

Gertrud Siller

Von der professionellen Autonomie zur Aushandlung von Interessen – neue Anforderungsprofile für professionelles Handeln im Sozial- und Gesundheitswesen

Zusammenfassung: Der Artikel versteht sich als Diskussionsbeitrag zu der Frage, wie sich Strukturen professionellen Handelns im Non-Profit-Bereich zwischen Klientenwohl und zunehmend ökonomisch orientiertem Qualitätsmanagement verschieben und als veränderte Anforderungsprofile an Fach- und Führungskräfte manifestieren. Ihnen kommt die Aufgabe zu, ihre Kompetenzen diesen Verschiebungen entsprechend individuell vor dem Hintergrund ihres berufsbiografisch entwickelten professionellen Selbstverständnisses neu auszurichten. Supervision als berufsbezogenes Reflexionsinstrument berührt die Schnittstelle zwischen beruflicher Identität der Einzelnen und ihren organisatorischen Kontextbedingungen. Sie ist also mit den veränderten Anforderungen an professionelles Handeln im Wandlungsprozess sozialer Organisationen in komplexer Weise konfrontiert. Diesbezügliche Herausforderungen beschreibt der zweite Teil dieses Beitrags.

Einführung

Die Situation in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens ist gekennzeichnet von Ressourcenknappheit, verstärktem Konkurrenzdruck und einer demzufolge stärkeren Orientierung an Effizienz und Effektivität. Fachspezifische Entwicklungen werden auf Qualitätssteigerung ausgerichtet, ein Qualitätsmanagement soll hochwertige Dienstleistungen garantieren und sichern. Im Rahmen dieser nicht per se kompatiblen Entwicklungslinien eine Balance zu suchen, stellt für Fach- und Führungskräfte in diesen Zusammenhängen seit einigen Jahren eine zentrale Herausforderung dar. Im Rahmen ihrer professionellen Orientierung am Wohl der Klienten und eines zunehmend ökonomisch orientierten Qualitätsmanagements müssen sie ein Handlungsprofil verinnerlichen, das beiden Anforderungen gerecht wird – dem Klientenwohl und der Leistungseffizienz. Herkömmliche Praktiken der professionellen Problembearbeitung und ihrer Routinen stehen auf dem Prüfstand und damit auch ein berufsbiografisch entwickeltes Selbstverständnis der Einzelnen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht zunächst eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine Balancierung dieses Spannungsfeldes professionellen Handelns zwischen Klientenwohl und Leistungseffizienz theoretisch zu fassen ist. Dazu wird ein Theorieentwurf von Eva Nadai und Peter Sommerfeld (2005) zur zukünftigen

tigen Bedeutung und Gestaltbarkeit professioneller Handlungsstrukturen in dauerhaft prozesshaften Organisationsstrukturen vorgestellt und diskutiert. Gezeigt wird, welche Auswirkungen die Verschiebung von Strukturelementen professionellen Handelns in Non-Profit-Organisationen auf Anforderungsprofile hat, die Fach- und Führungskräfte ausgestalten müssen. Notwendige Kompetenzerweiterungen – so die hier vertretene These – beinhalten eine individuell zu leistende „Neujustierung“ des berufsbiografisch entwickelten professionellen Selbstverständnisses.

Professionelles Handeln: Aushandlung von Gestaltungsräumen zwischen fachlicher und ökonomischer Rationalität

Gegenwärtige Prozesse grundlegenden Strukturwandels in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens führen zur Verschiebung eines professionstheoretisch bisher als wesentlich geltenden Strukturelements professionellen Handelns (Schütze 1996; Oevermann 1996): Während klassische professionstheoretische Eckpfeiler es als fallbezogenes, interaktions- und situationsorientiertes Handeln definieren und eine strukturelle Autonomie professioneller Sinnwelten gegenüber der Organisationsratio voraussetzen, geraten diese Eckpfeiler mit den neuen Steuerungs- und standardisierten Qualitätssicherungsverfahren ins Wanken. Das Konzept autonomen professionellen Handelns auf der Basis von Vertrauen in die – wissenschaftlich und ethisch begründete – Qualität dieses Handelns wird zu einem Konzept der Berechenbarkeit professionellen Handelns, zu einem „Konzept der ‚Accountability‘“ (Sommerfeld/Haller 2003, S. 65). Darin ersetzen Verfahren der Qualitätssicherung, Peer Reviews oder der Zertifizierung die kollegiale Selbstkontrolle. „Alle Professionen werden mit der Anforderung konfrontiert, die Darstellung ihrer Leistung an der ökonomischen Rationalität auszurichten“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 202). Damit wird gleichzeitig versucht bzw. die Hoffnung verbunden, das „Technologie-defizit“ professionellen Handelns (vgl. Luhmann/Schorr 1982), d.h. seine Nichtstandardisierbarkeit, seine Ungewissheitszonen sowie die Nichtvorhersagbarkeit seines Erfolgs zu minimieren.

Mit diesen Entwicklungen verändert sich die Legitimationsnotwendigkeit professionellen Handelns: Es ist nicht mehr per se auf der Basis eines gesellschaftlichen Mandats und eines entsprechenden Vertrauenskonzepts legitimierbar. Verständnis und Prämissen eines Handelns, das als professionell gilt, also als Handeln einer bestimmten Qualität von bestimmten Personen, müssen im Kontext veränderter Steuerungs- und Standardisierungsverfahren strukturell neu geklärt werden. Eine solche aktuelle strukturtheoretische Diskussionslinie zur Frage der Spezifik professionellen Handelns wird nun vorgestellt (vgl. zu dieser Debatte auch Merten/Olk 1996, 576f.; Wernet 2003, 2005; Pfadenhauer 2005, 9ff.; Klatetzki 2005).

Eva Nadai und Peter Sommerfeld (2005) untersuchen professionelles Handeln als „Ergebnis von Aushandlungsprozessen um praktische Handlungsprobleme, die gleichzeitig professioneller wie organisationaler Natur sind“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 182). Sie verstehen Organisationen als „Aushandlungsordnung“, d. h. als soziale Ordnung, „die durch Akte des Deutens und Handelns von Akteuren entsteht, sich reproduziert und verändert“ (ebd., S. 185). In dieser Aushandlungsordnung setzt nicht nur die Organisation Bedingungen, sondern dies tun auch die in ihr handelnden Akteure. Die professionelle Rationalität steht darin neben der bürokratischen und ökonomischen. Hintergrund ist hier die Theorietradition des symbolischen Interaktionismus, die von der zentralen Annahme ausgeht, dass soziale Wirklichkeit nicht von sich aus da ist, sondern als ein wechselseitig aneinander orientiertes und interpretierendes Handeln von Individuen entsteht, das symbolisch vermittelt wird. Organisationswirklichkeiten sind, interaktionistisch betrachtet, soziale Konstrukte, die intersubjektiv handelnd hergestellt und objektiviert werden.

In dem Bild einer Organisation als Aushandlungsordnung bindet die Struktur professionellen Handelns Organisationsbedingungen mit ein, und es wird zu einer Frage der jeweils vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen, wie sich ihr Zusammenspiel in der Praxis konkret gestaltet. Professionelles Handeln in Organisationen ist damit ein dynamischer, nie abgeschlossener Prozess, wobei die professionellen Akteure die Spielräume ihrer Zuständigkeit immer wieder durchsetzen müssen. Dabei sind zwei Voraussetzungen von entscheidender Relevanz für den Erfolg: zum einen die professionelle Leistung und zum anderen ihre Darstellung. „Leistung führt nur dann zur Durchsetzung von Zuständigkeit und Anerkennung als Profession, wenn sie ‚sichtbar‘ wird, d. h. ‚bekannt‘ ist, ‚erkennbar‘ wird und als ‚bedeutsam‘ erscheint“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 192). Diese Form der Selbstinszenierung professioneller Arbeit wird zu einer wichtigen Machtressource der Professionellen.

Diese Machtressource erweist sich in den empirischen Studien der beiden Autoren als stark abhängig vom jeweiligen Ausprägungsgrad des professionellen Selbstbewusstseins einzelner Akteure in der Sozialen Arbeit auf der einen und vom Verhalten der administrativen Fachkräfte auf der anderen Seite. Auf der Basis zweier Fallbeispiele in Schweizer Sozialdiensten werden große Unterschiede bei der Inszenierung von professioneller Kompetenz sichtbar. Sie zeigen sowohl „scaling down“-Prozesse, in denen sich Fachkräfte der Sozialen Arbeit „selbst zu Sachbearbeitenden degradieren“ (ebd., S. 197), als auch eine Arbeitsteilung zwischen Administration und Sozialer Arbeit, mit der letztere selbstbewusst professionelle Verantwortung übernimmt und damit institutionalisierte Autonomiebereiche schafft (ebd., S. 198). Beides wird interpretiert sowohl als Folge der jeweiligen Inszenierungskunst von Fachwissen als auch als Konsequenz modernisierter administrativer Rationalität, „die Problemlösungen als dominanten Ordnungsmodus in

den Vordergrund stellt. Die verschiedenen Rationalitäten – auch die ökonomische, auch die bürokratische – müssen sich vor diesem Hintergrund bewähren“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 197). So entscheide nicht die „formale Kompetenzregelung allein über die Frage professioneller Autonomie“ (ebd.). Eine gelingende professionelle Selbstinszenierung wird als praktischer – und nicht als Strukturelement a priori vorhandener – Ausdruck professioneller Autonomie gegenüber ökonomischen und bürokratischen Rationalitäten im Wettbewerb um Zuständigkeiten verstanden. Hier konkretisiert sich eine Konzeptualisierung professionellen Handelns und seines Entwicklungs- und Autonomielevels aus dem konkreten Handlungsvollzug selbst heraus. Nadai und Sommerfeld verweisen auf „die Bedeutung der Selbstinszenierung einer Profession bei der Durchsetzung von organisationalen Kontextbedingungen, die professionelles Handeln überhaupt erst ermöglichen“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 198).

Mit dem Entwurf professionellen Handelns als Ergebnis von Aushandlungsprozessen um praktische Handlungsprobleme wird die Vision verbunden, dass eine systematische professionelle Selbstdarstellung, Kommunikation und Durchsetzung fachlicher und ethischer Kriterien für Qualität „ökonomischen Kriterien entgegengestellt und in eine neue Balance mit diesen gebracht werden kann“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 203). Professionelle Wissens-, Erfahrungs- und Handlungsressourcen sollen gezielt dargestellt und neben der ökonomischen Rationalität der Organisation mit Eigengewicht begründet bzw. legitimiert werden, um damit eine „Selbstökonomisierung“ (vgl. Pongratz 2004, S. 20) zu vermeiden. Dadurch, so die These, dass professionelles Handeln „sich nicht einfach in eine ökonomische Rationalität der Herstellung von Produkten auflösen lässt (...), wird der professionelle Wissensfundus eher noch wichtiger“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 202). Auch im marktorientierten Wettbewerb bleiben Organisationen des Sozialwesens auf ein Engagement professioneller Akteure mit ihren Wissensressourcen angewiesen. Ihr Erfolg und die Wirksamkeit ihres Handelns sind ein tragendes Element für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Professionsbezogenes Wissen neben ökonomischer Rationalität aktiv weiterzuentwickeln und durchzusetzen, wird hier zu einer wesentlichen Kompetenz professioneller Akteure.

Deutlich wird damit aber auch – und hier setzt meine Diskussion dieses Theorieentwurfs zur Gestaltbarkeit professionellen Handelns in prozesshaften Organisationsstrukturen ein: Das Konstrukt einer Aushandlung ökonomischer und professioneller Anforderungen gibt die Vorstellung des „Strukturkerns einer in sich autonomen Praxis eines Arbeitsbündnisses mit dem Klienten“ (Oevermann 1996, S. 143) auf. Auf ein Autonomieverständnis, in dem der Organisationskontext als ein dem professionellen Handeln Äußeres erscheint, können sich Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen im Rahmen standardisierter Qualitätssicherung und eines im wirtschaftlichen Wettbewerb auf Dauer gestellten Organisationswandels nicht mehr stützen. Sie sind mit Entgrenzungen zwischen professionellen und

ökonomischen Handlungsbezügen konfrontiert, und dies hat ambivalente Folgen für ihre Position in der Organisation:

Im professionellen Kompetenzprofil nimmt die Notwendigkeit strategischer Kompetenzen der Einzelnen deutlich zu. Aus einer kompetenten Selbstinszenierung könnte sich, so folgern Nadai und Sommerfeld aus ihren empirischen Untersuchungen, „eine gestärkte professionelle Identität entwickeln, die sich in die ökonomische Rationalität einschreibt (hohe Qualität der Leistung unter Effizienz und Effektivitätskriterien), die aber weit darüber hinausgeht, weil Effektivität nicht unabhängig von den professionellen Wissensressourcen bestimmt werden kann“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 203). Ob dies jedoch gelingt oder nicht, scheint im Verständnis professionellen Handelns als Ergebnis von Aushandlungsprozessen stark abhängig vom Engagement und vom Handlungserfolg der einzelnen Fach- und Führungskräfte selbst und liegt damit auf der Ebene ihrer jeweiligen individuellen Selbstinszenierungskompetenz und Verantwortung. Es bleibt den Einzelnen überlassen, ob und wie sie jenseits standardisierter Qualitätsnachweise ihr ausgebildetes Wissen um die Nicht-Standardisierbarkeit von Klientenbeziehungen und um die Notwendigkeit der Herstellung eines je spezifischen Arbeitsbündnisses konkret umsetzen und damit ihre professionelle Identität über eine Rationalität der Effizienz hinaus gestalten (können).

Gleichzeitig sind die Entgrenzungen zwischen professionellen und organisationsbezogenen Handlungsbezügen für Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen nicht gleichbedeutend mit grenzenlosen Aushandlungsmöglichkeiten: Professionelle Gestaltungsfreiräume liegen im Rahmen standardisierter Leistungsvorgaben. Und es muss bedacht werden, dass professionelle Aushandlungsprozesse nicht damit einhergehen, dass von Seiten der Organisationsleitungen auf zentrale Steuerung verzichtet wird. Sie wird in Form von Leistungsvereinbarungen und -zielen lediglich indirekter (vgl. Pongratz 2004, S. 19). Die Mitverantwortung für den fachlichen und ökonomischen Erfolg der Organisation wird auf Führungskräfte unterer und mittlerer Ebenen ausgeweitet und damit auch ihre Konfrontation mit Markgesetzmäßigkeiten. Dagegen nehmen ihre klientenbezogenen Handlungsspielräume mit der Einführung standardisierter Zielvereinbarungs-, Dokumentations- und Qualitätssicherungssysteme ab.

Diese Differenzierungen zeigen: Auch wenn es so ist, dass die Nicht-Standardisierbarkeit, die Notwendigkeit der Herstellung eines Arbeitsbündnisses und weitere Strukturmerkmale professionellen Handelns im konkreten individuellen professionellen Habitus der Einzelnen auch im Rahmen der Reorganisationsprozesse und Qualitätsstandardisierungen bestehen bleiben, wie Nadai und Sommerfeld es annehmen, stellt es nicht allein eine Frage der Kommunikationsgeschicklichkeit dar, welche konkrete Form von Professionalität und welches Verständnis von Qualität sich aus der Verbindung ökonomischer und professioneller Rationalitäten entwickeln. Es bleibt ebenfalls eine Frage der Machtressourcen, sie durchzusetzen.

Fachlich und ethisch begründete professionelle Gestaltungskompetenz wird zwar nicht mehr zwangsläufig durch bürokratische Hindernisse begrenzt, aber durchaus durch die Autonomie einschränkende Funktion standardisierter Leistungsvorgaben und -verfahren und durch die Macht finanzwirtschaftlicher Argumente. Aushandlungsorientierte Kommunikationsstrukturen gewinnen insofern in den neuen organisatorischen Steuerungsformen an Bedeutung, als sich die Konstruktion von Organisations- und Professionsratio empirisch nicht mehr als gegenläufige darstellen muss, sie werden aber bisher nicht selbst zu einem strukturellen Steuerungsinstrument.

An dieser Stelle wird nun ein Perspektivwechsel vorgenommen und der Blick auf die Bedeutung dieser Entwicklungen für die Supervision mit Fach- und Führungskräften in Non-Profit-Organisationen gerichtet. Wie ist Supervision mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen und damit einhergehenden subjektiven Bewältigungsstrategien konfrontiert?

Reflexionsperspektiven für Supervision

Supervision umfasst von ihrem theoretisch-konzeptionellen Basiskonzept her eine Mehrperspektivität auf die Person mit ihrer Rolle in der Organisation und damit einhergehenden Interaktionsprozessen. Als arbeitsweltbezogenes Reflexionsinstrument fördert sie Professionalisierungsprozesse und ist dabei auf eine differenzierte Einschätzung des Supervisionsbedarfs in Bezug auf individuelle, interaktive und organisationsdynamische Faktoren angewiesen. Um ihre mehrperspektivische Reflexionsebene auch im Kontext veränderter Anforderungsprofile an Fach- und Führungskräfte gezielt nutzbar zu machen, besteht die gegenwärtige Aufgabe in der Supervisionsforschung zunächst darin, die Reorganisationsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen mit ihren neuen Gestaltungschancen und -begrenzungen für professionelles Handeln analytisch zu durchdringen, wie es in diesem Beitrag mit der Diskussion des Theorieentwurfs von Nadai und Sommerfeld versucht wird.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen entsteht bei den Fach- und Führungskräften im Non-Profit-Bereich ein Bedarf an Kommunikationsräumen bzw. geschützten „Zwischen-Räumen“, in denen individuelle Prozesse beruflicher Orientierung im Kontext veränderter Arbeitsteilung und stärkerer Einbindung in funktionale Prozesse der Organisation stärker reflektiert und überprüft werden können (vgl. dazu genauer Siller 2008). Über diesen Bedarf der Supervision Nachfragenden rückt auch eine Reflexion der veränderten Organisationsstrukturen selbst mit ihren marktorientierten Funktionsgesetzmäßigkeiten und den neuen Steuerungsstrategien stärker ins Blickfeld der Supervision. Das heißt: Über ihre Nachfrageseite werden Fragen der Organisationsentwicklung zum Thema der Supervision, weil ihre Wandlungsprozesse bisherige Handlungsanforderungen an

professionelle Akteure mit verändern.

Mit der Auflösung von Sonderstellungen bzw. Autonomiezonen professionellen Handelns müssen bisherige, berufsbiografisch gewachsene professionelle Selbstbilder in Frage gestellt und neu gestaltet werden. Dabei geht es um grundlegende Fragen, wie:

– Wie lassen sich neue Formen von organisationsbezogener Gestaltungsverantwortung mit einem beziehungsorientierten und fachlich-ethisch begründeten professionellen Habitus ins Verhältnis bzw. in Verbindung setzen?

Oder:

– Wie lassen sich fachliche, ökonomische und organisatorische Interessensebenen nebeneinander und gleichzeitig so bewältigen, dass sie aus professioneller Perspektive als sinnhaft erfahren werden können?

Durch die Verschmelzung von Professions- und Organisationsratio in den neuen Steuerungsmodellen haben sich die von Schütze empirisch in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren rekonstruierten „Paradoxien professionellen Handelns“ in ihrer Gestalt gewandelt. Sie haben sich in die Person der Fach- und Führungskräfte selbst verlagert. In Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens ist eine Situation der „Doppelbindung“ an fachlich-ethische Grundwerte und an Effizienzerfordernisse entstanden, die unauflösbar ist, weil beide Seiten untrennbar aufeinander angewiesen sind: Professionelle Wissens- und Handlungsressourcen, die das Wohlbefinden der Klienten fördern, sind in den neuen Steuerungssystemen strukturell verbunden mit einem wirtschaftlichen Erfolg der sozialen Dienstleistungsorganisation. Und umgekehrt ist der wirtschaftliche Erfolg unverzichtbar für die Gestaltbarkeit professionellen Handelns geworden. Fach- und Führungskräfte müssen beide Aspekte motivational mit ihrer Arbeit verbinden, auch wenn diese prinzipiell gegenläufig sind, und sie müssen eine „Paradoxiefähigkeit“ (vgl. Wimmer 2004) entwickeln, wenn ökonomisch und professionell motivierte Anforderungen an personenbezogene soziale Dienstleistungen zusammen unrealisierbar sind, denn sie bilden gleichzeitig leitende Handlungsmaximen. Eine solche Situation bezeichne ich aufgrund ihrer Unauflösbarkeit durch Entscheidung als Paradoxon und nicht etwa als ein Dilemma: „Ein Dilemma bringt die Qual der Wahl auf den Entscheidungs-Punkt: Auf eine von zwei Alternativen muss man sich festlegen. Man steht an einem Scheideweg. Anders bei einem Paradox: Hier gibt es nichts zu entscheiden oder anders: Die Entscheidung ist getroffen und man ist nun konfrontiert mit in sich widersprüchlichen Konsequenzen. Wenn man A gesagt hat, bekommt man unausweichlich Nicht-A und umgekehrt. Statt der Qual der Wahl trifft einen der Fluch der getroffenen Wahl“ (Neuberger 2002, 354). Der Fluch der getroffenen Wahl wird in diesem Fall als Folge einer politisch getroffenen Entscheidung für nachhaltige gesellschaftliche Kostenumverteilungen sichtbar, die konkret einen Abbau sozialstaatlicher Leistungen zugunsten marktwirtschaftlicher Konkurrenz- und Leistungsprinzipien und entsprechender Qualitätskonzepte bedeutet.

Die Qualitätsdebatte zeigt, dass diese Konzepte nicht kompatibel sind mit „reflexiven Ansätzen der Qualitätssicherung“, wie sie gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich von den Professionellen beispielsweise als kollegiale Fallbesprechungen oder Supervision implementiert sind (vgl. Gröning 2004, S. 228). Gleichzeitig führt die Gestaltungsnotwendigkeit der beschriebenen Paradoxiefähigkeit zum Beratungsbedarf und wird damit zum Thema von Supervision.

Mit der Aufforderung zur Paradoxiefähigkeit werden die professionellen Fach- und Führungskräfte selbst mit ihrem spezifischen Profil, also mit ihrem systematischen Wissensvorrat, ihren Erfahrungen und ihren Kompetenzen zur Reduktion von Komplexität (vgl. Schütz/Luckmann 1979) zu einem Dreh- und Angelpunkt für die Balancierung ihrer professionellen Wert- und Handlungsorientierungen mit ökonomisch geprägten Qualitätskriterien ihrer Arbeit. Das heißt: Klientenorientierte professionelle Arbeit im Rahmen ökonomischer Kalküle zu gestalten, zeichnet sich für sie als eine verstärkt eigenverantwortlich zu leistende Aufgabe ab und als eine entscheidende Voraussetzung für eine organisatorische Kontextgestaltung, die Freiräume professionellen Handelns mehr oder weniger ermöglicht. Gleichzeitig erfahren sie finanzielle Einschränkungen bzw. Kosteneinsparungen, Personalabbau, Mehrarbeit sowie damit verbundene psychische Belastungen und Stress als konkreten Ausdruck einer verstärkten Marktkonfrontation. Diese Erfahrungen führen zu hochgradigen Verunsicherungen des professionellen Selbstverständnisses der Fach- und Führungskräfte, die vor allem als psychosomatische Beschwerden sichtbar werden. Ergebnisse aus Organisationen der Altenpflege zeigen z. B., dass sich der Belastungsdruck der Pflegekräfte mit dieser Symptomatik in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht hat. So betont der „Gesundheitsreport Altenpflege 2001“ der DAK und BGW, dass der psychische Gesundheitszustand von Altenpflegerinnen um fast 12 % unter dem Vergleichswert der berufstätigen Bevölkerung liegt und dass sie erheblich stärker (44 % über dem Durchschnitt) unter psychosomatischen Beschwerden leiden (vgl. DAK-BGW Gesundheitsreport Altenpflege 2001). Generell ist im Sozial- und Gesundheitswesen davon auszugehen, dass die größer werdende Schere zwischen marktorientierter Organisationsentwicklung und professioneller Eigenlogik, die sich auf Fachwissen gründet, auf ausgesprochen heterogene Wahrnehmungs- und Bewältigungsmuster trifft und den Beratungsbedarf vergrößert (vgl. Siller 2008).

Für die diagnostische Folie von Supervision bedeutet diese Entwicklung eine Erweiterung ihrer Komplexität: Mehr Verantwortung und Selbstbestimmung für die Gestaltung der Arbeit bei gleichzeitig größerer Arbeitsdichte und Leistungsvorgabe fordern von Fach- und Führungskräften eine stärkere Ausbildung selbstreflexiver Bewältigungsformen, vor allem bezogen auf individuell entwickelte berufsbezogene „Sinnkonzepte“. Dabei geht es darum, gegenwärtige Probleme und Konflikte mit veränderten beruflichen Anforderungsprofilen im berufsbiografischen Bezug zu verstehen und darüber hinaus zu prüfen, ob und inwieweit die ge-

lernten Handlungsmaßstäbe, Werte und Normen in der arbeitgebenden Organisation zukunftsfähig bzw. ergänzungsbedürftig sind. Zwischen Leistungsverdichtung und Selbstbestimmung bleibt dem Einzelnen „nichts anderes übrig, als an seiner Selbstentwicklung zu arbeiten“ (Edding 2006, 261).

Eine supervisorische Förderung dieser Selbstentwicklung im Kontext der Ökonomisierungsprozesse in sozialen Organisationen kann nur in einem Spannungsfeld stattfinden, und zwar zwischen den Polen, neue Leitbilder im Interesse der Organisation umzusetzen und der individuumsbezogenen Notwendigkeit, in diesen neuen Strukturen eine individuell sinnhafte Orientierung zu finden. Dieses Spannungsfeld konstituiert sich nicht nur zwischen Organisation und Individuum, sondern auch als „dialektische Bewegung innerhalb der Person“ (vgl. dazu auch Pongratz/Voß 2003, S. 224). Während die Integration neuer Leitbilder unter dem „Druck der Verhältnisse“ möglichst reibungslos und schnell gehen soll, braucht die Entwicklung individueller Sinnstrukturen Zeit und kann nur in einem emotional verlässlichen Rahmen stattfinden. Fähigkeiten zum Umgang mit komplexen, unsicheren und zukunfts offenen Situationen und zur Gestaltung von Übergängen lassen sich nur immer wieder neu über die Reflexion des eigenen Handlungswissens und seine prozessbezogene Weiterentwicklung ausbilden. Veränderte organisatorische Leitbilder führen verstärkt zu solchen Anforderungen, deren Bewältigung eine selbst gesteuerte „engere Koppelung von Lernen und Arbeiten“ notwendig machen (Orthey 2002, S. 9). Fehlentwicklungstendenzen professionellen Handelns sind besonders dann zu befürchten, wenn Professionelle sich aufgrund eigener Existenzängste weniger als lebenslang Lernende definieren können, sondern immer stärker zu reinen Ausführungsorganen der neuen Leitbilder und ihrer Definitionsmacht werden und sich damit gleichzeitig immer weiter von einem eigenen professionellen Selbstverständnis und von der Bedarfslage ihres Klientels entfernen (vgl. Siller 2008).

Literatur

- Beckmann, Chr./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hg.) (2004): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden.
- BGW-DAK Gesundheitsreport 2001 Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Pflegekräften in der stationären Altenpflege.
- Edding, C. (2006): Ist der Gruppe noch zu helfen? Eine aktuelle Bilanz. In: dies./Kraus, W. (Hg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen, S. 249–265.
- Gröning, K. (2004): Qualität und Kommunikation in Organisationen. In: Beckmann, Chr./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hg.): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden, S. 223–234.

- Klatetzki, Th. (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki, Th./Tacke, V. (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, S. 253–283.
- Luhmann, N./Schorr, K.-E. (Hg.) (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: dies.: Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main, S. 11–40.
- Merten, R./Olk, Th. (1996): Sozialpädagogik als Profession. In: Combe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/Main, S. 570–613.
- Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen. In: Pfadenhauer, M. (Hg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden, S. 181–205.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage, Stuttgart.
- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Compe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/Main, S. 70–182.
- Orthey, F.M. (2002): Der Trend zur Kompetenz. Begriffsentwicklung und Perspektiven. In: Supervision, Heft 1, S. 7–14.
- Pfadenhauer, M. (Hg.) (2005): Professionelles Handeln. Wiesbaden.
- Schütz, A./Luckmann, Th. (1979): Strukturen der Lebenswelt. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F./Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen, Konzepte, Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden, S. 17–34.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main, S. 183–275.
- Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden.
- Sommerfeld, P./Haller, D. (2003): Professionelles Handeln und Management. In: neue praxis, Heft 1, S. 61–89.
- Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 1, S. 26–39.

Anschrift der Verfasserin: PD Dr. Gertrud Siller, Borriesstraße 15, 32257 Bünde.