

Universität Wien

Universitätslehrgang Supervision und Coaching

## **Wirksamkeit von Supervision**

**Eine qualitative Studie zu Perspektiven einer Organisation**

Masterthesis zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Master of Science

verfasst von  
Mag. Romana Lukow

eingereicht bei  
Dr. Kornelia Steinhardt & Dr. Wolfgang Knopf

Mödling, Mai 2008

## **Abstract**

Ausgehend von der Forschungsfrage, die nach Perspektiven verschiedener FunktionsträgerInnen einer Organisation auf Wirksamkeit und Nutzen von Supervision für ihre Einrichtung fragt, werden zunächst die beiden Begriffe „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ definiert und deren Verwendung geklärt. Anschließend wird anhand von Forschungsprojekten, die in der gesichteten Literatur beschrieben werden, gezeigt, in Bezug auf welche Fragen zu Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene bisher in welchen Formen gearbeitet wurde. Dabei verdeutlicht sich, dass auf diesem Gebiet wenige Forschungsarbeiten existieren, weshalb kaum auf Ergebnisse verwiesen werden kann, womit die Notwendigkeit eine eigene Untersuchung durchzuführen, begründet wird. Deshalb soll im darauffolgenden Kapitel eine geeignete Forschungsmethode gefunden und deren Auswahl nachvollzogen werden. Anschließend wird die zu beforschende Organisation sowie die Untersuchung, deren Datenerhebung und Auswertung dargestellt, um abschließend die Ergebnisse diskutieren und auf die Forschungsfrage beziehen zu können. Dabei werden die verschiedenen Perspektiven der befragten Personen einander gegenübergestellt und verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten derselben darstellen zu können. Außerdem werden Aussagen zu antizipierten wie wahrgenommenen Wirkungen von Supervision auf die beforschte Organisation aufgezeigt. In diesem Sinne kann die Forschungsfrage in Bezug auf die beforschte Organisation beantwortet werden.

## **Danksagung**

Mein ausdrücklicher Dank gilt allen InterviewpartnerInnen, die sich an der Untersuchung beteiligten sowie Mag. Elisabeth Putz und Daniel Wieltschnig, die sich für Probeinterviews zur Verfügung stellten. Weiters bedanke ich mich bei Dr. Verena Swoboda für das Korrekturlesen und insbesondere bei Gerald Lukow und Sandrina Hofmann für die große Unterstützung beim Transkribieren der Interviews sowie bei Dr. Kornelia Steinhardt für die Betreuung und Unterstützung beim Verfassen der Arbeit.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>8</b>
2.1	Wirksamkeit.....	9
2.2	Nutzen.....	11
2.3	Resümee.....	12
<b>3</b>	<b>Studien zur Wirksamkeit von Supervision</b> .....	<b>13</b>
3.1	Themen von Forschungsprojekten zu Wirksamkeit von Supervision.....	14
3.2	Studien zur Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene.....	16
3.3	Resümee.....	21
<b>4</b>	<b>Methoden von Wirksamkeitsforschung in der Supervision</b> ...	<b>21</b>
4.1	Quantitative Verfahren in der Supervisionsforschung.....	22
4.1.1	Das Supervisions- Evaluationsinventar (SEI).....	22
4.1.2	Halbstandardisierte Fragebogenuntersuchungen.....	23
4.1.3	Fazit.....	23
4.2	Qualitative Verfahren in der Supervisionsforschung.....	24
4.3	Resümee in Hinblick auf das folgende Forschungsprojekt.....	25
<b>5</b>	<b>Das Forschungsprojekt</b> .....	<b>26</b>
5.1	Vorstellung des Forschungsprojektes.....	26
5.1.1	Die Organisation.....	27
5.1.2	Kontaktaufnahme mit der Organisation.....	27

<b>5.2</b>	<b>Herangehensweise.....</b>	<b>28</b>
5.2.1	Leitfadenentwicklung.....	29
5.2.2	Die Leitfäden.....	32
5.2.2.1	<i>Leitfaden für MitarbeiterInnen</i> .....	33
5.2.2.2	<i>Leitfaden für Führungskräfte</i> .....	34
<b>5.3</b>	<b>Durchführung der Interviews.....</b>	<b>35</b>
<b>5.4</b>	<b>Auswertung .....</b>	<b>36</b>
5.4.1	Zentrale Themen im Textmaterial der Interviews.....	38
5.4.1.1	<i>Interview mit dem Geschäftsführer</i> .....	38
5.4.1.2	<i>Interview mit dem fachlichen Leiter</i> .....	40
5.4.1.3	<i>Interview mit dem Mitarbeiter</i> .....	42
5.4.2	Vergleichende Analyse der Themen .....	45
<b>5.5</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>58</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>62</b>

# 1 Einleitung

Als langjährige Mitarbeiterin in verschiedenen sozialen Einrichtungen im Jugend-, Behinderten- und Schulbereich, als Teilnehmerin an zahlreichen von den Organisationen angebotenen, aber auch verordneten Supervisionen in verschiedenen Settings sowie als angehende Supervisorin habe ich Situationen beobachtet, die meinerseits die Interpretation provozierten, dass Supervision in manchen Fällen von AuftraggeberInnen benutzt wird, um für die Organisation Unangenehmes auszulagern und Veränderungen vermeiden zu können.

Beispielsweise wird einem Zweierteam, das im Teamteaching gleichberechtigt zu arbeiten hat, von der Leitung Supervision angeboten und bezahlt, da dieses nicht ausreichend kooperiert, weil die zwei Kolleginnen trotz gleichem Auftrag und gleicher Verantwortung nicht beide eigenständig und selbstverantwortlich arbeiten dürfen. Eine der Mitarbeiterinnen verfügt nur über eine geringere Qualifikation und erfüllt damit die verlangten Voraussetzungen für diesen Job nicht. Aufgrund eines BewerberInnenmangels und aus finanziellen Gründen (sie verdient wesentlich weniger als ihre Kollegin) wurde sie aber trotzdem eingestellt. Dieses Ungleichgewicht bei gleichzeitiger großer Verantwortung für beide führt unwillkürlich zu Differenzen. Um weder die Anstellung der unterqualifizierten Mitarbeiterin kündigen, noch deren vorhandene Ausbildung als vollwertig anerkennen zu müssen, lagert die Leitung dieses Problem aus und verlangt, dass die beiden Kolleginnen in der Supervision eine Lösung finden. Dieses Beispiel macht deutlich, dass AuftraggeberInnen möglicherweise geheime Aufträge an Supervision haben, die diese nicht erfüllen kann, wenn es, wie in dem erwähnten Beispiel, um strukturelle organisationsinterne Problemstellungen geht.

Dies lässt die Vermutung eines missbräuchlichen Einsatzes von Supervision durch AuftraggeberInnen zu, der weitreichende Auswirkungen auf alle Beteiligten, und nicht zuletzt auf Supervision haben kann, da diese Gefahr laufen könnte Organisationen dabei zu unterstützen unangenehme, aber nötige Veränderungen zu verhindern.

Aus diesem Grund ist es mir ein Anliegen Erwartungen von AuftraggeberInnen an Supervision sowie antizipierte und wahrgenommene Wirkungen von Supervision für Organisationen näher zu betrachten und zu beforschen. In diesem Sinne sollen Wirksamkeit und Nutzen von Supervision auf Organisationsebene untersucht werden, um festzustellen, ob diese erkennbar sind und welche das sind. Da Organisationen sich in erster Linie für Nutzen von Supervision und weniger für deren Wirksamkeit interessieren, während ForscherInnen Wirksamkeit von Supervision erheben möchten, beinhaltet die folgende Forschungsfrage sowohl Wirksamkeit

als auch Nutzen von Supervision für Organisationen. In diesem Sinne lautet die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

*Wie beschreiben verschiedene FunktionsträgerInnen einer Organisation Wirksamkeit und Nutzen von Supervision für ihre Einrichtung?*

Die Beschäftigung mit dieser Frage muss im supervisorischen Umfeld von allgemeinem Interesse sein, da Supervision hohe Qualität für sich beansprucht (PETZOLD et al., 2003, 15) und eine Hilfestellung zur Verhinderung nötiger Veränderungsprozesse dieser Anforderung widerspricht. Auf Seiten der Organisationen kann dieses Thema ebenfalls von Interesse sein, da deren Leistungsfähigkeit und qualitative Arbeit sowie MitarbeiterInnenzufriedenheit davon beeinflusst sein kann. Außerdem ist der Kostenfaktor von Supervision nicht außer Acht zu lassen, da eine erhebliche Summe Geld dafür ausgegeben wird (ebenda, 21). Nicht zuletzt sind MitarbeiterInnen von solchen Prozessen betroffen, da sie in der Supervision, die sie in Anspruch nehmen, Aufträge bearbeiten, die an dieser Stelle nicht zu lösen sind, was zu Frustration führen kann.

Zur Bearbeitung der genannten Forschungsfrage werden zunächst die Begriffe „Nutzen“ und „Wirksamkeit“ definiert, um deren Differenz aufzeigen und die Verwendung der beiden Begriffe in der vorliegenden Arbeit klären zu können.

Anschließend wird die vorhandene Literatur nach Forschungsprojekten gesichtet, die sich mit Wirksamkeit von Supervision beschäftigen. Dabei wird eine Vielfalt von Themen aufgezeigt, die in der Supervisionswirksamkeitsforschung untersucht werden. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit Wirksamkeit von Supervision bezogen auf Teilgebiete derselben zu beforschen.

In diesem Sinne werden in weiterer Folge Studien, die sich mit Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene beschäftigen, vorgestellt, um festzustellen, welche Erkenntnisse bereits gewonnen werden konnten und auf welchen Ebenen noch Forschungsbedarf besteht. Dabei wird deutlich, dass zu diesem Thema bisher nur wenige Untersuchungen durchgeführt wurden und diese sich mit Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene als „Nebenprodukt“ zu anderen Fragen auf diesem Gebiet beschäftigen. Damit wird deutlich, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit eine empirische Untersuchung notwendig ist.

In einem nächsten Schritt wird daher untersucht, welche Forschungsmethoden in der Wirksamkeitsforschung von Supervision im Allgemeinen zur Anwendung kommen. Grundsätzlich

werden dabei quantitative und qualitative Verfahren unterschieden, deren unterschiedliche Anliegen und Anwendungsgebiete erläutert werden sollen. Hier wird sichtbar, dass der Einsatz qualitativer Methoden sich als passend für das zu beforschende Feld der Supervision erweist, um Prozessverläufe und Innenperspektiven von SupervisandInnen sowie AuftraggeberInnen von Supervision zu erheben. Mit Hilfe quantitativer Verfahren wird hingegen versucht „harte“ Daten<sup>1</sup> zu erheben, um Supervision in der Gesellschaft und bei potentiellen AuftraggeberInnen legitimieren zu können.

Daran anschließend wird die Auswahl der Methodik für das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit begründet. Hier zeigt sich, dass qualitative Interviews dazu geeignet sind, subjektive Sichtweisen von Personen zu erheben. Dies entspricht dem Anliegen der Forschungsfrage, die nach unterschiedlichen Perspektiven verschiedener FunktionsträgerInnen einer Organisation fragt.

Im nächsten Schritt der vorliegenden Arbeit wird das Forschungsprojekt vorgestellt und dessen Durchführung beschrieben. Dabei soll zunächst die zu beforschende Organisation und die Kontaktaufnahme mit derselben sowie die Entwicklung der Leitfäden und die Durchführung der Interviews beschrieben werden. Anschließend wird die verwendete Auswertungsmethode erklärt sowie der Prozess der Auswertung dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung diskutiert und auf die eingangs gestellte Forschungsfrage rückbezogen, um daraus Schlüsse für das zu beforschende Feld der Supervision ziehen zu können.

## **2 Begriffsdefinitionen**

Die beiden zentralen Begriffe der Fragestellung, auf denen diese Arbeit basiert, sind „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ in Zusammenhang mit Supervision in Organisationen. Da die vorliegende Studie sich als supervisorisches Forschungsprojekt versteht, scheint es nicht nötig die Begriffe Supervision und Organisation neu zu definieren. Auch ECO hält dies für überflüssig und verdeutlicht das an dem Beispiel, dass es unnötig wäre in einer philosophischen Arbeit zunächst Philosophie zu definieren (2000, 184).

Hingegen bezieht sich die Auslegung der Begriffe „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ auf das jeweilige Feld, in dem diese angewandt werden. Deshalb werden die beiden im Alltag ge-

---

<sup>1</sup>Dies wird gerne so gesehen (BERGKNAPP, 2007, 9), ist aber kritisch zu betrachten, da es sich als schwierig herausstellt, supervisorische Laborsituationen herzustellen, weil jeder Supervisionsprozess anders verläuft und differierende Einflussfaktoren wirksam werden. Außerdem kann selbst bei quantitativen Verfahren kein gänzlich objektiver Blick der Forschenden gewährleistet werden, da Vorannahmen und Erwartungen ungewollt Ergebnisse beeinflussen können.

bräuchlichen Wörter in Hinblick auf ihre Anwendbarkeit für Supervision beleuchtet und die Verwendung derselben in der vorliegenden Arbeit klar gestellt. Außerdem sind beide Begriffe Ausgangspunkt der Leitfadententwicklung für die später erfolgenden Interviews mit verschiedenen FunktionsträgerInnen einer Organisation. Deshalb werden sie auch im Hinblick darauf zu definieren sein.

Die Sichtung der Supervisionsliteratur, die sich mit Wirksamkeit beschäftigt zeigt, dass etliche Studien Supervision auf ihre Wirksamkeit untersuchen ohne zu definieren, was sie unter Wirksamkeit oder Nutzen verstehen. Die in Kapitel 3 angeführten Untersuchungen beschäftigen sich alle mit diesem Thema, liefern aber keine Erklärung der beiden Begriffe, auf die hin Supervision untersucht werden soll.

Aus diesem Grund stellt sich eine Definierung von „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ als schwierig dar, da kaum auf Begriffsklärungen in der Literatur zurückgegriffen werden kann. Deshalb werden in den folgenden Unterkapiteln beide Begriffe anhand von Lexika definiert bzw. Ansätze von Begriffsklärungen aus anderen Bereichen wie Psychotherapie und Unternehmensführung diskutiert.

## **2.1 Wirksamkeit**

Bei der Betrachtung des Begriffs „Wirksamkeit“ fällt auf, dass dieser ohne Bezug zu einem Gegenstand leer zu sein scheint. In diesem Sinne zeigt die Recherche in dem Internetlexikon Wikipedia<sup>2</sup>, dass Wirksamkeit in Zusammenhang mit einem Bereich in dem sie wirksam oder nicht wirksam ist genannt wird. In diesem Sinne wird Wirksamkeit in folgende Zusammenhänge gebracht:

- Medizinische Wirksamkeit
- Wirksamkeit auf rechtlicher Ebene
- Wirksamkeit im Sinne von Kausalität, die die Beziehung zwischen einer Ursache und ihrer Wirkung beschreibt (WIKIPEDIA)

Außerdem wird im Zusammenhang mit Wirksamkeit von Effektivität und Effizienz gesprochen. DRUCKER unterscheidet diese beiden Begriffe in Hinblick auf Aufgaben von Führungskräften und MitarbeiterInnen in Unternehmen. Dabei postuliert er, dass Führungskräfte effektiv arbeiten sollten, das heißt, dass diese darauf zu achten haben, dass die richtigen Din-

---

<sup>2</sup> Aufgrund von einem Mangel an Quellen in der Literatur sowie in Lexika musste hier auf das Internet Lexikon Wikipedia zurückgegriffen werden, obwohl dessen Inhalte keine wissenschaftliche Grundlage bieten können.

ge getan werden. MitarbeiterInnen hingegen sollen möglichst effizient arbeiten, womit ein richtiges Durchführen von Tätigkeiten gemeint ist (1993, 16). Dies verdeutlicht, dass Effektivität auf ein Ziel ausgerichtet ist, während Effizienz ein Ziel mit möglichst geringem Aufwand erreichen möchte (WIKIPEDIA).

Im Bereich von Psychotherapieforschung werden „Effizienz“ und „Effektivität“ anders erklärt. Wirksamkeitsforschung von Psychotherapie spricht von Effizienzstudien im Unterschied zu Effektivitätsstudien. Effizienzstudien arbeiten mit Behandlungsgruppen, die mit Kontrollgruppen verglichen werden, um zu erheben, ob eine therapeutische Behandlungsmethode wirksam ist oder nicht. Diese Methoden gelten mittlerweile als anerkannt. Effektivitätsstudien hingegen erheben Erfahrungen von PatientInnen in realen Situationen von Psychotherapie, ohne eine Laborsituation herzustellen (SELIGMAN, 2000, 31ff). In einer Fußnote des eben zitierten Aufsatzes wird von der Redaktion folgende Erklärung dazu angemerkt, die zur Begriffsdefinition von Effizienz und Effektivität im Bereich der Psychotherapie beiträgt: „Effizienz meint Wirksamkeit von abgegrenzten Einzelfaktoren, bezogen auf abgegrenzte Symptome, Effektivität die Gesamtwirksamkeit einer psychotherapeutischen Behandlung“ (ebenda, 31).

Diese Erläuterungen zeigen, dass Effizienz wie Effektivität in verschiedenen Gegenständen unterschiedlich definiert werden. Dies führt wiederum zu dem ursprünglich zu klärenden Begriff „Wirksamkeit“ zurück, der ebenfalls kontrovers verwendet wird. In diesem Sinne versteht HAUBL (2007, 14) „Wirksamkeit“ als einen Aspekt von „Nutzen“, der dann zur Anwendung kommt, wenn ein Problem in vergleichbaren Fällen wiederholbar gelöst werden kann. Demzufolge muss sich eine Maßnahme im Vergleich mit einer Kontrollgruppe messen lassen können und bessere Ergebnisse als diese liefern, damit sie als wirksam bewiesen werden kann. Ergebnisse von Kontrollgruppenvergleichen sind leider nur wenig praxisrelevant, da solche Untersuchungen genauer durchgeführt werden können, wenn ein Problem jeweils einzeln und isoliert behandelt wird. Dies ist in der Laborsituation der Untersuchung möglich, kommt aber in der Praxis – hier sei auf die hohe Komplexität von Supervisionsprozessen hingewiesen – nicht vor. Deshalb unterscheidet HAUBL (ebenda) zwischen „Wirksamkeit“ und „praktischer Bewährung“, da eine Maßnahme sich zwar theoretisch als wirksam erweisen, in der Praxis sich aber aufgrund von komplexeren Problemstellungen nicht bewähren kann.

Dieses Verständnis von „Wirksamkeit“ erinnert an die oben erläuterte Definition von Effizienz und Effektivität in der Psychotherapieforschung. In diesem Sinne kann Wirksamkeit mit Effizienz und praktische Bewährung mit Effektivität verglichen werden.

Diese Ausführungen zeigen, dass der Begriff „Wirksamkeit“ in der Literatur in undefinierter Weise mit Effizienz und Effektivität in Zusammenhang gebracht wird und ähnlich wie diese beiden Begriffe je nach Anwendungsgebiet unterschiedlich definiert wird.

Ein weiteres Beispiel an individueller Bedeutungszuschreibung ist der Bereich der Medizin. Hier wird von Wirksamkeit gesprochen, wenn eine Maßnahme – z.B. ein Medikament – „den gewünschten Effekt, das gewünschte Resultat“ erzielt (MICROSOFT, 2006). Dabei werden erwünschte Wirkungen antizipiert, was auf eine weitere Deutungsweise von Wirksamkeit hinweist. Wirksamkeit kann sowohl als erwünscht wie unerwünscht, erwartet wie unerwartet definiert werden.

In der vorliegenden Arbeit wird Wirksamkeit als wertneutraler Begriff verstanden, der sich auf den jeweiligen Gegenstand, mit dem er in Zusammenhang gebracht wird, bezieht. In diesem Sinne wird Wirksamkeit auf Supervision bezogen und untersucht, wie sie sich in Bezug auf dieselbe darstellt. Vertiefend wird Wirksamkeit von Supervision besonders in Hinblick auf die Organisationsebene untersucht.

Wie bereits erwähnt versteht HAUBL (2007, 14) Wirksamkeit als einen Aspekt von Nutzen, was auf einen Zusammenhang der beiden Begriffe weist. Im folgenden Unterkapitel wird ein Versuch, den Begriff „Nutzen“ zu definieren, vorgenommen.

## **2.2 Nutzen**

Laut Wörterbuch weist der Begriff „Nutzen“ auf Vorteil und Gewinn, der aus einer Sache oder Tätigkeit gezogen werden kann, hin (MICROSOFT, 2006).

Eine Definition von HAUBL (2007, 14), die ebenfalls auf diese positive Ausrichtung des Begriffs verweist, spricht von Nutzen in Bezug auf Supervision als „mehrdimensionales Evaluationskriterium“ und formuliert sechs verschiedene Aspekte von Nutzen. Diese werden in weiterer Folge dargestellt und erläutert, um die Vielschichtigkeit des Begriffs „Nutzen“ zeigen zu können und dessen Ausrichtung auf Positives verdeutlichen zu können.

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, beschreibt HAUBL „Wirksamkeit“ und „praktische Bewährung“ als einen Aspekt von „Nutzen“. Dabei kann nur dann von Nutzen gesprochen werden, wenn sich erhobene Wirkungen auch praktisch bewähren, sprich wenn positive Ergebnisse erzielt werden können. Dies verdeutlicht die oben dargestellte Ausrichtung von Nutzen auf Positives.

Außerdem kann von Nutzen gesprochen werden, wenn Wirkungen und praktische Bewährung bis über das Ende einer Maßnahme hinaus festgemacht werden können. In diesem Zusammenhang wird der Aspekt der Nachhaltigkeit genannt, der besagt, dass etwas dann von Nutzen ist, wenn es sich als nachhaltig erweist. Außerdem geht HAUBL davon aus, dass eine Maßnahme in positivem Sinne wirkungsvoller ist, wenn sie mit den Werten von Nachfragenden korrelieren. In diesem Zusammenhang spricht er von dem Aspekt der Wertbindung.

Ein weiterer Gesichtspunkt von „Nutzen“ ist Wirtschaftlichkeit, wobei Kosten von Supervision gegen deren Wirksamkeit und praktische Bewährung aufgerechnet werden. Auch der bereits genannte Aspekt der Nachhaltigkeit spielt dabei eine Rolle, da ein scheinbar günstigeres Angebot sich als teurer erweisen kann, wenn es weniger nachhaltig ist.

Zuletzt nennt HAUBL (2007, 14f) Unbedenklichkeit als einen Aspekt von „Nutzen“, der auf mögliche unerwünschte Nebenwirkungen von Supervision verweist. Um von Nutzen sprechen zu können müssen diese möglichst eingedämmt und ausgeschlossen werden.

Diese sechs Aspekte von Nutzen weisen auf die Vielfältigkeit des Begriffs hin. Es zeigt sich, dass nur dann von Nutzen gesprochen werden kann, wenn alle Aspekte in positivem Sinn zur Anwendung gelangen können.

Bemerkenswert ist, dass „Wirksamkeit“ in der soeben genannten Erläuterung als ein Aspekt von „Nutzen“ definiert wird, obwohl diese, wie in Kapitel 2.1 gezeigt werden konnte, anders als der Begriff „Nutzen“ positive, negative, sowie wertneutrale Blickwinkel miteinschließt und damit ein breiteres Wirkungsfeld anspricht. Dies legt nahe, dass HAUBL Wirksamkeit eingeschränkter definiert, als dies in der vorliegenden Arbeit unter 2.1 ausgeführt wurde.

In diesem Sinne werden im folgenden Resümee beide Begriffe zueinander in Beziehung gesetzt und deren Anwendung in der vorliegenden Arbeit erläutert.

## **2.3 Resümee**

Wie gezeigt werden konnte, wird „Wirksamkeit“ bezogen auf das jeweilige Anwendungsfeld in verschiedener Weise definiert. Der Begriff umfasst sowohl positive, negative wie wertneutrale Wirkungen eines bestimmten Feldes und ist somit in seiner Anwendbarkeit breit gefächert.

Auch der Begriff „Nutzen“ ist vielfältig und beinhaltet verschiedene Aspekte, die auf seine Mehrdimensionalität hinweisen. Dabei wird deutlich, dass alle angeführten Aspekte von Nut-

zen nur dann auf eben diesen hinweisen, wenn sie auf ihren positiven Anteil verweisen. Dies verdeutlicht die Ausrichtung des Begriffs auf positive Wertung.

Anders als die in Kapitel 2.1 dargestellte Definition des Nutzenaspekts „Wirksamkeit“ nach HAUBL, wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Wirksamkeit“ breiter gefasst und nicht nur im Sinne von Effizienz verwendet. Im Verständnis der vorliegenden Arbeit beinhaltet Wirksamkeit den Begriff „Nutzen“, da diese das ganze Spektrum von positiv über wertneutral bis negativ umfasst, während Nutzen auf Positives wie Vorteil und Gewinn etc. abzielt. In diesem Sinne wird im Folgenden von „Wirksamkeit“ als grundlegend wertfrei gesprochen und diese auf Supervision bezogen. Dabei wird von positiven, wie negativen und wertneutralen Wirkungen ausgegangen, um möglichst unvoreingenommen Wirksamkeit von Supervision untersuchen zu können.

Außerdem wird der Begriff „Nutzen“ als Aspekt von Wirksamkeit betrachtet, der damit in den Hintergrund rückt und in weiterer Folge wenig zur Anwendung kommt.

Im folgenden Kapitel werden Forschungsprojekte vorgestellt, die sich mit Wirksamkeit von Supervision auseinandersetzen, um anschließend Studien anzuführen, die sich mit Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene beschäftigen. In etlichen Studien wird Wirksamkeit von Supervision in Hinblick auf die SupervisandInnenebene untersucht. Einige wenige Studien beforschen Wirksamkeit von Supervision auf KlientInnensysteme. Kaum eine Untersuchung beschäftigt sich hingegen mit der Frage, welche Auswirkungen die erhobenen Wirkungen von Supervision für SupervisandInnen wie KlientInnen auf die Organisation haben, die Supervision in Auftrag gibt. Deshalb soll der bisherige Stand der Supervisionsforschung zu dem Thema Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene erhoben werden.

### **3 Studien zur Wirksamkeit von Supervision**

Um festzustellen, welche Ergebnisse zur Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene bereits festgemacht werden konnten, wird in diesem Kapitel ein Einblick in bisherige Themen und Inhalte von Forschungsprojekten gegeben, die sich mit Wirksamkeit von Supervision beschäftigen. Dabei wird die Komplexität des Feldes verdeutlicht, was auf die Notwendigkeit für Forschung weist, Wirksamkeit von Supervision in ihren Teilgebieten und bezogen auf jeweilige AdressatInnen zu beforschen, anstatt zu versuchen diese generell zu beschreiben. Außerdem zeigt sich, dass Wirksamkeit von Supervision im Speziellen für Organi-

sationen noch wenig beforscht ist. Deshalb werden die spärlichen Studien, die sich, wenn auch nur als Nebenprodukt, mit Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene beschäftigen, in einem nächsten Schritt vorgestellt. Dabei sollen bisherige Ergebnisse auf diesem Gebiet aufgezeigt werden.

Die Sichtung der Literatur zur Wirksamkeitsforschung von Supervision macht deutlich, dass immer noch ein Defizit an Wissenschaftlichkeit in der Supervisionsforschung besteht (BERGKNAPP, 2007, 6), bzw. sich diese überhaupt noch in einem vorwissenschaftlichen Stadium befindet (MÖLLER, 2001, 14). Deshalb plädieren einige AutorInnen für ein Vorantreiben der Forschungsanstrengungen (PETZOLD et al., 2003; LEITNER et al., 2004; BERGKNAPP, 2007; HAUSINGER, 2007 u.a.). Außerdem soll der „Mythos Supervision“, von dem HUPPERTZ bereits 1975 (146) gesprochen hat, und der besagt, dass Supervision bereits positiv wirkt, wenn sie nur angewandt wird, ohne jegliche empirische Beweise dafür anführen zu können, endlich ausgeräumt werden (AUCKENTHALER, 1998, 193). Denn Supervision steht unter dem Druck ihre Leistungen zu legitimieren und dies mit wissenschaftlichen Methoden unter Beweis zu stellen, da sie erhebliche monetäre wie psychosoziale Kosten verursacht. In diesem Sinne soll die wissenschaftliche Rechtfertigung der Anerkennung von Supervision durch die Gesellschaft und durch potentielle KundInnen dienen (HAUBL, 2007, 13). Um einen Einblick in bisherige Forschungsanstrengungen zu gewinnen, werden in Folge einige Studien der Supervisions- Wirksamkeitsforschung vorgestellt.

### **3.1 Themen von Forschungsprojekten zu Wirksamkeit von Supervision**

In diesem Abschnitt werden verschiedene Fragestellungen und Anliegen von einigen in der Literatur dargestellten Forschungsprojekten aufgelistet. Damit verdeutlichen sich die Vielfältigkeit der Bereiche in denen Supervision zur Anwendung kommt, die unterschiedlichen Supervisionsformen sowie Settings und Inhalte. Aufgrund der Vielfältigkeit kann keine einheitliche Wirkung von Supervision beschrieben werden. Diese muss auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielgruppen hin betrachtet werden. In diesem Sinne zeigt die Auswahl an Studien ein Themenspektrum von Forschungsprojekten, die sich mit Wirksamkeit von Supervision auseinandersetzen.

Folgende Fragestellungen bzw. Anliegen von bisherigen Forschungsprojekten zu diesem Thema konnte ich im Zuge meiner Literaturstudie erheben:

- Dokumentation von Veränderungen durch Supervision auf den Ebenen Organisation, Beziehungen zu KollegInnen, Beziehungen zu KlientInnen sowie Persönliches vor und nach einem Supervisionsprozess (SCHNEIDER/MÜLLER, 1998, 94).
- Sichtweise von SupervisorInnen und SupervisandInnen zu gelungener Supervision und Ergebnisse, die bei einer erfolgreichen Supervision zu Tage treten können (SCHIGL, 2007, 41).
- Erhebung von Wirkungen und Leistungen von Supervision durch Bewertung derselben von direkten (SupervisandInnen) und indirekten (AuftraggeberInnen) KundInnen von Supervision (BEER, 1998, 101).
- Vor- und Nachteile von Feldkompetenz von SupervisorInnen im Bereich der Altenpflege (MÜLLER et al., 2005, 184).
- Vergleich zweier verschiedener supervisorischer Ansätze in Bezug auf deren jeweilige Wirkungen (SCHRAMM, 1998, 234).
- Vergleich zweier Interventionstechniken (Fragetechniken und Widerspiegelungstechniken) in Leitungssupervision (MAUER, 2007, 23).
- Erforschung der Wirksamkeit von Supervision in verschiedenen Arbeitsfeldern wie Psychiatrie, Altenarbeit, Suchtkrankenarbeit und Pflege (KNAUS et al., 2005; GOTTFRIED et al., 2003).
- Einschätzungen der Wirksamkeit von Supervision durch SupervisandInnen und Feststellung in wie weit sich Supervision in den neuen deutschen Bundesländern im Arbeitsfeld sozialpädagogischer FamilienhelferInnen durchsetzen konnte (KÜHL et al., 1998, 130f).<sup>3</sup>

Diese Sammlung an Fragestellungen und Themen in deren Hinblick Wirksamkeit von Supervision untersucht wird, zeigt die Vielfältigkeit und Komplexität des Gegenstandes der Supervision auf. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, sich forschend mit Teilgebieten von Supervision auseinanderzusetzen, da sich diese mit unterschiedlichen Aufträgen, Zielsetzungen und Vorgehensweisen darstellt. Deshalb konstatieren PETZOLD et al. (2003, 169f), dass Wirkungen von Supervision im Allgemeinen nicht beforscht werden können. *„Es gibt viele Supervisionen, aber nicht die Supervision“*, weshalb Wirkungen von Supervision jeweils nur für

---

<sup>3</sup> Weitere Fragestellungen und Inhalte von Forschungsprojekten wurden von der DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION e. V. (2006) aufgelistet und zusammengefasst.

eine bestimmte Art derselben untersucht werden können und Ergebnisse auch nur für diese explizite Supervision Geltung haben.

Wie die oben aufgelisteten Studien zeigen, wurde Wirksamkeit bisher in verschiedenen Bereichen wie Pflege, Schule, therapeutische und soziale Berufsfelder u.a. untersucht. Manche Studien legen ihren Fokus auf AdressatInnensysteme von Supervision, wie SupervisandInnensystem, SupervisorInnensystem, KlientInnensystem und AuftraggeberInnensystem, während andere Methodenvergleiche anstellen, oder Supervisionsentwicklung in einem bestimmten räumlichen Gebiet untersuchen. In diesem Sinne können die verschiedensten Themen, auf die Wirksamkeitsforschung von Supervision abzielt, beschrieben werden.

Da sich in der vorliegenden Arbeit das Hauptinteresse auf Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene richtet, werden in weiterer Folge jene Studien dargestellt, die sich mit diesem Themenkreis beschäftigen.

### **3.2 Studien zur Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene**

Fragen und Probleme, die in Supervisionen thematisiert werden, beinhalten oft wichtige Informationen zur Gesamtinstitution und können idealer Weise an Vorgesetzte und Institutionsleitungen zurückgespielt werden und zu einer Weiterentwicklung der Organisation beitragen. Inwieweit Supervision auf die Organisation zurückwirkt, ist in der bisherigen Literatur allerdings nicht explizit diskutiert. Hier stehen verschiedene Paradigmen noch unverbunden nebeneinander (PETZOLD et al, 2003, 167). BERGKNAPP (2007, 10) geht noch einen Schritt weiter und spricht in Bezug auf Erforschung der Wirksamkeit von Supervision für Organisationen von einem „blinden Fleck der Supervisionsstudien“ und konstatiert die Notwendigkeit diese ins Blickfeld der Forschung zu rücken.

Dementsprechend zeigt sich bei der Sichtung der Supervisionsliteratur, dass nur wenige Studien sich annähernd mit Wirksamkeit von Supervision für Organisationen beschäftigen.

In diesem Kapitel werden vier Erhebungen, die sich mit Wirksamkeit von Supervision auf verschiedenen Ebenen beschäftigen, dargestellt. Die Ebene der Organisation stellt dabei eine von drei untersuchten Wirkungsbereichen von Supervision dar. Damit sollen bisherige Forschungsanstrengungen auf dem Teilgebiet der Organisationsebene aufgezeigt werden.

#### *Studien – Anliegen und Ergebnisse*

LEITNER et al. (2004) stellen zwei Fragebogenuntersuchungen mit den gleichen Fragestellungen aus den Jahren 1996 und 2002 vor, die sich mit den Themen Risiken, Nebenwirkungen

und Rechtsverletzungen durch Supervision für SupervisandInnen, KlientInnen und AuftraggeberInnen auseinandersetzen und vergleichen die Ergebnisse beider Studien miteinander. ProbandInnen dieser Untersuchungen sind SupervisorInnen aus dem psychosozialen Bereich. Die Fragen beziehen sich jeweils auf SupervisandInnen,- KlientInnen- und AuftraggeberInnensysteme, werden aber aus dem Blickwinkel von SupervisorInnen beantwortet. Grundsätzlich ist die Rücklaufquote der Studie von 1996 signifikant höher, als jene von 2002 (70% zu 28%). Die AutorInnen führen das darauf zurück, dass die 1996 durchgeführte Untersuchung „die erste dieser Art im supervisorischen Feld“ war, weshalb sie mehr Interesse, sich daran zu beteiligen, vermuten. Insgesamt wurde in der Studie von 2002, in der überwiegend SupervisorInnen aus dem Berufsfeld der Psychologie sowie Psychotherapie befragt wurden, weniger von negativen Dingen wie Belastungen und Schäden durch Supervision, Diskretionsverletzungen, Machtmissbrauch und Mobbing in der Supervision berichtet als 1996. In dieser ersten Studie wurden überwiegend SupervisorInnen aus dem Berufsfeld der Sozialarbeit sowie Pädagogik befragt. Diese geben weniger schädigendes Verhalten ihrer selbst als SupervisorInnen an, als ihre KollegInnen 2002. Beide Studien zeigen, dass Supervision als qualitätssichernde Maßnahme von SupervisorInnen gesehen wird. LEITNER et al. erwähnen selbst, dass die Tatsache, dass in dieser Studie Professionals über ihre eigene Arbeit urteilen und dass andere Sichtweisen, wie die von AuftraggeberInnen fehlen, eine einseitige Perspektive darstellt (ebenda, 25).

Eine weitere, umfangreichere Studie untersucht Wirksamkeit von Supervisionsausbildung auf den gleichen drei Ebenen wie die oben genannte Untersuchung und erweitert diese um LehrsupervisorInnen und SupervisorInnen, die die Ausbildung zum/zur SupervisorIn durchlaufen. Auch hier werden Fragebögen versendet, die allerdings außer von SupervisorInnen bzw. AusbildungskandidatInnen auch von SupervisandInnen, KlientInnen (der SupervisandInnen) sowie einige wenige auch von AuftraggeberInnen beantwortet werden (OELZE et al., 2002, 10). Da das AuftraggeberInnensystem im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit steht werden nachfolgend die diesbezüglich erhobenen Daten referiert.

Insgesamt wurde der Fragebogen von 17 AuftraggeberInnen von Supervision ausgearbeitet. 80,9% der Befragten gaben an, dass sich ihrer Meinung nach Supervision positiv auf ihre MitarbeiterInnen auswirkt. Wahrgenommene Veränderungen, die durch Supervision erzielt wurden waren mit 20% Zielgerichtetheit, mit 18,3% Zusammenarbeit, mit 16,7% Problemlösungskompetenz und mit 13,3% Klarheit. Die weiteren Nennungen befinden sich unter der

10% Grenze. Weiters wurde gefragt, ob es Kontraktgespräche und Zielformulierungen gab, was mehr als die Hälfte der Befragten mit „ja“ beantwortete. Außerdem wurden Fragen zum Grundberuf der SupervisorInnen sowie zu Erfahrungen mit SupervisorInnen mit schulenspezifischer Zugehörigkeit, besonders mit integrativem Ansatz, gestellt (ebenda, 36ff). Auffallend ist, dass diese groß angelegte Studie keine Frage dem Thema der Auswirkungen von in Anspruch genommener Supervision auf Organisationen selbst widmet, sprich z.B. danach fragt, wie und ob verschiedene Auswirkungen auf SupervisandInnen oder KlientInnen auf die Organisation rückwirkt.

In der im Folgenden beschriebenen Studie von BEER (1998) werden abgeschlossene Supervisionsprozesse aus der Perspektive von SupervisandInnen untersucht, die im sozialen, pflegerischen, pädagogischen und therapeutischen Berufsfeld tätig sind. Es werden Wirkungen von Supervision und deren Bedingungen sowie Leistungen von SupervisorInnen erhoben. Supervision soll insgesamt von ihren direkten (SupervisandInnen) und indirekten (AuftraggeberInnen) KundInnen bewertet werden. Die Ergebnisse, so hofft der Autor sollen zukünftige Supervisionsprozesse verbessern und den Nutzen von Supervision aufzeigen.

Folgende Fragen sollen mit dieser Studie beantwortet werden, wobei hypothesengenerierend gearbeitet wird (Beer, 1998, 101ff):

- Inwiefern findet eine Verbesserung der professionellen Kompetenz der SupervisandInnen hinsichtlich ihrer eigenen Person, der Zusammenarbeit im Team, der Arbeit mit KlientInnen und der Organisation statt?
- Welche Bedingungen sind dafür erforderlich?
- Wie bewerten Leitungspersonen, die die Organisation als AuftraggeberInnen von Supervision vertreten die angebotene Supervision?
- Welche Rolle spielt die Auswahl des/r SupervisorIn?
- In wie weit können Leitungspersonen den Supervisionsverlauf beeinflussen und kontrollieren?

Von 166 versandten Fragebögen wurden insgesamt 129 ausgewertet und mit 3 Leitungspersonen Interviews durchgeführt (ebenda, 108). Es konnte grundsätzlich ein Erfolg von Supervision in den vier Bereichen eigene Person, Zusammenarbeit im Team, Arbeit mit KlientInnen und Organisation in unterschiedlichem Maße bestätigt werden. Die meisten Erfolge von Supervision wurden in Bezug auf den persönlichen Bereich der Befragten erzielt. Außerdem gaben die ProbandInnen eine Verbesserung der Kooperation von MitarbeiterInnen unterei-

inander sowie mit der Leitung an. Bezüglich der KlientInnenebene gab es widersprüchliche Antworten, während die Organisation betreffend am wenigsten Erfolg durch Supervision festgestellt werden konnte. Da Supervision vor allem im sozialen Berufsfeld den Anspruch erhebt, die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen zu erhöhen oder wieder herzustellen und außerdem als Burnout-Prophylaxe zu dienen, wurde nach MitarbeiterInnenzufriedenheit aufgrund von Supervision gefragt. Hier zeigt die Untersuchung besonders in den Bereichen eigene Person, MitarbeiterInnen und KlientInnen positive Ergebnisse (ebenda, 111f). Diese Wirkungen von Supervision konnten von den drei befragten Leitungspersonen mit Hilfe der Interviews bestätigt werden, was, wie der Studienautor meint, ein „Hinweis auf `tatsächlich´ positive Wirkungen“ sein könnte (ebenda, 112). Ca. 90% der befragten SupervisandInnen stuften die Leistung der SupervisorIn als hoch ein und ca. 75% der ProbandInnen waren mit dem Supervisionsprozess zufrieden, womit der hohe qualitative Wert von Supervision bestätigt werden konnte. Die Befragung der drei Vorgesetzten erbrachte ähnliche Ergebnisse, wobei diese ergänzten, dass sie Supervision im Non-Profit Bereich für unverzichtbar hielten (ebenda, 114). Der Autor bilanziert, dass „objektive“ Wirkungen mittels dieser Studie nicht postuliert werden können, da die Ergebnisse der Fragebogenerhebung ausschließlich auf Einschätzungen von SupervisandInnen beruhen (ebenda, 112). Die Ergebnisse aus den Interviews mit drei AuftraggeberInnen können aufgrund der geringen TeilnehmerInnenanzahl keine Allgemeingültigkeit beanspruchen.

Nichts desto weniger empfiehlt der Autor auf Grund der erhobenen Daten die Bereiche Organisation und Arbeit mit KlientInnen stärker ins Blickfeld zu nehmen, da hier wesentlich weniger Effekte von Supervision nachgewiesen werden konnten, obwohl wie oben bereits erwähnt die Befragung der Leitungspersonen deren positive Einschätzung der Wirkung von Supervision widerspiegelt. Deshalb könnte es sinnvoll sein Führungskräfte und OrganisationsrepräsentantInnen zunehmend in Supervisionssitzungen einzuladen und mit einzubeziehen sowie vermehrt auf institutioneller Ebene aktiv zu werden (ebenda, 117).

Obwohl sich diese Studie zwar überwiegend mit Perspektiven von SupervisandInnen beschäftigt, zeigt sie dennoch - wenn auch in geringem Ausmaß – den Blickwinkel von AuftraggeberInnen auf, indem drei Interviews mit Leitungspersonen ausgewertet wurden und diese den erhobenen Daten der Fragebogen gegenübergestellt werden konnten.

Eine weitere Studie, die mit ähnlichen Methoden arbeitet wie die eben beschriebene Untersuchung von BEER, erhebt Veränderungen durch Supervision, die für SupervisandInnen wahr-

nehmbar sind. Dabei sollen Veränderungen auf den vier Ebenen Organisation, Beziehungen zu KollegInnen, zu KlientInnen und Persönliches festgemacht werden (SCHNEIDER/MÜLLER, 1998, 92ff). Auch in dieser Studie wurden Fragebögen von SupervisandInnen beantwortet und wie in der oben beschriebenen Untersuchung von BEER zeigt sich auch hier, dass durch Supervision vor allem in den Bereichen Beziehungen zu den KollegInnen und eigene Person Veränderungen wahrgenommen werden können, während auf Organisationsebene nur halb so viele Antworten positive Veränderungen postulieren. Die Autoren schlussfolgern, dass Supervision einiges zur Klärung des Anforderungsprofils von MitarbeiterInnen beitragen kann und dass Funktionen innerhalb der Organisation transparenter gemacht werden können, während Supervision wenig zur Identifikation mit der Organisation und zur Zufriedenheit mit Anerkennung durch Vorgesetzte als deren Repräsentanten beitragen kann (ebenda, 96f).

Auffallend ist, dass in den beiden Studien von BEER und SCHNEIDER/MÜLLER SupervisandInnen weniger Auswirkungen von Supervision auf Organisationsebene beschreiben, während AuftraggeberInnen in der Untersuchung von OELZE et al. durchaus von Wirkungen von Supervision auf Organisationsebene berichten. Dies zeigt, dass SupervisandInnen, SupervisorInnen sowie Leitungspersonen verschiedene Perspektiven auf Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene entwickeln, was die in diesem Kapitel bereits angesprochene Notwendigkeit unterstreicht, nicht nur SupervisorInnen und SupervisandInnen zu ihren Einschätzungen von Wirksamkeit von Supervision auf Organisationen zu befragen, sondern AuftraggeberInnen selbst zu Wort kommen zu lassen.

Alle vier Studien beforschen Wirksamkeit von Supervision auf verschiedenen Ebenen, von denen Organisation eine davon ist. In der gesichteten Literatur konnte kein Forschungsprojekt ausgemacht werden, das sich vorwiegend den Auswirkungen von Supervision auf Ebene der Organisation widmet. Außerdem wird in keiner Studie untersucht, wie Auswirkungen von Supervision auf SupervisandInnen und KlientInnen auf Organisationen rückwirken. Denn das alleinige Befragen von AuftraggeberInnen zu Wirksamkeit von Supervision lässt noch keinen Blick auf Auswirkungen von Supervision auf Organisationen zu. Um dies zu erheben müssen m.E. von verschiedenen Standpunkten aus wahrgenommene Auswirkungen von Supervision für SupervisandInnen und KlientInnen auf Organisation rückbezogen werden. Es muss überprüft werden, welche Bedeutungen die Auswirkungen von Supervision auf verschiedenen Ebenen für die Organisation haben.

### **3.3 Resümee**

Anhand der Literaturrecherche wird deutlich, dass Wirksamkeitsforschung von Supervision einerseits noch in ihren Anfängen begriffen ist, dass aber andererseits bereits etliche Studien zu verschiedensten Themen mit diversen Forschungsinteressen vorhanden sind. Diese Vielfältigkeit an Forschungsprojekten spiegelt die Komplexität des Feldes der Supervision wider und zeigt, dass Forschung keine allgemeinen Aussagen zu Supervision tätigen kann, sondern nur in jeweils ausgewählten Feldern von Supervision, ihren verschiedenen Methoden sowie Supervisionssettings Daten sinnvoll erheben kann.

Außerdem zeigt sich bei der Bearbeitung der in der Literatur vorhandenen Wirksamkeitsstudien von Supervision, dass sich ausgesprochen wenige mit dem Teilgebiet der Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene beschäftigen. Jene Studien, die sich dennoch diesem Aspekt widmen, erforschen Wirksamkeit von Supervision auf Organisationen als „Nebenprodukt“ zu Erhebungen auf anderen Ebenen von Supervision. Nichts desto weniger wird auf die Notwendigkeit der Erforschung dieses Gebiets hingewiesen, da - wie in Abschnitt 3.2. erwähnt - die Organisation einen zu beachtenden Stellenwert im Supervisionsprozess einnimmt. In diesem Sinne wird deutlich, dass es sinnvoll ist, zur Bearbeitung der eingangs gestellten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit eine empirische Studie durchzuführen. Um zu erheben, welche empirische Methode für dieses Forschungsfeld mit der erwähnten Fragestellung angemessen erscheint, werden im folgenden Kapitel bisher angewendete Methoden von Studien über Wirksamkeitsforschung von Supervision auf ihre Vor- und Nachteile geprüft. Damit soll die Auswahl der Methoden für das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit begründet werden.

## **4 Methoden von Wirksamkeitsforschung in der Supervision**

Bei der Sichtung der in der Literatur vorhandenen Supervisionsstudien zeigt sich, dass diese sich sowohl qualitativer wie quantitativer Forschungsmethoden bedienen. Mittels dieser beiden Forschungsansätze werden unterschiedliche Anliegen und differierende Auffassungen darüber, was Supervisionsforschung leisten kann und soll, vertreten.

Beide Ansätze werden in diesem Kapitel in Bezug auf bisherige Studien von Wirksamkeitsforschung von Supervision erläutert, um abschließend auf die Auswahl der Methode für das Forschungsprojekt der vorliegenden Arbeit zu sprechen zu kommen.

## **4.1 Quantitative Verfahren in der Supervisionsforschung**

Bei der Verwendung quantitativer Verfahren wird in der gesichteten Supervisionsliteratur meist mit Fragebögen, die an beforschte Personen entsandt werden, gearbeitet. Dadurch kann eine relativ große Stichprobe gewonnen werden, die es ermöglichen soll, „harte“ Daten zu erheben (BERGKNAPP, 2007, 9). Um zu zeigen, wie mittels quantitativer Methoden in bisherigen Studien gearbeitet wurde, wird zunächst auf ein Forschungsverfahren hingewiesen, das eigens für Supervisionswirksamkeitsforschung entwickelt wurde und das aufgrund seiner Nähe zur psychologischen Forschungstradition leicht auf Akzeptanz stößt (BERKER, 1998, 247). Außerdem werden Studien dargestellt, bei denen mit halbstandardisierten Fragebögen eine Vielzahl an Personen mit unterschiedlichen Zugängen zu Supervision beforscht wurden.

### **4.1.1 Das Supervisions- Evaluationsinventar (SEI)**

Ein zentrales Instrument der quantitativen Supervisionsforschung stellt das von SCHNEIDER und MÜLLER (1998, 91) entwickelte Supervisions- Evaluationsinventar (SEI) dar, das in weiterer Folge kurz umrissen wird, da es eine erste supervisionsspezifische Methode ist, um in diesem Feld quantitativ Forschung zu betreiben. Die Autoren führen mit diesem Instrument eine Studie durch, die in Kapitel 3.2 bereits angesprochen wurde.

Ziel des SEI ist es, Veränderungen durch Supervision auf den Ebenen Organisation, Beziehungen zu KollegInnen, Beziehungen zu KlientInnen und Persönliches dokumentieren zu können. Das SEI arbeitet mit vier verschiedenen Fragebögen, die vor und/oder nach einem Supervisionsprozess eingesetzt werden. Diese Fragebögen beinhalten 249 verschiedene Items, die aus eingangs versendeten Explorationsfragebögen, aus der praktischen Erfahrung der Autoren und aus theoretischen Überlegungen entwickelt wurden und anschließend thematisch in Itemgruppen zusammengefasst wurden (ebenda, 1998, 94f). Dieses Instrument soll laut den Autoren eine Möglichkeit darstellen standardisierte Maßstäbe für Supervision zu setzen und PraktikerInnen ein standardisiertes Handwerkszeug zur Evaluation der eigenen Supervisionspraxis zu bieten (ebenda, 91).

Auch die in Kapitel 3.2 erläuterte Studie von BEER bedient sich des SEIs und ergänzt die Fragebögen mit einem qualitativen Instrument in Form eines Interviewleitfadens. Dieses soll dazu dienen die Perspektive von Leitungspersonen, die nicht direkt am Supervisionsprozess beteiligt sind, in den Blick zu bekommen – quasi eine Fremdperspektive beizufügen, die mit den Erhebungen durch die Fragebögen kontrastiert werden kann (1998, 103).

Der Interviewleitfaden orientiert sich inhaltlich an den Items des SEI-Fragebogens und stellt teils geschlossene, teils offene Fragen. Dadurch können die Interviews direkt mit den mittels Fragebogen erhobenen Antworten der SupervisandInnen verglichen werden (ebenda, 108).

#### **4.1.2 Halbstandardisierte Fragebogenuntersuchungen**

Unter der Leitung von Hilarion G. PETZOLD wurde eine Reihe von Multi-Center-Studien zur Wirksamkeitsforschung von Supervision in verschiedenen Feldern wie Psychiatrie, Altenarbeit, Suchtkrankenarbeit und Pflege in Angriff genommen (KNAUS et al., 2005, 2), die in Kapitel 3.1 bereits erwähnt wurden.

Die Studien von KNAUS et al. und MÜLLER et al. wurden mittels halbstandardisierter Fragebögen in Deutschland und der Schweiz durchgeführt und untersuchten den Nutzen von Supervision für SupervisandInnen, PatientInnen und Teams im Altenpflegebereich, wobei Fragebögen an Leitungspersonen und MitarbeiterInnen versandt wurden (KNAUS et al., 2005, 18; MÜLLER et al., 2005, 186).

Ähnlich diesen beiden Studien erhebt ein Projekt von GOTTFRIED et al. Einschätzungen der Wirkungen von Supervision von MitarbeiterInnen in sechs psychiatrischen Kliniken in der Schweiz, wobei ebenfalls Fragebögen verwendet werden (2003, 312).

Diese Forschungsprojekte verdeutlichen, dass mittels der Fragebögen große Stichproben in diversen Arbeitsbereichen von Supervision erzielt werden können, was erste allgemeine Aussagen über das jeweilige untersuchte Feld, in Bezug auf die jeweils verwendete Form von Supervision zulassen könnte.

#### **4.1.3 Fazit**

Die beschriebenen quantitativen Studien zeigen, dass Wirkungen von Supervision quantitativ messbar gemacht werden können (SCHNEIDER/MÜLLER, 1995, 97). Dies eröffnet eine Möglichkeit „harte“ Daten von Supervision und ihrer Wirkung zu erheben, was als ein Vorteil quantitativer Forschung gesehen wird. Laut BERGKNAPP (2007, 9) ist dies besonders in Hinblick auf ökonomische Fragen in Organisationen von Bedeutung.

Offen bleibt allerdings, inwieweit Forschende, die versuchen „objektiver“ Blick von außen zu sein, durch eigene Haltungen und Erwartungen die Erhebung der Daten beeinträchtigen. Deshalb warnt BERGKNAPP davor, ausschließlich quantitative Methoden zu verwenden und meint mit LAMNEK, dass diese dazu neigen, wichtige Fragestellungen, die Interpretationen von Individuen betreffen, welche soziale Phänomene beschreiben können, auszublenden

(LAMNEK, 1995, 8 zit. nach BERGKNAPP, 2007, 9). „Der Forscher findet die Ostereier, die er vorher versteckt hat“ (BERGKNAPP, 2007, 9).

Im Gegensatz dazu arbeiten qualitative Forschungsmethoden mit subjektiven Sichtweisen von befragten Personen, was einen gänzlich anderen Forschungsansatz darstellt, der im folgenden Abschnitt erläutert wird.

## 4.2 Qualitative Verfahren in der Supervisionsforschung

Qualitative Forschung folgt Prinzipien, die es ermöglichen, Fragestellungen, welche individuelle Deutungen und Sichtweisen von Personen betreffen, die soziale Phänomene aufzeigen können, zu erheben (BERGKNAPP, 2007, 10). Außerdem wird ein Blick aus der Innenperspektive befragter Personen oder Systeme sichtbar (AUCKENTHALER, 1998, 186). Dazu ist es nötig, dass Forschende generell offen gegenüber zu befragenden Personen und Situationen sein und bleiben können. Um der Komplexität des Gegenstandes gerecht werden zu können ist qualitative Forschung „*ganzheitlich, kommunikativ, prozesshaft und reflexiv*“ (BERGKNAPP, 2007, 10). Forschende sind sich ihrer Subjektivität bewusst und erheben keinen Anspruch auf einen „einzig wahren Zugang zur Wirklichkeit“ (ebenda, 10). Deshalb muss die eigene Erkenntnismöglichkeit und Methodik im Forschungsprozess ständig hinterfragt, reflektiert und begründet werden (ebenda, 10).

In weiterer Folge werden einige Supervisionsstudien, bei denen mit qualitativen Verfahren gearbeitet wird, auf ihre Methoden hin untersucht.

In einer in Kapitel 3.1 bereits erwähnten Studie von SCHIGL (2007, 41) wurden zunächst Sichtweisen von SupervisorInnen mittels Literaturanalyse und Einzelinterviews erhoben, um im Hauptteil der Befragung SupervisandInnen zu ihren Perspektiven auf Supervision zu interviewen. Dabei hatten diese die Möglichkeit sich beim Erzählen an die erlebten Supervisionsprozesse zu erinnern und diese zu rekonstruieren. Zuletzt wurden die Aussagen der SupervisorInnen und SupervisandInnen verglichen und auf Unterschiede geprüft.

In einem weiteren in Kapitel 3.1 angeführten Forschungsprojekt wurden von SCHRAMM (1998, 234) Leitfadeninterviews zum Vergleich zweier verschiedener supervisorischer Ansätze verwendet. Dabei wurden VertreterInnen beider Schulen interviewt und deren Aussagen einander gegenüber gestellt.

In einer anderen Studie wird mit Tonbandaufzeichnungen von Supervisionssitzungen gearbeitet, die transkribiert werden. Dabei interessiert bei der Auswertung nicht nur wie an Supervi-

sion beteiligte Personen (sowohl SupervisorInnen wie SupervisandInnen) ihre Prozesse gestalten, sondern insbesondere welchen Sinn und welche Gründe dahinter stehen könnten. Außerdem werden Gruppendiskussionen durchgeführt, um erheben zu können, wie SupervisorInnen und SupervisandInnen die eigene erfahrene Supervision, sowie die anderer Gruppen bewerten und wie sie dies begründen. Die Gruppendiskussionen sollen einen Blick aus einer Innenperspektive, sprich aus der Sicht von SupervisionsteilnehmerInnen ermöglichen (AUCKENTHALER, 1998, 186).

Zusammenfassend zeigt sich eine methodische Vielfalt, die von ForscherInnen auf qualitativer Basis verwendet wird. Es werden Interviews mit verschiedenen Leitfäden, bzw. ohne Leitfaden sowie Gruppendiskussionen durchgeführt, als auch mit Tonbandaufzeichnungen gearbeitet.

Die genannten Methoden ermöglichen es subjektive Sichtweisen und Perspektiven von Befragten zu erheben, was eine größere Nähe des Forschenden zu dem Objekt der Forschung erlaubt (FLICK et al., 2000, 17).

### **4.3 Resümee in Hinblick auf das folgende Forschungsprojekt**

Die Betrachtung beider Forschungszugänge verdeutlicht deren Unterschiede hinsichtlich ihrer Anliegen und Fragen, mit denen Forschungsprojekte durchgeführt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Anliegen quantitativer Studien die Erhebung von „harten“ Daten und damit die Legitimierung von Supervision in der Gesellschaft sowie bei potentiellen KundInnen darstellt. Dabei bleibt allerdings die Frage offen, ob „objektive“ Wirkungen von Supervision überhaupt erhoben werden können, wie die in Kapitel 3.2 dargestellte Studie von BEER zeigt. Qualitativ geführte Studien von Supervisionsforschung zielen dagegen auf subjektive Sichtweisen von Befragten ab und auf Analysen, die den ganzen Supervisionsprozess umfassen können. Außerdem sollen Innenperspektiven von befragten Personen und Systemen erhoben werden. In diesem Sinne kann mit qualitativen Verfahren praxisnah geforscht werden.

In Hinblick auf das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit orientiert sich die Methodenauswahl an der eingangs gestellten Forschungsfrage. Diese fragt nach Perspektiven von verschiedenen FunktionsträgerInnen einer Organisation zu dem Thema Wirksamkeit von Supervision für ihre Einrichtung. Um subjektive Sichtweisen von Personen sowie Innenperspektiven von dem zu beforschenden Feld erheben zu können, eignen sich, wie gezeigt werden konnte, qualitative Forschungsansätze. Deshalb sollen Interviews durchgeführt werden, die

die Forschungsfrage im Fokus haben. Dabei werden anhand von Leitfäden Einzelpersonen zu ihren Sichtweisen zu Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene befragt, wobei durch offene Fragen das Spektrum an Antwortmöglichkeiten erweitert werden soll.

Im folgenden Kapitel wird die Entwicklung des Forschungsdesigns, die Annäherung an die zu beforschende Organisation und die Durchführung der Studie erläutert. Außerdem werden die ausgewerteten Daten angeführt und diskutiert, um diese abschließend in Hinblick auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu prüfen.

## **5 Das Forschungsprojekt**

Zunächst soll die Entwicklung des Forschungsprojektes der vorliegenden Arbeit beschrieben werden. Dabei wird die zu beforschende Organisation vorgestellt und die Kontaktaufnahme mit derselben sowie die Akquise von InterviewpartnerInnen erläutert. Daran anschließend soll die Leitfadententwicklung nachvollzogen werden, um in weiterer Folge die Leitfäden darstellen zu können. Außerdem wird die Durchführung der Interviews beschrieben und nachfolgend die verwendete Auswertungsmethode erklärt. Anschließend soll die Auswertung der transkribierten Interviews skizziert und Ergebnisse auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit rückbezogen werden.

### **5.1 Vorstellung des Forschungsprojektes**

Um der bereits angesprochenen Komplexität des Forschungsgegenstandes der Supervision gerecht zu werden, wird das zu untersuchende Feld auf eine Organisation im sozialen Bereich eingeschränkt. Innerhalb dieser Organisation wird wiederum Wirksamkeit von Supervision in Hinblick auf die Einrichtung untersucht. Um verschiedene Perspektiven zu diesem Thema erheben zu können, werden Personen in unterschiedlichen Positionen innerhalb der beforschten Organisation zu ihren Sichtweisen befragt. Zentrales Forschungsinteresse ist es, diese unterschiedlichen Sichtweisen zu erheben, um aus mehreren Blickwinkeln auf Wirksamkeit von Supervision in dieser Einrichtung schauen zu können.

Die Auswahl der Organisation aus dem psychosozialen Arbeitsfeld ergibt sich aus meiner Nähe zu diesem Bereich und aufgrund der Tatsache, dass Supervision sich hier in etlichen Einrichtungen etablieren konnte, weshalb Personen aus sozialen Arbeitsfeldern aus einem Pool an Supervisionserfahrungen berichten können.

In diesem Sinne wird in weiterer Folge die Organisation, die sich für dieses Forschungsprojekt zur Verfügung stellt, sowie die Akquise und Annäherung an diese Einrichtung beschrieben.

Außerdem sollen die beiden Leitfäden für die Interviews vorgestellt und deren Entwicklung nachvollzogen werden, um zu zeigen, in welchen Schritten diese Studie versucht, die Forschungsfrage zu beantworten.

### **5.1.1 Die Organisation**

Die Beschreibung der Organisation kann an dieser Stelle nur überblicksartig erfolgen, da diese anhand der Schilderungen nicht erkennbar werden soll, um der zugesicherten Anonymität gerecht werden zu können.

In der zu untersuchenden Einrichtung arbeiten SozialarbeiterInnen im Bereich der mobilen Jugendarbeit in mehreren Teams in verschiedenen Bezirken eines Bundeslandes in Österreich zusammen. Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen dieser Organisation haben mehrere Jahre Supervisionserfahrung in unterschiedlichen Supervisionssettings und mit verschiedenen SupervisorInnen. Im ersten Dienstjahr der MitarbeiterInnen werden diese verpflichtet Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen, in der sie ihre Position in der Organisation und im Team sowie Fallarbeit mit KlientInnen bearbeiten sollen. Im zweiten Dienstjahr müssen sie Gruppensupervision mit MitarbeiterInnen aus anderen Teams und von verschiedenen Standorten der Organisation nehmen, wobei ausschließlich Fallsupervision stattfinden soll. Daran können sich MitarbeiterInnen, die schon länger als zwei Jahre in der Organisation tätig sind, freiwillig beteiligen. Außerdem wird den MitarbeiterInnen Teamsupervision, in der Teamentwicklung und Dynamiken im Team thematisiert werden sollen, angeboten. Zusätzlich können MitarbeiterInnen bei Bedarf um Einzelsupervision ansuchen, wobei Themen und Aufträge an SupervisorInnen jeweils mit dem fachlichen Leiter abgesprochen werden müssen. Die Führungskräfte der Organisation nehmen nach Bedarf Einzelcoaching in Anspruch.

In weiterer Folge wird die Kontaktaufnahme und Annäherung an diese Einrichtung geschildert, um mögliche Einflüsse auf die Datenerhebung mitdenken zu können.

### **5.1.2 Kontaktaufnahme mit der Organisation**

Im Herbst 2007 bewarb ich mich als Supervisorin in dieser Einrichtung. Bei einem Vorstellungsgespräch, bei dem ich mich für einen von der Organisation ausgeschriebenen Superviso-

rInnenpool bewarb, konnte ich Kontakt zu einem der Führungskräfte knüpfen. Dabei erfolgte die erste Anfrage nach Bereitschaft und Interesse sich als Organisation an einem Forschungsprojekt zum Thema Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene zu beteiligen. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde von einer Leitungsperson Interesse signalisiert, weshalb im Februar 2008, als die Umsetzung des Projektes virulent wurde, eine weitere Kontaktaufnahme erfolgte. Dabei erklärte sich der Geschäftsführer bereit, an dieser Studie teilzunehmen. Er wollte zuerst Rücksprache mit einem Kollegen halten und mich anschließend zu einem Vorgespräch einladen. Im April 2008 konnte ein Termin mit dem Geschäftsführer vereinbart werden, in dem das Forschungsprojekt vorgestellt wurde und die Vorgangsweise der Akquise der zu interviewenden MitarbeiterInnen besprochen wurde. Dabei ergab sich, dass der Geschäftsführer und einer der fachlichen Leiter für Interviews zur Verfügung stehen sollten. Um MitarbeiterInnen für dieses Projekt zu gewinnen wurde ein E-Mail versandt, in dem nochmals das Forschungsprojekt mit seinem Anliegen dargestellt wurde und in dem MitarbeiterInnen darum ersucht wurden sich daran zu beteiligen. Freundlicher Weise stellte die Geschäftsführung die benötigte Zeit für die Interviews als Arbeitszeit zur Verfügung, um MitarbeiterInnen zu motivieren, an dem Forschungsprojekt teilzunehmen.

Daraufhin meldeten sich zwei MitarbeiterInnen mit denen Termine für die Interviews vereinbart wurden, wobei ein Interview in weiterer Folge tatsächlich durchgeführt werden konnte.

Die Auswahl des Ortes, an dem die Interviews stattfinden sollten, wurde den InterviewpartnerInnen überlassen, um ihnen die Teilnahme an der Studie zu erleichtern. Dabei wurden die Interviews mit Leitungspersonen in einem Raum der Organisation und das MitarbeiterInneninterview in einer Supervisionspraxis durchgeführt. Insgesamt konnten zwei Führungskräfte und ein/e MitarbeiterIn befragt werden.

Parallel zur Kontaktaufnahme mit der Organisation und der Akquise von InterviewpartnerInnen wurde eine Interviewmethode ausgewählt und Leitfäden entwickelt, um die Interviews durchführen zu können. Diese Entwicklung soll im folgenden Abschnitt beschrieben und die Leitfäden vorgestellt werden.

## **5.2 Herangehensweise**

Zunächst wurde ein Leitfaden entwickelt, der sich an einer Interviewmethode orientiert, die ich im Rahmen einer Lehrveranstaltung des Instituts für Bildungswissenschaften der Universität Wien kennenlernte und anwenden konnte. Dieser Interviewtypus nennt sich Interview

zur Anregung von Selbstaufklärung (IAS) und wurde von Wolfgang Schmidl Anfang der 80er Jahre entwickelt. Im Vordergrund des Forschungsinteresses steht die Person des/der InterviewpartnerIn und deren persönlicher Nutzen durch die Fragestellungen des Interviews. Diese Methode zielt auf subjektive Sichtweisen der Befragten zu Alltagssituationen mit dem Fokus auf „Förderung von Selbstaufklärung bei InterviewpartnerInnen“ ab (CHRISTOF, 2004, 1). Ein Prozess zur Aufklärung über die als selbstverständlich erlebte Selbstwahrnehmung und Wahrnehmung der Welt, welche unser Handeln leitet, soll angeregt werden und die Selbstverständlichkeit soll hinterfragt werden können (ebenda).

Im Zuge der Auseinandersetzung mit diesem Interviewtypus wird deutlich, dass dieser personenzentriert arbeitet und von einer problemhaft erlebten Situation des/der InterviewpartnerIn ausgeht. Bei der Überprüfung der Kompatibilität dieser Methode mit der Forschungsfrage der vorliegenden Studie wird deutlich, dass diese sich weniger an befragten Personen orientiert, als an dem Forschungsgegenstand und außerdem nicht darauf abzielt, InterviewpartnerInnen dazu anzuregen problemhaft erlebte Situationen umzudeuten. Vielmehr sollen Sichtweisen zu dem Thema der Forschungsfrage erhoben werden. Deshalb wird deutlich, dass das IAS sich als ungeeignet zur Bearbeitung des vorliegenden Forschungsinteresses darstellt. Vielmehr sollte die zentrale Fragestellung von verschiedenen Blickwinkeln aus beleuchtet werden und mit Fragen eingekreist werden. Auf diese Anforderungen bezugnehmend entstanden Leitfäden, deren Entwicklung im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

### **5.2.1 Leitfadenentwicklung**

Ausgangspunkt des Leitfadens ist die Forschungsfrage, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt. Dabei geht es um Wirksamkeit und Nutzen von Supervision auf Organisationsebene. Die beiden zentralen Begriffe, auf die hin Supervision untersucht werden soll, sind „Wirksamkeit“ und „Nutzen“. Um diese beiden Begriffe auf Supervision zu beziehen, müssen sie zunächst unabhängig von Supervision und von einander untersucht werden (siehe auch Kapitel 2). Gleichzeitig werden zu beiden Begriffen Assoziationen gesucht und daraus Cluster entwickelt, um die beiden zentralen Begriffe umkreisen und mit anderen Worten beschreiben zu können. Außerdem soll festgestellt werden, was „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ alles beinhaltet, damit deren Reichweite mit den Interviewfragen erfasst werden kann.

Um den Blickwinkel zu vergrößern, werden die Assoziationen in einem Zweierteam entwickelt und in einem nächsten Schritt in Cluster zusammengefasst<sup>4</sup>.

In weiterer Folge wird dieser Prozess dargestellt, um in einem nächsten Schritt die daraus entwickelten Fragen und Leitfäden erklären zu können.

### *Assoziationen und Cluster*

Zunächst wurden die beiden Begriffe getrennt von einander bearbeitet, um später bei der Entwicklung der Fragen wieder zueinander geführt zu werden. Folgende Assoziationen und Cluster konnten gebildet werden:

Assoziationen zu dem Begriff Wirksamkeit:

- es hat geklappt
- Erwartung
- Stempel, Prägung
- Spur hinterlassen
- Ursache – Wirkung
- Veränderung
- Bestätigung, Verstärkung
- Nutzen
- Nachwirkungen
- Nebenwirkungen
- Ergebnisrechnung
- Kosten – Nutzen
- Tauglichkeit
- Sinn
- Effizienz
- Produktivität
- Nachgeschmack
- Unsicherheit
- Evaluation
- Preis, Wert
- Wichtigkeit
- sinnvolle Investition
- Zielorientierung, Strukturierung, Auftrag

Aus diesen Assoziationen wurden in weiterer Folge Cluster gebildet, die jene Begriffe, die inhaltlich verwandt sind, zusammenfassen.

Cluster:

1. Stempel, Prägung, Spur hinterlassen, Ursache – Wirkung, Nachwirkungen: Prägung
2. Sinn, Effizienz, Produktivität, Tauglichkeit, Bestätigung, Verstärkung: Sinn

---

<sup>4</sup>An dieser Stelle sei Patrizia Tonin herzlich gedankt, die sich zur Mitarbeit beim Assoziieren und Clustern bereit erklärte.

3. sinnvolle Investition, Preis, Wert, Kosten – Nutzen, Ergebnisrechnung: Kosten - Nutzen
4. Nachgeschmack, Nachwirkungen, Nebenwirkungen: Risiken und Nebenwirkungen
5. Veränderung, Unsicherheit, Erwartung, es hat geklappt: Erwartungen
6. Effizienz, Evaluation, Zielorientierung, Strukturierung, Auftrag, Nutzen: Evaluation

Im nächsten Schritt wurden Assoziationen und nachfolgend Cluster zu dem Begriff „Nutzen“ entwickelt:

Assoziationen zu dem Begriff Nutzen:

- Vorteil
- Mehrwert
- das bringt mir etwas
- ich habe etwas davon
- Profit – profitieren
- es rechnet sich
- Wert
- wertvoll
- Wirtschaftlichkeit
- Effizienz
- sinnvoll
- Gewinn
- positiv
- positive Wertung
- Zufriedenheit
- wichtig
- erfüllte Erwartung

Cluster:

1. Vorteil, Wert, wertvoll, sinnvoll, positiv, positive Wertung, wichtig: Sinn, Wichtigkeit, Wertigkeit
2. das bringt mir etwas, ich habe etwas davon, Zufriedenheit, erfüllte Erwartung: Erwartungen
3. Profit- profitieren, es rechnet sich, Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Gewinn, Mehrwert: Kosten – Nutzen

Zuletzt wurden die entwickelten Cluster zu den beiden Begriffen „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ miteinander verschränkt, um folgende Fragenkategorien formulieren zu können.

Fragenkategorien:

- Wertigkeit, Wichtigkeit, Sinn
- Prägung
- Evaluation
- Risiken und Nebenwirkungen
- Erwartungen
- Kosten und Nutzen

Anhand dieser Kategorien wurden Fragestellungen entwickelt, die die Forschungsfrage der vorliegenden Studie umkreisen. Dabei wurde darauf geachtet offene Fragen zu formulieren,

um eine große Bandbreite an Antworten zu erhalten, die subjektiven Sichtweisen der InterviewpartnerInnen bestmöglich entsprechen sollten.

Diese Fragen stellen den Kern der im folgenden Kapitel angeführten Leitfäden dar.

### **5.2.2 Die Leitfäden**

Da einerseits Personen aus der Führungsebene der Organisation und andererseits ein Basismitarbeiter<sup>5</sup> befragt werden sollen, werden zwei verschiedene Leitfäden, die sich an den spezifischen Arbeitswelten der jeweiligen InterviewpartnerInnen orientieren, entwickelt. Dies ist insofern notwendig, als MitarbeiterInnen direkt an den von der Organisation in Auftrag gegebenen Supervisionen teilnehmen, während Führungskräfte diese in Auftrag geben, selber aber an der Supervision ihrer MitarbeiterInnen nicht beteiligt sind. Es stellt sich heraus, dass die Zugänge insofern unterschiedlich sein müssen, als MitarbeiterInnen direkte KundInnen von Supervision sind, während Führungskräfte nur indirekt an der Supervision beteiligt sein können.

In diesem Sinne orientieren sich die Leitfäden an den InterviewpartnerInnen, aber andererseits auch an der Forschungsfrage, indem im zentralen Teil der Interviews die Begriffe „Wirksamkeit“ und „Nutzen“ umkreist werden.

Zunächst wird bei beiden Leitfadenmodellen das Thema des Forschungsprojektes vorgestellt und einige organisatorische Aspekte geklärt. Danach findet im zweiten Schritt eine Annäherung an die InterviewpartnerInnen statt, indem einige allgemeine Fragen zur Person und Tätigkeit derselben gestellt werden. Anschließend folgen Fragen, die darauf abzielen, dass InterviewpartnerInnen ihre Meinungen und Positionen zur Organisation darstellen, um nachfolgend auf konkrete persönlich erlebte Situationen mit Supervision zu sprechen zu kommen. Dieser Teil des Interviews soll InterviewpartnerInnen besonders dazu anregen aus ihrem Erfahrungsschatz zu erzählen. Dabei gehen die Fragestellungen der beiden Leitfäden auseinander. MitarbeiterInnen werden angeregt von der letzten erlebten Supervisionssitzung zu erzählen, während Führungskräfte nach ihrem letzten Kontakt mit SupervisorInnen, die in der Organisation tätig sind, gefragt werden. Ausgehend von diesem narrativen Teil folgen jene Fragestellungen, die zu den oben beschriebenen Kategorien entwickelt wurden und die die Forschungsfrage

---

<sup>5</sup> Um innerhalb der Organisation nicht nachvollziehbar zu machen, welche/r MitarbeiterIn sich an den Interviews beteiligt, wird in weiterer Folge von der/dem MitarbeiterIn in männlicher Form gesprochen. Das bedeutet, dass das Geschlecht des/der MitarbeiterIn aus Anonymitätsgründen nicht erkennbar sein soll. Diese Frage stellt sich in Bezug auf die Führungskräfte der Organisation nicht, da diese ausschließlich männlich sind und deren Anonymität innerhalb der Einrichtung auf diesem Wege nicht gewahrt werden kann.

ge umkreisen. Abschließend wird den InterviewpartnerInnen Raum gegeben für unangesprochene Themen, die ihnen wichtig erscheinen.

Nachfolgend werden beide Leitfäden dargestellt, um die Art der Fragestellungen und deren Aneinanderreihung sichtbar zu machen.

### 5.2.2.1 Leitfaden für MitarbeiterInnen

#### 1. *Vorstellen des Themas*

- Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben an diesem Interview teilzunehmen.
- Gleich vorweg möchte ich ansprechen, dass alle Daten anonymisiert bearbeitet werden, sodass nicht erkennlich ist, wer was gesagt hat.
- Ich werde das Interview aufzeichnen, um es besser auswerten zu können.
- Hin und wieder werde ich das von Ihnen Gesagte wiederholen, damit ich sicher sein kann Sie in Ihrem Sinne zu verstehen und ich bitte Sie mich zu korrigieren, wenn ich etwas falsch verstanden habe.
- Bei diesem Interview geht es um Ihre Erfahrungen mit Supervision und Ihre Einschätzungen, welche Auswirkungen die Supervision auf Ihre Organisation hat.

#### 2. *Annäherung an IP*

- Wie lange arbeiten Sie schon da? Was haben Sie davor gearbeitet?
- Was ist Ihre Tätigkeit hier – was machen Sie da jeden Tag?
- Mit wie vielen KollegInnen arbeiten Sie zusammen?
- Wie viel Supervisionserfahrung haben Sie? Wie oft nehmen Sie Supervision - in welchen Konstellationen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Supervision gemacht? – in anderen Einrichtungen - in dieser Einrichtung?
- Welchen Stellenwert hat die Supervision in Ihrer Einrichtung?

#### 3. *Stellungnahme des IP zur Organisation*

- Was läuft gut in dieser Organisation?
- Was läuft weniger gut oder schlecht?
- Was davon sind Themen für die Supervision?

#### 4. *Anregung zu Erzählen von Supervision*

Wenn Sie jetzt an Ihre letzte Supervisionssitzung denken – wie ist diese abgelaufen? Was daran war ein typischer Ablauf?

Was war untypisch?

#### 5. *Einkreisen der Forschungsfrage*

##### Wertigkeit, Wichtigkeit, Sinn:

- Was war da besonders wichtig für Sie (bei der gerade geschilderten Supervisionssitzung)?
- Inwiefern hat die Organisation etwas davon?
- Was war unangenehm für Sie?
- Inwiefern kann das für die Organisation ungewünscht oder gewünscht sein?
- Welche Anliegen an Supervision haben Sie?
- Was soll in der Supervision nicht passieren?
- Was soll in der Supervision nicht angesprochen werden?
- Was will Ihre Leitung, dass in der Supervision passiert?
- Was will sie, dass nicht passiert?
- Was soll laut Ihrer Leitung in der Supervision nicht angesprochen werden?

Paraphrase mit dem Fokus auf: welche Diskrepanzen sind erkennbar – Was halten Sie von diesen Diskrepanzen? Wie gehen Sie damit (gegebenenfalls) um?

#### Prägung:

- Was ist für Sie anders, weil Sie Supervision nehmen?
- Was ist in Ihrer Organisation anders, weil Supervision stattfindet?

#### Evaluation:

- Woran merken Sie, ob eine Supervision für Sie erfolgreich war oder nicht? Was sind Kriterien dafür?
- Welchen Stellenwert hat die/der SupervisorIn dabei?

#### Risiken/Nebenwirkungen:

- Welche Risiken beinhaltet Supervision für Sie?
- Welche Risiken beinhaltet Supervision für Ihre Organisation?

#### Erwartungen:

- Was soll bei einer gelungenen Supervision am Ende rauskommen?
- Was soll nicht rauskommen?
- Was soll für die Organisation rausschauen?
- Was soll für die Organisation nicht rauskommen?

#### Kosten/Nutzen

- Woran merken Sie, ob sich die Supervision für die Organisation rechnet?

#### 6. Abschluss

Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten – was?

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zu dem Interview!

### 5.2.2.2 Leitfaden für Führungskräfte

#### 1. Vorstellen des Themas

- Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben an diesem Forschungsprojekt und an dem Interview teilzunehmen.
- Gleich vorweg möchte ich ansprechen, dass alle Daten anonymisiert bearbeitet werden, sodass nicht erkennlich ist, wer was gesagt hat.
- Ich werde das Interview aufzeichnen, um es besser auswerten zu können.
- Hin und wieder werde ich das von Ihnen Gesagte wiederholen, damit ich sicher sein kann Sie in Ihrem Sinne zu verstehen und ich bitte Sie mich zu korrigieren, wenn ich etwas falsch verstanden habe.
- Bei diesem Interview geht es um Ihre Erfahrungen mit Supervision und Ihre Einschätzungen, welche Auswirkungen die Supervision auf Ihre Organisation hat.

#### 2. Annäherung an IP

- Wie lange arbeiten Sie schon hier? Wie lange als Leiter? Was haben Sie davor gearbeitet?
- Was ist Ihre Tätigkeit hier – was machen Sie da jeden Tag?
- Für wieviele MitarbeiterInnen sind Sie verantwortlich?
- Wie viel Supervisionserfahrung haben Sie selbst? Wie oft nehmen Sie (Leitungs)- supervision und in welcher Konstellation?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher selbst mit Supervision gemacht – als Supervisor?
- Wie oft und in welchen Konstellationen bieten Sie Ihren MitarbeiterInnen Supervision an?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Supervision als Auftraggeber gemacht?
- Welchen Stellenwert hat die Supervision in Ihrer Einrichtung?

#### 3. Stellungnahme des IP zur Organisation

- Was läuft gut in dieser Organisation?
- Was läuft weniger gut oder schlecht?
- Was davon sind Themen, die in Supervision besprochen werden sollen?

#### 4. *Anregung zum Erzählen von Supervision*

Welchen Kontakt haben Sie zu den SupervisorInnen, die Ihre MitarbeiterInnen supervidieren? In welcher Form erteilen Sie Ihre Aufträge an die SupervisorInnen?

Wenn Sie jetzt an das letzte Mal denken, als Sie mit einem/r der SupervisorInnen Ihre Aufträge abgeklärt haben: Wie ist das geschehen? Worum ging's da?

- Was war typisch daran?
- Was war untypisch?

#### 5. *Einkreisung der Forschungsfrage*

##### Wertigkeit, Wichtigkeit, Sinn:

- Was war da besonders wichtig für Sie?
- Inwiefern ist das für die Organisation von Bedeutung?
- Was war unerwünscht für Sie? - für die Organisation?
- Was wollen Sie als Leitung und Auftraggeber, dass in der Supervision passiert?
- Was wollen Sie, dass in der Supervision nicht passieren soll?
- Was soll in der Supervision nicht angesprochen werden?

##### Prägung:

- Woran merken Sie in Ihrer Organisation, dass Supervision stattfindet?
- Was ist anders, weil Supervision stattfindet?

##### Evaluation:

- Woran merken Sie, ob ein Supervisionsprozess für die Organisation erfolgreich war oder nicht? Was sind Kriterien dafür?
- Welchen Stellenwert hat die/der SupervisorIn dabei?

##### Risiken/Nebenwirkungen:

- Welche Risiken beinhaltet Supervision für die Organisation?

##### Erwartungen:

- Was soll bei einem gelungenen Supervisionsprozess am Ende rauskommen?
- Was soll nicht rauskommen?
- Was soll für die Organisation rausschauen?
- Was soll für die Organisation nicht rauskommen?

##### Kosten/Nutzen

- Woran merken Sie, ob sich die Supervision für die Organisation finanziell rechnet?

#### 6. *Abschluss*

Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema erwähnen möchten – was?

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zu dem Interview!

Anhand dieser Leitfäden konnten, wie erwähnt, drei Interviews durchgeführt werden, die zwischen 55 und 95 Minuten dauerten. In welcher Form die Interviews stattfanden wird im folgenden Unterkapitel ausgeführt.

## **5.3 Durchführung der Interviews**

Grundsätzlich werden sowohl die Interviewführung als auch Auswertung von derselben Person durchgeführt. Dabei wird darauf geachtet, eigene subjektive Theorien der Forscherin mit-

zudenken, um Sichtweisen von InterviewpartnerInnen möglichst in deren Sinne erheben zu können. Deshalb werden zentrale Aussagen von InterviewpartnerInnen paraphrasiert, das heißt in regelmäßigen Abständen zusammengefasst. Dies dient einerseits der „kommunikativen Absicherung des Verständnisses“ (FROSCHAUER/LUEGER, 2003, 61) und andererseits haben InterviewpartnerInnen die Möglichkeit subjektiv geäußerte Aussagen durch ein nochmaliges Hören zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren (CHRISTOF, 2004, 4). Um die Interviews für die Auswertung transkribieren zu können, werden Tonbandaufnahmen angefertigt, wobei die InterviewpartnerInnen um ihre Einwilligung zur Aufnahme der Interviews gebeten werden. Schließlich finden die Interviews im April und Mai 2008 statt und werden anschließend transkribiert<sup>6</sup>, um sie entsprechend auswerten zu können.

In folgendem Kapitel wird die Herangehensweise und Methode der Auswertung der Interviews beschrieben sowie deren Ergebnisse dargestellt. Abschließend werden diese auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit rückbezogen, um festzustellen, ob und wie weit diese beantwortet werden kann.

## **5.4 Auswertung**

Mit der vorliegenden Studie sollen Meinungen und Sichtweisen von verschiedenen FunktionsträgerInnen der zu untersuchenden Organisationen erhoben werden. In diesem Sinne zielt das Forschungsprojekt auf „deskriptive(s)“ Interviewmaterial ab (FROSCHAUER/LUEGER, 1998, 25). Um dieses analysieren zu können stellt sich eine Themenanalyse als geeignetes Auswertungsverfahren dar. Diese Methode erhebt vordergründig den manifesten Gehalt von Interviewaussagen, um Perspektiven und Einschätzungen erheben zu können (FROSCHAUER/LUEGER, 2003, 158).

Zu dieser Analyseform zählt das Textreduktionsverfahren, das zur Auswertung der Interviews herangezogen werden soll, da es die Möglichkeit bietet die Vielfalt der im Interviewmaterial enthaltenen Themen, deren Darstellungsweisen und Zusammenhänge zu erheben. Dabei können die Interviewtexte in ihrer Gesamtheit betrachtet werden und ein Überblick über Sichtweisen verschiedener Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen einer Organisation gegeben werden. Bei diesem Auswertungsverfahren geht es weniger um Interpretation, weshalb die Gefahr einer Einfärbung der Aussagen durch Forschende gering gehalten werden

---

<sup>6</sup> Um die Anonymität der InterviewpartnerInnen wahren zu können, werden die Transkriptionen der Interviews der vorliegenden Arbeit nicht beigelegt.

kann. Es geht vielmehr um das Erheben von manifesten Textinhalten (ebenda, 159). Deshalb ist es hier auch möglich, dass die interviewende Person auch gleichzeitig die Interviews auswertet, was sich bei auf Interpretation fokussierenden Verfahren wie Sequenz- oder Grobanalyse als schwierig darstellt (FROSCHAUER/LUEGER, 1998, 59).

In weiterer Folge werden die einzelnen Auswertungssequenzen des Textreduktionsverfahrens dargestellt, um zeigen zu können, in welchen Schritten das Interviewmaterial bearbeitet wird.

Zunächst werden alle Interviews transkribiert, wobei der erste Teil der Interviews vernachlässigt wird, da es sich hier um eine Annäherung an InterviewpartnerInnen und ein Aufbauen von Vertrauen handelt, die wenig Inhalt in Hinblick auf die Forschungsfrage bergen.

In einem ersten Schritt der Auswertung wird bestimmt, was aus dem Textmaterial wichtige Themen sind. Danach werden diese aufgelistet und es wird beschrieben, wo und in welcher Form diese im Interviewtext vorkommen. Wichtig ist es anzumerken, wer dieses Thema im Interview in welchem Zusammenhang einbringt, weil dadurch auf die Bedeutung des Themas für InterviewpartnerInnen geschlossen werden kann. Danach werden die Interviewtexte nach weiteren Textstellen untersucht, die die eben formulierten Themen zum Inhalt haben. Dies stellt die erste Reduktion des Interviewmaterials dar (FROSCHAUER/LUEGER, 2003, 160).<sup>7</sup> Der nächste Auswertungsschritt beschäftigt sich mit Unterschieden der jeweiligen Themen verschiedener Interviews. Hier wird eine vergleichende Analyse der Themen durchgeführt. Dabei liegt der Fokus auf Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Aussagen zu einem bestimmten Thema, da diese „das Kernverständnis und die verschiedenen Facetten eines Themenverständnisses“ (ebenda, 161) aufzeigen können.

Im Resümee werden die erarbeiteten Inhalte der Themen zur Forschungsfrage der Studie in Beziehung gesetzt (ebenda, 162) und auf mögliche Antworten und Ergebnisse untersucht.

---

<sup>7</sup> Als zweiten Schritt der Bearbeitung des Textmaterials empfehlen FROSCHAUER/LUEGER (2003, 160f) eine Erarbeitung zentraler Elemente der Themendarstellungen, um festzustellen, was zentrale und periphere Merkmale des jeweiligen Themas sind. Dieser Auswertungsabschnitt wird in der vorliegenden Studie nicht vollzogen, da in den weiteren Bearbeitungsschritten mit den Themen und nicht mit deren Merkmalen weiter gearbeitet werden soll und die Erarbeitung von Merkmalen der Themen deshalb nicht zielführend sein würde. Außerdem beschreiben die AutorInnen in weiterer Folge eine Analyse der Themenabfolgen (ebenda, 161), die in der vorliegenden Studie ebenfalls nicht zur Anwendung gelangen kann, da die Themenabfolge anhand des Interviewleitfadens großteils vorgegeben ist und eine Analyse derselben nur die Gesprächsstrategie der Forscherin darlegen könnte.

## 5.4.1 Zentrale Themen im Textmaterial der Interviews

In diesem Kapitel wird das Textmaterial der einzelnen Interviews nach zentralen Themen untersucht, die als Überschriften der einzelnen Themenbearbeitungen dargestellt werden. Danach werden die Aussagen von InterviewpartnerInnen den jeweiligen Themen zugeordnet, wobei erläutert wird, in welchem Zusammenhang Aussagen von welchen Personen (InterviewpartnerIn oder Interviewerin) eingebracht werden. In diesem Sinne werden die Interviews einzeln betrachtet und Themen, die sich innerhalb eines Interviews wiederholen, miteinander in Beziehung gesetzt. Es wird zunächst das Interview mit dem Geschäftsführer, dann jenes mit dem fachlichen Leiter und abschließend das MitarbeiterInneninterview untersucht.

### 5.4.1.1 Interview mit dem Geschäftsführer

#### *Erwartungen und Anliegen an Supervision*

In Zusammenhang mit der Erläuterung des Ausmaßes und Settings in dem in der beforschten Organisation Supervision in Anspruch genommen wird, kommt der Interviewpartner<sup>8</sup> auf folgende Erwartungen an Supervision zu sprechen: Einzelsupervision im ersten Dienstjahr von MitarbeiterInnen soll dazu dienen, dass diese sich gut in die Organisation, die Fallarbeit und das Team einleben können. In Bezug auf Widersprüche in der Organisation wie finanzielle Grenzen, die einen größeren Spielraum verhindern, erwartet der IP von Supervision, dass diese dabei hilft, einen Umgang mit diesen zu finden. Auf die Frage, was der IP als Auftraggeber erwartet, dass in der Supervision seiner MitarbeiterInnen passieren soll, zählt er folgende Anliegen an Supervision auf:

- MitarbeiterInnen sollen ein gutes Rollenverständnis von sich als SozialarbeiterInnen entwickeln können.
- Teamarbeit soll gut funktionieren.
- Entwicklung der MitarbeiterInnen soll gefördert werden.
- Ressourcen von MitarbeiterInnen sollen frei gemacht werden, sodass ein blockadefreies Arbeiten möglich wird.
- MitarbeiterInnen sollen gut in die Organisation, in die Fallarbeit und in ihr Team kommen (Dieses Anliegen an Supervision wurde von dem IP bereits weiter oben erwähnt).
- MitarbeiterInnen sollen in der Gruppensupervision unterschiedliche Herangehensweisen an Fälle kennenlernen.
- MitarbeiterInnen sollen ihre Ressourcen einbringen können.
- Supervision soll einen Beitrag zur Entwicklung der Organisation leisten, indem MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen aus der Supervision zur Verfügung stellen und alle Beteiligten daraus lernen können.
- Supervision soll eine Möglichkeit zur Bearbeitung von Krisen in der Arbeit sowie zur Aufarbeitung von Problemen mit der Leitung darstellen.

#### *Erwartungen an SupervisorInnen*

In Bezug auf schlechte Erfahrungen mit einem Supervisor spricht der IP davon, dass er sich von SupervisorInnen erwarte, dass diese „hinter der Leitung arbeiten“, was er aber nicht weiter ausführt. Er betont aber die Erwartung an SupervisorInnen, die Organisation in der Supervision zu berücksichtigen und das Auftragsdreieck im Blick zu behalten. Auf die Frage, was bei Vorstellungsgesprächen für einen SupervisorInnenpool für den IP als Auftraggeber von Supervision wichtig war, nennt er folgende Aspekte nach denen er SupervisorInnen bewertet:

- Welches Rollenverständnis hat der/die SupervisorIn von sich in ihrer/seiner Profession?
- Wie sehen SupervisorInnen die Organisation?
- Können sie ein ausgewogenes Nähe-Distanzverhältnis wahren?
- Können sie abstinent bleiben?
- Können sie Gegenübertragungen zur Verfügung stellen?

---

<sup>8</sup> In weiterer Folge wird von InterviewpartnerInnen als „IP“ gesprochen.

Diese Fähigkeiten haben – laut dem IP – eine wichtige Bedeutung für seine Organisation. Er spricht besonders die Fähigkeit von SupervisorInnen an, Spiegelphänomene zu erkennen und zur Verfügung stellen zu können. Damit erhofft sich der IP eine Professionalisierung der Beziehungsarbeit seiner MitarbeiterInnen, die mit ihren KlientInnen komplexe Beziehungen eingehen. Deshalb erwartet er sich von SupervisorInnen eine professionelle Begleitung für seine MitarbeiterInnen. Weiter unten im Interviewtext und nach einer Erläuterung von unerwünschten Verhaltensweisen von SupervisorInnen meint der IP, dass SupervisorInnen ihre Wahrnehmungen bezüglich der SupervisandInnen und der Organisation zur Verfügung stellen sollen.

### *Auftrag an Supervision*

Der IP spricht im Rahmen der Erläuterung des Umfangs und Settings der angebotenen Supervision folgenden Auftrag an Supervision an:

In der Teilteamsupervision (Teilteam deshalb, weil der fachliche Leiter nicht an der Supervision teilnimmt) sollen Dynamiken im Team thematisiert werden und Teamentwicklung stattfinden. Werden von MitarbeiterInnen außerhalb der vorgesehenen Einzelsupervisionen weitere Supervisionssitzungen im Einzelsetting benötigt, müssen die jeweiligen Themen und Anliegen mit dem fachlichen Leiter der Organisation abgesprochen werden. Dieser erteilt einen entsprechenden Auftrag an SupervisorInnen, die aus einem SupervisorInnenpool von MitarbeiterInnen ausgewählt werden. Auf die Frage, was in der Supervision nicht angesprochen werden soll, meint der IP, dass in der Einzelsupervision Fälle sowie die Themen „Ich und die Organisation“ und „Ich und das Team“ bearbeitet werden sollen. In der Teamsupervision soll das Team und dessen Dynamiken thematisiert werden, während in der Gruppensupervision vorwiegend Fälle bearbeitet werden sollen. Alle anderen Themen sollen laut dem IP in der Supervision nicht angesprochen werden, bzw. bedürfen einer Abklärung mit dem fachlichen Leiter und einer neuerlichen Auftragsklärung mit der/dem SupervisorIn.

### *Risiken von Supervision*

Der IP erzählt auf die Frage nach seinen Supervisionserfahrungen von negativen Erlebnissen mit Supervision, die er als Supervisand, aber auch als Auftraggeber in Anspruch genommen hat. Dabei vermerkt er negativ, dass SupervisorInnen, die Teams länger als zwei oder drei Jahre begleiten, Gefahr laufen, diesen zu nahe zu stehen, sodass Organisationsdynamiken nicht mehr adäquat bearbeitet werden können. Außerdem hält er es für „ethisch ausgesprochen bedenklich“, wenn SupervisorInnen Gegenübertragungen nicht zur Verfügung stellen und mit dem Team in stagnierender Situation verhaftet bleiben. In diesem Zusammenhang spricht der IP von einem „Missbrauch“ durch die/den SupervisorIn, der/die in dem vom IP angeführten Beispiel einem Team, das in der Arbeit wenig Kontinuität hatte, diese in der Supervision dadurch bot, dass der Supervisionsprozess sich über sieben Jahre erstreckte. Die/der SupervisorIn verabsäumte es, dass Team auf seine Bedürftigkeit nach Kontinuität hinzuweisen und damit diese zu thematisieren. In Zusammenhang mit supervisorisch tätigen Psychotherapeuten ohne SupervisorInnenausbildung, die der IP ungefragt thematisiert, spricht er von dem Risiko von Supervision, dass SupervisorInnen MitarbeiterInnen im Widerstand gegen die Organisation und deren Autoritäten unterstützen könnten. Die explizite Frage nach Risiken von Supervision beantwortet der IP mit seiner Einschätzung, dass durch unprofessionelles Verhalten von SupervisorInnen MitarbeiterInnen arbeitsunfähig gemacht werden können.

### *Ausgebildete SupervisorInnen in Zusammenhang mit Qualität der Supervision*

Der IP berichtet in Zusammenhang mit seinen bisherigen Erfahrungen mit Supervision von negativen Erlebnissen mit einem Supervisor, der keine spezifische Supervisionsausbildung hatte, sondern Gruppendynamiker war. Das Thema der Supervisionsausbildung bringt er ungefragt und von sich aus zur Sprache. Dieselbe Frage beantwortend kommt er weiter unten im Text auf seine positiven Erfahrungen mit Supervision zu sprechen. Er erzählt davon, gute Erfahrungen mit ausgebildeten SupervisorInnen im Rahmen der Vorstellungsgespräche mit SupervisorInnen für einen SupervisorInnenpool seiner Einrichtung gemacht zu haben. Diese SupervisorInnen mit spezifischer Supervisionsausbildung konnten mit den Fragen der Auftraggeber gut umgehen und hatten der Wahrnehmung des IP zufolge „ein klares Rollenverständnis von sich als SupervisorInnen“.

### *Kosten – Nutzen*

Auf die Frage nach Erfahrungen mit Supervision als Auftraggeber berichtet der IP von negativen Erlebnissen mit SupervisorInnen, die das Auftragsdreieck nicht kennen und die Organisation in Supervisionen außen vor lassen. In diesem Zusammenhang meint er, dass er mit solchen SupervisorInnen nicht arbeiten möchte, weil weder die MitarbeiterInnen noch die Organisation davon profitieren können, obwohl dafür Geld bezahlt werden muss. Auf die Frage, woran in der Organisation bemerkt werden könne, ob sich Supervision finanziell rechne, führt der IP folgende Punkte an:

- mehr Aufträge an die Organisation, die mehr Geld bringen
- möglicherweise weniger Krankenstände

- zufriedenerere MitarbeiterInnen

### *Unerwünschtes in der Supervision*

In Zusammenhang mit Erfahrungen des IP mit Supervision meint er, dass Supervision nicht zu einem „Selbsterfahrungsworkshop“ für MitarbeiterInnen ausarten soll, da dies mit der Arbeit in der Organisation nichts zu tun hat. Auf die Frage, was in der Supervision nicht passieren soll, zählt der IP folgende unerwünschte Auswirkungen von Supervision auf:

- Arbeitsunfähigkeit von MitarbeiterInnen
- Zu viel Komplexität, die am Ende eines Supervisionsprozesses nicht mehr reduziert werden kann
- Bearbeitung von Themen, die mit der Arbeit der MitarbeiterInnen nichts zu tun haben

Auf die Frage nach seiner Einschätzung davon, was für MitarbeiterInnen in der Supervision unerwünscht sein könnte, meint der IP, dass diese es nicht schätzen würden, wenn intime Details, die in der Supervision thematisiert wurden, nach außen getragen werden würden. Der IP beantwortet die Frage nach einem negativen Ausgang eines Supervisionsprozesses indem er sich wiederholt: Er meint, MitarbeiterInnen sollen nicht arbeitsunfähig werden und Blockaden sollen nicht verstärkt, sondern gelöst werden.

### *Unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen*

Folgende unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen nennt der IP im Anschluss an die Frage, was bei den von ihm als Auftraggeber erlebten Erstkontakten mit SupervisorInnen unerwünscht war:

- Unklarheit in Bezug auf die Rolle als SupervisorIn
- Schlechter Umgang mit den Bedürfnissen der Organisation und deren Vertretern
- Schlechter Umgang mit ethischen Fragen der Supervision
- PsychotherapeutInnen, die eine unprofessionelle Haltung zur Supervision einnehmen

SupervisorInnen sollen in keiner Weise „GeheimnisträgerInnen“ und „Verbündete“ des Teams oder der Leitung werden, was der IP im Rahmen der Frage, was nicht in der Supervision passieren soll, äußert. Außerdem sollen SupervisorInnen keine fachliche Anleitung betreiben, oder die Rolle eines „Ersatzleiters“ einnehmen.

### *Wirkungen erfolgreicher Supervision*

Gefragt, woran in der Organisation erkennbar ist, dass Supervision stattfindet, führt der IP folgende Auswirkungen von Supervision in seiner Organisation an:

- Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen
- Rollenklarheit der MitarbeiterInnen

Die Frage, woran ein für die Organisation erfolgreicher Supervisionsprozess erkennbar ist, beantwortet der IP mit folgenden Punkten:

- Positive Rückmeldungen der MitarbeiterInnen zur Supervision
- Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen
- Gut funktionierende Kommunikation
- Geklärte Themen im Team
- Erfolgreiche Fallarbeit mit KlientInnen
- Guter Umgang mit Komplexität
- Teilweises Erreichen der in der Supervision angestrebten Ziele

Bei einem gelungenen Supervisionsprozess sollen am Ende folgende Ergebnisse erkennbar sein:

- Klarheit in Bezug auf die eigene Rolle von SupervisandInnen
- Umsetzen von Arbeitsaufträgen trotz Diskrepanzen in der Organisationen
- Kritische Auseinandersetzung mit der Organisation und daraus folgende Identifikation der MitarbeiterInnen mit der selben

## 5.4.1.2 Interview mit dem fachlichen Leiter

### *Anliegen und Erwartungen an Supervision*

Auf die Frage nach eigenen Erfahrungen mit Supervision kommt der IP auf folgende Aufgaben von Supervision zu sprechen:

- Supervision soll ein Unterstützungsangebot sein
- SupervisandInnen sollen sich selbst und ihre Beziehungen zu KlientInnen reflektieren können.
- In der Supervision sollen Nähe und Distanzverhältnisse thematisiert werden

In Zusammenhang mit Supervisionsausmaß- und Frequenz nennt der IP weitere Anliegen an Supervision. Er meint, dass in der Supervision Teamentwicklung stattfinden soll, wobei geklärt wird, wie es den Teammitgliedern miteinander geht und welche Ziele sie auf welchem Wege gemeinsam erreichen möchten. Im Zuge der Erörterung, ob der IP als Leiter an Supervisionssitzungen von MitarbeiterInnen teilnimmt, meint dieser, dass die Bearbeitung von Konflikten mit der Führungsebene in Ausnahmefällen mit Beisein des Leiters in der Supervision erfolgen soll. In Zusammenhang mit der Frage nach Supervisionsthemen, die die Organisation betreffen, berichtet der IP von der Erwartung an Supervision, dass MitarbeiterInnen, die in zwei verschiedenen Bereichen der Organisation tätig sind, ihre beiden Funktionen reflektieren und von einander trennen können. Nach seinen Kontakten mit SupervisorInnen, die in der Organisation arbeiten, gefragt, spricht der IP von dem Anliegen an Supervision, Aufträge einzuhalten sowie sich verändernde Zielformulierungen mit ihm als Leiter rückzusprechen. Außerdem hat er die Erwartung an Supervision, dass diese als „zielgerichtetes Instrument“ von MitarbeiterInnen genutzt werden kann. Auf die Frage nach seinen Anliegen an Supervision als Auftraggeber nennt der IP Folgendes:

- MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit haben neue Sichtweisen zu entwickeln.
- Sie sollen neue Ziele definieren können.
- Sie sollen konfliktfähig werden.
- Sie sollen sowohl im Team also auch mit der Leitung kommunikationsfähig sein.
- Supervision soll persönliche Veränderungsprozesse im beruflichen Kontext begleiten.
- Supervision soll Arbeitsfähigkeit erhalten.
- MitarbeiterInnen sollen neue Handlungsoptionen entwickeln können.
- Sie sollen über ihre eigene Person reflektieren können und ihre Rolle definieren können.
- Supervision soll einen geschützten Rahmen bieten, um sich selbst hinterfragen zu können.
- MitarbeiterInnen sollen durch Supervision befähigt werden, prekäre Themen der Leitung sowie KollegInnen gegenüber anzusprechen.
- Themen, die in der Supervision bearbeitet werden, sollen praxisrelevant sein und in der Arbeit umgesetzt werden können.

Auf die Frage, was der IP glaubt, welche Ergebnisse MitarbeiterInnen von Supervision erwarten, nennt der IP Strategien und Lösungswege für Probleme, die im beruflichen Alltag umgesetzt werden können. Außerdem wiederholt er, dass MitarbeiterInnen Situationen und Problematiken aus verschiedenen Perspektiven betrachten können sollen, um neue Einstellungen entwickeln zu können. MitarbeiterInnen sollen sich ihrer Funktion in der Organisation bewusst sein und Arbeiten, für die sie nicht verantwortlich sind an die Leiter abgeben, um sich „freispielen“ zu können.

### *Auswirkungen von Supervision*

Aufgrund der Frage nach seinen Erfahrungen mit Supervision als Leiter berichtet der IP von folgenden positiven wie negativen Auswirkungen von Supervision, die er beobachten konnte:

- MitarbeiterInnen konnten sich durch Supervision besser im Team positionieren.
- Speziell neue MitarbeiterInnen konnten ein klareres Rollenverständnis von sich selbst als SozialarbeiterInnen entwickeln und sich damit identifizieren.
- MitarbeiterInnen waren nach Supervisionssitzungen aggressiv.
- Konflikte wurden durch Supervision verstärkt und mussten in einem anderen Rahmen ausgetragen werden.

In einem Supervisionsprozess, in dem der IP die genannten negativen Auswirkungen von Supervision erfuhr, ging es nach seinen Aussagen um eine Autoritätsproblematik, wobei diese auf Teamebene ausgetragen wurde. Dies führte zu einer negativen Teamdynamik, bei der nur noch der Konflikt im Vordergrund stand. Der IP konnte Spitzen dieses Konflikts jeweils nach Supervisionssitzungen erkennen, weshalb er die negative Teamdynamik auf Supervision zurückführte. Im Anschluss an die Frage, was der IP als Auftraggeber möchte, dass in der Supervision seiner MitarbeiterInnen passiert, erwähnt er folgende Auswirkungen von Supervision:

- Offene Kommunikation der MitarbeiterInnen im Team sowie mit der Leitung
- Selbstvertrauen der MitarbeiterInnen

In Zusammenhang mit der Frage, was für die Organisation anders ist, weil Supervision stattfindet, meint der IP, dass diese ein wesentliches Unterstützungsinstrument darstellt, das die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen, von KlientInnen, der Leitung und der Geschäftsführung erhöht.

Weiters meint der IP auf die Frage, woran er merkt, ob ein Supervisionsprozess erfolgreich war, dass MitarbeiterInnen durch Supervision konfliktfähiger und kommunikationsfähiger werden. Außerdem sind sich MitarbeiterInnen durch Supervision ihrer Rolle und Funktion in der Organisation mehr bewusst. Auf die Frage, was das Ergebnis eines gelungenen Supervisionsprozesses ist, meint der IP, dass er die Auswirkungen einer gelungenen Supervision an dem Gefühl festmacht, dass die Supervision sinnvoll war und dass er weiß, wie er mit bearbeiteten Themen in der Praxis umgehen kann. Außerdem meint der IP, dass MitarbeiterInnen durch Supervision zu-

friedener sind, was diese ausstrahlen. Dies wiederum wirkt auf Geldgeber der Organisation sowie auf KlientInnen zurück.

### *Bedeutung von Supervision*

Auf die Frage, welchen Stellenwert Supervision in der Organisation einnimmt, meint der IP, dass diese zur Qualitätssicherung dazu gehört und von hoher Bedeutung für Qualität in der Organisation ist. Sie bietet MitarbeiterInnen gute Unterstützung in der Arbeit und wird von ihnen regelrecht eingefordert.

### *Unerwünschtes Verhalten von SupervisorInnen*

Bei der Beantwortung der Frage nach der Form der Kontakte, die der IP als Auftraggeber mit SupervisorInnen hat, kommt er auf von ihm unerwünschtes Verhalten von SupervisorInnen zu sprechen. Er erzählt von einer Supervisorin, die nach dem „Hearing“ mit der Leitung, bei dem die Rahmenbedingungen für die Supervision geklärt wurden, noch einmal telefonisch Kontakt mit dem IP aufnimmt, um nochmals die Rahmenbedingungen zu erfragen.

### *Unerwünschtes in der Supervision*

Auf die Frage nach Unerwünschtem in der Supervision, nennt der IP, dass Richtungen und Ziele der Supervision nicht eigenmächtig von MitarbeiterInnen oder SupervisorInnen geändert werden dürfen. Der Auftraggeber muss stets mit einbezogen werden, um das Dreieck von SupervisandInnen, KlientInnen und AuftraggeberInnen aufrecht erhalten zu können. Außerdem meint der IP auf die Frage, was in der Supervision nicht passieren soll, dass Konflikte nicht verstärkt werden dürfen, indem „vertieft“ wird. Supervision soll zu keiner persönlichen Therapie oder Analyse werden. Weiters soll in der Supervision nicht Organisationsentwicklung betrieben werden, da die Geschäftsführung und die fachliche Leitung nicht daran teilnehmen. Auf die Frage, was MitarbeiterInnen in der Supervision ablehnen, meint der IP, dass diese keine ineffektiven und unnötigen Supervisionssitzungen wünschen. Sie wären damit unzufrieden, wenn ihre Erwartungen an Supervision nicht erfüllt werden. In diesem Fall würden sie den/die SupervisorIn wechseln. Im Zuge der Beantwortung der Frage, was bei einem gelungenen Supervisionsprozess am Ende rauskommen soll, spricht der IP davon, dass als Ergebnis eines Supervisionsprozesses die MitarbeiterInnen in keiner Weise das Gefühl haben sollen, es in der Organisation nicht auszuhalten und kündigen zu wollen.

### *Risiken von Supervision*

Die Frage nach Risiken von Supervision beantwortet der IP zunächst mit „keine“. Nach kurzer Überlegung meint er aber, dass ein Verstärken von Negativem ein Risiko von Supervision sein könnte, da es dadurch zu keiner konstruktiven Auseinandersetzung von beteiligten Personen miteinander kommen kann.

### *Erwartungen an SupervisorInnen*

Auf die Frage, welchen Stellenwert der/die SupervisorIn bei einem erfolgreichen Supervisionsprozess einnimmt, nennt der IP folgende Erwartungen an SupervisorInnen:

- SupervisorInnen müssen sich im Auftragsdreieck bewegen können.
- Es muss ihnen bewusst sein, dass es in der Supervision um Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit der SupervisandInnen geht.
- Sie sollten sich dessen im Klaren sein, dass Supervisionsprozesse praxisrelevant sein müssen und in der alltäglichen Arbeit der SupervisandInnen umsetzbar sein sollten.

### *Kosten-Nutzen*

Gefragt, woran er merkt, dass sich Supervision für die Organisation rechnet, meint der IP, dass er sich sicher ist, dass Supervision sich finanziell auszahlt, dass dies aber für ihn nicht messbar ist. Er bemerkt, dass Konflikte in der Supervision gelöst werden können und sich dadurch die Stimmung in den Teams verbessert sowie, dass MitarbeiterInnen zufriedener sind. Diese Faktoren stellt der IP fest, kann sie aber nicht in Zahlen messen. Er geht davon aus, dass zufriedene MitarbeiterInnen mehr und erfolgreichere KlientInnenkontakte haben, kann aber nicht beweisen, dass diese Einfluss auf die Kontaktzahlen der MitarbeiterInnen mit KlientInnen hätten.

## 5.4.1.3 Interview mit dem Mitarbeiter

### *Unerwünschtes in der Supervision*

Der IP spricht in Zusammenhang mit einer erlebten Supervisionseinheit davon, dass es für ihn unangenehm ist, wenn SupervisorInnen Themen behandeln wollen, die in erster Linie ihnen selbst wichtig sind und nicht den

SupervisandInnen. Außerdem lehnt es der IP ab, wenn in der Supervision viele Beschwerden eingebracht werden, ohne Ergebnisse erzielen zu können. Er mag es nicht, wenn im Zuge einer Supervisionssitzung bei der Themensammlung bereits inhaltlich diskutiert werde, sodass für eine explizite Bearbeitung von Themen keine Zeit mehr bleibt. Auf die Frage, was am Ende eines Supervisionsprozesses nicht rauskommen soll, führt der IP folgende negative Ergebnisse an:

- Langwierige Supervisionssitzungen, die zu keiner Lösung führen können
- Keine erweiterten Handlungsmöglichkeiten der SupervisandInnen
- Verschwendete Zeit- und Geldressourcen von SupervisandInnen wie AuftraggeberInnen

Im Rahmen der Beantwortung der Frage, was Leitung wünscht, dass in Supervision passiert, meint der IP, dass die Leitung es ausdrücklich ablehnt, wenn MitarbeiterInnen in der Supervision über Führungskräfte sprechen. Schwierigkeiten mit diesen wären in Vieraugengesprächen zu erörtern.

### *Erwartungen und Anliegen an Supervision*

Beim Erzählen von der letzten erlebten Supervisionssitzung erwähnt der IP, dass er von Supervision erwartet, dass er sich auf die Sitzungen freuen kann und dass Fortschritte erzielt werden können. Außerdem soll Supervision einen Rahmen bieten, um Ärger äußern sowie Situationen, die diesen auslösen, verbessern zu können. Supervision soll Veränderungen bewirken und Handlungsmöglichkeiten erweitern. Folgende Themen sollen in Supervisionen bearbeitet werden:

- Anerkennung von Individualität der einzelnen Teammitglieder und Akzeptanz von unterschiedlichen Arbeitsweisen derselben ohne diese bewerten zu müssen
- Spannungen und Missverständnisse im Team
- Verbalisieren von unangesprochenen Themen im Team

Weiter unten im Interviewtext nennt der IP auf die Frage nach unangenehmen Erlebnissen in der letzten erinnerten Supervisionssitzung weitere Anliegen an Supervision:

- Kritische Auseinandersetzung mit sich selbst als Person
- Reflektieren des eigenen Handelns

Der IP erlebt die Bearbeitung dieser Themen zwar als unangenehm, hält diese aber für wichtig, um sich selbst sowie eigene Handlungen einschätzen zu können.

Auf die Frage nach seinen Anliegen an Supervision nennt der IP folgende Punkte, die in der Supervision bearbeitet werden sollen:

- Umgang mit Burschen mit Migrationshintergrund
- Nähe und Distanzverhältnisse in der Arbeit mit Jugendlichen
- Frauen in der Sozialarbeit mit Burschen
- Mädchenthemen in der Jugendarbeit
- Auseinandersetzung mit eigenen Grenzen in der Arbeit mit Jugendlichen

Der IP erwähnt, dass die genannten Themen Fallsupervisionsthemen darstellen. Außerdem möchte er in der Supervision Schwierigkeiten und Differenzen mit Führungskräften ansprechen, wobei er anführt, dass dies von der Leitung nicht erwünscht wäre. Der IP möchte Supervision als Plattform nutzen, um Themen anzusprechen, die er im Alltag nicht diskutieren möchte, weil er für deren Erörterung eine Begleitung von außen für notwendig hält. Im Zuge der Erörterung seines aktuellen Teamsupervisionsprozesses nennt der IP folgendes Anliegen an einen Supervisionsprozess: Zuerst sollen Ziele mit dem zu supervidierenden Team erarbeitet werden, welche am Ende eines Prozesses evaluiert werden. Außerdem sollen SupervisandInnen die Möglichkeit haben, ihre Rollen als SozialarbeiterInnen zu definieren. Abschließend soll ein Blick in die Zukunft erfolgen.

### *Anliegen von Leitung an Supervision*

Die Frage beantwortend, was Leitung möchte, dass in der Supervision ihrer MitarbeiterInnen passiert, meint der IP, dass prozessorientiert gearbeitet werden soll, dass Fälle thematisiert werden sollen und dass die Zusammenarbeit im Team verbessert werden soll. Außerdem sollen MitarbeiterInnen mit Hilfe von Supervision möglichst produktiv arbeiten können, um „den Zahlen zu entsprechen“. Dies kann durch Verbesserung der persönlichen Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie deren Freude an der Arbeit, weniger Krankenständen und mehr Motivation erreicht werden.

### *Erwartungen an SupervisorInnen*

Im Anschluss an die Frage, was durch die Inanspruchnahme von Supervision anders ist, als ohne dieselbe, erzählt der IP von seiner Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Supervisor seines Teams. Er erwartet, dass SupervisorInnen Themen „objektiv“ betrachten können und dass sie flexibel auf sich verändernde Schwierigkeiten von SupervisandInnen reagieren können, was der aktuelle Supervisor nach Wahrnehmung des IP bisher versäumt hat. In Zusammenhang mit der Frage nach dem Stellenwert von SupervisorInnen in Bezug auf erfolgreiche Supervi-

sionsprozesse, spricht der IP von seiner Erwartung an SupervisorInnen, Themen „auf den Punkt bringen“ zu können. Wenn SupervisandInnen Schwierigkeiten haben, brisante Themen zu verbalisieren, ist es dem IP wichtig, dass SupervisorInnen diese in Hinblick auf die wichtigsten Aspekte der Themen zusammenfassen können.

### *Auswirkungen von Supervision auf Organisation*

Antwortend auf die Frage, was die Organisation davon hat, wenn in der Supervision Spannungen im Team geklärt werden können, meint der IP, dass die Beziehungsarbeit besser funktioniert und dass es weniger Fluktuation im Team gibt, was dafür wichtig ist, dass die Organisation die Aufträge ihrer Geldgeber erfüllen kann. Insofern, meint der IP, ist die Organisation von zufriedenen MitarbeiterInnen abhängig. In Zusammenhang mit der Frage, was für die Organisation anders sei, weil Supervision stattfindet, wiederholt der IP, dass durch Supervision ein geringerer MitarbeiterInnenwechsel erzielt werden kann. Es erhöht sich die MitarbeiterInnenzufriedenheit, weil belastende Themen aus der Arbeit aufgearbeitet werden können. Außerdem sollen „bessere Zahlen“, sprich mehr Erfolge in der Jugendarbeit erreicht werden, wodurch die Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden kann. Durch Supervision können zusammenfassend all jene Bereiche verbessert werden, die der Organisation ihr Bestehen ermöglichen, wie der IP abschließend sagt. Auf die Frage nach positiven Auswirkungen von gelungener Supervision auf die Organisation führt der IP „motivierter MitarbeiterInnen“ an, die gerne Energie für die Konzeption neuer Projekte aufwenden und deren Fluktuation gering ist. Der IP ist sich sicher, dass dies der Organisation „zu Gute“ kommt.

### *Wirkungen erfolgreicher Supervision*

Auf die Frage, woran der IP merkt, ob ein Supervisionsprozess erfolgreich war, nennt er folgende Wirkungen von Supervision:

- Ein Gefühl von Erleichterung nach einer anstrengenden Supervisionssitzung
- Verfügbarkeit eines Handlungsrepertoires in der praktischen Arbeit
- In der Supervision bearbeitete Themen im Alltag mit KollegInnen ansprechen können
- Mit KollegInnen über Schwächen lachen können
- Ein unkomplizierter Zugang zu in der Supervision bearbeiteten Themen

Die Frage, was nach einem gelungenen Supervisionsprozess anders sein soll, beantwortet der IP mit folgenden Punkten:

- Ein Fehlen von Spannungen im Team
- Kennen und Akzeptieren von Stärken und Schwächen von KollegInnen
- Ein motiviertes Miteinander
- Respektvollere Umgang im Team

### *Risiken von Supervision*

Während der Beschreibung von Kriterien für gelungene Supervisionsprozesse kommt der IP auf erlebte Supervisionssitzung zu sprechen, bei denen er im Nachhinein gemerkt hat, dass diese Supervisionseinheiten seiner Wahrnehmung nach keinerlei Nutzen gebracht haben. Auf die Frage nach Risiken von Supervision, meint der IP, dass SupervisandInnen sich durch persönliches Öffnen in Supervisionssitzungen verwundbar machen. Weiters meint er, dass Themen „zerredet“ werden können, Zeit abgessen wird und SupervisorInnen dafür Geld kassieren. Um diese Risiken zu minimieren, vermutet der IP, dass die Führungskräfte einen SupervisorInnenpool installiert haben, der ausschließlich von der Leitung ausgesuchte SupervisorInnen beinhaltet. Welche Risiken Supervision für die Organisation birgt, beantwortet der IP mit dem Risiko der „Geldverschwendung“. Als ein weiteres Risiko von Supervision nennt der IP, wenn in Supervisionssitzungen Erklärungsnotstände mit theoretischen Möglichkeiten aufgefüllt werden, ohne entsprechende Handlungsvarianten für die Praxis zu entwickeln. Außerdem sieht er es als Risiko sowohl für ihn selbst als auch für die Organisation, wenn zeitliche und finanzielle Ressourcen verschwendet werden.

### *Auswirkungen unbearbeiteter Themen auf KlientInnen*

Im Zuge einer Erzählung über Supervisionsthemen der letzten erlebten Supervisionseinheit des IP berichtet dieser von negativen Auswirkung auf KlientInnen, wenn Spannungen im Team ungelöst bleiben. Der IP meint, dass Jugendliche Unstimmigkeiten im Team schnell wahrnehmen könnten und diese ausnützen würden, weshalb ein Klären von Spannungen im Team große Bedeutung hat.

### *Kosten-Nutzen*

Die Frage, woran der IP merkt, ob sich Supervision finanziell rechnet, beantwortet er wie folgt: Grundsätzlich lässt sich ein finanzieller Nutzen schwer messen. Der IP macht diesen aber an dem Erreichen der Ziele fest, die

sich ein Team in der Supervision setzt. Diese sollten nicht zu eng gesteckt werden, sodass auf jeweils aktuelle Themen im Team eingegangen werden kann. Solch ein Ziel könnte lauten: „ein erfolgreiches, motiviertes Team, das für ein Jahr lang miteinander arbeitet“. Supervision bringt außerdem dann einen finanziellen Nutzen, wenn dadurch „die Zahlen“ erreicht werden können und die Finanzierung für das nächste Jahr gesichert ist. Wenn die MitarbeiterInnenzufriedenheit durch Supervision steigt, wird besser gearbeitet, sodass die Anforderungen der GeldgeberInnen erfüllt werden können. Ob erfolgreich gearbeitet werden kann, lässt sich an den vier Faktoren „Jugendliche“, „Gemeinwesen“, „Team“ und „Organisation“ festmachen. In der Supervision können diese vier Faktoren zusammengeführt werden und bearbeitet werden, was für gute Arbeit Voraussetzung ist. Insofern kann gesagt werden, dass sich Supervision rechnet.

Dies stellt die erste Textreduktion der Interviews dar, wobei Themen und deren Inhalte dargestellt werden konnten. Im nächsten Bearbeitungsschritt wird mit diesen weiter gearbeitet und die Interviews der verschiedenen InterviewpartnerInnen miteinander in Beziehung gesetzt.

#### **5.4.2 Vergleichende Analyse der Themen**

Beim nächsten Schritt der Bearbeitung der Interviews werden Aussagen von InterviewpartnerInnen zu gleichen oder verwandten Themen zueinander in Beziehung gesetzt. Dies stellt eine weitere Reduktion der Interviewtexte dar. Außerdem werden die zueinander in Beziehung gesetzten Aussagen der Interviewpartner zu bestimmten Themen auf Gemeinsamkeiten sowie Widersprüchlichkeiten untersucht und diskutiert. Damit sollen die verschiedenen Sichtweisen der Interviewpartner verdeutlicht werden, um diese im Resümee hinsichtlich der Forschungsfrage betrachten zu können.

##### *Unerwünschtes in der Supervision*

Der Geschäftsführer lehnt es ab, wenn Supervision sich zu einem Selbsterfahrungsworkshops entwickelt und zu viel Komplexität dabei entsteht, die am Ende des Prozesses nicht mehr abgebaut werden kann. Auch der fachliche Leiter spricht davon, dass in der Supervision nicht zu stark „vertieft“ werden soll und dass SupervisorInnen nicht therapeutisch arbeiten sollten, da dies Konflikte verstärken könne. Außerdem sollen - laut fachlichem Leiter - Ziele in der Supervision nicht eigenmächtig verändert werden und keine Organisationsentwicklung stattfinden, da Leitung und Geschäftsführung nicht an der Supervision teilnehmen. Der Geschäftsführer geht davon aus, dass MitarbeiterInnen es ablehnen, wenn intime Details, die in der Supervision angesprochen werden, nach außen getragen werden würden. Diesen Aspekt erwähnt der Mitarbeiter zum Thema „Risiken von Supervision“ (siehe Kapitel 5.4.1.3) und meint, dass SupervisandInnen sich durch ihre Offenheit in der Supervision verwundbar machen würden. Er lehnt es ab, wenn Supervisionssitzungen zu keinen Lösungen führen, wenn seine Handlungsmöglichkeiten nicht erweitert werden können und damit Zeit- und Geldressourcen von SupervisandInnen wie AuftraggeberInnen verschwendet würden. Auch der fachliche Leiter erwähnt, dass für die MitarbeiterInnen ineffektive Supervisionssitzungen unerwünscht wären und dass diese unzufrieden sind, wenn ihre Erwartungen an Supervision nicht erfüllt werden würden. Der Mitarbeiter gibt an, dass die Führungskräfte der Organisation es ablehnen würden, wenn in der Supervision Themen, die mit Leitungspersonen zusammenhängen, besprochen werden. Dahingegen meint der fachliche Leiter auf die Frage, ob er an Supervisionssitzungen seiner Teams teilnehme, dass er in Ausnahmefällen zur Bearbeitung von Problemstellungen, die die Leitung betreffen, von MitarbeiterInnen in Supervisionssitzungen eingeladen werden könne (siehe Thema: „Anliegen und Erwartungen an Supervision in Kapitel 5.4.1.2).

Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Geschäftsführer und fachliche Leiter sind sich einig, dass in Supervisionen in keiner Weise therapeutisch gearbeitet werden soll. Dabei fällt auf, dass der Geschäftsführer psychotherapeutisch ausgebildete SupervisorInnen ohne spezifische Supervisionsausbildung dezidiert ablehnt (siehe „Unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen“ und „Risiken von Supervision“ in Kapitel 5.4.1.1), während der fachliche Leiter negative Erfahrungen mit Supervision nicht mit psychotherapeutischen Ausbildungen von SupervisorInnen in Zusammenhang bringt. Trotzdem lehnt er therapeutisches Arbeiten von SupervisorInnen ab, was darauf schließen lässt, dass der Geschäftsführer die diesbezügliche Meinung des fachlichen Leiters beeinflusst.
- Der Geschäftsführer vermutet, dass es für MitarbeiterInnen unerwünscht wäre, wenn intime Details nach außen getragen werden würden, während der Mitarbeiter eine persönliche Öffnung und damit Preisgabe von Persönlichem innerhalb des Teams als Risiko von Supervision bezeichnet. Bemerkenswert ist dabei, dass der Mitarbeiter von einem Risiko innerhalb des Teams spricht, während der Geschäftsführer dieses mit dem nach außen Tragen von Persönlichem vermutet.
- Interessant ist es, dass der Geschäftsführer, der für die Finanzen in der Organisation zuständig ist, Geld- und Zeitverschwendung durch Supervision in keiner Weise thematisiert, dieser Aspekt aber vom Mitarbeiter an zwei verschiedenen Stellen im Interview angesprochen wird. Er erwähnt diesen in Zusammenhang mit Unerwünschtem in der Supervision sowie mit seinen Einschätzungen der Risiken von Supervision. Dies lässt darauf schließen, dass aus der Perspektive des Mitarbeiters durch Supervision teilweise unnötig Ressourcen verschwendet werden, während für die bezahlende Instanz des Geschäftsführers dies kein Thema zu sein scheint.
- Bezüglich einer Thematisierung von Problemen mit Leitung in der Supervision zeigt sich eine Widersprüchlichkeit der Aussagen des Mitarbeiters und des fachlichen Leiters. Dem Mitarbeiter ist es ein Anliegen Probleme mit Führungspersonen in der Supervision bearbeiten zu können, wobei er davon ausgeht, dass diese an der Supervision nicht teilnehmen. Er meint explizit, dass es von der Leitung jedoch unerwünscht wäre, wenn Probleme mit derselben in Supervision thematisiert werden würden. Dahingegen meint der fachliche Leiter dazu bereit zu sein, an einzelnen Supervisionssitzungen teilzunehmen, um in seinem Beisein Schwierigkeiten von Teams mit der Leitung lösen zu können. Er äußert sich nicht dazu, was er davon hält, wenn in Teamsupervisionen Probleme mit Leitung ohne ihn erläutert werden. Hier scheint eine Unklarheit im Um-

gang mit Problemen mit Führungskräften zu bestehen, da der Mitarbeiter auf die Frage, wie sich die Leitung solch eine Klärung vorstelle, mit der Vermutung, dass diese ein Vieraugengespräch dafür vorsehen würde, antwortet. Eine klare Vorgehensweise bleibt unbekannt.

### *Unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen*

Der Geschäftsführer nennt einige von ihm unerwünschte Verhaltensweisen von SupervisorInnen. Er lehnt Unklarheit in Bezug auf die supervisorische Rolle, schlechten Umgang mit Bedürfnissen der Organisation und deren VertreterInnen sowie mit ethischen Fragen in der Supervision ab. Außerdem bewertet er SupervisorInnen, die als PsychotherapeutInnen eine unprofessionelle Haltung zur Supervision einnehmen, negativ. Weiters ist es für ihn unerwünscht, dass SupervisorInnen sich mit dem Team oder der Leitung verbünden und Partei ergreifen. SupervisorInnen sollen außerdem keine fachliche Anleitung betreiben. Dieser Vielfalt an unerwünschten Verhaltensweisen von SupervisorInnen, die der Geschäftsführer nennt, steht ein einziger vom fachlichen Leiter genannter Punkt gegenüber. Dieser lehnt es ab, wenn SupervisorInnen die bereits erörterten Rahmenbedingungen wiederholt klären wollen. Der Mitarbeiter äußert sich zu unerwünschten Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen mit keiner Aussage.

#### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

Interessant ist, dass nur der Geschäftsführer von unerwünschten Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen spricht, während der fachliche Leiter lediglich von einer Situation berichtet, in der ihn ein/e SupervisorIn genervt hat und der Mitarbeiter in keiner Weise davon spricht. Die Sichtweise des Geschäftsführers ist insofern nachvollziehbar, als er von persönlichen negativen Erfahrungen als Supervisand sowie als Auftraggeber berichtet und diese auf die jeweiligen SupervisorInnen bezieht. Insofern scheint er genau zu wissen, welches Verhalten er von SupervisorInnen ablehnt.

### *Erwartungen an SupervisorInnen*

Sowohl dem Geschäftsführer wie dem fachlichen Leiter ist es wichtig, dass SupervisorInnen das Auftragsdreieck beachten. Der Geschäftsführer führt außerdem die Erwartung an SupervisorInnen an, in einem Supervisionsprozess abstinent bleiben zu können. Er bevorzugt SupervisorInnen, die eine spezifische SupervisorInnenausbildung durchlaufen haben gegenüber solchen, die diese nicht absolviert haben, da er mit ausgebildeten SupervisorInnen bessere Erfahrungen machen konnte (siehe „Ausgebildete SupervisorInnen in Zusammenhang mit Qualität der Supervision in Kapitel 5.4.1.1). Der Mitarbeiter knüpft an dem Aspekt der Abstinenz von SupervisorInnen insofern an, als er sich von SupervisorInnen die Fähigkeit, Themen „objektiv“ zu betrachten, erwartet. Dem Geschäftsführer ist es wichtig, dass SupervisorInnen Spiegelphänomene erkennen und den SupervisandInnen Gegenübertragungen zur Verfügung stellen können. Er erwartet, dass SupervisorInnen ein ausgewogenes Nähe-Distanzverhältnis zu SupervisandInnen wie zur Organisation wahren können sowie professionelle Begleitung für seine MitarbeiterInnen bieten können. Der fachliche Leiter ergänzt diese Erwartungen mit dem Anliegen an Supervision, dass diese praxisrelevant sein soll. Außerdem soll SupervisorInnen klar sein, dass es in der Supervision um Arbeitsfähigkeit und MitarbeiterInnenzufriedenheit geht. Der Mitarbeiter erwartet, dass SupervisorInnen auf sich verändernde Probleme in Teams flexibel reagieren und Themen „auf den Punkt bringen“ können.

#### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Es ist verständlich, dass es beiden Führungspersonen ein Anliegen ist, dass SupervisorInnen das Auftragsdreieck beachten und damit die AuftraggeberInnen und KlientInnen, die an der Supervision nicht direkt teilnehmen mitdenken, denn damit sehen sie

die Anliegen und Interessen der Organisation gewahrt. Bezeichnend ist, dass der Mitarbeiter das Auftragsdreieck mit keiner Aussage erwähnt. Dies legt die Vermutung nahe, dass er als Supervisand und direkter Teilnehmer an Supervision seine Position im Auftragsdreieck unmittelbar verteidigen und einfordern kann und für ihn deshalb das Auftragsdreieck nicht im Vordergrund steht.

- Die Erwartungen des Geschäftsführers zeigen, dass er stets seine Organisation mitdenkt, indem er in Bezug auf Nähe-Distanzverhältnisse außer von SupervisandInnen auch von Organisation spricht. Die Erwartungen des fachlichen Leiters zeigen dahingegen seine Nähe zur Arbeitspraxis der Organisation indem er auf die Praxisrelevanz von Supervision hinweist. Diesen Gedanken führt der Mitarbeiter insofern aus, als er von einer praxisrelevanten Erwartung an SupervisorInnen spricht. Dies legt nahe, dass Erwartung an SupervisorInnen vom Geschäftsführer auf Vorteile für die Organisation abzielen, während der fachliche Leiter die Arbeitspraxis eine Schritt weit mehr im Blick hat und der Mitarbeiter seine Erwartungen zur Gänze an seine Arbeitspraxis anbindet.

#### *Erwartungen, Anliegen und Aufträge an Supervision*

Der Geschäftsführer erwähnt wiederholt das Anliegen sowie den Auftrag an Supervision, MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen ihren Platz in der Organisation zu finden und sich im Team einleben zu können. MitarbeiterInnen sollen in der Supervision die Möglichkeit haben, ihr Rollenverständnis von sich als SozialarbeiterInnen in der mobilen Jugendarbeit zu entwickeln. Auch der fachliche Leiter und der Mitarbeiter nennen die Möglichkeit die eigene Rolle in der Organisation zu definieren als ein zentrales Anliegen an Supervision. Diese soll einen geschützten Rahmen dafür bieten, sich kritisch mit sich selbst und dem eigenen Handeln auseinanderzusetzen. Der Mitarbeiter möchte sich außerdem mit seinen Grenzen in der Arbeit mit Jugendlichen beschäftigen und der fachliche Leiter erwähnt die Erwartung an Supervision, dass persönliche Veränderungsprozesse von SupervisandInnen im beruflichen Kontext begleitet werden sollen. Ein weiteres Anliegen an Supervision ist die Bearbeitung von Teamdynamiken und Teamentwicklung, das alle drei befragten Personen anführen. Der Mitarbeiter erwartet sich von Supervision, dass Spannungen und Missverständnisse im Team geklärt werden können, da diese negative Auswirkungen auf KlientInnen haben (siehe „Auswirkungen unbearbeiteter Themen auf KlientInnen“ in Kapitel 5.4.1.3) sowie, dass prekäre Themen mit Hilfe der/des SupervisorIn als außenstehender Person angesprochen werden können. Der fachliche Leiter erwähnt seine Erwartung an Supervision, dass MitarbeiterInnen ihre Beziehungen zu KlientInnen reflektieren können. Diesbezüglich sprechen alle drei befragten Personen von dem Anliegen an Supervision, Fälle aus der beruflichen Praxis zu bearbeiten. In diesem Sinne möchte der Mitarbeiter den Umgang mit Buschen mit Migrationshintergrund, Nähe-Distanzverhältnisse mit Jugendlichen, Frauen in der Sozialarbeit mit Burschen und Mädchenthemen in der Supervision reflektieren. Der Geschäftsführer erwartet, dass durch Supervision MitarbeiterInnen in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert und deren Ressourcen freigelegt werden können. Sowohl der fachliche Leiter, als auch der Mitarbeiter sprechen von dem Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern können. Der Geschäftsführer nennt als weiteres Anliegen an Supervision die Möglichkeit zur Bearbeitung von Krisen und Konflikten mit Führungskräften. Auch der fachliche Leiter erwartet sich von Supervision, dass MitarbeiterInnen konfliktfähig werden und dass sie selbstsicher genug werden, prekäre Themen sowohl der Leitung als auch KollegInnen gegenüber anzusprechen. Probleme und Konflikte mit Führungspersonen sollen im Beisein der betreffenden Leiter von MitarbeiterInnen in der Supervision thematisiert und geklärt werden können. Wie bereits erwähnt meint der Mitarbeiter dem gegenüber, dass die Leitung es ablehnt, dass in der Supervision Probleme mit Führungspersonen angesprochen werden. Er vermutet, dass die Führungskräfte der Organisation das Anliegen an Supervision haben, dass die MitarbeiterInnenzufriedenheit verbessert wird und dadurch weniger Krankenstände, weniger Fluktuation des Personals sowie gesteigerte Motivation von MitarbeiterInnen erzielt werden können. In Bezug auf

Aufträge an Supervision spricht der fachliche Leiter davon, dass diese von SupervisorInnen wie MitarbeiterInnen eingehalten werden sollen und dass Veränderungen der Ziele mit ihm rückbesprochen werden müssen, um den Auftrag dementsprechend anpassen zu können. Außerdem erwartet der fachliche Leiter von Supervision, dass SupervisandInnen neue Sichtweisen entwickeln können und Problematiken aus verschiedenen Perspektiven betrachten können.

#### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Alle drei Interviewpartner sprechen von dem Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen sich im Rahmen der Supervision mit ihrer Rolle als SozialarbeiterInnen, mit Teamdynamiken und Teamentwicklung sowie Fällen auseinandersetzen können. Dies legt die Interpretation nahe, dass dieses Anliegen an Supervision in der Organisation vom Geschäftsführer, für den es einen Auftrag an Supervision darstellt, an andere MitarbeiterInnen sowie Leiter kommuniziert wurde, die es ihrerseits angenommen haben.
- Bemerkenswert ist, dass nur im Interview mit dem Geschäftsführer Hinweise auf Inhalte von Aufträgen an Supervision gefunden werden konnten, obwohl der fachliche Leiter betont, dass sich verändernde Ziele mit ihm abgesprochen werden müssen, damit er neue Aufträge an SupervisorInnen erteilen kann.
- In Bezug auf das Anliegen aller Interviewpartner an Supervision, dass Fälle bearbeitet werden, ist es naheliegend, dass der Mitarbeiter von konkreten Themen für Fallsupervisionen berichtet, da er mit diesen in seinem Alltag konfrontiert ist. Damit kann die Praxisrelevanz dieses Anliegens unterstrichen werden.
- Interessant ist, dass der Mitarbeiter MitarbeiterInnenzufriedenheit als Anliegen von Führungskräften vermutet, um Krankenstände und Fluktuation von Personal einzuschränken sowie Arbeitsmotivation von MitarbeiterInnen zu fördern, obwohl die Führungskräfte diesen Aspekt nicht als Anliegen von Supervision nennen. Der Geschäftsführer erwähnt im Rahmen von finanziellem Nutzen von Supervision, dass Krankenstände durch MitarbeiterInnenzufriedenheit verringert werden können. Dies führt er aber nicht als explizites Ziel von Supervision an. Das legt die Vermutung nahe, dass für Führungskräfte dieser Organisation andere Anliegen an Supervision als Verringerung von Krankenständen und Fluktuation des Personals sowie Verbesserung der Motivation der MitarbeiterInnen im Vordergrund stehen. Vielmehr sollen Entwicklungen und Ressourcen von MitarbeiterInnen gefördert werden, die der Organisation zu Gute kommen würden.
- Sowohl der Geschäftsführer wie der fachliche Leiter sprechen von dem Anliegen an Supervision, dass MitarbeiterInnen konfliktfähiger werden und Konflikte im Team

sowie mit Leitungspersonen ansprechen können. Dieses Anliegen der Führungspersonen wird durch die Aussage des fachlichen Leiters verständlich, mit der er erklärt, dass die MitarbeiterInnen dezentral und örtlich von der Leitung getrennt arbeiten und die direkte Kommunikation mit ihm als fachlichen Leiter sich auf eine Teamsitzung pro Woche beschränkt. Deshalb ist es ihm wichtig, dass MitarbeiterInnen Probleme direkt und unmittelbar ansprechen können, da er diese in der täglichen Arbeit der MitarbeiterInnen nicht erleben und wahrnehmen kann. Deshalb ist er, wie er meint, auf klare und offene Kommunikation mit den MitarbeiterInnen angewiesen.

### *Wirkungen von Supervision*

Alle drei Befragten geben an, dass durch Supervision die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen erhöht werden kann, da belastende Themen aus der alltäglichen Arbeit aufgearbeitet werden und MitarbeiterInnen sich weiterentwickeln können. Sowohl der fachliche Leiter als auch der Mitarbeiter meinen, dass die MitarbeiterInnenzufriedenheit auf die Öffentlichkeitsarbeit sowie Geldgeber und KlientInnen der Organisation rückwirkt und dass neben den MitarbeiterInnen auch KlientInnen und Führungskräfte zufriedener wären, wenn Supervision in der Organisation angeboten wird. Der fachliche Leiter erwähnt zum Thema „Bedeutungen von Supervision“ (siehe Kapitel 5.4.1.2), dass er Supervision als ein qualitätssicherndes Instrument sieht, das für die Qualität in der Organisation von hoher Bedeutung ist. Außerdem meinen der Geschäftsführer sowie der fachliche Leiter, dass MitarbeiterInnen durch Supervision ein klareres Rollenverständnis von sich selbst als SozialarbeiterInnen entwickeln können. Der Geschäftsführer erwähnt, dass MitarbeiterInnen durch Supervision mehr Selbstvertrauen erlangen können und besser im Team sowie mit der Leitung kommunizieren zu können. Auch der Geschäftsführer nennt eine gut funktionierende Kommunikation als Auswirkung von Supervision und der Mitarbeiter berichtet von weniger Spannungen und einem respektvolleren Umgang im Team aufgrund der in Anspruch genommenen Supervision, was wie bereits erwähnt für die KlientInnenarbeit von Bedeutung ist. Außerdem meint er, dass durch Supervision ein größeres Handlungsrepertoire in der praktischen Arbeit entwickelt werden kann und dass die Beziehungsarbeit mit KlientInnen und im Team verbessert werden kann. Auch der Geschäftsführer spricht von erfolgreicher Fallarbeit mit KlientInnen als Merkmal eines gelungenen Supervisionsprozesses. Als wichtige Auswirkung von Supervision für die Organisation nennt der Mitarbeiter geringere Fluktuation von Personal und motivierte, innovative MitarbeiterInnen. Diese können - laut dem Geschäftsführer - aufgrund von Supervision besser mit Komplexität in der Arbeit und mit schwierigen Arbeitsaufträgen besser umgehen. Außerdem setzen sich MitarbeiterInnen in der Supervision kritisch mit der Organisation auseinander, was zu besserer Identifikation mit derselben führen kann. Der fachliche Leiter berichtet von seiner Beobachtung, dass MitarbeiterInnen durch Supervision konfliktfähiger werden können. Er erzählt andererseits auch von negativen Auswirkungen von Supervision, die er in der Organisation erlebt hat. MitarbeiterInnen waren nach Supervisionssitzungen aggressiv und Konflikte wurden verstärkt, was eine negative Teamdynamik zur Folge hatte.

### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Bezeichnend ist, dass alle drei Interviewpartner MitarbeiterInnenzufriedenheit als Auswirkung von Supervision angeben und sowohl der fachliche Leiter, als auch der Mitarbeiter von einer Rückwirkung derselben auf die Öffentlichkeitsarbeit sowie auf Geldgeber und KlientInnen berichten. Dies lässt die Vermutung zu, dass Supervision in der Organisation dafür geschätzt wird, MitarbeiterInnenzufriedenheit zu erhöhen.
- Auch im Rahmen dieses Themas erwähnen beide Führungskräfte, dass Supervision dazu beitragen kann, dass MitarbeiterInnen ihr Rollenverständnis als SozialarbeiterInnen klären können. Das von allen Interviewpartnern wiederholte Anführen der Ent-

wicklung eines Rollenverständnisses der MitarbeiterInnen legt nahe, dass dies ein zentrales Anliegen in der Organisation darstellt.

- Alle drei Interviewpartner erwähnen eine verbesserte Kommunikation von MitarbeiterInnen durch Supervision, wobei beide Führungskräfte die Kommunikation mit der Leitung betonen und der Mitarbeiter von respektvollerem Umgang miteinander im Team spricht. Dies zeigt den Fokus der Führungskräfte auf ihre MitarbeiterInnen, während diese sich in erster Linie an einander orientieren.
- In Bezug auf Auswirkungen von Supervision für die Organisation fällt auf, dass der Mitarbeiter wiederholt von geringerer Fluktuation von Personal und motivierteren MitarbeiterInnen spricht, was wie bereits ausgeführt wurde, von den beiden Führungskräften nicht thematisiert wird.
- Der Geschäftsführer spricht von besserer Identifikation von MitarbeiterInnen mit der Organisation als Auswirkung von Supervision. Weder der Mitarbeiter, noch der fachliche Leiter erwähnen diesen Aspekt. Dies legt die Vermutung nahe, dass Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation eine wünschenswerte Wirkung von Supervision für den Geschäftsführer darstellt.
- Der fachliche Leiter berichtet als einziger von negativ erlebten Auswirkungen von Supervision in Form von Aggression von SupervisorInnen, Verstärkung von Konflikten und negativer Teamdynamik. Der Geschäftsführer erzählt zwar von negativen Erlebnissen mit SupervisorInnen, macht diese jedoch an der Person der/des SupervisorInnen fest und spricht deshalb in diesem Zusammenhang nicht von negativen Auswirkungen von Supervision. Auch der Mitarbeiter erzählt von seiner Unzufriedenheit mit seiner derzeitigen Teamsupervision, formuliert aber keine negativen Auswirkungen von Supervision. Dies lässt die Vermutung zu, dass von negativen Auswirkungen von Supervision erst dann gesprochen wird, wenn diese als massiv erlebt werden.

### *Risiken von Supervision*

Der Geschäftsführer sieht eine Gefahr darin, wenn durch zu lange Supervisionsprozesse SupervisorInnen den Teams zu nahe stehen und keine Gegenübertragungen mehr zur Verfügung stellen können. Dadurch können Organisationsdynamiken nicht mehr adäquat bearbeitet werden und es besteht die Gefahr, dass SupervisorInnen mit dem Team in stagnierenden Situationen verhaftet bleiben. Auch der fachliche Leiter spricht von dem Risiko, dass in der Supervision Negatives verstärkt werden kann und konstruktive Auseinandersetzung von beteiligten Personen nicht mehr möglich ist. Der Geschäftsführer meint, dass durch unprofessionelles Verhalten von SupervisorInnen MitarbeiterInnen arbeitsunfähig werden können und dass diese im Widerstand gegen die Organisation und deren Autoritäten unterstützt werden können. Die Perspektive des Mitarbeiters auf Risiken von Supervision fokussiert im Gegensatz zu den Leitungspersonen auf Verschwendung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen, durch Supervisionssitzungen, die keinerlei Nutzen bringen und in denen keine Handlungskompetenzen erweitert werden können. Außerdem spricht er von dem Risiko sich als Supervisand in der Supervision zu öffnen und sich damit angreifbar zu machen.

#### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

- Dass der Geschäftsführer es als Risiko ansieht, wenn MitarbeiterInnen arbeitsunfähig werden oder Widerstand gegen die Organisation sowie die Leitung leisten, ist nachvollziehbar und es verwundert nicht, dass diese Sichtweise weder von dem ihm unterstellten fachlichen Leiter noch vom Mitarbeiter geteilt wird.
- Bemerkenswert ist, dass der Mitarbeiter es als Risiko für die Organisation sieht, dass durch Supervision Zeit- und Geldressourcen verschwendet werden könnten. Dies erwähnt er wiederkehrend während des gesamten Interviews, wobei seine Sichtweise von den Führungskräften nicht geteilt wird.

#### *Kosten – Nutzen*

In Bezug auf den Kosten-Nutzenaspekt von Supervision sind sich der fachliche Leiter und der Mitarbeiter einig, dass ein finanzieller Nutzen von Supervision schwer messbar ist. Der fachliche Leiter meint, dass er bemerkt, dass durch Supervision Konflikte in Teams gelöst werden können, die MitarbeiterInnen zufriedener sind und die Stimmung in den Teams besser ist. Außerdem geht er davon aus, dass zufriedener MitarbeiterInnen mehr und erfolgreichere KlientInnenkontakte haben. Er ist sich sicher, dass Supervision sich finanziell für die Organisation rechnet, kann das aber an keinerlei Zahlen messen. Dahingegen nennt der Geschäftsführer mehr Aufträge an die Organisation, die mehr Geld bringen, weniger Krankenstände der MitarbeiterInnen sowie zufriedener MitarbeiterInnen als finanziellen Nutzen von Supervision für die Organisation. Der Mitarbeiter macht denselben am Erreichen von angestrebten Zielen in der Supervision fest, meint aber, dass Ziele weit formuliert werden müssen, damit aktuelle Themen darin Platz finden können. Außerdem ließe sich ein finanzieller Nutzen von Supervision, daran festmachen, ob „die Zahlen“ erreicht werden können und die Finanzierung für das nächste Arbeitsjahr gesichert ist. Wenn durch Supervision die MitarbeiterInnenzufriedenheit gesteigert wird und dadurch besser gearbeitet werden kann, werden auch die Anforderungen von GeldgeberInnen an die Organisation besser erfüllt, wodurch ein finanzieller Nutzen erzielt werden kann. Erfolgreiche Arbeit lässt sich an den vier Faktoren: „Jugendliche“, „Gemeinwesen“, „Team“ und „Organisation“ ablesen. Diese können in der Supervision an einen Tisch gebracht werden, was Voraussetzung für gute Arbeit darstellt. In dieser Hinsicht meint der Mitarbeiter, dass sich Supervision rechnet.

#### Ähnlichkeiten und Unterschiede:

Während der fachliche Leiter und der Mitarbeiter nur zögernd von finanziellem Nutzen von Supervision sprechen und Schwierigkeiten haben diesen an bestimmten Kriterien festzumachen, nennt der Geschäftsführer problemlos mehr Aufträge an die Organisation, dadurch mehr Geld sowie weniger Krankenstände als finanziellen Nutzen von Supervision. Dies weist darauf hin, dass der Geschäftsführer, der die Finanzen der Organisation am meisten im Blick hat, von einem manifesten finanziellen Nutzen von Supervision ausgeht.

Bei dieser zweiten Textreduktion konnten die Aussagen der Interviewpartner themenspezifisch zu einander in Beziehung gesetzt werden und deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie Widersprüchlichkeiten sichtbar gemacht werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Perspektive des Geschäftsführers die Organisation am meisten im Fokus hat, während der fachliche Leiter zum einen Sichtweisen mit dem Mitarbeiter und zum anderen mit dem Geschäftsführer teilt. Der Mitarbeiter hat die Arbeitspraxis, sein Team und KlientInnen am meisten im Fokus. Diese Aufteilung der Perspektiven verwundert nicht, da diese die Funktionen der InterviewpartnerInnen innerhalb der Organisation widerspiegeln. Dahingegen scheint es ungewöhnlich, dass der Mitarbeiter zweimal das Risiko von Supervision erwähnt, dass Zeit- und Geldressourcen der Organisation verschwendet werden könnten. Dies legt nahe, dass der Mitarbeiter sich gut mit der Organisation identifizieren kann. Andererseits fällt auf, dass dem Geschäftsführer sowie dem fachlichen Leiter die Entwicklung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wichtig zu sein scheint, da beide Führungskräfte diese Aspekte wiederholt anführen. In diesem Sinne konnten unterschiedliche Sichtweisen der drei verschiedenen FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation erhoben werden.

Im folgenden Kapitel soll die Vorgehensweise der Untersuchung reflektiert werden und erhobene Perspektiven der Interviewpartner in Bezug zur Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit gebracht werden. Damit soll überprüft werden, welche Relevanz die erhobenen Sichtweisen der drei FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation für die Forschungsfrage hat.

## **5.5 Resümee**

Im Zuge der Bearbeitung des Forschungsprojektes der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass mit Hilfe der speziell für diese Studie entwickelten Leitfäden Interviewdaten erhoben werden konnten, die auf Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene hinweisen. Es wurde deutlich, dass die Kategorien, die für die Leitfäden entwickelt wurden (siehe Kapitel 5.2.1) zum einen Teil mit den Themen der Interviews übereinstimmen, zum anderen von diesen abweichen. Dies zeigt, dass die Leitfäden einerseits eine inhaltliche Richtung der Interviews vorgaben, andererseits genügend Raum ließen, eigene Themen von InterviewpartnerInnen zu ermöglichen. Beim Transkribieren der Interviewtexte wurde deutlich, dass durch die Paraphrasen der Interviewerin InterviewpartnerInnen erstens dazu angeregt wurden, sich intensiver mit einem Thema auseinanderzusetzen und zweitens die Interviewerin sich näher an Sichtweisen von InterviewpartnerInnen annähern konnte. Außerdem zeigte sich, dass die offen gestellten Fragen InterviewpartnerInnen zum Erzählen und Entwickeln von subjektiven Sichtweisen anregten, was im Sinne des Forschungsanliegens war.

Die beforschte Organisation betreffend erwies es sich als sinnvoll, eine Einrichtung aus dem sozialen Bereich zu wählen, da die InterviewpartnerInnen, wie vermutet auf reichliche Erfahrung mit Supervision in verschiedenen Settings zurück greifen konnten. Deshalb war es ihnen möglich, von Wirkungen von Supervision auf ihre Organisation zu berichten und über diese zu reflektieren. Außerdem erklärten sich Personen aus allen in der Einrichtung vorhandenen Hierarchieebenen dazu bereit, an dem Forschungsprojekt teilzunehmen, was darauf hinweist, dass in dieser Organisation Interesse an Forschung und Weiterentwicklung besteht.

Hinsichtlich der zeitlichen Einteilung des Forschungsprojektes ist darauf hinzuweisen, dass zu wenig Zeit für die Durchführung der Interviews veranschlagt wurde, sodass aufgrund der kurzfristigen Termine mehrere Interviews von InterviewpartnerInnen verschoben oder abgesagt werden mussten. Diesbezüglich empfiehlt sich eine großzügigere Zeitplanung, sodass Interviews geblockt stattfinden können und unnötiger Aufwand für vergebliche Terminvereinbarungen vermieden werden können. Außerdem reduzierte sich die InterviewpartnerInnenzahl aus diesem Grunde auf drei befragte Personen, was sich allerdings bei der Auswertung der Interviews als ausreichend erwies, da alle Funktionsebenen der Organisation bei den Interviews vertreten waren.

Bei der Auswertung des Textmaterials der Interviews stellt sich das Textreduzierungsverfahren als zielführend dar, da dies ein Erheben von Inhalten und Themen der Interviewtexte ermöglichte. Außerdem wurden Einschätzungen der InterviewpartnerInnen zu Auswirkungen von Supervision in und für die Organisation erhoben sowie deren unterschiedliche Perspektiven mit einander verglichen und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede geprüft.

Wie in Kapitel 1 vorgestellt, fragt die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit danach, wie verschiedene FunktionsträgerInnen einer Organisation Wirksamkeit und Nutzen von Supervision für ihre Einrichtung beschreiben. Mit der durchgeführten Studie konnten drei verschiedene Perspektiven von Personen erhoben werden, die in unterschiedlichen hierarchischen Positionen einer Organisation arbeiten. Außerdem wurden die verschiedenen Sichtweisen einander gegenübergestellt und diskutiert. Dabei zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die Rückschlüsse auf die jeweilige Funktion der befragten Personen in der Organisation zulassen. Die im Folgenden dargestellten Tabellen 1 und 2 fassen die erhobenen Perspektiven der InterviewpartnerInnen in Hinblick auf deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zusammen. Tabelle 3 zeigt Aussagen der InterviewpartnerInnen zur Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene auf. Damit können die beiden Aspekte der Forschungsfrage berück-

sichtigt werden, die erstens nach Perspektiven von verschiedenen FunktionsträgerInnen einer Organisation fragt und zweitens Einschätzungen der befragten Personen von Wirkungen von Supervision auf ihre Einrichtung erheben möchte.

**Tabelle 1: Gemeinsamkeiten von Perspektiven**

<b>Gemeinsamkeiten von Perspektiven</b>		
<b>Geschäftsführer</b>	<b>Fachlicher Leiter</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Keine therapeutische Arbeit in Supervisionen	Keine therapeutische Arbeit in Supervisionen	
Beachtung des Auftragsdreiecks durch SupervisorInnen ist von großer Bedeutung	Beachtung des Auftragsdreiecks durch SupervisorInnen ist von großer Bedeutung	
Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen sich mit ihrer Rolle als SozialarbeiterInnen auseinandersetzen können	Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen sich mit ihrer Rolle als SozialarbeiterInnen auseinandersetzen können	Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen sich mit ihrer Rolle als SozialarbeiterInnen auseinandersetzen können
Anliegen an Supervision, Fälle aus der Praxis zu bearbeiten	Anliegen an Supervision, Fälle aus der Praxis zu bearbeiten	Anliegen an Supervision, Fälle aus der Praxis zu bearbeiten, wobei einige Beispiele an Themen dazu angeführt werden
Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen konfliktfähiger werden	Anliegen an Supervision, dass SupervisandInnen konfliktfähiger werden	
Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen als Auswirkung von Supervision	MitarbeiterInnenzufriedenheit als Auswirkung von Supervision, die auf GeldgeberInnen und KlientInnen der Organisation rückwirkt	MitarbeiterInnenzufriedenheit als Auswirkung von Supervision, wodurch die Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden kann
Verbesserung der Kommunikation von SupervisandInnen als Auswirkung von Supervision	Verbesserung der Kommunikation von SupervisandInnen im Team sowie mit der Leitung als Auswirkung von Supervision	Verbesserung der Kommunikation und respektvoller Umgang im Team als Auswirkung von Supervision

**Tabelle 2: Unterschiede von Perspektiven**

<b>Unterschiede von Perspektiven</b>		
<b>Geschäftsführer</b>	<b>Fachlicher Leiter</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Annahme, dass es für MitarbeiterInnen unerwünscht ist, wenn Persönliches von der Supervision nach außen getragen wird		Risiko von Supervision, Persönliches innerhalb des Teams preiszugeben, da dies Verwundbarkeit zur Folge haben kann
Als Geschäftsführer, der die Finanzen der Organisation verwaltet, erwähnt er diesen Gedanken mit keinem Wort		Angabe des Risikos von Supervision, dass Zeit und Geldressourcen verschwendet werden
	Möchte Probleme von MitarbeiterInnen mit Leitungspersonen in der Supervision in seinem Beisein bearbeiten	Möchte Probleme mit Leitungspersonen in Supervision bearbeiten können, meint aber, dass dies von den Führungskräften abgelehnt wird
Erwähnt als einziger einige unerwünschte Eigenschaften und Verhaltensweisen von SupervisorInnen	Berichtet lediglich von einer für ihn nervenden Situation mit einem/r SupervisorIn	
Erwartungen an Supervision sind mit Organisation verknüpft	Erwartungen an Supervision beziehen sich auf Praxisrelevanz derselben	Erwartungen an Supervision ergeben sich aus der alltäglichen Arbeitspraxis
Spricht von einer Reihe von Aufträgen an Supervision	Erteilt Aufträge an Supervision	
Verringerung von Krankenständen wird als finanzieller Nutzen von Supervision gesehen, aber nicht als Anliegen an Supervision formuliert		Annahme, dass Führungskräfte MitarbeiterInnenzufriedenheit als Anliegen an Supervision sehen, damit Krankenstände und Fluktuation von Personal verringert sowie die Motivation derselben gesteigert werden
Verbesserung der Identifikation von MitarbeiterInnen mit der Organisation als Auswirkung von Supervision		
Negative Erlebnisse mit SupervisorInnen, die aber nicht mit Supervision an sich in Zusammenhang gebracht werden	Negative Auswirkungen von Supervision wie Aggression von SupervisorInnen, verstärkte Konflikte und negative Teamdynamik	Unzufriedenheit mit derzeitiger Teamsupervision
Arbeitsunfähigkeit und Widerstand gegen die Organisation stellen Risiken von Supervision dar		Verschwendung von Zeit- und Geldressourcen der Organisation als Risiko von Supervision
Mehr Aufträge an die Organisation, dadurch mehr Geld sowie weniger Krankenstände stellen einen finanziellen Nutzen von Supervision dar	Finanzieller Nutzen von Supervision ist schwer messbar Trotzdem Überzeugung, dass dieser existiert	Finanzieller Nutzen ist schwer messbar. Er kann aber unter bestimmten Voraussetzungen am Erreichen der vereinbarten Ziele in der Supervision festgemacht werden

Anhand der zusammengefassten Sichtweisen der drei verschiedenen FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation kann einerseits ein inhaltlicher Überblick über die verschiedenen Perspektiven der befragten Personen gegeben werden und andererseits deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede veranschaulicht werden. Damit kann dem Anliegen der Forschungsfrage, Perspektiven von verschiedenen FunktionsträgerInnen einer Organisation zu erheben, entsprochen werden. Um den zweiten Aspekt der Forschungsfrage beantworten zu können, der nach Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene fragt, fasst die folgende Tabelle Aussagen der InterviewpartnerInnen in Hinblick auf Wirksamkeit von Supervision für die beforschte Organisation zusammen.

**Tabelle 3: Wirksamkeit von Supervision für die Organisation**

<b>Wirksamkeit von Supervision für die Organisation</b>	
<b>erwünschte Auswirkungen von Supervision auf die Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen, die sich positiv auf Öffentlichkeitsarbeit, GeldgeberInnen sowie KlientInnenarbeit in der Organisation auswirkt.</li> <li>• mehr Qualität der Arbeit in der Organisation durch zufriedene MitarbeiterInnen</li> <li>• zufriedene MitarbeiterInnen, KlientInnen sowie Führungskräfte</li> <li>• geringere Fluktuation des Personals</li> <li>• motiviertere MitarbeiterInnen</li> <li>• kritische Auseinandersetzung der MitarbeiterInnen mit der Organisation und bessere Identifikation mit derselben</li> <li>• mehr Aufträge an die Organisation, die mehr Geld bringen</li> <li>• Erfüllen der Aufträge von GeldgeberInnen der Organisation</li> <li>• weniger Krankenstände der MitarbeiterInnen</li> <li>• KlientInnenebene, GeldgeberInnen, MitarbeiterInnen- sowie Organisationsebene werden in der Supervision zusammen geführt, was als Voraussetzung für gute Arbeit gesehen wird</li> </ul>
<b>unerwünschte Auswirkungen von Supervision auf die Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsunfähigkeit von MitarbeiterInnen</li> <li>• Widerstand von MitarbeiterInnen gegen die Organisation und Leitung</li> <li>• verschwendete Zeit- und Geldressourcen der Organisation</li> </ul>

Tabelle 3 zeigt, dass bei der Erhebung der verschiedenen Perspektiven der InterviewpartnerInnen Wirkungen von Supervision auf Organisationsebene erhoben werden konnten, während die Tabellen 1 und 2 die Sichtweisen der verschiedenen FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation in Hinblick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Aussagen

zusammenfassen. Damit kann gesagt werden, dass die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit im Rahmen der durchgeführten Untersuchung beantwortet werden konnte.

Den Bogen zurückspannend zu bisherigen in der gesichteten Literatur durchgeführten Forschungsanstrengungen zum Thema Wirksamkeit von Supervision, zeigt sich, dass die vorliegende Untersuchung sich in der Tradition der in Kapitel 4.2 dargestellten qualitativen Studien zur Wirksamkeit von Supervision befindet, da diese ebenfalls in meist kleinem Rahmen versuchen Innenperspektiven von an Supervision beteiligten Personen wie Systemen zu erforschen. In diesem Sinne können die erhobenen Daten der vorliegenden Studie nicht verallgemeinert werden, sondern bleiben auf die beforschte Organisation bezogen. Damit wird die vorliegende Studie der in Kapitel 3.1 erwähnten Forderung von PETZOLD (2003, 169f) gerecht, Wirksamkeit von Supervision nicht im Allgemeinen, sondern bezogen auf spezifische Teilgebiete derselben zu untersuchen.

Wie mit den Leitungspersonen der beforschten Organisation vereinbart, werden die Ergebnisse der Studie außerhalb des Rahmens des vorliegenden Forschungsprojektes Vertretern der Einrichtung präsentiert, um diesen die Möglichkeit zu geben, Ergebnisse im Sinne der Organisation nutzen zu können. In diesem Sinne ist die vorliegende Untersuchung als Forschung für die Praxis zu sehen und entspricht der in Kapitel 4.3 erwähnten Möglichkeit von qualitativer Forschung praxisnah zu arbeiten.

Im folgenden und abschließenden Kapitel sollen die einzelnen Schritte zur Bearbeitung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und in Hinblick auf ihre Schlussfolgerungen dargestellt werden. Außerdem wird ein Ausblick gegeben, der auf weiteren Forschungsbedarf zu Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene hinweist.

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

Wie in Kapitel 1 ausgeführt, fragt die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit danach, wie verschiedene FunktionsträgerInnen einer Organisation Wirksamkeit und Nutzen von Supervision auf ihre Einrichtung beschreiben. Um diese Frage beantworten zu können, werden zunächst die Begriffe „Nutzen“ und „Wirksamkeit“ getrennt von einander definiert und die Verwendung der beiden Begriffe in der vorliegenden Arbeit geklärt. Dabei zeigt sich, dass der Begriff „Wirksamkeit“ hinsichtlich des jeweiligen Feldes auf das er bezogen wird, unterschiedlich definiert wird und dass er das gesamte Spektrum von positiv über wertneutral bis negativ abdeckt. Dahingegen zielt der Begriff „Nutzen“ stets auf Positives ab, weshalb dieser

in der vorliegenden Arbeit im Sinne einer positiven Wirksamkeit, als Aspekt derselben verstanden wird.

Im darauffolgenden Schritt werden Studien der Wirksamkeitsforschung von Supervision in Hinblick auf Themen aufgelistet, zu denen in der gesichteten Literatur geforscht wird. Damit kann gezeigt werden, zu welchen Themen Wirksamkeitsstudien von Supervision vorhanden sind und dass Untersuchungen sich aufgrund der Komplexität von Supervision nur mit Teilaspekten derselben beschäftigen und diese nicht generell zu erklären versuchen. Anschließend werden Studien vorgestellt, die Wirksamkeit von Supervision auf verschiedenen Ebenen untersuchen und dabei unter anderem Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene, die in der vorliegenden Arbeit im Fokus des Interesses steht, betrachten. Dabei zeigt sich, dass in der gesichteten Literatur keine Studie vorrangig die Organisationsebene ins Blickfeld nimmt, sondern, dass diese als eine Ebene von mehreren untersucht wird, wobei SupervisandInnen sowie KlientInnenebenen im Vordergrund stehen. Nichts desto weniger wird die Sinnhaftigkeit, dieses Gebiet zu erforschen, betont, da AuftraggeberInnen als VertreterInnen von Organisationen einen wichtigen Stellenwert im Supervisionsprozess darstellen. Deshalb wird deutlich, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit, eine Studie durchgeführt werden muss, die die Organisationsebene in Hinblick auf Wirksamkeit von Supervision in den Fokus nimmt. Aus diesem Grund werden im darauffolgenden Schritt Studien, die Wirksamkeit von Supervision zum Thema haben, in Bezug auf angewandte empirische Methoden betrachtet, um festzustellen, welche Methoden sich als zielführend im Sinne der Forschungsvorhaben der Studien erweisen. Dabei werden verschiedene quantitative sowie qualitative Untersuchungen dargestellt, wobei deutlich wird, dass qualitative Forschungsmethoden darauf abzielen subjektive Sichtweisen sowie Innenperspektiven von befragten Personen und Systemen zu betrachten, was sich für die Erhebung verschiedener Perspektiven von befragten Personen als passend herausstellt. Damit wird die Auswahl der Forschungsmethode für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit begründet, die mit Hilfe von qualitativen Leitfadeninterviews durchgeführt werden soll. In diesem Sinne wird im folgenden Schritt das Forschungsprojekt vorgestellt, indem zunächst die zu befragende Organisation sowie die Kontaktaufnahme mit derselben beschrieben werden. Außerdem soll die Leitfadentwicklung nachvollzogen sowie die Leitfäden vorgestellt werden, um darauffolgend die Durchführung der Interviews zu erläutern. Im nächsten Schritt wird die verwendete Auswertungsmethode dargestellt und die Interviews ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass das Textreduzierungsverfahren dazu geeignet ist, Themen und Inhalte der Interviewtexte herauszuarbeiten,

was sich für die Erhebung von Perspektiven verschiedener Personen als passend erweist. In diesem Sinne werden die transkribierten Interviewtexte zunächst auf enthaltene Themen untersucht, um die Beschreibungen der einzelnen InterviewpartnerInnen in Hinblick auf die erhobenen Themen zusammenzufassen. Im darauffolgenden Auswertungsschritt werden die Sichtweisen der InterviewpartnerInnen zu den einzelnen Themen einander gegenübergestellt und auf Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten untersucht und diskutiert. Um Inhalte der Sichtweisen der verschiedenen FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation sowie deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu veranschaulichen, werden diese in zwei Tabellen zusammengefasst. Außerdem sollen Aussagen von InterviewpartnerInnen, die ihre antizipierten wie erfahrenen Wirkungen von Supervision für die Organisation beschreiben, in einer dritten Tabelle dargestellt werden. Dabei zeigt sich, dass die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit sowohl in Bezug auf erhobene Sichtweisen verschiedener FunktionsträgerInnen einer Organisation, als auch in Hinblick auf deren Einschätzungen zu Wirksamkeit von Supervision auf die Organisation, beantwortet werden können.

Aufgrund des eingeschränkten Rahmens und der zeitlichen Ressourcen, die für die Bearbeitung der vorliegenden Untersuchung zur Verfügung stehen, beschränkt sich die Datenerhebung auf eine einzige Organisation. Deshalb können Ergebnisse nur für die beforschte Einrichtung Gültigkeit haben. In diesem Sinne wäre es interessant, die in der vorliegenden Arbeit erhobenen Perspektiven verschiedener FunktionsträgerInnen der beforschten Organisation mit Sichtweisen von Personen in unterschiedlichen Positionen anderer Einrichtungen desselben Arbeitsfeldes zu vergleichen. Dazu müssten eine oder mehrere weitere Einrichtungen aus diesem Arbeitsfeld im Sinne der vorliegenden Studie beforscht werden, um Perspektiven von FunktionsträgerInnen verschiedener Organisationen erheben und miteinander vergleichen zu können. Dabei wäre darauf zu achten, dass Ergebnisse nur Relevanz für Organisationen desselben Arbeitsfeldes hätten. Solche Forschungsanstrengungen könnten insofern einen Beitrag zu Wirksamkeitsforschung von Supervision leisten, als in Hinblick auf ein bestimmtes Arbeitsfeld generalisierte Aussagen zu Perspektiven verschiedener FunktionsträgerInnen auf Wirksamkeit von Supervision auf Organisationsebene möglich würden. Damit könnte auf antizipierte und wahrgenommene Wirkungen von Supervision auf Organisationen eines bestimmten Arbeitsfeldes verwiesen werden, um zu verdeutlichen, was Supervision leisten kann und was nicht. Dies könnte sowohl für SupervisorInnen wie für AuftraggeberInnen von Interesse sein, da Grenzen und Möglichkeiten von Supervision besser einschätzbar wären. In die-

sem Sinne besteht diesbezüglich großer Forschungsbedarf, besonders wenn bedacht wird, dass jedes Arbeitsfeld von Supervision aufgrund deren Komplexität separat beforscht werden sollte.

## Literaturverzeichnis

AUCKENTHALER, A. (1998): Qualitätssicherung durch Supervision? Die Supervisionspraxis vor dem Hintergrund der Supervisionsprogrammatis. In: BERKER, P./BUER, F. (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision; 1. Votum: Münster, 183-195

BEER, T. (1998): Evaluation von Supervision. Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung berufsbezogener Beratung. In: BERKER, P./BUER, F. (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision; 1. Votum: Münster, 99-129

BERGKNAPP, A. (2007): Supervisionsforschung – zum Stand der Forschung und Perspektiven für die Zukunft. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Forschung und Praxis. 2007/1, 6-13

BERKER, P. (1998): Perspektiven der Supervisionsforschung. In: BERKER, P./BUER, F. (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision; 1. Votum: Münster, 246-251

CHRISTOF, E. (2004): Das Interview zur Anregung von Selbstaufklärung. In: Der pädagogische Blick. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen, Nr. 4 (207-219)

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION e. V. (Hrsg.) (2006): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis wissenschaftlicher Arbeiten. Breuss: Köln

DRUCKER, P.F. (1993): Die ideale Führungskraft. Econ: Düsseldorf et al.

ECO, U. (2000): Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. C.F. Müller Vlg.: Heidelberg, 8. unveränderte Auflage der deutschen Ausgabe

FLICK, U./VON KARDORFF, E./STEINKE, I. (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: FLICK, U./VON KARDORFF, E./STEINKE, I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbek bei Hamburg, 13-29

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (1998): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. WUV-Universitätsverlag: Wien, 2. Auflage

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analysen sozialer Systeme. WUV-Universitätsverlag: Wien

GOTTFRIED, K./PETITJEAN, S./PETZOLD, H. (2003): Supervision in der Psychiatrie. Eine Multicenterstudie (Schweiz). In: PETZOLD, H./SCHIGL, B./FISCHER, M./HÖFNER, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Leske + Budrich: Opladen, 299-334

HAUBL, R. (2007): Nutzen – ein mehrdimensionales Evaluationskriterium. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Forschung und Praxis. 2007/1, 13-19

HAUSINGER, B. (2007): Zur Wirkungsforschung in der Supervision. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Forschung und Praxis. 2007/1, 50-54

HUPPERTZ, Norbert (1975): Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Luchterhand: Neuwied

KNAUS, K.J./PETZOLD, H./MÜLLER, L. (2005): Supervision im Feld der Altenhilfe in Deutschland – eine explorative Multicenterstudie. Supervision. Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. 5, <http://www.fpi-publicationen.de/supervision/Knaus-Petzold-Mueller-Supervision-Altenhilfe-Supervision-01-2006.htm>, 1-30, (10.12.2006)

KÜHL, W./PASTÄNIGER-BEHNKEN, C. (1998): Supervision in Thüringen. Design einer Erkundungs- und Evaluationsstudie im Bereich der sozialen Arbeit. In: BERKER, P./BUER,

F. (Hrsg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision; 1. Votum: Münster, 130-147

LEITNER, A./PETZOLD, H./ORTH, S./SIEPER, J./TELSEMEYER, P. (2004): Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von "konzeptkritischen" Untersuchungen im Hell- und Dunkel-feld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis. <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/supervisioncoaching/0107>, 1-43, (19.11.2006)

MAURER, I. (2007): Wirksamkeitsforschung in Leitungssupervision und Coaching. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Forschung und Praxis. 2007/1, 20-24

MICROSOFT (2006): Encarta 2007. Lernen und Wissen. Werkzeuge und Informationen für ein erfolgreiches Lernen. DVD

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

MÜLLER, L./PETZOLD, H./SCHREITER-GASSER, U. (2005): Supervision im Feld der klinischen und sozialgerontologischen Altenarbeit. Eine explorative Multicenterstudie in der Deutschschweiz. In: PETZOLD, H./MÜLLER, L. (Hrsg.): Supervision in der Altenarbeit, Pflege & Gerontotherapie. Brisante Themen, Konzepte, Praxis. Integrative Perspektiven. Jungfermann: Paderborn, 181-210

OELZE, J./EBERT, W./PETZOLD, H. (2002): Integrative Supervision in Ausbildung und Praxis? Eine empirische Evaluationsstudie im Mehrebenenmodell. In: FPI- Publikationen. Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internetzeitschrift. [www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision), 1-45, (21.12.2006)

PETZOLD, H./SCHIGL, B./FISCHER, M./HÖFNER, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Leske und Budrich: Opladen

SCHIGL, B. (2007): Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von erfolgreichen Supervisionsprozessen. Eine qualitative Erhebung bei Expert/innen und Supervisand/innen. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Forschung und Praxis. 2007/1, 41-49

SCHNEIDER, K./MÜLLER, A. (1995): Evaluation von Supervision. In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung 1995/27, 86-98

SCHRAMM, K. (1998): Supervision und ihre Wirkung. Subjektive Theorien integrativer und systemischer Supervisorinnen. In: OSC 5/3, 223-238

WIKIPEDIA. Die freie Enzyklopädie. <http://de.wikipedia.org/wiki/wirksamkeit> (20.04.2008)