision in der Wissensgesellschaft. Die Rolle von Fachverbänden für Supervision als Akteure in der Zivilgesellschaft. Köln: DGSV

Willke, Helmut (2014)

Regieren. Politische Steuerung komplexer Gesellschaften. Wiesbaden: Springer

Willke, Helmut (2015)

Mitschrift des Seminars K11 Fokus: Beratungsfeld Politik, Administration, Public Affairs, Politik I des Masterstudiengangs „Supervision und Coaching“. 17.-19.09.2015 Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs-GmbH. Götzis / Voralberg.

Willke, Helmut (2015)

Mitschrift des Seminars K12 Fokus: Beratungsfeld Politik, Administration, Public Affairs, Politik II des Masterstudiengangs „Supervision und Coaching“. 25.-28.03. 2015 Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs-GmbH. Götzis / Voralberg.

Wittich, Andrea (2009)

Hilft miteinander reden? Supervision als Beitrag zur Gesundheitsförderung im Krankenhaus. In Gröning, K. / Lehmenkühler-Leuschner; A. (Hg.) Gesundheitsförderung und Supervision. Heft 34. Forum Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und „Supervision und Coaching“. Bielefeld

Wöhrle, Achim (2015)

Beratung unter Bedingungen des Umbruchs sozialer Organisationen: Plädoyer für eine forschende Haltung. In Busse, S. / Haubl, R. / Möller, H. / Schiersmann, C. Positionen 1/ 2015. Kassel: Verlag kassel university press GmbH.

Wustmann Corinna (2005)

Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen. In Zeitschrift für Pädagogik. Jg.51 Heft 2. Weinheim: Beltz

Zapf, D. / Seifert H. / Voigt, M. / Holz, M. / Vondran, E. / Isic A. / et al.
(2000)

Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In
Musahl, H.P. & Eisenhauer, T. (Hg.) Psychologie der Arbeitssi-
cherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in
Arbeitssystemen. Heidelberg: Asanger
Zapf_et_al__2000__Emotionsarbeit-in-Organisationen-und-
psychische-Gesundheit.pdf (Zugriff: 05.02.16)

Ziegenhain, Ute (2010)

Traumabezogene Aspekte in Kinder- und Jugendlichengesundheit
aus Sicht der Jugendberichtskommission zum 13. Kinder- und Ju-
gendbericht in Fegert, J.M. Ziegenhain, U. Goldbeck, L. (Hg.)
(2010) Traumatisierte Kinder und Jugendliche in Deutschland.
München: Juventa

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:

Interviewleitfaden Seite 78

Tabelle 1:

Ergebnisse der quantitativen Analyse von Risikofaktoren Seite 111

Tabelle 2:

Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien Seite 116

Tabelle 3:

Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen Seite 121

Tabelle 4:

Folgen direkter Kontakt zu hoch belasteten Klienten/-innen Seite 123

Tabelle 5:

Mangelnde Vorhersagbarkeit und Grenzen Seite 126

Tabelle 6:

Folgen politischer Steuerung Seite 129

Tabelle 7:

Zusammenhang Erkrankungen und hoher Arbeitsbelastung Seite 132

Tabelle 8:

Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Stärkung von Resilienz
durch Supervision Seite 135

Tabelle 9:

Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Supervision
Seite 138

Tabelle 10:

Supervision als Schutz- und Rückzugsraum
Seite 142

Tabelle 11:

Durch Experten/-innen selbst entwickelte hilfreiche Umgangsweisen
mit Anforderungen
Seite 152

Tabelle 12:

Aspekte von Supervision die Resilienz nicht stärken
Seite 156

Tabelle 13:

Empfehlungen zur weiteren Stärkung von Resilienz durch
Supervision
Seite 162

Anhang

Inhaltsübersicht

Tabellen des Kategoriensystems

Tabelle I

Übersicht Kategoriensystem

Seite 189

Tabelle II

Zuordnung generalisierter und nummerierter Paraphrasen zu
Kategorien und Forschungsfragen

Seite 193

Tabelle I: Übersicht Kategoriensystem

Frage 1: Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?	
K1	Diskrepanz personeller und finanzieller Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggeber/-innen
K2	Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo Klienten/-innen
K3	Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution
K4	Folgen der Vielschichtigkeit, Mittlerfunktion, konkurrierenden Interessen von Leitungshandeln
K5	Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung sowie Zunahme des Belastungsgrads der Klienten/-innen
K6	Indikatoren anfordernder Arbeitsprozesse wie psychische Symptome, Zunahme Notwendigkeit Selbstfürsorge, Kompensation, Verbesserung Effizienz
Frage 2: Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?	
K7	Folgen erhöhter Komplexität, durch zum Beispiel Zunahme Anzahl und Unterschiedlichkeit von Hilfeformen
K8	Folgen kurzfristiger politischer Steuerung und Ausdehnen von Kontroll- und Hilfeansprüchen durch Politik und Verwaltung
K9	Anforderung durch verändertes Verständnis von Leitung und veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden
K10	Unterforderung durch Routine
Frage 3: Haben Sie selber hilfreiche, Ihre Resilienz stärkende Umgangsweisen entwickelt, mit denen Sie auf diese Anforderungen reagieren?	
K11	Ausbalancieren von Arbeit und Ausgleich, Kompensieren, Umverteilen, Begrenzen von Arbeit
K12	Optimieren von Arbeitstechniken, Prioritäten setzen, Effektivität erhöhen, bessere Zeitplanung, anderes Arbeitstempo
K13	Um- / Neubewertungen von Anforderungen
K14	Positiv wirkende persönliche Erfahrungen suchen, Steigerung Selbstwirksamkeit, Regulation von Emotionen
K15	Kontakt, Austausch, Vergewisserung

Frage 4: Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?	
K16	Direkter Kontakt zu hoch belasteten, traumatisierten Klienten /-innen z.B. Risiko körperlicher Übergriffe, Zugleich Vorliegen Ausbildungsmängel
K17	Durch Teamarbeit und Schichtdienst bedingte Herausforderungen
K18	Mangel an alternativen beruflichen Perspektiven innerhalb, außerhalb der Einrichtung
K19	Mangelnde Vorhersagbarkeit von Krisen und Grenzen Bewirkungsmöglichkeit
Frage 5: Wodurch ist Ihre gesamte Institution am meisten gefordert?	
K20	Mängel der Qualifikation der Führungskräfte und der fachlichen Besetzung von Leitungsrollen
K21	Kommunikations-, Koordinations-, Kooperationsprobleme
Frage 6: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Erkrankungen von Mitarbeitenden und hoher Arbeitsbelastung?	
K22	Auftreten, Häufigkeit und Ausprägung von Erkrankungen stehen im Zusammenhang mit körperlichen Übergriffen, Mehrarbeit, psychischer Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften
Frage 7: Konnte Supervision Ihre persönliche Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und ihre Kompetenzen stärken?	
K23	Bewältigen von Erfahrungen und einhergehende emotionale Prozesse durch bewusstes Wahrnehmen, Reflektieren, Perspektivänderung, Strukturieren und Verarbeiten
K24	Klären, Vergewissern des Verantwortungsbereichs und der Grenzen der beruflichen Rolle
K25	Fördern beruflichen Kooperations- und Kontaktverhaltens, Selbst-/ Fremdwahrnehmung, Fördern angemessener sozialer Kontaktgrenzen und Verstehbarkeit Anderer
K26	Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen
K27	Schutz- und Rückzugsraum um in Distanz zu Alltagshandeln sanktionsfrei Belastungen benennen, eigene Hilflosigkeit zugestehen und schwierige Kooperationsprobleme angehen zu können
K28	Kontakt, Austausch, Parteinahme, Soziale Unterstützung und Bewusstmachen von Ressourcen

K29	Ermöglichen mehrschichtig Entscheidungs- und Veränderungsprozesse zu analysieren und Widerstände, Ängste, Blockaden zu berücksichtigen
Frage 8: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden gestärkt?	
K30	Verbesserung der Arbeitsbeziehung der Mitarbeitenden zu Klienten/-innen durch Erhöhen der Verstehbarkeit / Handhabbarkeit der Klienten/-innen und Hilfeprozesse
K31	Förderung protektiver Persönlichkeitsfaktoren wie Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit, Wahrnehmen eigener Grenzen
Frage 9: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Institution gegenüber Anforderungen gestärkt?	
K32	Fördern Transparenz, Orientierung, Strategieentwicklung
K33	Optimierung der Strukturen durch Beteiligung von Mitarbeitende
K34	Keine Stärkung da Abwehr / Ablehnung von Supervision durch Führungskräfte
Frage 10: Welche Auswirkungen hat die Supervision, die Sie selber erfahren haben, auf die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitende und Einrichtung?	
K35	Verbessern Kommunikation zwischen Führungskräfte und Mitarbeitende
K36	Verbessern Kooperation Führungskräfte und Mitarbeitende, besonders hinsichtlich sozialer Unterstützung, Orientierung, Sicherheit
K37	Auswirkungen auf Anpassungsfähigkeit Strukturen und Institution
Frage 11: Welche Aspekte finden Sie nach Ihrer Erfahrung an Supervision nicht hilfreich um Resilienz zu stärken?	
K38	Falls Selbstwirksamkeit, und eigene Ressourcen nicht unterstützt werden und Lösungsorientierung fehlt
K39	Falls Supervisor/-in nicht ausreichend distanziert, eigene Emotionen nicht ausreichend reguliert
K40	Bei starken Widerständen / mangelnder Kooperationsbereitschaft der Supervisanden/-innen
K41	Falls Mitarbeitende, Führungskräfte nicht über Sinn, Zweck, Ziel von Supervision informiert sind
K42	Falls individuelle Aspekte überattributioniert und Kontext vernachlässigt werden

Frage 12: Wie könnte Supervision die Widerstandsfähigkeit von Führungskräften, Mitarbeitenden und Institutionen noch besser stärken?	
K43	Häufigkeit, Regelmäßigkeit von Supervision steigern
K44	Eigenverständnis von Supervision – selbstverständlicher, selbstbewusster
K45	Fachkenntnis über Nutzen von Supervision und Einstellung zu Supervision verbessern
K46	Mehr Durchlässigkeit zwischen Supervisionsprozesse und Einrichtungsebene sowie zwischen Hierarchieebenen

**Tabelle II: Zuordnung generalisierter und nummerierter Paraphrasen
zu Kategorien und Forschungsfragen**

Frage 1: Was fordert und was belastet Sie als Führungskraft besonders?			
Kategorie 1: Diskrepanz personeller und finanzieller Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggebern			
Nr.	ExpertIn	Zeilen	Generalisierte Paraphrasen
1	I	(9-11)	Personalsuche und Personalsteuerung, bei hohen, unterschiedlichen personellen Bedarfen und eingegrenzten Ressourcen
2	II	(14-16)	Gewinnung und Steuerung von Personal
3	II	(16-20)	Knappe finanzielle Ressourcen für Personalkosten in Krisenzeiten
4	II	(31-32)	Zunehmende Anforderung durch begrenzte Finanzen der Verwaltung
5	IV	(10-16)	Durch fehlende personelle und materielle Ressourcen Leitungsaufgaben wie Unterstützung und Beratung nicht leisten zu können
Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und			
6	I	(13-18)	Zeitlich eingebunden in alltägliche Tätigkeiten, keine Ressourcen für strukturelle, konzeptionelle, optimierende Überlegungen
7	I	(19-22)	Anforderung mit hohem Tempo Einsatz von Mitarbeitenden zu steuern
8	III	(40-41)	Entwicklungen haben ein eigenes Tempo, eher langsam, nur aus der Distanz wahrnehmbar
9	III	(69-71)	Arbeitsinhalte haben sich verdichtet, Arbeitsprozesse beschleunigt
10	V	(8-10)	Krisen die unmittelbar und zugleich qualifiziert beantwortet werden müssen
11	V	(16-18)	Entscheidungen unmittelbar treffen und alles andere unterbrechen zu müssen
12	V	(42-44)	Bei geringen Hilfedauern in kürzeren Zeitabständen Entscheidungen treffen zu müssen
Kategorie 3: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution			
13	II	(34-38)	Zurücknehmen fachlicher Positionen zugunsten marktstrategischem Verhaltens da verminderte

			Nachfrage droht
14	II	(24-28)	Konkurrenz mit finanzstärkeren Trägern bei der Mitarbeiterakquise
15	II	(49-52)	Austarieren der Bereitschaft und der Möglichkeiten sich anzupassen
Kategorie 4: Folgen der Vielschichtigkeit, Mittlerfunktion, konkurrierenden Interessen von Leitungshandeln			
16	III	(24-27)	Umfassende Verantwortung für Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Funktionieren der Einrichtung und Bilanz der Arbeit
17	V	(29-33)	In Krisen einschätzen, auf die Arbeit von Mitarbeitenden vertrauen zu können
Kategorie 6: Indikatoren anfordernder Arbeitsprozesse wie psychische Symptome, Zunahme Notwendigkeit Selbstfürsorge, Kompensation, Verbesserung Effizienz			
19	IV	(23-26)	Konflikte führen zu starken Sorgen und deutlichen Problemen in der Abgrenzung von Arbeitsthemen
20	IV	(32-35)	Person wird durch Arbeitsthemen überflutet
Nicht relevant / doppelt			
21	II	(22-24)	Bei Mitarbeitergewinnung werden Werte wie Ehrlichkeit umgesetzt
Frage 2: Hat sich das Anforderungsniveau an Ihre Leitungstätigkeit im Laufe der letzten Jahre verändert?			
Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo KlientInnen			
22	I	(34-36)	Zwang schneller Entscheidungen auf Basis mangelnder Sachkenntnis
23	I	(52-54)	Mangelnde Zeitressourcen, komplexer Informationsbedarf
24	III	(71-74)	Erziehungsprozesse werden durch die Erwartung kurzfristig wirkender Behandlung ersetzt
Kategorie 3: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution			
25	I	(42-44)	Erwartung Refinanzierung und Rendite zu erwirtschaften
26	I	(45-	Zunehmend gewinnorientiert leiten zu müssen

		47)	
27	I	(56-58)	Erwartungen rentabel zu handeln und Personalkosten einzusparen
28	II	(77-83)	Der Jugendhilfebereich hat sich in den letzten 20 Jahren zu einem Arbeitsbereich entwickelt der ökonomischen Spielregeln unterliegt
29	II	(84-88)	Werteorientierte Institutionen stehen mit ihren Hilfeangeboten in direktem wirtschaftlichen Wettbewerb
30	II	(88-91)	Diskrepanzerleben zwischen wertorientierten beruflichen Motiven und den Mechanismen der freien Wirtschaft
31	II	(102-109)	Hilfen werden aus ökonomischen Gründen zu spät oder unpassend eingesetzt trotz stärkerer Hilfebedürftigkeit der Klienten
Kategorie 4: Folgen der Vielschichtigkeit, Mittlerfunktion, konkurrierenden Interessen von Leitungshandeln			
32	I	(58-64)	Loyalitätskonflikt zwischen Zielen der Einrichtung, Bedarfe der Mitarbeitende und Anforderungen der Vorgesetzten der Führungskraft
33	I	(65-67)	Konflikt unterschiedlichen Erwartungen nicht gerecht werden zu können
34	III	(108-111)	Führungskräfte in kleineren Einrichtungen müssen mehr Funktionsbereiche alleine abdecken
35	III	(46-49)	Hohe Anpassungsleistung bei neuer Leitungsrolle
36	V	(84-89)	Erwartet von sich Anforderungen zu filtern und Mitarbeiter vor zusätzlichen Erwartungen zu schützen
37	V	(58-62)	Anforderungen von außen mit Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgleichen
Kategorie 5: Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung sowie Zunahme des Belastungsgrads der KlientInnen			
38	IV	(64-69)	Zunahme hoch belasteter Klienten bringen Mitarbeitende an die Grenzen ihrer Handlungs- und Lösungsfähigkeiten
Kategorie 6: Indikatoren anfordernder Arbeitsprozesse wie psychische Symptome, Zunahme Notwendigkeit Selbstfürsorge, Kompensation, Verbesserung Effizienz			
39	I	(53-54)	Quantitative Ausdehnung, mangelnde zeitliche Ressource führt zu inneren Spannungen

40	I	(88-91)	Keine Rückzugsmöglichkeit im Alltag als Resultat des Drucks und der Anliegen der Mitarbeiter
41	II	(97-100)	Selbstfürsorge und Selbstschutz im Verhältnis zur Arbeit ist wichtiger geworden
42	II	(101-102)	Stresserleben ist auf allen Ebenen höher. Mitarbeiter sind durch schwierigere Klienten gefordert.
43	II	(109-114)	Stärker problembelastete Klienten steigern das Stressempfinden und die Erkrankungsrate auf allen Ebenen vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft
44	III	(87-89)	Notwendigkeit effizient und gezielt mit Zeitressourcen umzugehen, die Übersicht nicht verlieren
45	IV	(55-59)	Trotz erfolgreicher Verbesserung der Ressourcen und Strukturen Gefühl nicht zu genügen
46	IV	(62-64)	Enttäuschung der Führungskraft, da Engagement keine ausreichende Anerkennung durch Mitarbeitende erfährt
47	IV	(85-90)	Kränkung durch Zurückweisen des Unterstützungs- und Solidarisierungsangebot der Führungskraft
48	IV	(88-92)	Grenzen der Unterstützungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden erfahren und aushalten
49	IV	(118-124)	Durch neue zusätzliche Aufgaben geraten Führungskräfte in starkes Ambivalenzerleben zwischen Bestreben nach Selbstwirksamkeitserfahrung und begrenzten persönlichen Ressourcen
Kategorie 7: Folgen erhöhter Komplexität durch zum Beispiel Zunahme Anzahl und Unterschiedlichkeit von Hilfeformen			
50	I	(27-29)	Anzahl und Unterschiedlichkeit der Hilfeangebote hat zugenommen
51	II	(63-67)	Vielfältige und unterschiedliche Hilfeangebote erhöhen die Ansprüche an Leitung und verändern deren Kontrollaufgabe
52	II	(67-70)	Aufbau alternativer Kontroll- und Aufgabenstrukturen aufgrund Angebotsvielfalt
Kategorie 8: Folgen kurzfristiger politischer Steuerung und Ausdehnen von Kontroll- und Hilfeansprüchen durch Politik und Verwaltung			
53	I	(29-32)	Geringe zeitliche Ressourcen, hohes Tempo für Umsetzen politischer Entscheidungen
54	I	(36-	Erwartung flexibel auf kurzfristig sich ändernde

		39)	politische Vorgaben zu reagieren
55	V	(55-58)	Krisen herausfordernder da Kindeswohlgefährdungen von Jugendämtern anders bewertet werden
56	V	(69-76)	Gesellschaft und Politik fordern Abwesenheit oder umgehendes Beseitigen von Gefährdungen von Kindern und erwarten die Realisierung dieser Ansprüche durch die Sozialarbeiter der Verwaltung
Kategorie 9: Anforderung durch verändertes Verständnis von Leitung und veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden			
57	III	(75-78)	Mitarbeitende erwarten mehr Selbstbestimmung, weniger Belastung
58	III	(334-337)	Partizipativer Führungsstil ist aufwändiger und effektiver
Kategorie 10: Unterforderung durch Routine			
59	IV	(111-114)	Routinierte gelingende Beratungs- und Hilfeprozesse haben zum Teil Langeweile der Führungskraft zur Folge
Nicht relevant / doppelt			
60	V	(90-92)	Erwartet von sich Anforderungen zu filtern und Mitarbeiter vor zusätzlichen Erwartungen zu schützen
61	III	(89-91)	Klaglos überhöhtes Arbeitspensum aushalten
62	III	(96-97)	Zunahme Arbeitsmenge und einhergehender Anforderung
Frage 3: Haben Sie selber hilfreiche, Ihre Resilienz stärkende Umgangsweisen entwickelt, mit denen Sie auf diese Anforderungen reagieren?			
Kategorie 11: Ausbalancieren von Arbeit und Ausgleich, Kompensieren, Umverteilen, Begrenzen von Arbeit			
63	II	(129-132)	Ausbalancieren von Anforderung und Entlastung, Distanz zur sozialen Arbeit schaffen
64	III	(142-143)	Möglichkeit Arbeit und Mehrarbeit zu dosieren
65	IV	(132-134)	Kompensation durch Freizeitaktivitäten mit positiver Wirkung auf die eigene Person
66	IV	(135-139)	Den zeitlichen Umfang ihrer Leitungsrolle entgegen den Anforderungen der Institution begrenzen

Kategorie 12: Optimieren von Arbeitstechniken, Prioritäten setzen, Effektivität erhöhen, bessere Zeitplanung, anderes Arbeitstempo			
67	III	(127-130)	Den Anforderungen nicht ausweichen und sie nach Priorität bewerten
68	III	(169-171)	Differenzierte Wahrnehmung von eigenen Grenzen mit dem Ziel Überlastung zu vermeiden
69	V	(97-101)	langsamer vorgehen und Distanz sowie Überblick verschaffen
70	V	(111-114)	sich abgrenzen, strukturieren, Überblick verschaffen, Erfahrungswerte nutzen
Kategorie 13: Um- / Neubewertungen von Anforderungen			
71	III	(160-162)	Kompensation durch positiv bewertete Arbeit
72	III	(216-219)	Fehler werden als legitime Schutzreaktion des Körpers gedeutet und akzeptiert
Kategorie 14: Positiv wirkende persönliche Erfahrungen suchen, Steigerung Selbstwirksamkeit, Regulation von Emotionen			
73	IV	(164-167)	Mehr Aktivitäten die die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und eine positive Wirkung auf die eigene Person mit sich bringen
74	V	(119-124)	Gefühle regulieren, emotional und kognitiv ausgewogener reagieren
Kategorie 15: Kontakt, Austausch, Vergewisserung			
75	V	(138-146)	Eigenen Krisenplan KollegInnen und Vorgesetzten vorstellen um sich rück zu versichern
Nicht relevant / doppelt			
76	III	(158-159)	Ausbalancieren Anforderung und Entlastung
Frage 4: Was fordert Ihre Mitarbeitenden am meisten?			
Kategorie 1: Diskrepanz personeller und finanzieller Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggebern			
77	I	(102-106)	Mitarbeitende im Dilemma zwischen Kapazitätsgrenzen und loyaler Aufgabenerfüllung
78	III	(274-275)	Summe der Anforderungen wird als sehr hoch bewertet
79	IV	(191-195)	Das Gehalt der Mitarbeitenden steht in keinem Zusammenhang mit der Belastung
Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige			

Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo KlientInnen			
80	I	(99-101)	Arbeitspensum höher als zeitliche Ressourcen
81	III	(251-254)	Verdichtung und Konflikte überfordern Mitarbeitende im Gruppendienst schnell
Kategorie 3: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution			
82	I	(114-120)	Ängste Arbeitsplatz, Teamzusammenhalt, Zugehörigkeit zu verlieren
83	II	(140-141)	Sicherheit eines unsicheren Arbeitsplatzes kann durch gute Arbeitsleistung nicht erhöht werden
84	IV	(179-182)	Belastungen entstehen aus starken Schwankungen der Arbeitsauslastung und deren Konsequenzen
Kategorie 16: Direkter Kontakt zu hoch belasteten, traumatisierten KlientInnen z.B. Risiko körperlicher Übergriffe, Zugleich Vorliegen Ausbildungsmängel			
85	II	(136-139)	Anfordernde Klienten mit Risiko körperlicher Übergriffe auf Mitarbeitende
86	III	(225-225)	Konfliktqualität mit Klienten
87	III	(238-241)	Grenzverletzungen der Klienten fordern Mitarbeitende mit zunehmendem Alter mehr
88	III	(260-261)	Bei schwierigen Klienten zeigt die Dauer der Arbeit und das Alter der Mitarbeitenden Wirkung
89	IV	(195-202)	Deutlich gestiegener Hilfebedarf der KlientInnen während der letzten 25 Jahre, u.a. gravierende Traumatisierungen, psychische Störungen und dazu inadäquates Ausbildungsniveau von Mitarbeitenden
90	V	(151-155)	Bei aufsuchender Arbeit mit der familiären Problematik unmittelbar konfrontiert zu sein, mit der Schwierigkeit einen professionellen Abstand halten zu können
91	V	(167-169)	Unreflektiertes Agieren das in der nachfolgenden Reflektion als unangemessen bewertet wird

Kategorie 17: Durch Teamarbeit und Schichtdienst bedingte Herausforderungen			
92	III	(226-228)	Ungeklärte Konflikte im Team
93	IV	(193-195)	Mitarbeitende sind durch Schichtdienstzeiten und die permanente Möglichkeit, in den Dienst gerufen zu werden, gefordert
Kategorie 18: Mangel an alternativen beruflichen Perspektiven innerhalb, außerhalb der Einrichtung			
94	III	(261-264)	Kleine Einrichtung mit wenig Alternativen für Mitarbeitende in verschiedenen Lebensphasen
95	IV	(185-191)	Erzieher/-innen in der stationären Jugendhilfe erhalten keine beruflichen Alternativen
Kategorie 19: Mangelnde Vorhersagbarkeit von Krisen und Grenzen Bewirkungsmöglichkeit			
96	IV	(178-179)	Im Arbeitsfeld ist grundsätzlich die zeitliche Vorhersagbarkeit von Anforderungen nicht gegeben
97	IV	(214-218)	Mitarbeitende sind regelmäßig mit Grenzen ihrer Bewirkungsmöglichkeiten konfrontiert
98	V	(179-180)	Mangelnde Bewirkungsmöglichkeit aufgrund ansteckender Konfliktodynamik
99	V	(188-192)	flexibel auf Autonomiebedürfnisse und Verweigerungshaltung jugendlicher Klienten einstellen
Nicht relevant / doppelt			
100	I	(101-102)	Anforderungen wirken über Hierarchieebenen hinweg auf Mitarbeitende
Frage 5: Wodurch ist Ihre gesamte Institution am meisten gefordert?			
Kategorie 1: Diskrepanz personeller und finanzieller Ressourcen zu notwendigen Bedarfen von Einrichtungen und Auftraggebern			
101	I	(129-132)	Bedarf an finanzierbarem und qualifiziertem Personal zu decken
102	I	(135-139)	Herausforderung mit personellen Konsequenzen aus Spezialisierung umzugehen
Kategorie 2: Folgen mangelnder zeitlicher Ressourcen u.a. vielschichtige Beschleunigungsprozesse, Diskrepanz Arbeits- und Informationsumfang und Zeitressourcen, Diskrepanz Beschleunigung und Entwicklungstempo KlientInnen			
103	I	(128-129)	Mangelnde zeitliche Ressourcen

Kategorie 3: Folgen der Ausweitung ökonomischer Prinzipien, wie Wettbewerb, Ängste Verlust Arbeitsplatz und Teamzugehörigkeit, Existenzgefährdung der Institution			
104	I	(128-129)	Das erfolgreiche Beantworten ökonomischer Anforderungen
105	II	(151-153)	Ökonomisch unsichere Existenzgrundlage der Einrichtung
106	III	(288-290)	Kleine Einrichtungen haben weniger Ressourcen wirtschaftliche Risiken abzuwehren
107	III	(290-291)	Wirtschaftliche Existenz zu sichern hat vorrangige Relevanz
Kategorie 5: Folgen der hohen Problem- und Symptombelastung sowie Zunahme des Belastungsgrads der KlientInnen			
108	I	(132-135)	Auswirkung der Zunahme schwierigen Klientels besonders auf spezialisierte Einrichtungen
Kategorie 7: Folgen erhöhter Komplexität durch zum Beispiel Zunahme Anzahl und Unterschiedlichkeit von Hilfeformen			
109	IV	(232-238)	Einrichtung ist zergliedert und gekennzeichnet durch fehlende oder eingeschränkte Kooperation, Koordination und Synchronisation der Subsysteme
Kategorie 8: Folgen kurzfristiger politischer Steuerung und Ausdehnen von Kontroll- und Hilfeansprüchen durch Politik und Verwaltung			
110	V	(198-202)	Reaktion auf neue Hilfebedarfe erfordert sehr kurzfristige Anpassung bestehender Einrichtungsstrukturen
111	V	(207-211)	Institution muss akute gesellschaftliche Herausforderung ohne eigenes Erfahrungswissen stellvertretend beantworten
112	V	(215-217)	Neue Hilfeangebote erfordern besondere Ressourcen
Kategorie 20: Mängel der Qualifikation der Führungskräfte und der fachlichen Besetzung von Leitungsrollen			
113	IV	(249-254)	Leitungsstellen werden nicht vorrangig nach Kriterien fachlicher Qualifikation sondern nach strategischen, personalpolitischen Kriterien vergeben
Kategorie 21: Kommunikations-, Koordinations-, Kooperationsprobleme			
114	IV	(256-	Kultur der Nichtkommunikation führt zu Distan-

		259)	zierung und Erschöpfung
Frage 6: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen den Erkrankungen von Mitarbeitenden und hoher Arbeitsbelastung?			
Kategorie 22: Auftreten, Häufigkeit und Ausprägung von Erkrankungen stehen im Zusammenhang mit körperlichen Übergriffen, Mehrarbeit, psychischer Belastung von Mitarbeitenden und Führungskräften			
115	I	(146-148)	Mitarbeitende erkranken chronisch u.a. wegen psychischer Anforderungen
116	I	(149-153)	Belastung führt zu Einschränkungen der Immunabwehr von Mitarbeitern
117	I	(154-157)	Heilungsprozesse körperlicher Erkrankungen dauern länger an
118	I	(163-168)	Durch Folgen der Mehrarbeit fallen Mitarbeitende aus
119	II	(155-156)	In angespannten Situationen steigende Krankenstände von Führungskräften und Mitarbeiter
120	III	(190-192)	Erkrankungen stehen in direkter Relation zu Stressniveau und Arbeitsbelastung
121	III	(200-202)	Erfahrungswissen der Auswirkung von Arbeitsbelastung auf den Körper
122	IV	(267-274)	Mitarbeitende sind körperlichen Übergriffen von KlientInnen und überfordernden Situationen alleine ausgesetzt was zu Überforderung und Erkrankungen führt
123	V	(231-234)	Bei längerfristigem Ausbleiben einer ausreichenden Selbstfürsorge
Frage 7: Konnte Supervision Ihre persönliche Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, Ihre Ressourcen und ihre Kompetenzen stärken?			
Kategorie 23: Bewältigen von Erfahrungen und einhergehende emotionale Prozesse durch bewusstes Wahrnehmen, Reflektieren, Perspektivänderung, Strukturieren und Verarbeiten			
124	I	(183-184)	Möglichkeit Erfahrungen, Erleben wahrzunehmen und zu strukturieren
125	II	(205-211)	Supervision fördert Bewusstwerdungsprozesse unbewusster, vermiedener Aspekte durch konsequentes und gezieltes Fragen
126	IV	(313-316)	SupervisorInnen können durch den Umstand nicht direkt emotional involviert zu sein, Mitarbeitenden alternative Handlungsoptionen anbieten
127	V	(269-273)	Durch kritische Reflektion des Alltagshandeln mit Hilfe einer Distanzposition größere Bewusstheit ermöglichen

Kategorie 24: Klären, Vergewissern des Verantwortungsbereichs und der Grenzen der beruflichen Rolle			
128	I	(184-186)	Entscheidungsprozesse bewusst zu durchlaufen, Vergewisserung von Grenzen eigener Rolle
129	V	(253-257)	Selbstvergewissern, Überprüfen der Verantwortungsübernahme, Strukturieren von Erfahrung
Kategorie 25: Fördern beruflichen Kooperations- und Kontaktverhaltens, Selbst-/Fremdwahrnehmung, Fördern angemessener sozialer Kontaktgrenzen und Verstehbarkeit Anderer			
130	I	(203-205)	Erkunden einer individuellen, praxisbezogenen, sozial verträglichen Art und Weise zwischen sich und anderen zu unterscheiden
131	III	(359-361)	Supervision schafft die zeitlich räumlichen Voraussetzungen zur Reflektion von Kooperation
132	III	(402-407)	Supervision ermöglicht Kontakt durch Austausch und Nachvollziehbarkeit unterschiedlicher Sichtweisen
Kategorie 26: Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen			
133	II	(178-182)	Supervision klärt Hintergründe, Bedingungen und Relationen von schwierigen Praxisphänomenen und verhilft so zu einem besseren Verständnis und erhöhter Wirksamkeit
Kategorie 27: Schutz- und Rückzugsraum um in Distanz zu Alltagshandeln sanktionsfrei Belastungen benennen, eigene Hilflosigkeit zugestehen und schwierige Kooperationsprobleme angehen zu können			
134	I	(73-75)	Supervision als abgegrenzter Ort für Strategieentwicklung und Psychohygiene
135	I	(76-79)	Supervision als anforderungsfreier Raum für das Bewusstmachen von Grenzen und den Erhalt von Unterstützung
136	II	(227-229)	Aufgrund der Distanz zum Helfersystem nicht den dort üblichen Einengungen zu unterliegen und die Phänomene aus einer anderen Perspektive zu betrachten
137	III	(374-377)	Supervision als Schutzraum um regelgeleitet Probleme in der Kooperation zu thematisieren
138	IV	(383-387)	Supervision ermöglicht sanktionsfrei eigene Belastungen zu benennen, Grenzen zu realisieren und eigene Hilfebedürftigkeit anzuerkennen

Kategorie 28: Kontakt, Austausch, Parteinahme, Soziale Unterstützung und Bewusstmachen von Ressourcen			
139	I	(186-190)	Supervision zur Bewusstmachung eigener Stärken und Ressourcen sowie der Ressourcen der Mitarbeitenden
140	III	(384-388)	Supervision kann parteinnehmend die Sichtweise von Betroffenen übersetzen
Kategorie 29: Ermöglichen mehrschichtig Entscheidungs- und Veränderungsprozesse zu analysieren und Widerstände, Ängste, Blockaden zu berücksichtigen			
141	IV	(363-365)	Bewusstmachen von Motivation und Widerständen im Hinblick auf die Veränderung belastender Erfahrungen
142	IV	(372-377)	Reflexion plausibler Hintergrundmotive belastende berufliche Situation nicht zu verändern
Nicht relevant / doppelt			
143	IV	(296-298)	Supervision hilft nur bei realisierbaren Aufträgen
144	I	(198-199)	Supervision zur Bewusstmachung eigener Stärken
Frage 8: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden gestärkt?			
Kategorie 23: Bewältigen von Erfahrungen und einhergehende emotionale Prozesse durch bewusstes Wahrnehmen, Reflektieren, Perspektivänderung, Strukturieren und Verarbeiten			
145	III	(456-460)	Einzelsupervision als Angebot für Mitarbeitende in besonders kritischen Problemlagen
Kategorie 25: Fördern beruflichen Kooperations- und Kontaktverhaltens, Selbst-/Fremdwahrnehmung, Fördern angemessener sozialer Kontaktgrenzen und Verstehbarkeit Anderer			
146	I	(215-219)	Teamsupervision um Kontakt, Arbeitsergebnis, Kommunikationsstruktur oder Arbeitsablauf zu optimieren
Kategorie 26: Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen			
147	I	(213-215)	Supervision zum Erlernen von Handlungsstrategien und Methoden
148	II	(309-311)	Supervision fördert Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Zielgerichtetheit

149	V	(286-289)	Probeweise Identifikation mit Rollen klärt Grenzen, Unterstützend im Kontakt
Kategorie 30: Verbesserung der Arbeitsbeziehung der Mitarbeitenden zu KlientInnen durch Erhöhen der Verstehbarkeit / Handhabbarkeit der Klienten- und Hilfeprozesse			
150	I	(211-213)	Durch Fallsupervision eigene Anteile und Anteile der Klienten in Konflikten unterscheiden sowie ein Fallverständnis zu entwickeln zu können
Kategorie 31: Förderung protektiver Persönlichkeitsfaktoren wie Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit, Wahrnehmen eigener Grenzen			
151	I	(219-224)	Fallsupervision zur Stärkung der Selbstsicherheit, des Handelns und der Selbstwirksamkeit
152	II	(316-320)	Supervision fördert Klarheit auch mit negativen Konsequenzen für die Institution
Nicht relevant / doppelt			
153	IV	(438-441)	Bei Vorliegen von Eigenmotivation ist die Wirkung wahrscheinlich, bei Verordnung deutlich geringer
Frage 9: Hat Supervision die Widerstandsfähigkeit Ihrer Institution gegenüber Anforderungen gestärkt?			
Kategorie 26: Erhöhen der Wirksamkeit beruflichen Handelns durch Vermitteln von Methoden, Erhöhen der Zielgerichtetheit, Entwickeln von Handlungsalternativen, verbesserter Verstehbarkeit von Praxisphänomenen			
154	III	(468-472)	Neue Mitarbeitende lernen Praxisphänomene zuzuordnen, alternativ zu bewerten und zu handhaben
155	III	(472-476)	Supervision unterstützt die Einrichtung Mitarbeitende zu qualifizieren
156	III	(481-484)	Förderung Selbstwahrnehmung, diagnostischer Fähigkeiten und Differenzierung von Übertragungsphänomenen
Kategorie 32: Fördern Transparenz, Orientierung, Strategieentwicklung			
157	I	(239-243)	Gezielte Supervision einer Leitungsebene fördert Kontakt, abgestimmte Strategien und Transparenz
158	I	(246-254)	Wird Supervision mehrdimensional auf allen Ebenen des Unternehmens angelegt, fördert dies klare Strukturen, Orientierung und Sicherheit

Kategorie 33: Optimierung der Strukturen durch Beteiligung von Mitarbeitende			
159	II	(344-347)	Mitarbeitende werden aktiviert, sich mit Strukturen der Einrichtung zu beschäftigen und zur Optimierung beizutragen
Kategorie 34: Keine Stärkung da Abwehr / Ablehnung von Supervision durch Führungskräfte			
160	IV	(446-446)	Nein, glaube nicht
161	IV	(448-451)	Je höher der Status, desto mehr Abwehr von Supervision; Defizitäres Supervisionsverständnis wird abgelehnt
162	IV	(469-472)	Eigenes Image hindere (Führungskräfte) daran, Probleme in der Supervision zu thematisieren
Nicht relevant / doppelt			
163	I	(243-246)	Wird die Gesamtinstitution explizit Ziel supervisorischer Methoden hat dies eine stärkende Wirkung
164	V	(316-320)	Führungskraft sollte Mittlerfunktion zwischen Supervision und Institution zum Transfer von Erkenntnissen nutzen
Frage 10: Welche Auswirkungen hat die Supervision, die Sie selber erfahren haben, auf die Widerstandsfähigkeit von Mitarbeitende und Einrichtung?			
Kategorie 35: Verbessern Kommunikation zwischen Führungskräfte und Mitarbeitende			
165	IV	(402-408)	Erweitern und Vertiefen der Kommunikation zwischen Führungskräfte und Mitarbeitende
166	II	(292-295)	Rückmeldung von Mitarbeitenden wird von Führungskraft ernster genommen, da anders als nur psychohygienische Motive unterstellt werden
Kategorie 36: Verbessern Kooperation Führungskräfte und Mitarbeitende, besonders hinsichtlich sozialer Unterstützung, Orientierung, Sicherheit			
167	I	(265-268)	Unterstützen von Qualitäten von Leitungshandeln - Orientierung, Klarheit, Sicherheit
168	I	(267-268)	Orientierung durch Klarheit, Eindeutigkeit von Rollenbeschreibungen
169	I	(268-270)	Unterstützen der Grenzen achtenden, Klarheit vermittelnden Modellwirkung von Leitenden
170	II	(241-245)	Mehr Verständnis und Nachvollziehbarkeit von Praxisphänomenen führt zu mehr Verständnis und Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeitende

Kategorie 37: Auswirkungen auf Anpassungsfähigkeit Strukturen und Institution			
171	II	(252-257)	In Supervision werden institutionelle Engpässe deutlich und haben entsprechend Anpassungen der Institution zur Folge
172	IV	(408-411)	Supervisionsthemen der Führungskraft wirken wechselseitig auf Strukturen und Kooperation Mitarbeitende
Nicht relevant / doppelt			
173	II	(271-273)	Supervision der Mitarbeitenden wirkt wechselseitig auch auf die Führungskraft
174	II	(283-286)	Rückmeldung von Mitarbeitenden wird von Führungskraft ernster genommen, da anders als nur psychohygienisch Motive unterstellt werden
Frage 11: Welche Aspekte finden Sie nach Ihrer Erfahrung an Supervision nicht hilfreich um Resilienz zu stärken?			
Kategorie 38: Falls Selbstwirksamkeit, und eigene Ressourcen nicht unterstützt werden und Lösungsorientierung fehlt			
175	I	(278-284)	Wenn eigene Möglichkeiten und Ressourcen der Problemlösung abgewehrt und abgewertet werden
176	IV	(423-426)	Supervisionen bei denen nur zum Klagen eingeladen wird haben keinen Effekt und keinen Nutzen
177	V	(283-285)	Kritische Bewertungen, fehlende Lösungsorientierung
Kategorie 39: Falls SupervisorIn nicht ausreichend distanziert, eigene Emotionen nicht ausreichend reguliert			
178	II	(353-356)	Wenn SupervisorInnen sich durch emotionale Prozesse anstecken lassen
Kategorie 40: Bei starken Widerständen / mangelnder Kooperationsbereitschaft der SupervisandInnen			
179	III	(496-500)	Wenn das Team in Bezug auf die Aktualisierung von Konflikten starke Abwehr zeigt
180	III	(509-512)	Wenn Kooperationsbereitschaft stark eingeschränkt ist
Kategorie 41: Falls Mitarbeitende, Führungskräfte nicht über Sinn, Zweck, Ziel von Supervision informiert sind			
181	IV	(486-	Nicht hilfreich, wenn beteiligte Führungskräfte

		489)	nicht um Ziel, Zweck und Hintergrund wissen
Kategorie 42: Falls individuelle Aspekte überattributioniert und Kontext vernachlässigt werden			
182	V	(349-351)	Probleme zu individualisieren ohne den Kontext angemessen zu berücksichtigen
Nicht relevant / doppelt			
183	IV	(484-486)	Keinen Wert, falls keine Gegenleistung und keine Erwartung vorhanden wäre
Frage 12: Wie könnte Supervision die Widerstandsfähigkeit von Leitenden, Mitarbeitenden und Institutionen noch besser stärken?			
Kategorie 43: Häufigkeit, Regelmäßigkeit von Supervision steigern			
184	I	(301-303)	Durch verbindliche Regelmäßigkeit von Supervision
Kategorie 44: Eigenverständnis von Supervision - selbstverständlicher selbstbewusster			
185	I	(303-305)	Wenn Einzelsupervision als Instrument der beruflichen Selbstreflexion ohne Hinterfragen zugestanden wird
Kategorie 45: Fachkenntnis über Nutzen von Supervision und Einstellung zu Supervision verbessern			
186	III	(526-528)	Wenn Teilnehmende höhere Wahrnehmungs- und Veränderungsbereitschaft zeigen
187	IV	(506-510)	Jugendhilfeeinrichtung sollte Supervision als selbstverständliches Mittel, um Mitarbeitende zu qualifizieren ansehen und über Entgeltsatz klar einfordern
188	IV	(525-531)	Führungskräfte sollten wissen, was Supervision ist, wie sie wirkt, welchen Nutzen sie hat und welche Haltung sie dazu haben
189	IV	(554-556)	Mehr gemeinsame Fachkenntnis über Supervision
Kategorie 46: Mehr Durchlässigkeit zwischen Supervisionsprozesse und Einrichtungsebene sowie zwischen Hierarchieebenen			
190	I	(306-308)	Bei höherer auch hierarchischer Unterschiedlichkeit in der Besetzung der Supervisionssettings
191	V	(373-376)	Verbindungen schaffen zwischen Supervisions- und Einrichtungsebene

Nicht relevant / doppelt			
192	II	(383-386)	Kein Verbesserungsvorschlag, Supervision immer verfügbar
Faktenfragen			
Frage 13: Wie viele Jahre Berufserfahrung als Leitungskraft haben Sie?			
	I	314	15 Jahre
	II	392	33 Jahre
	III	533	35 Jahre
	IV	(561-562)	20 Jahre
	V	387	9 - 10 Jahre
Frage 14: Wie viele Jahre davon in etwa mit supervisorischer Begleitung?			
	I	318	15 Jahre
	II	396	33 Jahre
	III	537	30 Jahre
	V	392	9 - 10 Jahre
Frage 15: Wie viele Mehrstunden haben Sie derzeit?			
	I	(335-336)	„Ab Bereichsleitung aufwärts werden keine Stunden aufgeschrieben. Die Arbeit muss erledigt werden, so.“
	II	(393-394)	„Mein Überstundenkontingent dürfte jetzt bei Pi mal Daumen 20 Stunden liegen; was für unsere Einrichtung sehr wenig ist.“
	III	(541-542)	„Mehrstunden werden nicht alle aufgeschrieben“
	IV	(566-566)	„Weiß ich nicht. 20 vielleicht.“
	V	(396-396)	„Ich, ja, ich glaube 80.“

Im Berufsfeld ‚Jugendhilfe‘ werden seit Jahren ansteigende stress- und belastungsassoziierte Erkrankungsraten von Mitarbeitenden und Führungskräften festgestellt. Da von gesicherten empirischen Relationen zwischen Arbeitsbelastungen und der Auftretenswahrscheinlichkeit psychischer Erkrankungen ausgegangen werden kann, lohnt es sich, die typischen arbeitsweltlichen Risiko- und Belastungsfaktoren genauer zu erforschen:

Welche Folgewirkungen zeitigt der steigende Hilfebedarf der Klienten/-innen, die weitere Ökonomisierung und der Zuwachs an Komplexität auf allen Ebenen, sowie die politisch gesteuerte Ausweitung des Aufgabenkatalogs der Jugendhilfe? Wie verändern sich die Anforderungen aus der Vergleichzeitigung von Arbeitsprozessen und der Diskrepanz zwischen ökonomisch getackteten Geschwindigkeitswerten und Prozessen wie Erziehung und Bildung?

Anhand einer praxisorientierten empirischen Forschungsprojekts wird im zweiten Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit dargestellt, wie unter diesen Umgebungsbedingungen das elaborierte Beratungsformat Supervision die psychische Resilienz von Mitarbeitenden und Leitungskräften systematisch fördern kann.



Herbert Winkens, Supervisor MSc, Dipl. Sozialpädagoge, Gestalttherapeut, Familientherapeut, Fachberater Psychotraumatologie. Päd. Leiter einer Jugendhilfeeinrichtung in Grevenbroich. Eigene berufsfeldspezifische Praxis für Supervision, Training und Coaching für die Jugendhilfe in Köln Sülz:

www.supervision-jugendhilfe.de

ISBN 978-3-7376-0190-0



9 783737 601900 >