

New Work in der beratenden Sozialen Arbeit

Vision oder Realität?

Anna Alenka Bradley-Schmiedbauer
Hans-Jörg Schuster
Maria Schlager

Masterthese

Eingereicht zur Erlangung des Grades
Master of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

St. Pölten, im April 2025

Erstbegutachter*in: Christine Schmid, MA
Zweitbegutachter*in: FH-Prof. Mag.^a (FH) Christine Engel-Unterberger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- ☐ im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ☒ ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ☐ ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

Abstract

New Work in der beratenden Sozialen Arbeit
Vision oder Realität?

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

Diese Masterarbeit untersucht, inwiefern Elemente des “New Work”-Konzepts zum psychologischen und strukturellen Empowerment in der beratenden Sozialen Arbeit beitragen können. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Fachkräfte in diesem Feld zunehmend mit verdichteten Arbeitsbedingungen, begrenzten Ressourcen und starren Organisationsstrukturen konfrontiert sind, was ihre berufliche Autonomie und Wirksamkeit beeinträchtigen kann. Vor diesem Hintergrund wird der zentralen Forschungsfrage nachgegangen, ob und in welcher Weise innovative Arbeitskonzepte das Empowerment von Sozialarbeiter:innen im Berufsalltag fördern.

Ziel der Arbeit ist es, die Wechselwirkungen zwischen organisationalen Strukturen und individuellen Empowerment-Erfahrungen zu analysieren und ein Kategoriensystem zu entwickeln, das beide Dimensionen im Kontext Sozialer Arbeit differenziert abbildet. Im Fokus stehen insbesondere partizipative Führung, Entscheidungsspielräume sowie die Integration sinnstiftender Arbeitsprozesse.

Methodisch basiert die Arbeit auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Datengrundlage bilden leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Fachkräften, Leitungspersonen und Geschäftsführungen aus verschiedenen Organisationen der Sozialen Arbeit. Die Auswertung erfolgt deduktiv-induktiv entlang eines neunstufigen Kategoriensystems, das zentrale Aspekte psychologischen und strukturellen Empowerments umfasst.

Die Ergebnisse zeigen, dass transparente Kommunikation, flexible Arbeitsgestaltung und partizipative Entscheidungsprozesse das Erleben von Autonomie, Selbstwirksamkeit und beruflicher Sinnhaftigkeit deutlich fördern. Gleichzeitig wirken strukturelle Hürden – etwa hierarchische Vorgaben, fehlende strategische Verankerung oder chronische Unterfinanzierung – hemmend auf die nachhaltige Umsetzung von “New Work”-Prinzipien. Das entwickelte Kategoriensystem bietet ein praxisnahes Analyseraster zur Einschätzung von Empowerment-Potenzialen in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Schlüsselwörter: Psychologisches Empowerment, strukturelles Empowerment, beratende Soziale Arbeit, Organisationsstruktur, Empowerment-Kategorien, Entwicklungschancen, Entscheidungsmacht, Anerkennung, Arbeitsressourcen, unterstützende Ressourcen, Transparenz, Einfluss, Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit, Kompetenzen, partizipative Führung, berufliche Sinnhaftigkeit, qualitative Inhaltsanalyse, New Work, soziale Organisationen

Abstract

New Work in Consulting Social Work Vision or Reality?

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

This master's thesis explores the extent to which elements of the New Work concept can contribute to both psychological and structural empowerment in the field of counselling-oriented social work. The starting point is the observation that professionals in this field are increasingly confronted with intensified working conditions, limited resources, and rigid organizational structures, all of which can diminish their autonomy and perceived effectiveness. Against this backdrop, the central research question investigates whether and how innovative work approaches foster empowerment in the everyday professional life of social workers.

The aim of the study is to analyze the interrelations between organizational structures and individual experiences of empowerment, and to develop a category system that reflects both dimensions within the context of social work. Particular focus is placed on participatory leadership, decision-making autonomy, and the integration of meaningful work processes.

Methodologically, the thesis applies qualitative content analysis according to Mayring. The empirical basis consists of semi-structured expert interviews with professionals, managers, and executives from various social work organizations. The analysis followed a combined deductive-inductive approach and led to the development of a category system that encompasses key aspects of psychological and structural empowerment.

The findings indicate that transparent communication, flexible work arrangements, and participatory decision-making significantly enhance professionals' sense of autonomy, self-efficacy, and meaningfulness. At the same time, structural barriers—such as hierarchical constraints, lack of strategic orientation, and chronic underfunding—impede the sustainable implementation of New Work principles. The resulting category system offers a practice-oriented analytical tool for assessing empowerment potential in social work organizations.

Keywords: psychological empowerment, structural empowerment, counselling-oriented social work, organizational structure, empowerment categories, development opportunities, decision-making power, recognition, work-related resources, supportive resources, transparency, influence, self-determination, meaningfulness, competencies, participatory leadership, professional agency, qualitative content analysis, New Work, social work organizations

Inhalt

1	Einleitung.....	8
2	Forschungsinteresse	9
2.1	Soziale Arbeit in der Krise	10
2.1.1	Soziale Arbeit als Mangelberuf	10
2.1.2	Fachkräftemangel	12
2.1.3	Fluktuation	14
2.1.4	Quereinsteiger:innen	15
2.2	Studien und Umfragen zum Thema	16
2.2.1	Erhebung der Arbeiterkammer Wien zur Sozialen Arbeit 2024	17
2.2.2	Studie der Fachhochschule Salzburg zu Berufsbiographien im sozialen Sektor 2018	21
2.2.3	Zusammenfassung	24
2.3	Forschungslücken	24
2.4	Forschungsfragen.....	25
3	Theoretische Grundlagen unserer Forschung.....	26
3.1	Forschungsrelevante Konzepte des New Work	27
3.1.1	Strukturelles und psychologisches Empowerment in Organisationen	30
3.1.2	New Work praktisch angewendet im Gesundheitsbereich	35
3.1.3	Forderungen aus der exemplarischen Arbeitspraxis	39
3.2	Soziale Arbeit	40
3.2.1	Das Trippelmandat	41
3.2.2	Bedeutung habituellem Elemente für die Berufspraxis	41
3.2.3	Organisierte Soziale Arbeit.....	43
3.2.4	Rahmenbedingungen organisationaler Sozialer Arbeit	45
3.2.5	Organisationsstrukturen	48
3.2.6	Organigramm von Organisationen der Sozialen Arbeit	52
3.2.7	Organisationsstrukturen und Innovation	56
3.2.8	Intrinsische Motivation vs. Personalmanagement.....	58
3.2.9	Zusammenfassung	59
3.3	Soziale Arbeit und „New Work“ zusammengedacht	59
3.3.1	Relevanz des psychologischen Empowerments für die Soziale Arbeit	59
3.4	Zusammenfassung der theoretischen Einführung	62
4	Methodisches Vorgehen	62
4.1	Vorstellung der Methode und ihre Begründung	63
4.1.1	Sampling - Konkrete Kriterien der Interviewpartner:innen-Auswahl	63
4.2	Qualitative Sozialforschung	65
4.2.1	Vorgehen bei der Qualitativen Inhaltsanalyse	66
4.3	Leitfaden	67
4.3.1	Anpassung an die Analyseebenen.....	68

4.4	Forschung und Bias	69
4.5	Datenauswertung	70
4.5.1	Textanalyse mittels Concept Matrix	71
4.5.2	Mehraugenprinzip	73
4.6	Zusammenfassung und Ausblick	73
5	Theoretische Ansätze und ihre methodischen Ableitungen	73
5.1	Entwicklungschancen	77
5.2	Entscheidungsmacht	79
5.3	Anerkennung	81
5.4	Ressourcen	83
5.4.1	Unterstützende Ressourcen	85
5.4.2	Arbeitsressourcen	88
5.5	Transparenz	90
5.6	Einfluss	93
5.7	Selbstbestimmung	95
5.8	Bedeutsamkeit	96
5.9	Kompetenzen	98
5.10	Netzwerkkarte	100
5.11	Zusammenfassung	102
6	Ergebnisse der Hauptforschungsfrage	103
6.1	Auswertung	104
6.1.1	Entwicklungschancen	104
6.1.2	Entscheidungsmacht	106
6.1.3	Anerkennung	108
6.1.4	Unterstützende Ressourcen	110
6.1.5	Arbeitsressourcen	112
6.1.6	Transparenz	114
6.1.7	Einfluss	117
6.1.8	Selbstbestimmung	119
6.1.9	Bedeutsamkeit	120
6.1.10	Kompetenz	122
6.1.11	Ergebnisse über die Forschungsfrage hinaus	124
6.2	Zusammenfassung und Diskussion	128
7	Ergebnisse der Subforschungsfragen	134
7.1	New Work in normativen Grundlagen der beratenden Sozialen Arbeit	134
7.1.1	Praktiken und Maßnahmen zur Förderung von Empowerment in Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum	140
7.1.2	Zusammenfassung und Ausblick	154
7.2	Organisationaler Einfluss der Mesoebene	157
7.2.1	Wie sich Führungsmodelle mit „New Work“-Elementen verbinden?	158
7.2.2	Wie Einfluss der Mesoebene auf Organisationsstrukturen gelingen kann	168
7.2.3	Zusammenfassung und Empfehlung	177

7.3	Welchen Einfluss nehmen Mitarbeitende der beratenden Sozialen Arbeit auf die Arbeitsorganisation innerhalb ihrer Organisation?	179
7.3.1	Untersuchung der Kategorie „Einfluss“ auf die Beeinflussung der Organisation durch die Sozialarbeiter:innen.....	179
7.3.2	Wie können Mitarbeiter:innen Einfluss auf die Organisationsstrukturen im Bereich des Forschungsfeldes nehmen?	192
8	Zusammengefasst	193
8.1	Kritik der eigenen Forschung	195
8.2	Empfehlungen an weiterführende Forschungsinteressen.....	197
	Literatur.....	200
	Onlineressourcen	209
	Abbildungen	213
	Tabellenverzeichnis.....	214
	Anhang.....	215

1 Einleitung

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

Wir müssen die Klient:innen in ihrer Lebenswelt erreichen – aber was ist mit unserer? Diese zugespitzte Frage beschreibt die doppelte Herausforderung beratender Sozialer Arbeit: einerseits die Verantwortung gegenüber Adressat:innen, andererseits die Bedingungen, unter denen diese Arbeit möglich ist. Die gesellschaftliche Bedeutung Sozialer Arbeit wird selten bestritten, ihre professionelle Ausgestaltung innerhalb organisationaler Strukturen jedoch nur selten hinterfragt. Genau hier setzt diese Arbeit an.

Inmitten multipler Krisen, wachsender Komplexität und steigender Anforderungen an Fachkräfte wird deutlich, dass nicht nur das „Was“ und „Wie“ der Arbeit mit Klient:innen im Zentrum wissenschaftlicher Betrachtung stehen sollte, sondern verstärkt auch das „Wo“ und „Unter welchen Bedingungen“. Die Organisationen, die Soziale Arbeit ermöglichen, begleiten, strukturieren – oder hemmen – geraten zunehmend in den Fokus. Sie prägen nicht nur Arbeitsweisen, sondern auch professionelle Identität, Entscheidungsfreiheit und letztlich die Qualität sozialer Dienstleistungen.

Trotz zahlreicher Studien zur Arbeitsbelastung in Sozialberufen fehlt eine differenzierte Betrachtung der organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten und ihrer Wirkung auf das Empowerment von Sozialarbeiter:innen. Die vorliegende Arbeit schließt an dieses Forschungsdesiderat an und untersucht, welche Elemente des „New Work“-Ansatzes in der beratenden Sozialen Arbeit etabliert sind und wie diese wirken. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Perspektiven aller Organisationsebenen gelegt – von der Basis über Teamleitungen bis hin zur Geschäftsführung.

Ziel ist es, ausgehend von einem erweiterten Empowerment-Verständnis, zentrale Einflussfaktoren auf das Erleben des Arbeitsalltags von Fachkräften zu identifizieren und ihre Effekte darzulegen. Die Arbeit analysiert, inwieweit Elemente wie Selbstbestimmung, Kompetenz, Ressourcenverfügbarkeit, Transparenz, Einfluss und Entscheidungsmacht im organisationalen Alltag erlebbar sind – oder an strukturellen Grenzen scheitern. Anhand dieser Analyse sollen nicht nur wissenschaftliche Lücken geschlossen, sondern ebenso praxisrelevante Impulse für die Gestaltung neuer Organisationen gegeben werden.

Die Forschungsfragen lauten daher:

- **Welche Elemente aus den „New Work“-Konzepten sind in Arbeitsorganisationen beratender Sozialer Arbeit etabliert und wie wirken diese?**
- **Welche Arbeitsorganisationselemente des New Work finden sich Betriebsvereinbarungen und anderen normativen Grundlagen des Forschungsfeldes?**

- **Welchen Einfluss können Leitungen bzw. Mitarbeiter:innen auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen nehmen?**

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden qualitative Interviews mit Expert:innen durchgeführt und im Sinne der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Der multiperspektivische Zugang erlaubt es, organisationale Bedingungen nicht nur zu beschreiben, sondern aus unterschiedlichen Positionierungen heraus kritisch zu hinterfragen.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Nach einer theoretischen Annäherung an die Begriffe Empowerment, New Work und organisationale Gestaltung folgt ein Überblick über bestehende Forschungslücken. Anschließend werden Methodik, die verwendeten Termini und das Forschungsdesign dargelegt, bevor im Hauptteil die Ergebnisse der Interviewanalyse präsentiert und mit theoretischen Modellen in Beziehung gesetzt werden. In der Diskussion werden diese Ergebnisse systematisch aufbereitet und auf ihre Bedeutung für die Organisation beratender Sozialer Arbeit reflektiert. Im abschließenden Kapitel erfolgt ein Ausblick auf Entwicklungsmöglichkeiten und zukünftige Forschungsbedarfe.

Im Zentrum dieser Arbeit steht somit nicht nur die Frage, wie Organisationen Sozialer Arbeit gestaltet sind – sondern ebenfalls, wie sie gestaltet werden können. Damit soll ein Beitrag zur Sichtbarmachung der organisationalen Verantwortung für gelingende Soziale Arbeit geleistet werden.

2 Forschungsinteresse

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

Das Forschungsinteresse der Gruppe wurde durch die Projektvorstellung im Rahmen der Lehrveranstaltung Forschungslabor mit dem Titel „New Social Work“ Anforderungen an Arbeitsstellen im Kontext Sozialer Arbeit im Jahr 2023/24“ geweckt und hat sich mit Hilfe eines zielgeleiteten Prozesses in Verbindung mit der aktuell diskutierten Situation rund um Soziale Arbeit verfestigt. Mithilfe dieses Kapitels wird der Weg, der zur Forschungsfrage geführt hat, aufgeschlüsselt und vorgestellt. Der erste Auftrag im Rahmen der Lehrveranstaltung war es, das Wissen zum Thema New Work zu vertiefen, Literatur hierzu zu finden und Präsentationen vorzubereiten. Die Teammitglieder fokussierten sich auf die Frage, ob mögliche Ursachen der Krise innerhalb der Organisationen der Sozialen Arbeit gefunden werden könnten. Fehlende Motivation der Professionist:innen wurden ebenso als Ursache ausgeschlossen wie nicht bewältigbare Fällen der Adressat:innen. Darauf wurden Berichte über die Krise der Sozialen Arbeit, der gegenwärtig hohen Fluktuationsrate und dem Arbeitskräftemangel behandelt, bevor gezielt nach Studien zu diesen Themen gesucht wurde. Auf die im Anschluss zusammengefassten Ergebnisse der Erhebung durch die Arbeiterkammer (AK) Wien konnte im Oktober 2024 zugegriffen werden (Schalek & Kappacher, 2024). Diese Recherche schärfte das Interesse der Gruppe, die Bedingungen in den Organisationseinheiten näher zu betrachten. Angelehnt an die Zielformulierung unserer Projektleiterinnen, die eine „Untersuchung von Angeboten der Ausbildungs- und Arbeitsstellen im Bezug zu den Anforderungen von heutigen Berufssein- und

umsteiger:innen sowie Empfehlungen, an welchen Stellschrauben auf Mikro-, Meso- und Makroebene gedreht wird/werden könnte“ (Huber/Schmid, 2023/24)¹, wurde der Forschungsprozess in diese Richtung gelenkt. Auf der Suche nach dem Ursprung des „New Work“-Konzeptes wurden Möglichkeiten zur Entwicklung von Arbeitsorganisationen sichtbar, welche auf die Motivation der Mitarbeitenden positiv wirken können. Ganz im Sinne des Erfinders Frijd Hof Bergmann (2004) fand das Forschungsteam heraus, was es „wirklich, wirklich“ erforschen wollte. Schnell rückte Carsten C. Schermulys (2016) Empowerment-Ansatz in den Fokus des Interesses. Dieser vielseitige Wissenschaftler und Autor erweiterte den Blick auf das Konzept von New Work. Der im Rahmen des Lehrforschungsprojektes stattgefunden Austausch mit Führungskräften aus verschiedenen Organisationen der Sozialen Arbeit in St. Pölten lenkte das Interesse auf Organisationsstrukturen und deren mögliche Wirkungskraft zur Überwindung der gegenwärtigen Krise. Soziale Arbeit in der Krise

2.1 Soziale Arbeit in der Krise

In diesem Kapitel sollen in einem ersten Schritt die Kernbegriffe Mangelberuf, Fachkräftemangel, Fluktuation und Quereinsteiger:innen aufgearbeitet werden, um die derzeitigen im öffentlichen Diskurs präsenten Problemfelder der Sozialen Arbeit zusammenzufassen. Im öffentlichen Diskurs werden diese Begriffe meist synonym verwendet und tatsächlich greifen sie ineinander, dennoch wird hier versucht, jedem individuell Raum zu geben.

2.1.1 Soziale Arbeit als Mangelberuf

Schlager Maria

In den letzten Jahren, genauer seit der Corona-Pandemie, stellt sich in vielen Bereichen ein Arbeitskräftemangel dar, dem noch keine wirksamen Konzepte entgegengesetzt werden konnten. Auch der Bereich „Soziale Arbeit“ mit all ihren Facetten ist davon betroffen und auch hier zeigt sich kein innovatives Gegensteuern. Stattdessen wird dieser Berufsstand der Gefahr der Aushöhlung seiner Qualität durch die Gleichstellung professionsfremder Mitarbeiter:innen ausgesetzt. Eine Vernachlässigung der Prinzipien, die sich auf die Ethischen Grundsätze der Sozialen Arbeit: Ein Rahmen für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Österreich (Kohlfürst et.al., 2024) berufen, die weiter unten näher erläutert werden wird, nimmt der Sozialen Arbeit die Berechtigung, sich als Profession zu bezeichnen. Der Gegensteuerung ist also aufgrund der Erhaltung der Profession und ihrer Stellung in der Gesellschaft als unverzichtbares Qualitäts- und Kontrollorgan unbedingt nachzukommen.

Eine jährlich veröffentlichte Liste der Mangelberufe, zeigt Sozialarbeiter:innen mit Fürsorger:innen in Österreich an Stelle 106, auf der Liste für Niederösterreich kommen sie nicht vor. Diese reichen von Familienhelfer:innen, Frauenberater:innen, Behindertenpädagog:innen, Kinder- und Jugendberater:innen bis zu Altenfachbetreuer:innen. Die Liste der Mangelberufe wird jährlich veröffentlicht und hat sich seit 2023 von 66 auf 110 verlängert. Definiert wird das Wort „Mangelberuf“ durch die Arbeitssuchenden, die sich auf eine offene Stelle bewerben. Sind es weniger als 1.5

Arbeitssuchende auf eine Stelle, handelt es sich um einen Mangelberuf und Unternehmen dürften, unter bestimmten Umständen, Arbeitskräfte aus dem Ausland dafür anwerben. Gewerkschaftsbund und Arbeiterkammer fürchten durch die Öffnung des Arbeitsmarktes für „ausländisches Personal“ die Möglichkeit für Unternehmen, die Höhe der Löhne ihrer Arbeitnehmer:innen nach unten zu drücken, also „Lohndumping“ zu betreiben, so der Niederösterreichische Arbeiterkammerpräsident Wieser in einer Presseaussendung. Der ÖGB hat eine andere Empfehlung für Arbeitgeber:innen, um diesem „Problem“ entgegenzuwirken veröffentlicht: „Es geht darum, die Löhne und Gehälter zu erhöhen, attraktive und planbare Arbeitszeiten anzubieten sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen“ Es gibt verschiedene Ausbildungsförderungen oder -Stipendien vonseiten der Arbeiterkammer und des AMS besonders für Gesundheitsberufe.

Ein Artikel in der Tageszeitung Der Standard (06.09.2022) spricht von einer „Prekären Situation“ und will der Personalnot in der Sozialen Arbeit auf den Grund gehen. Die Autorin Gudrun Ostermann verfasste den Artikel im Jahr 2022, also noch während der Pandemie. Davor wurde es kaum zum Thema gemacht, nicht zuletzt, weil es für Österreich kaum belegbare Daten zu Anzahl oder Verteilung im Berufsfeld von Sozialarbeiter:innen gibt. Dies bestätigt Gerlinde Blemenschitz vom Berufsverband der Sozialarbeiter:innen (OBDS). Es gibt, anders als bei Gesundheitsberufen, keine zentralen Register, in die man sich eintragen könnte. Für sie wäre ein Berufsgesetz der richtige Anfang, damit eine genaue Abgrenzung möglich ist und definiert werden kann „was soziale Arbeit kann und was nicht. Ein Berufsgesetz würde aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Gesundheitsbereichen unterstützen. Dem biopsychosozialen Modell folgend habe Gesundheit oder Krankheit immer auch eine soziale Dimension. Mit einem einheitlichen Berufsgesetz könnte diese Dimension besser berücksichtigt werden, ist Blemenschitz überzeugt“ (Ostermann, 2022). Mittlerweile gibt es zumindest einen Bezeichnungsschutz für Sozialpädagog:innen und Sozialarbeiter:innen. Auf der ich Seite des OBDS wird es noch pointierter formuliert:

„Die Einführung eines Bezeichnungsschutzes schützt besonders vulnerable Personen(gruppen), die abhängig von Unterstützungsleistungen sind, davor, dass Leistungen aufgrund fehlender fachlicher Eignung der damit beauftragten Personen nicht im notwendigen Umfang oder in entsprechender Qualität erbracht werden. Mit einem Bezeichnungsschutz wird Transparenz bezüglich der Qualifikation der Fachkräfte hergestellt. Es kann als Zeichen für die Qualität und der Ausbildungen dienen und Rückschlüsse auf die dadurch erworbenen Kompetenzen geben. Eine Unterscheidbarkeit zu anderen Professionen oder zu Laientätigkeiten wird damit möglich.“ (OBDS, 2024)

Laut einem Interview mit Wolfgang Kramer, dem stellvertretenden Geschäftsführer der Wiener Suchthilfe „Dialog“ aus der Tagesszeitung Der Standard, braucht es mehr Studienplätze. Es mangelt nicht an der Qualität der Ausbildung, aber an der Menge. Für Kramer beginnt das zuallererst bei der Aufstockung der Studienplätze an den Fachhochschulen. Die Bewerberzahlen der FH-St. Pölten für das Bachelorstudium Soziale Arbeit zeigen, dass das Interesse an diesem Berufszweig hoch ist. Für 50 Plätze im berufsbegleitenden und weitere 50 im Vollzeitbachelorstudium gibt es Aufzeichnungen zufolge vier- bis fünfmal so viele Bewerber:innen und der Arbeitsmarkt könnte mehr Absolventen

dieser Studienprogramme brauchen. Für Kramer ist die Lage eindeutig: "Wenn die Regierung sagt, sie möchte Jobs mit Sinn schaffen, dann müsste man Interessierten auch die Möglichkeit dazu geben, in diesem Bereich Fuß fassen zu können" (Dang & Ickert, 2023).

Im Anschluss an diesen Artikel lohnt es sich einen Blick auf die Kommentare der Leser:innen zu werfen. Sophie Bogats, eine ehemalige Sozialarbeiterin, denkt, die Studienplätze seien nicht das Problem: "Ich war lange Sozialarbeiterin. Wenig Gehalt, kaum Anerkennung, viel Ehrenamt und Zivildienst, welche das gleiche leisten sollen, oft leider schlechte, veraltete Führung und wenig Raum für Gestaltung, Große staatliche Overhead Kosten und unten die Sozialarbeit, die zwar auch studiert hat, aber als Maturantin abgerechnet wird. Mich wundert es nicht, dass man für 1600 Euro nicht die Verantwortung für 50 Klient:innen übernehmen will und da bringen mehr Studienplätze auch nichts. Die Rahmenbedingungen müssen sich ändern. Dringend!!" Oft sind es aber Erfahrungen der älteren Sozialarbeiter:innen, die uns davon abraten, diesen Beruf überhaupt in Erwägung zu ziehen. Wie Alfred Zopf meint:

"Also ich habe 40 Jahre im Sozialbereich der stationären Fremdunterbringung bis zum 65. Lebensjahr gearbeitet, davon 21 Jahre als Personalvertreter und würde derzeit niemanden raten dort zu arbeiten. Ich habe diesen tollen Beruf genossen und bis zum Ende im flow gearbeitet. Aber was ich sehe ist, dass falsch ausgebildet wird, BerufsanfängerInnen können schwer mit der tagtäglichen Gewalt umgehen und akzeptieren unmögliche Rahmenbedingungen (siehe Krisenzentren). Neben ausreichender Selbsterfahrung (die in der Ausbildung selbstverständlich sein müsste) fehlt die politische Sichtweise, sozialpädagogische Arbeit ist immer auch eine politische Arbeit, wo "Helfersyndrompersonen" [meint Personen denen ein beinahe pathologisches Helfen-wollen unterstellt wird] komplett fehl am Platz sind. Fixiertes Sozialmanagement, nein danke". (OBDS, 2024)

Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass auch Soziale Arbeit als systemrelevant gilt und in Krisenzeiten weitergearbeitet werden muss. Dadurch gewinnt das Thema Aufmerksamkeit, nicht nur die Arbeit mit Klient:innen, sondern auch die Rahmenbedingungen in Form von Organisationsstrukturen, die ebenso einer näheren Betrachtung bedürfen, da auch sie maßgeblich daran beteiligt sind, ob Mitarbeiter:innen weiterhin im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sein können und wollen.

2.1.2 Fachkräftemangel

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Für mehrere Jahre konzentrierte sich der politische und öffentliche Diskurs auf den Mangel an Pflegefachkräften. Nun ist der Fachkräftemangel auch in der Sozialen Arbeit nicht mehr von der Hand zu weisen. Mit 2024 wurden Fürsorger:innen und Sozialarbeiter:innen in die bundesweite Mangelberufsliste der Fachkräfteverordnung aufgenommen (Fachkräfteverordnung 2024). In der Sozialen Arbeit herrscht demnach akuter Fachkräftemangel. Diese Entwicklung hat sich bereits

mehrere Jahre angekündigt. So konnte man beispielsweise am 6. September 2022 in Der Standard einen Artikel von Gudrun Ostermann lesen: „[...] Sozialarbeiterinnen klagen über eine wachsende Belastung, es gibt kaum Bewerbungen auf offene Sozialarbeitsstellen, die Personalsuche ist langwierig und mühsam – der Fachkräftemangel ist im Bereich der Sozialen Arbeit an vielen Ecken spürbar.“ (Ostermann 2022) Klare Kennzahlen des Fachkräftemangels in der Sozialen Arbeit sind nicht belegt:

"Aktuell bestehen in Österreich keine validen Daten über in der Sozialen Arbeit beschäftigte Fachkräfte oder über den konkreten aktuellen und künftigen Bedarf. Laut einer Schätzung des Österreichischen Berufsverbandes Sozialer Arbeit (OBDS 2023), die im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) durchgeführt wurde, kann lediglich festgestellt werden, dass im Erhebungszeitraum 1990–2021 insgesamt 42.883 Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen österreichische Ausbildungsstätten für Soziale Arbeit erfolgreich absolviert haben" (Fenninger-Bucher & Kronberger, 2023).

Ergänzend sind nach einer Studie von Ernst & Young (EY) zum Thema Personalmangel im öffentlichen und sozialen Sektor in Österreich „Unabhängig von der Berufsgruppe [...] 92% der Führungskräfte der Meinung, dass sich der Personalmangel weiter verschärfen wird“ (Horak & Bodenstorfer, 2020). Vertreter:innen der Sozialen Arbeit sind sich einig, dass eine zentrale Maßnahme zur Entschärfung des Personalmangels in der Aufstockung der Studienplätze liegt (Ostermann, 2022; Dang & Ickert, 2023; Dachverband Österreichischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, 2024). Im Interview mit Der Standard findet Wolfgang Kramer, stellvertretender Geschäftsführer der Wiener Suchthilfe „DIALOG“ klare Worte dafür, wie verheerend sich eine Unterbesetzung in dieser Berufssparte gesamtgesellschaftlich auswirken kann. "Um die Folgen der Pandemie zu bewältigen, ist die soziale Arbeit gefordert" (Dang & Ickert, 2023). Sei es bei der pathologischen Internetnutzung oder bei der Suchthilfe, wenn die soziale Situation instabil sei, könne mit sozialer Arbeit dagegengehalten werden: "Hier zu sparen ist der falsche Platz" (Dang & Ickert, 2023).

Am 3. Oktober 2023 richteten Abgeordnete des Nationalrates eine schriftliche Anfrage (16396/J XXVII. GP) an den Bundesminister für Bildung, Wissenschaft und Forschung betreffend „Fehlende Ausbildungsplätze in der Sozialen Arbeit“. In der Antwort vom 1. Dezember 2023 hielt das Bundesministerium fest: „Ein Ausschreibungsfokus auf die Soziale Arbeit oder auf ein ganz bestimmtes Handlungsfeld der Sozialen Arbeit ist daher derzeit nicht in Planung“ (BMBWF, 2023). Zudem wurde darauf verwiesen, dass der aktuelle Entwicklungs- und Finanzierungsplan 2023/24–2025/26 weiterhin einen Schwerpunkt auf MINT-Fächer und Digitalisierung legt – die Soziale Arbeit war darin nicht eigens berücksichtigt. Weiters berichtet das Tagblatt, dass nur rund ein Viertel der Bewerber:innen für den Bachelorstudiengang Soziale Arbeit aufgenommen werden. „Die Entscheidung, mehr Geld für mehr Studienplätze bereitzustellen, liegt allerdings bei der Politik – genauer gesagt beim Bund, erklärt Rautner-Reiter“ (Dang & Ickert, 2023).

Doch der politische Kurs änderte sich wenige Monate später: Im Juli 2024 kündigte das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung ein umfassendes Maßnahmenpaket zur

Stärkung des Fachhochschulsektors an. Ziel ist es, den wachsenden Fachkräftebedarf durch gezielte Ausbildungsinvestitionen zu decken. Wörtlich heißt es in der offiziellen Presseaussendung des Ministeriums: „Die Bundesregierung ermöglicht im Studienjahr 2025/26 insgesamt 800 zusätzliche FH-Anfängerplätze in allen neun Bundesländern“ (BMBWF, 2024). Laut Medienberichten entfallen davon 351 Plätze auf MINT-Studienrichtungen sowie die Bereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die verbleibenden 449 Plätze werden auf weitere Berufsbereiche mit hohem Personalbedarf verteilt. Besonders hervorgehoben wird dabei die Soziale Arbeit, die mit 239 neuen Studienplätzen den größten Anteil dieses Kontingents erhält (Die Presse, 2024). An der FH Campus Wien wird das berufsbegleitende Bachelorstudium Soziale Arbeit um 30 Plätze aufgestockt. Zudem erhält der spezialisierte Masterstudiengang „Kinder- und Familienzentrierte Soziale Arbeit“ 10 zusätzliche Plätze. Diese Maßnahmen wurden in enger Abstimmung mit der Stadt Wien initiiert, die den steigenden Bedarf im urbanen Raum unterstreicht (FH Campus Wien, 2024). Auch andere Bundesländer profitieren vom Ausbau: Die FH St. Pölten erhält 89 neue Studienplätze, davon 35 im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit. Neben neuen Lehrgängen im technischen Bereich soll dieser Ausbau vor allem den sozialen Berufsfeldern zugutekommen (Weichhart, 2024).

Diese Entwicklungen zeigen, dass der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit mittlerweile nicht nur erkannt, sondern auch strukturell adressiert wird. Es bleibt jedoch offen, ob die nun beschlossenen Maßnahmen tatsächlich ausreichen, um dem langfristig steigenden Bedarf zu begegnen. In vielen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit liegen zusätzlich hohe Fluktuations- und Burnout-Raten vor, was ebenso zum bestehenden Fachkräftemangel beiträgt. Im kommenden Abschnitt wird Fluktuation näher betrachtet.

2.1.3 Fluktuation

Schuster Hans-Jörg

Die hohe Fluktuation unter Mitarbeitenden in der Sozialen Arbeit ist ein vielschichtiges Phänomen, das auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen ist. Verschiedene Studien und Fachbeiträge beleuchten die zentralen Gründe, die zu einem Stellenwechsel oder einem Verlassen des Berufsfeldes führen. So benennt sozialinfo.ch (2024: 12) unzureichende personelle Ressourcen, komplizierte administrative Abläufe und monotone Aufgabenbereiche als wesentliche Herausforderungen. Diese strukturellen Probleme beeinträchtigen die Fähigkeit der Fachkräfte, ihre Kernaufgaben effektiv zu erfüllen, und verstärken den Wunsch nach beruflicher Neuorientierung, insbesondere durch die zunehmende administrative Belastung.

Zusätzlich sind Mitarbeitende in der Sozialen Arbeit häufig hohen emotionalen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Die Konfrontation mit komplexen Lebenssituationen der Klient:innen führt langfristig zu Stress und Erschöpfung. Dies wird durch eine fehlende Wertschätzung seitens der Führungskräfte und mangelnde Unterstützung weiter verschärft. Solche Rahmenbedingungen können dazu führen, dass Fachkräfte ihre berufliche Perspektive in der Sozialen Arbeit infrage stellen. (sozialinfo.ch, 2024: 15)

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist der Mangel an Karriere- und Entwicklungsperspektiven. Mitarbeitende sehen ihre langfristigen Möglichkeiten im Berufsfeld häufig als begrenzt an, was zu Frustration führt. Dieser Eindruck wird durch unattraktive Arbeitsbedingungen und geringe Aufstiegsmöglichkeiten verstärkt. Die fehlenden Perspektiven mindern die Motivation, im Berufsfeld zu verbleiben. (mitarbeiter.com, 2024: 8)

Auch äußere wirtschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Fluktuation. Das Institut der deutschen Wirtschaft zeigt auf, dass die Fluktuationsrate in wirtschaftlichen Krisenzeiten sinkt, während sie in Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs steigt. Diese Dynamik betrifft auch die Soziale Arbeit, da allgemeine Marktbedingungen den Wechselwillen beeinflussen. (iwkoeln.de, 2022: 23) Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und eine wertschätzende Führungskultur spielen dabei eine zentrale Rolle in dieser Thematik. Administrative Bürden zu senken und ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, sind Optionen, um die psychische Gesundheit der Fachkräfte zu fördern. (wirtschaftswissen.de, 2024: 34)

Eine mögliche Strategie zur Verbesserung der Situation liegt in der Förderung des strukturellen und psychologischen Empowerments. Strukturelles Empowerment umfasst Maßnahmen, die Mitarbeitenden den Zugang zu essenziellen Ressourcen, Informationen und Entwicklungsmöglichkeiten erleichtern. Schäfer und Kriegel (ebd. 2015: 211) argumentieren, dass die Einführung flexibler berufsbegleitender Studiengänge eine zentrale Rolle bei der Förderung solcher Ansätze spielen könnte. Psychologisches Empowerment zielt hingegen darauf ab, das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit in der Arbeit zu stärken, wie Bergmanns Konzept des New Work verdeutlicht. Dieses Konzept betont die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden, eine Tätigkeit auszuüben, die sie resultierend aus dieser als Profession aufnehmen wollen.

Dies hat auch zu einem weiteren Phänomen geführt, das die Soziale Arbeit vor neue Herausforderungen stellt, jedoch auch potenzielle Lücken schließen kann.

2.1.4 Quereinsteiger:innen

Schuster Hans-Jörg

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurden verschiedene Promotionsversuche unternommen, mehr junge Menschen für den sozialen Bereich zu begeistern und zusätzlich die Kohorte der Quereinsteiger:innen zu mobilisieren. Als Quereinsteiger:innen werden Personen bezeichnet, welche ohne spezifische Ausbildung von einer Branche in eine neue Branche wechseln (Fischer, 2014: 3). Dieser Weg erfährt jedoch keine einheitliche Zustimmung innerhalb der Profession der Sozialarbeitenden.

Spatscheck spricht von einem Fachkräftemangel, der durch ein mangelndes Lehrangebot von der Sozialen Arbeit selbst verschuldet wurde. Die Lösung, diesen Mangel durch Quereinsteiger:innen auszubessern, hält er allerdings für einen suboptimalen Ansatz und schreibt:

“Auch wenn dies an manchen Stellen bereits geschieht, ist es weiterhin wichtig, das Fachkräftegebot trotz Fachkräftemangel nicht weiter aufzuweichen und darauf zu bestehen, dass die zentralen und fachlichen Aufgaben in der Sozialen Arbeit weiterhin von Kolleg*innen mit einem Abschluss in Sozialer Arbeit und nicht von Quereinsteiger*innen oder angelernten Mitarbeiter*innen geleistet werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Aufrechterhaltung der Staatlichen Anerkennung für Fachkräfte der Sozialen Arbeit ein wichtiges Instrument, dessen Kriterien nicht verwässert oder relativiert werden sollten.” (Spatscheck, 2023: 48)

Dieses Argument kann entkräftigt werden, indem es zu einem Ausbau von berufsbegleitenden Studiengängen kommt. Schäfer und Kriegel argumentieren bereits 2015, dass ein Ausbau beziehungsweise eine neue Variante der Zulassung zu einem Fachhochschulstudium den Weg eröffnen könnte, mehr Personen in die Soziale Arbeit hineinzuführen. Hiermit würde nicht nur dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, sondern zusätzlich auch Menschen diese Option geboten werden, die aus intrinsischen Beweggründen heraus in diesem Bereich tätig werden wollen. (Schäfer & Kriegel, 2015: 211)

Sofern ein gewisser Ausbildungsstandard beibehalten werden kann, gilt es jedoch auch die Vergütung beziehungsweise Leistungen wie Versicherungen und Angebote wie die Bildungsteilzeit zu ermöglichen, denn nur so besteht für potenzielle Quereinsteiger:innen die Möglichkeit, tatsächlich in die Soziale Arbeit einzusteigen, wie Schulte und Boekhoff am Beispiel von Kindergartenpädagog:innen in Deutschland gezeigt haben. (ebd., 2017: 232) Die Möglichkeit des Quereinstiegs wird unter anderem durch das nicht-existente Berufsgesetz der Sozialen Arbeit ermöglicht. Hefel und Kohlfürst führen diesbezüglich folgende Befürchtung an:

“Das nach wie vor fehlende Berufsgesetz führt dazu, dass die Soziale Arbeit kein geschützter Beruf ist und keine festgelegte akademische Ausbildung erforderlich ist. Dies kann zu einer De-Professionalisierung in der Praxis der Sozialen Arbeit führen und damit die bisher erreichte formale Akademisierung schwächen.” (Hefel & Kohlfürst, 2023: 20)

Dennoch ermöglicht es der Sozialen Arbeit und ihrer Organisation, neue Perspektiven zu generieren, denn unterschiedliche Sektoren verlangen nach unterschiedlichen Strukturen. Bergmann (2004) beschrieb den Grundgedanken seines „New Work“-Ansatzes damit, dass Menschen etwas tun, das sie wirklich tun möchten, und dies ist einer der Hauptgründe für Personen in der Sozialen Arbeit, tätig zu werden.

Weitere mögliche Problemherde, die die Soziale Arbeit betreffen, wurden bereits in quantitativen Erhebungen zutage gefördert. Auf zwei dieser soll im Folgenden eingegangen werden. Diese wurden vor allem aufgrund des Bezuges zur Situation in Österreich ausgewählt.

2.2 Studien und Umfragen zum Thema

Schlager Maria

In diesem Abschnitt wollen wir vorrangegangene Studien vorstellen, die sich mit dem Thema der Sozialen Arbeit mit ihren gegenwärtigen Herausforderungen, bezüglich Veränderungen in Struktur und Anforderungen, und Ansprüchen seitens der Professionist:innen beschäftigen und für unser Forschungsvorhaben relevant scheinen.

2.2.1 Erhebung der Arbeiterkammer Wien zur Sozialen Arbeit 2024

Anfang des Jahres 2024 startete die Arbeiterkammer (AK) Wien eine österreichweite Umfrage, worin Berufstätige im Bereich der Sozialen Arbeit zu ihrer Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, der Personalsituation und zu ihren Veränderungsabsichten befragt wurden. Grund für die Forschung war die Entwicklung der Teilzeitkräfte in diesem Bereich und die zunehmende Auslagerung behördlicher Dienstleistungen auf Nichtregierungsorganisationen oder gemeinnützige Vereine, wie Julia Pollak, Geschäftsführerin des OBDS, festhält. So wachsen Kundschaft und Arbeitsaufgaben, aber nicht die finanziellen Mittel. Finanzielle Mittel im untersuchten Bereich stammen zu häufig aus Bundes- oder Landesbudget oder sind als – zeitlich begrenzte - Projekte finanziert. Auch Spenden gelten in manchen Vereinen als unverzichtbar. Die Teilnahme an der Umfrage konnte 6 Wochen lang online über einen Link absolviert werden, die Zahl der Teilnehmenden betrug knapp 6000 Personen, wobei nur etwas über 4000 als berufsangehörig eingestuft werden konnten. Das ergibt, bei einer geschätzten Basisgröße von 43.000 Sozialarbeiter:innen, 9,5% Beteiligung. Die meisten von ihnen arbeiten an der so genannten Basis, auch in Kombination mit Stabstelle oder Leitung, 77% der Teilnehmenden waren Frauen. Eine reine Leitungsstelle nimmt knapp 1% der teilgenommenen Personen ein. Als Ziel der Studie wollen die Autor:innen Forderungen formulieren, die am Ende der Ergebnisaufarbeitung vorgestellt werden. Die Ergebnisse der Erhebungen der AK Wien von Schalek & Kappacher wurden im Oktober 2024 vorgelegt und werden im Folgenden grob erläutert.

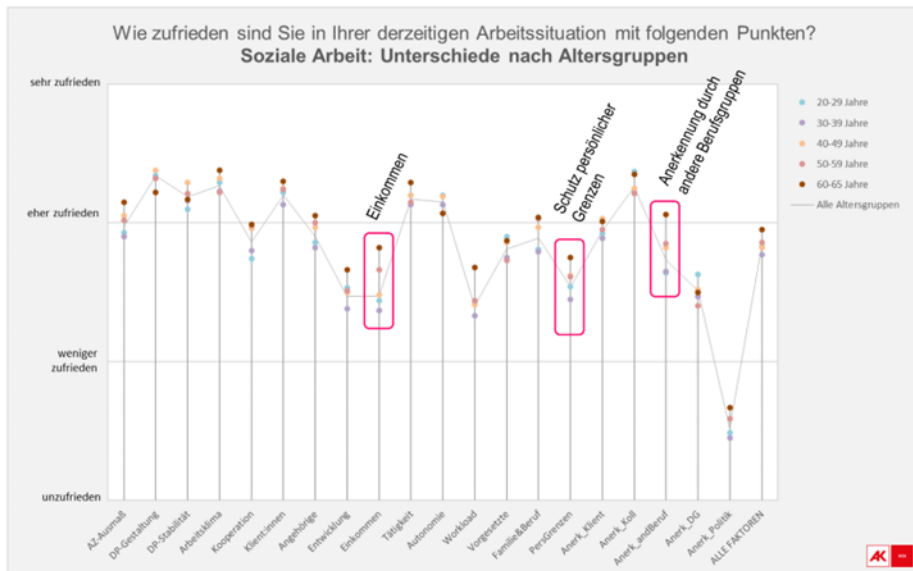
Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit

Zufriedenheit ist eine komplexe Wahrnehmung und setzt sich in der vorliegenden Umfrage aus drei Hauptkriterien zusammen:

- Rahmenbedingungen wie Dienstpläne, Arbeitsklima, Entwicklung, Einkommen usw.,
- Tätigkeit wie Klient:innenarbeit, Art und Inhalt der Aufgabe, Autonomie im Beruf
- Anerkennung in der eigenen Berufsgruppe, sowohl durch die Dienstgeber:innen als auch durch die Politik.

Rein positiv bewertet wurde die Tätigkeit an sich, hier waren alle Antworten über der mittleren Zufriedenheitsmarke. Schlecht abgeschnitten hat Anerkennung, vor allem von Seiten der Politik. Hier herrscht allgemeine Unzufriedenheit. Bei den Rahmenbedingungen befinden sich Dienstpläne und Arbeitsklima auf der oberen Zufriedenheitswahrnehmung. Alles andere kann der Studie zufolge als weniger zufriedenstellend deklariert werden. Diese Fragestellung wurde auch nach Altersgruppen ausgewertet, zusammengefasst kann gesagt werden, dass jüngere Berufsangehörige eine geringere Zufriedenheit aufweisen als ältere.

ZUFRIEDENHEITSAKTOREN NACH ALTERSGRUPPEN



Jüngere Berufsangehörige weisen eine geringere Zufriedenheit als ältere auf.

Relevante altersabhängige Themen:

- Einkommen
- Schutz persönlicher Grenzen
- Anerkennung durch andere Berufsgruppen

Abbildung 2.1 Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit (Schalek & Kappacher, 2024: 36)

Als signifikanter Ausreißer Richtung Unzufriedenheit, der auf alle Altersgruppen zutrifft, kann die Anerkennung seitens der Politik genannt werden. Die Grafik zeigt aber auch, dass es mit der Anerkennung seitens der Dienstgeber:innen, dem Schutz der persönlichen Grenzen, dem Workload, der Entwicklungsmöglichkeiten und dem Einkommen weniger Zufriedenheit gibt. Ein weiterer Fokus wurde auf wie Wahrscheinlichkeit im Berufsfeld zu verbleiben gelegt. Es wurde erhoben, wie häufig die Studienteilnehmer:innen an einen Berufswechsel denken. Die Auswahlmöglichkeiten reichten von "täglich" bis "nie", wobei gleich erwähnt werden soll, dass die Anerkennung seitens der Politik erneut Richtung Unzufriedenheit geht und hier die Zahl derer, die an Berufswechsel denken groß ist, gefolgt von Anerkennung seitens der Dienstgeber:innen. Auch Entwicklungsmöglichkeiten, Workload und Schutz der persönlichen Grenzen lässt die Teilnehmer:innen häufiger an einen Berufswechsel denken. Zufriedenheit und somit weniger Gedanken an einen Wechsel des Berufes herrschen bei der Gestaltung der Dienstpläne und deren Stabilität, beim Arbeitsklima generell, in Bezug auf die Klient:innenarbeit und bei der Tätigkeit, der Autonomie und der Anerkennung durch Kolleg:innen.

ZUFRIEDENHEITSAKTOREN NACH GEDANKEN AN BERUFSWECHSEL

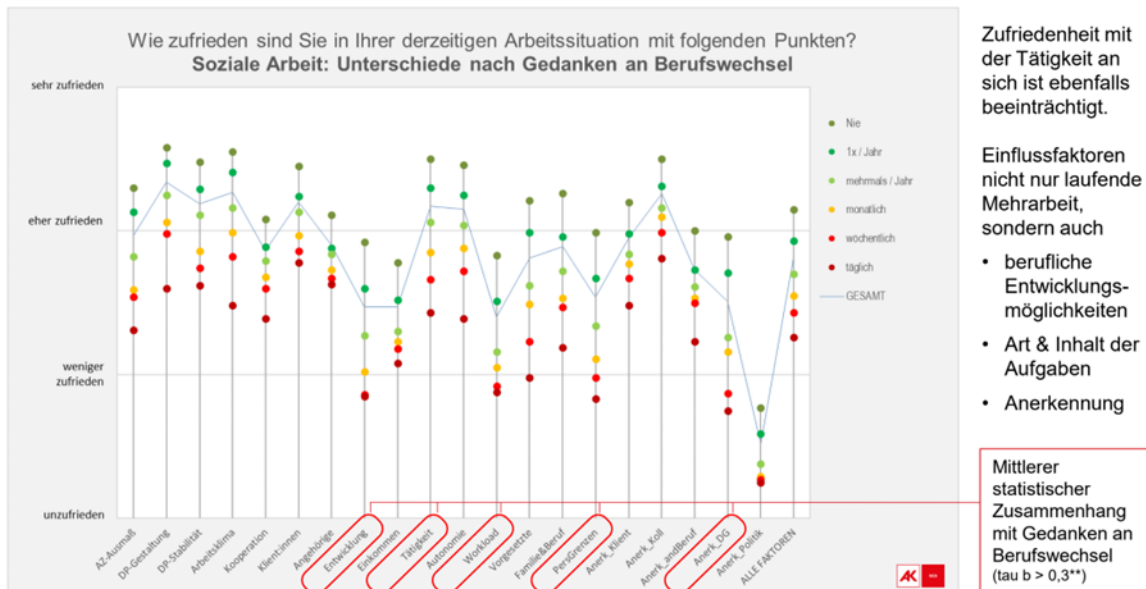


Abbildung 2.2: Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit (Schalek & Kappacher, 2024: 41)

Grundsätzlich kann also eine Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich festgestellt werden, die Rahmenbedingungen, die mit der Anerkennung von „Außen“ und „Oben“ in Zusammenhang stehen, scheinen das Zufriedenheitsempfinden zu schmälern.

Schlussfolgerungen der Studie

Die Ergebnisse der Erhebung der AK Wien resümieren in ihren Ergebnissen, dass ein Großteil der Berufsangehörigen der Sozialen Arbeit jünger als 40 Jahre ist, was den Blick verstärkt auf deren langfristige berufliche Perspektiven lenkt. So heißt es:

„Fast sechs von zehn Berufsangehörigen waren zum Befragungszeitpunkt unter 40 Jahre alt. Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie man den zahlreichen jüngeren Arbeitnehmer:innen eine langfristige Berufsausübung mit gesunden Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit ermöglichen kann.“ (Schalek & Kappacher, 2024: 61)

Vor diesem Hintergrund betonen die Autor:innen die Bedeutung von Zufriedenheit mit der Tätigkeit als einen entscheidenden Resilienzfaktor und Schlüssel zur Vermeidung früher Berufsausstiege. Diese Zufriedenheit ist jedoch eng an bestimmte Bedingungen geknüpft:

„Die Arbeitszufriedenheit der Befragten ist bei jenen Aspekten der beruflichen Realität, die sich direkt auf die Tätigkeit in der Sozialen Arbeit beziehen, einerseits generell hoch und erweist sie sich in der Analyse andererseits als wertvoller Resilienzfaktor gegenüber diversen Widrigkeiten.“ (ebd., 2024: 61)

Gleichzeitig warnen die Ergebnisse jedoch davor, dass schwierige Rahmenbedingungen – wie hohe Mehrarbeit oder geringe Anerkennung – diese Zufriedenheit untergraben können. In solchen Fällen gehe der „Anker der Zufriedenheit“ verloren, was sich direkt auf die Wechselbereitschaft auswirke:

„Dies zeigt sich an jenen Berufsangehörigen, die angegeben haben, monatlich oder öfter an einen Berufswechsel zu denken: Sie haben den 'Anker' der Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich und den unmittelbaren Kolleg:innen bereits verloren und zählen zur Risikogruppe frühzeitiger Berufsaussteiger:innen“ (ebd., 2024: 61)

Die Studie schlussfolgert, dass die Qualität der geleisteten sozialen Arbeit nicht nur für die Adressat:innen bedeutsam sei, sondern ebenso für die Berufsangehörigen selbst – sowohl für ihre berufliche Identifikation als auch ihren Verbleib im Berufsfeld: *„Die Qualität der geleisteten Unterstützung ist damit nicht nur für die Adressat:innen von großer Bedeutung, sondern auch für die Berufsangehörigen und deren Verbleib in der Sozialen Arbeit.“* (ebd., 2024: 61)

Forderungen für die Zukunft der Sozialen Arbeit

In den Ergebnissen der Erhebungen der AK Wien werden sechs grundlegende Forderungen formuliert, die als zentrale Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Qualität der Sozialen Arbeit dienen. Diese beinhalten die Schaffung „guter Arbeitsbedingungen, insbesondere durch die Erhöhung der Personalausstattung, um bei Personalausfällen (durch Urlaub, Krankheit oder Fortbildung) das Einspringen von Kolleg:innen sowie regelmäßige Mehrarbeit zu reduzieren“ (Schelak & Kappacher, 2024: 64). Darüber hinaus wird ein Berufsrecht für die Soziale Arbeit gefordert, „das die Erarbeitung und Umsetzung eines Bundesgesetzes umfasst, das internationalen Qualitäts- und Ausbildungsstandards entspricht und Aspekte wie berufliche Rechte, Pflichten, Aus- und Weiterbildung, Registrierung, Freiberuflichkeit sowie die Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse regelt“ (Schelak & Kappacher, 2024: 64). Weitere Forderungen beinhalten die Qualitätssicherung durch ein Recht auf Fortbildungen und Supervision und genügend personelle Ressourcen für eine qualitätvolle Praktikumsbegleitung von Studierenden zu gewährleisten (Schelak & Kappacher, 2024: 64). Die letzte Forderung betrifft die „Durchführung einer bundesweiten Erhebung zur Anzahl der Fachkräfte und Ermittlung des mittel- und langfristigen Bedarfs als Planungs- und Entscheidungsgrundlage für Politik und Verwaltung“ (Schelak & Kappacher, 2024: 64).

Relevanz für die vorliegende Forschung

Für die Forschungsgruppe stehen die Unzufriedenheitsmarker „Anerkennung durch Dienstgeber:innen“ und „Anerkennung seitens der Politik“ im Fokus und somit steht das Forschungsvorhaben mitten in einer aktuellen Debatte, die den Beruf der Sozialen Arbeit nachhaltig mitgestalten könnte. „Die Mehrheit der Sozialarbeitenden empfindet den Job als sehr erfüllend. Nur an den Rahmenbedingungen stören sich viele“, so Kurt Schelak im Interview mit Natascha Ickert, 2024.

2.2.2 Studie der Fachhochschule Salzburg zu Berufsbiographien im sozialen Sektor 2018

Eine frühere Studie unter dem Titel „Berufsbiographien im sozialen Sektor. Kontinuitäten, Brüche, Übergänge“ stammt aus dem Jahr 2018 und wurde von der FH Salzburg durchgeführt (im Folgenden: Studie Berufsbiographien im sozialen Sektor). Das Forschungsteam bestand aus Heiko Berner, Astrid Jakob, Elmar Schüll sowie den Studierenden. Die Studie sollte zur Beschreibung des sozialen Sektors als Arbeitsmarkt, einschließlich der für berufsbiografische Entscheidungen relevanten Rahmenbedingungen, dienen. Hierzu wurden verschiedene Interviewmethoden angewendet, die sich wie folgt aufteilten: 30 narrative Interviews, neun Expert:inneninterviews, Literatur- und Dokumentenanalyse und schriftliche Befragung. Am Ende werden die auf der Homepage der „Österreichischen Gesellschaft für Soziale Arbeit“ (OGSA) veröffentlichten Ergebnissen der Studie verschiedene "Motivtypen" zeigen, die einen Umbruch in den Berufsbiographien begünstigen.

Ausgangslage

Die Studie erfolgte aufgrund des beobachteten Arbeitskräftemangels im Sozialen Sektor bei gleichzeitiger Prognose, dass der Bedarf an Sozialarbeiter:innen künftig steigen wird; Arbeitskräftemangel aufgrund zu wenig ausgebildeter Personen wurde gleichzeitig als Ursache ausgeschlossen. Ziel war es, Indikatoren für häufiges Wechseln der Stelle und Orte der Belastungen, aber auch der Erfüllung zu identifizieren. Die Forschung sollte dazu dienen "ein genaueres Bild der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren zu gewinnen, die für den (erfolgreichen oder nicht erfolgreichen) Verlauf von Berufsbiographien im sozialen Sektor von Bedeutung sind" und stellte die Frage, ob es Bereiche gibt, in denen die arbeitsbezogenen Belastungen derart hoch ist, dass sie aus Sicht der Arbeitnehmer:innen kaum mehr ertragbar sind. Außerdem versuchte das Forschungsteam der FH Salzburg herausfinden, welche Faktoren für eine eventuelle berufliche Neuorientierung verantwortlich sein könnten, und wollte typische Muster von Berufsbiographien im untersuchten Bereich ausfindig machen. Ferner wurde die Frage gestellt, welche Kompetenzen nötig sind, um dauerhaft Soziale Arbeit mit Klient:innen zu leisten, und ob sich Empfehlungen für die FH-Studiengänge formulieren lassen. (Schüll et al. 2018: 7) Für folgende Stellen wurden Schwierigkeiten dabei beobachtet, geeignete Bewerber:innen zu finden:

- Jene, die auf den unteren Hierarchie-Ebenen angesiedelt sind und/oder
- im Zusammenhang mit niederschwelliger Sozialer Arbeit stehen, wie z.B. der Streetworktätigkeit und/oder
- nicht im urban geprägten Zentralraum, sondern in den Regionen zu finden sind und/oder
- einen hohen Anteil an administrativen Aufgaben aufweisen" (Schüll et al. 2018:19).

Die Autor:innen der Untersuchung konstatieren aufgrund der geführten Exper:inneninterviews eine Veränderung des Sozialen Sektors in Richtung Professionalisierung.

Zunehmende Professionalisierung

Die genannten Entwicklungen stellen Mitarbeiter:innen vor neue Herausforderungen auf mehreren Ebenen. Positiv empfunden wird, dass die Akademisierung der Ausbildung Reflexionsfähigkeit, Methodenvielfalt und juristische Kenntnisse erhöht, und dass der Anteil des Personals mit FH-Abschluss - oder ähnlicher Qualifizierung - steigt und somit die Qualifikationsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Eher ambivalente Reaktionen zeigen sich in Bezug auf die Gefahr eines steigenden Kostendrucks, den Ressourcenmangel hinsichtlich der Ansprüche der Professionalität und den Gewinn an Bedeutung professioneller Standards und Referenzen, die den Dokumentationsaufwand erhöhen und somit weniger Zeit für Klient:innenarbeit bleibt. Durch eine bessere Ausbildung steigt zudem die Erwartungshaltung der Absolvent:innen bezüglich ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die häufig unterfüllt bleiben (Schüll et al., 2018: 20).

Als weiteren schwierigen Aspekt nennen die Interviewten die zunehmende Digitalisierung des Sektors. Vor allem Personen, die schon länger in dem Bereich tätig sind, brauchen Unterstützungen im Umgang mit digitalen Werkzeugen, die aber für die organisatorischen Zusammenhänge, die Administrationen und Dokumentationen unerlässlich geworden sind. Befragte Expert:innen berichten auch von einem zunehmenden Wettbewerb um Aufträge, damit verbundene Ressourcen und dem Wettbewerb um Arbeitskräfte. Sozialarbeiterische Einrichtungen sehen sich Behörden gegenüber im Nachteil, da sie weder über den SWÖ-Kollektivvertrag hinaus zahlen noch Arbeitsplatzsicherheit garantieren können. Schwieriger gestaltet sich der Wettbewerb unter den Trägereinrichtungen. Es wird erwartet, dass Effizienz und Sparpotential, ähnlich wie im Wirtschaftssektor, gesteigert werden, dies erfordert aber eine Reduktion von Input. Eine interviewte Person drückte es so aus:

„Wir nehmen zweierlei wahr: Auf der einen Seite, wenn ich es von Seiten der Fördergeber von Stadt, Land, Bundesministerium oder der EU-Ebene sehe, dass die Schere dessen, was professionelle Arbeit ausmacht und das, was an Mitteln dafür zur Verfügung gestellt wird, ganz stark auseinandergeht. Ich sage jetzt einmal so unter dem Schlagwort Leistbarkeit des Sozialsystems, das wir haben. Auf der anderen Seite [sehe ich] mit Blick direkt in die Einrichtungen, dass die Anforderungen an die Soziale Arbeit immer größer werden“ (Schüll et al., 2018: 22).

Die Aspekte der Veränderungen innerhalb des Sozialen Sektors für Mitarbeiter:innen werden auf folgende Punkte gebracht zusammengefasst:

- Die Notwendigkeit ökonomischen Denkens und Kenntnisse zu Struktur des Sozialen Sektors
- Selbstorganisationsfähigkeit und Dokumentationspflicht
- Managementkompetenzen
- Fähigkeiten mit Informations- und Kommunikationstechniken zu arbeiten.

Zudem berichten die Interviewten Personen eine zunehmende Formalisierung und erhöhte Kontrollen der Leistungserbringung (Schüll et al., 2018: 23).

Ergebnisse der Studie Berufsbiographien im sozialen Sektor

Als ein Ergebnis soll hier festgehalten werden, dass Arbeitnehmer:innen der Sozialen Arbeit nur wenige Möglichkeiten haben, durch „überdurchschnittliches Engagement auf einer bestimmten Stelle eine überdurchschnittliche Bezahlung zu erreichen.“ Daraus schließen sie, dass das Personal in der „Sozialen Arbeit weniger extrinsisch als intrinsisch motiviert ist“ (Schüll et al. 2018: 18). Von der Forschungsgruppe interviewte Expert:innen gehen davon aus, dass es in den letzten Jahrzehnten einen erhöhten Anspruch an die Professionalität der Sozialen Arbeit gegeben hat. An den zur Verfügung stehenden Ressourcen in Form von monetären Entgelten oder Personal ändern Professionalisierungsstandards jedoch nichts. (Schüll et al. 2018: 20) Eine Folge der Bedeutungszunahme von professionellen Standards und Referenzen ist, dass das Einhalten dieser Standards zum Zwecke der Legitimation und Absicherung dokumentiert werden muss und daraus folgend für die eigentliche Soziale Arbeit weniger Zeit bleibt. Folgendes Bild fasst die Ergebnisse zusammen:

Berufsbiografien von Beschäftigten des sozialen Sektors



Typ	Spezifische Belastungsfaktoren bzw. Gründe, zu gehen
Persönlichkeitsentwicklung (01A)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Möglichkeit, zu lernen (Fort-, Weiterbildung, Supervision) Kein persönlicher Gewinn durch die Arbeit mit den Klient*innen oder mit einer bestimmten Klient*innengruppe => Ressourcen für Beziehungsarbeit Überidentifikation (in Verbindung mit mangelnden Ressourcen => Gefahr des Burnout)
Veränderung des Umfelds (01B)	<ul style="list-style-type: none"> Kein kreativer Spielraum => Mitentscheiden im Betrieb, Gestaltung des Arbeitsplatzes Später: Entwicklung hin zu einer Leitungstätigkeit (04A) => Aufstiegsmöglichkeit (Alterseffekt)
Solidarität (power with) (02A)	<ul style="list-style-type: none"> Zu wenig Ressourcen für Klient*innenarbeit Kein Verständnis für eine reflexive professionelle Haltung durch die Vorgesetzten oder das Team
Direktive (power over) (02B)	<ul style="list-style-type: none"> Zu wenig direkte Einflussmöglichkeiten auf die Klient*innen
Homebase (03A)	<ul style="list-style-type: none"> Kein passendes Team, mangelnde Wertschätzung => Reflexionsmöglichkeiten, Supervision, Intervention nötig Mangelnde Stabilität (unsichere Budgetierungsprozesse, Projektfinanzierung, unklare Strukturen im Betrieb, schlechtes Karenzmanagement)
Ein klarer Beruf (03B)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Anerkennung durch die Vorgesetzten Professionelle Distanzierung schwer möglich (Beruf ungleich Berufung) (Kohorteneffekt => akad. Ausbildung der jüngeren Jahrgänge)
Aufstieg und Leitung (04A)	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzte verfügen über zu wenig fachliche Kompetenz Keine Aufstiegsmöglichkeit im Betrieb
Vielgestaltige Tätigkeit (04B)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Möglichkeit, ein zweites Standbein aufzubauen Keine Möglichkeit, den als niedrig empfundenen Status des Sozialen zu kompensieren

Abbildung 2.3: PPT-Berufsbiografien-im-sozialen-Sektor.pdf, (Berner-H.-Jakob-A.-Schüll-E.,2019)

Relevanz für die vorliegende Forschung

Die Ergebnisse dieser Forschung konnten dahingehend zur Entwicklung unserer Forschungsfrage beitragen, als sie uns eine weitere Perspektive boten, und eine differenziertere Perspektive auf Problemlagen des Arbeitsfeldes liefert. Vor allem die Punkte zur Persönlichkeitsentwicklung, Homebase, ein klarer Beruf sowie Aufstieg und Leitung weckten unser Interesse.

2.2.3 Zusammenfassung

Diese beiden Studien zeigen, dass das Berufsfeld Soziale Arbeit über den Aspekt der Klient:innenarbeit hinausreicht und es zusätzliche Faktoren braucht, um Mitarbeiter:innen im Feld zu halten. Beide Studien postulieren fehlende Anerkennung auf mehreren Ebenen als wesentliches Element mit Effekt auf Mitarbeiter:innen. Ebenso wirkt sich ein Fehlen von Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten negativ aus und die Studien zeigen daraus resultierende Wechselbedürfnisse. Vor allem in den Ergebnissen der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor (Schüll et al., 2018) wird der Wandel innerhalb der Profession, dem aufgrund steigender Anforderungen der fördergebenden Institutionen nichts entgegenzusetzen ist, anschaulich. Darüber hinaus veranschaulichen die Ergebnisse, welche Veränderungen noch akzeptiert und implementiert werden können und welche vordergründigen Belastungen steigen. In Kombination mit den Ergebnissen der Erhebungen der AK Wien bestätigen sie die Richtung des vorliegenden Forschungsinteresses, welches nicht Klient:innenarbeit als ausschlaggebendes Wechselmotiv identifiziert, sondern den Fokus auf die Organisationsebene und deren Potential zur Mitarbeiter:innenbindung und -stärkung legt. Der nächste Abschnitt dient der Erläuterung dahingehender Forschungslücken.

2.3 Forschungslücken

Schuster Hans-Jörg

Im Kontext des psychologischen und strukturellen Empowerments sowie der Sozialen Arbeit zeigen sich mehrere Forschungslücken, die bislang nicht hinreichend untersucht wurden. Eine zentrale Lücke betrifft die Rolle von Organisationen und Führungskräften in der Implementierung von Empowerment-Prozessen. Zwar sind theoretische Modelle wie flache Hierarchiestrukturen und partizipative Entscheidungsfindung umfassend beschrieben, jedoch fehlen empirische Untersuchungen, die belegen, wie spezifische organisatorische Maßnahmen die Autonomie und Selbstwirksamkeit von Fachkräften in der Sozialen Arbeit nachhaltig fördern können (Müller, 2019: 45). Es bleibt insbesondere offen, inwiefern Teamleitungen und Führungskräfte durch gezielte Weiterbildung und Supervision Kompetenzen für die Förderung von Selbstwirksamkeit entwickeln können und welche Interventionen langfristig die Resilienz und Motivation in Teams stärken (Weber, 2020: 78).

Darüber hinaus besteht ein erheblicher Forschungsbedarf hinsichtlich der Wechselwirkungen zwischen strukturellem Empowerment und den psychologischen Bedürfnissen von Fachkräften. Unklar ist bislang, wie organisatorische Veränderungen, wie etwa die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle oder die Reduktion hierarchischer Ebenen, das Wohlbefinden und die berufliche Zufriedenheit der Fachkräfte beeinflussen (Schmidt & Klein, 2021: 112). Insbesondere die Auswirkungen von Remote-Arbeit und hybriden Arbeitsmodellen auf die Selbstwirksamkeitserwartung und den sozialen Zusammenhalt in Teams der Sozialen Arbeit sind bisher nur unzureichend beleuchtet (Hoffmann & Richter, 2018: 34).

Ein weiterer relevanter Forschungsbedarf ergibt sich aus der Frage, wie Organisationen Empowerment auf struktureller Ebene nachhaltig implementieren können. Es fehlen langfristige Evaluationsstudien, die darlegen, welche organisationalen Rahmenbedingungen erforderlich sind, um Selbstermächtigung nicht nur kurzfristig, sondern auch in langfristigen Transformationsprozessen zu etablieren (Weber, 2020: 80). Dazu gehört auch die Betrachtung von Konfliktpotenzialen, die durch veränderte Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse entstehen können. Insbesondere die Frage, wie Organisationen Widerstände innerhalb der Teams konstruktiv bearbeiten können, bleibt bislang unbeantwortet (Schmidt & Klein, 2021: 115). Schließlich ist die Perspektive der Fachkräfte selbst ein bislang unterbeleuchteter Bereich in der Forschung. Es bleibt offen, wie Sozialarbeitende Selbstwirksamkeit in ihren beruflichen Rollen wahrnehmen und welche Formen der Unterstützung sie von Organisationen als notwendig erachten (Hoffmann & Richter, 2018: 36). Studien zu diesem Themenfeld könnten wertvolle Einblicke in das Zusammenspiel zwischen individueller Selbstwirksamkeit und organisationaler Unterstützung liefern und gezielte Interventionen ermöglichen. Hierbei wäre ein weiteres Forschungsvorhaben spannend, das den Einfluss von kollegialem Austausch, Netzwerken und interdisziplinärer Kooperation auf das psychologische Empowerment der Fachkräfte genauer untersucht (Müller, 2019: 48).

Darüber hinaus zeigt sich ein Mangel an Forschung zur Integration von Empowerment-Ansätzen in die Ausbildung und das Studium der Sozialen Arbeit. Es bleibt weitgehend unbeantwortet, wie zukünftige Fachkräfte bereits während ihrer Qualifikation für die Förderung von Empowerment sensibilisiert und geschult werden können. Curriculumentwicklungen und praxisorientierte Studien, um Selbstbestimmung als integralen Bestandteil der Sozialen Arbeit zu verankern, fehlen (Weber, 2020: 83).

Diese Forschungslücken dienen zur Verdeutlichung, dass eine umfassendere, empirisch fundierte Auseinandersetzung mit Empowerment-Ansätzen in der Sozialen Arbeit notwendig ist, um deren Wirkmechanismen und Herausforderungen unter Berücksichtigung organisatorischer und personeller Faktoren adäquat zu erfassen. Bezogen auf diese Notwendigkeit werden im nächsten Kapitel die Ziele dieser Masterthesis erläutert.

2.4 Forschungsfragen

Schlager Maria

Im Rahmen Forschungsprojektes wurden vielfältige Methoden angewendet, um Forschungsinteressen zu wecken und Fragen zu stellen. Eine davon war der Austausch mit Leitungspersonen aus Organisationen der Sozialen Arbeit in St. Pölten. Dabei konnte nicht nur ein Einblick in ihre Arbeitsrealität stattfinden, sondern gezielte Fragen gestellt und kritische Punkte angesprochen werden. Im Zuge des Vormittags konnten vor allem jene Problemlagen sichtbar werden, mit denen Leitungspersonen konfrontiert sind, die ihren Aussagen zufolge auch auf die Grenzen der Organisationsstrukturen zurückzuführen sein könnten. Auf den ersten Blick Richtung Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit stehen Kompetenzen der Mitarbeiter:innen hinsichtlich

Klient:innenarbeit im Vordergrund. Diese umfassen alle Bereiche, die es braucht, um Klient:innen in das gesellschaftliche Leben zu (re-)integrieren. Dabei ist Soziale Arbeit Mechthild Seithe (2010; 2012) zufolge stets auf die Kooperation der Klient:innen angewiesen. Sie will Menschen, ihre Biografien und ihre Lebenswelten verstehen, ihre sozialen Netze und Sozialräume in die Arbeit miteinbeziehen, ihre Ressourcen entdecken, anerkennen und einsetzen, um ihrem Ziel näherzukommen (2012: 61f). Vor dem Hintergrund dieser Haltung sollen Organisationsstrukturen identifiziert werden, die dazu beitragen könnten, nachhaltige Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen als auch den strukturellen Anforderungen des Berufsfeldes gerecht werden können. Aus diesen Überlegungen entstand folgende Frage:

Welche Elemente aus den „New Work“-Konzepten sind in Arbeitsorganisation beratender Sozialer Arbeit etabliert und wie wirken diese?

Wesentliche Kernelemente der Organisationen der Sozialen Arbeit finden sich in Leitbildern und Betriebsvereinbarungen wieder. Diese weckten das Interesse von Alenka Bradley-Schmiedbauer und leiteten sie zu folgender Subforschungsfrage:

Welche Arbeitsorganisationselemente des New Work finden sich in Leitbildern und Betriebsvereinbarungen der Organisationen beratender Sozialer Arbeit?

Führungskräfte sollen Führungsqualität beweisen, für ein familiäres Betriebsklima sorgen, und Verantwortung übernehmen. Neben Fach- und Methodenkompetenz hinsichtlich der organisatorischen und strukturellen Anforderungen sollen sie auch soziale und emotionale Kompetenz beweisen und für faire Rahmenbedingungen und Strukturen sorgen. Inwiefern sie diese mitgestalten und selbst bestimmen können, sollte anhand folgender Subforschungsfrage beantwortet:

Welchen Einfluss können Team- und Bereichsleitungen auf Organisationsstrukturen in die beratenden Sozialen Arbeit nehmen

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, alle Organisationsebenen zu untersuchen. Daher ist es erforderlich, einen Fokus auf die Mitarbeiter:innen und deren Einfluss erleben zu legen. Dieses Interesse führte zu folgender Subforschungsfrage:

Wie können Mitarbeiter:innen Einfluss auf die Organisationsstrukturen im Bereich des Forschungsfeldes nehmen?

3 Theoretische Grundlagen unserer Forschung

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

3.1 Forschungsrelevante Konzepte des New Work

Das Herzstück der New Work bildet der Empowerment-Begriff. Die folgenden Seiten beschäftigen sich deshalb mit seiner Entstehungsgeschichte, zeigen unterschiedlich akzentuierte Verwendungen auf und münden in einer für die vorliegende Arbeit praktikablen Begriffsdefinition.



27

Der Empowerment-Begriff stammt aus der US-amerikanischen Gemeindepsychologie und wurde 1985 vom Sozialwissenschaftler Julian Rapport etabliert. Der Begriff versteht sich als der erreichte Zustand von Selbstverantwortung und Selbstbestimmung. Im Deutschen häufig gleichgesetzt mit Selbstkompetenz vermag er beinahe alle Bereiche menschlichen Zusammenlebens zu erobern, er kann praktisch überall angewendet werden. Felfe und van Dick stellen im Handbuch Mitarbeiterführung [sic!] (2023) das Konzept hinter dem Begriff in Form von Verschiebung der Macht- und Hierarchiestrukturen zugunsten der Mitarbeiter:innen dar. Dies kann an bestimmten Parametern vorgenommen werden: durch einen offenen Zugang zu Informationen, Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten, durch die Etablierung von vielfältigeren Handlungs- und Entscheidungsräumen für Mitarbeiter:innen durch Verflachung von Hierarchien, durch Einführung von teilautonomen Gruppen und durch die Dezentralisierung von Entscheidungswegen. Es zielt darauf ab, einen Zusammenhang zu höherer Arbeitszufriedenheit herzustellen. Mitarbeiter:innen, „die sich kompetent genug für ihre Arbeit fühlen, diese als bedeutsam erleben sowie Selbstbestimmung und Einfluss wahrnehmen, zeigen Verhaltensweisen und besitzen Einstellungen, die für ihre Arbeitgeber, aber auch für Mitarbeiter [sic!] selber positive Konsequenzen haben. Sie sind leistungsfähiger, arbeitszufriedener und weniger gestresst. Sie fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden und verhalten sich innovativer.“ (Felfe, van Dick, 2023: 25)

Durch die Wahrnehmung von Empowerment sollen Mitarbeiter:innen eine nähere Bindung zum Unternehmen oder ihrer Organisation aufbauen, sie sollen sich weniger gestresst oder von ihren Aufgaben erschöpft fühlen und dabei mehr extraproduktives Verhalten zeigen. So werden nicht alle Mitarbeiter:innen davon begeistert, und es ist fraglich ob oben genannte Problemstellungen damit gelöst werden können. Die vorliegende Forschung bewegt sich jedenfalls im Spannungsfeld dieser Fragestellungen.

Frijdhof Bergmann

“Der Raum, in dem einst das Großartige wohnte, ist unter der Vormundschaft des Liberalismus leer und grau geworden. Dass man denen, die schlecht dran sind, helfen muss, ist selbstverständlich; das ist nun wirklich die platteste aller Plattitüden. Die Frage ist: Was sind die höheren, die ehrgeizigeren Ziele, die eine Gesellschaft haben könnte – jene Ziele, die unseren Geist beflügeln könnten?” (Bergmann, 2002: 142).

Für Bergmann war das Streben nach Freiheit ein essenzieller Wert, der jedoch, wie er schrieb, nicht mit Wahlmöglichkeiten allein Realität werden kann. Vielmehr bedürfe es, die Möglichkeit zu bieten, dass Menschen ihre freie Wahl treffen können, ohne zwischen vorgefertigten Optionen entscheiden zu müssen. Dies zu erfüllen, sei der Auftrag einer freien Gesellschaft. Er argumentierte, “ [...] dass der Punkt, an dem man ansetzen müsse, logischerweise die Struktur und Organisation der Arbeit sei” (Bergmann, 2004: 144). Für Bergmann war die grundsätzliche Aufteilung von Arbeit am Taylorismus orientiert. Dieser zeichnet sich durch eine starke Hierarchie aus. Alle leitenden, planenden respektive denkenden Arbeiten obliegen der Leitungsebene, während die Arbeiterschaft handelt. Dies soll in der Theorie Taylors zu einem reibungsloseren Ablauf im Arbeitsalltag führen, jedoch, wie Bergmann und

weitere, wie Hamel, kritisierten, die Eigeninitiative und Vorstellungskraft der Handelnden unterbinden. (Hamel, 2008: 23)

Da in den USA der 80er Jahre in der Industrie der Taylorismus weit verbreitet war und somit das Lohnarbeitssystem dominierte, lag hier für Bergmann die große Problematik. Er plädierte dafür, dass Arbeit zwar herausfordernd, aber sinnvoll und die Persönlichkeit fördernd sein sollte (Bergmann, 2004: 355).

Gretchen W. Spreitzer

Gretchen Spreitzer ist Professorin an der Ross School of Business der University of Michigan. Auf ihrer Homepage findet sich folgende Beschreibung ihres aktuellen Schwerpunktes: „Her research focuses on employee empowerment and leadership development, particularly within a context of organizational change and decline. Her most recent research is examining how organizations can enable thriving, especially in contexts dealing with the new world of work.“ (Spreitzer, o. D.) Sie widmet sich in ihrer Forschung im Speziellen dem strukturellen und psychologischen Mitarbeiter:innenempowerment sowie Führungs- und Organisationsverhalten.

Spreitzer führt zu der Dualität des Empowerment Begriffs aus:

„Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die sozialstrukturelle Perspektive des Empowerments in Theorien des sozialen Austauschs und Macht eingebettet ist. Obwohl diese Perspektive bei Praktikern große Aufmerksamkeit erregt hat, weil sie spezifische Managementpraktiken mit Leistungserbringung verknüpft, ist sie begrenzt, da sie eine rein organisationszentrierte Perspektive auf Empowerment bietet. Es geht nicht auf die Art der Ermächtigung ein, wie sie von den Mitarbeitern erlebt wird. Dies ist wichtig, da den Mitarbeitern in manchen Situationen alle Empowerment-Tools von Kanter – Macht, Wissen, Informationen und Belohnungen – zur Verfügung gestellt wurden und sie sich dennoch entmachteten fühlen. Und in anderen Situationen fehlen Einzelpersonen alle objektiven Merkmale einer befähigenden Arbeitsumgebung, fühlen sich aber dennoch befähigt und handeln auch befähigt. Diese Einschränkung trug dazu bei, die Entstehung der psychologischen Perspektive des Empowerments voranzutreiben [...]. (Spreitzer, 2008: 60)

Carsten C. Schermuly

Schermuly (2016) kritisiert am Ansatz des strukturellen Empowerments, dass dieser die individuelle Lebenswelt beziehungsweise überhaupt die Individuen außen vorlässt und den Fokus für eine verbesserte Arbeitswelt rein auf die Struktur einer Organisation legt. Verbessert wird, in seinen Augen, synonym mit effizienter verwendet. (ebd., 2016: 85f)

Nichtsdestotrotz sind erste Schritte, wie eine flache Hierarchie und somit mehr Mitspracherecht wie gesteigerte Verantwortung der einzelnen Personen, zentrale Elemente, die dem strukturellen Empowerment-Ansatz entspringen, jedoch entstehen hierdurch auch Probleme. Kühl hat drei Kritikpunkte an dem Konzept der flachen Hierarchie formuliert, welches eines der Hauptziele von strukturellem Empowerment sei. Innerhalb flacher Hierarchien könne es laut Kühl zu

Identitätsproblemen kommen. Damit meint er, dass sich kleine Organisationseinheiten, die im demokratischen Prozess gegründet werden, eine neue eigene Identität schaffen, welche nicht mit der der Gesamtorganisation übereinstimmt. Im Bereich der beratenden sozialen Arbeit könnte dies bedeuten, dass Teams entstehen, die sich auf einen bestimmten Bereich der Beratung wie Bildung spezialisieren und für ihre Lösungsansätze den Hauptauftrag der Organisation beiseiteschieben. (Kühl, 2018: 12)

„Durch den Prozess der Demokratisierung in Unternehmen könne es des Weiteren zu einer Dauerpolitisierung kommen, sprich jede Person versucht die eigene Verantwortlichkeit als oberste Priorität zu deklarieren, was dazu führt, dass es innerhalb der Organisation zu Spannungen kommt. Es entstehen Machtkämpfe, was auch in der Sozialen Arbeit ersichtlich wird, wenn es darum geht, Führungspositionen zu besetzen.“ (Kühl, 2015: 41)

Als letzte Problemstellung formuliert Kühl die Komplexitätszunahme. Hiermit meint er, dass metaphorisch gesprochen sehr viele kleine Rädchen innerhalb der Maschine (Organisation) entstehen, die laufend in einem Aushandlungsprozess bleiben müssen, da es keine klaren Strukturen mehr gibt und Verantwortlichkeiten, beziehungsweise neue Verantwortlichkeiten, immer neu verteilt werden müssen und sich daraus oft eine Unübersichtlichkeit für die Mitarbeiter:innen ergibt. Die Frage nach der jeweiligen Zuständigkeit müsse immer wieder aufs Neue gestellt werden. (Kühl, 2018: 15)

Genau hierauf bezieht sich Schermuly, wenn er schreibt, „den Menschen in den Strukturen wird zu wenig Beachtung geschenkt!“ (ebd., 2016: 91) Dennoch verwirft er das strukturelle Empowerment nicht einfach, sondern ergänzt es mit dem psychologischen Empowerment. Schermuly bezeichnet Ersteres als die Hardware einer Organisation, Zweiteres stellt in seinen Augen die Software dar. Die Idee stammt von Gretchen Spreitzer (1995), welche vier Wahrnehmungsdimensionen formuliert hat, die in Unternehmen integriert werden sollen. Durch diese soll das Konstrukt breiter werden und mehr tun, als die Herrschafts- und Verteilungsproblematik zu lösen.

3.1.1 Strukturelles und psychologisches Empowerment in Organisationen

Gretchen Spreitzer hebt hervor, dass strukturelles Empowerment essenziell ist, um Mitarbeitenden die Voraussetzungen für eine selbstbestimmte Arbeitsweise zu schaffen. Im Fokus stehen dabei Veränderungen auf struktureller Ebene, die es Mitarbeitenden ermöglichen, eigenständig zu agieren und ihre Potenziale auszuschöpfen. Psychologisches Empowerment baut auf diesen Rahmenbedingungen auf, indem es die subjektive Wahrnehmung dieser Strukturen sowie deren Einfluss auf Motivation und Verhalten untersucht. (Spreitzer, 1995: 1442).

Während strukturelles Empowerment primär das Potenzial für Selbstbestimmung schafft, wird Empowerment erst wirksam, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als bedeutsam empfinden, sich kompetent fühlen, Autonomie wahrnehmen und davon überzeugt sind, Einfluss auf Ergebnisse nehmen zu können (Spreitzer, 1995: 1443f). Diese subjektive Dimension ist entscheidend, da sie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden aktiviert und nachhaltige Veränderungen innerhalb der

Organisation ermöglicht. Carsten Schermuly betont, dass selbst die besten strukturellen Rahmenbedingungen wirkungslos bleiben können, wenn sie nicht von Maßnahmen begleitet werden, die das psychologische Empowerment fördern. Dies verdeutlicht, dass die subjektive Umsetzung objektiver Chancen für die intrinsische Motivation unverzichtbar ist. (Schermuly, 2019: 222)

Psychologisches Empowerment ist ein zentraler Ansatz der Organisationspsychologie, der darauf abzielt, die intrinsische Motivation sowie das subjektive Erleben von Kontrolle und Einfluss der Mitarbeitenden zu stärken. Gretchen Spreitzer hat das Konzept umfassend operationalisiert und vier zentrale Dimensionen definiert: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer, 1995: 1444). Diese Dimensionen interagieren miteinander und tragen gemeinsam zum Erleben von Selbstwirksamkeit und Engagement am Arbeitsplatz bei.

- Bedeutsamkeit (Meaning): Diese Dimension beschreibt die Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit mit den persönlichen Werten und Überzeugungen übereinstimmt. Spreitzer betont, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben als besonders motivierend empfinden, wenn diese als sinnstiftend wahrgenommen werden und einen klaren Bezug zu den eigenen Idealen aufweisen. (Spreitzer, 1995: 1445)
- Kompetenz (Competence): Dies steht synonym mit dem Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre eigenen Fähigkeiten, anspruchsvolle Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Dieses Kompetenzerleben fördert nicht nur die Eigenverantwortung, sondern steigert laut Spreitzer auch die Arbeitsqualität. (Spreitzer, 1995: 1445)
- Selbstbestimmung (Self-Determination): Das subjektive Gefühl von Autonomie bei der Planung und Durchführung von Arbeitsaufgaben ist mit diesem Wort gemeint. Dieses Element ermöglicht es Mitarbeitenden, eigenständig Entscheidungen zu treffen, was sich positiv auf ihre Motivation und Kreativität auswirkt. (Spreitzer, 1995: 1446)
- Einfluss (Impact): Diese Formulierung steht für die Überzeugung, durch eigene Handlungen tatsächliche Veränderungen innerhalb der Organisation bewirken zu können. Spreitzer argumentiert, dass dieser wahrgenommene Einfluss besonders wichtig für das Engagement in strategischen und innovativen Projekten ist. (Spreitzer, 1995: 1445f)

Zur Messung des psychologischen Empowerments entwickelte Spreitzer ein validiertes Instrument mit zwölf Items, das die genannten Dimensionen operationalisiert. Die Befragten bewerten Aussagen wie „Ich habe Einfluss darauf, wie meine Arbeit in der Organisation durchgeführt wird“ auf einer Likert-Skala. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass ein hohes Maß an psychologischem Empowerment mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, größerem organisationalem Commitment und

gesteigerter Arbeitsleistung einhergeht. Zudem zeigen diese Studien, dass Selbstwirksamkeit die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden gegenüber Stress und organisationalen Veränderungen erhöht. (Spreitzer, 1997: 33)

Carsten Schermuly hat das Konzept des psychologischen Empowerments weiterentwickelt und in den Kontext moderner Arbeitsumfelder integriert. In seiner Forschung betont er, dass Empowerment ein zentraler Erfolgsfaktor für agile und selbstorganisierte Teams ist, wie sie im Rahmen von „New Work“-Ansätzen häufig implementiert werden (Schermuly, 2019: 223). Besonders in dezentralen Strukturen, die auf Eigenverantwortung und Selbststeuerung setzen, ermöglicht Empowerment den Mitarbeitenden, flexibel und effektiv auf Unsicherheiten zu reagieren. Empirische Studien zeigten, dass Teams mit einem hohen Empowerment-Level nicht nur innovativer sind, sondern auch schneller und effektiver Entscheidungen treffen können. (Schermuly, 2020: 243)

Kritik und Herausforderungen des Empowerment-Konzepts

Die Konzepte des psychologischen Empowerments haben sowohl Zustimmung als auch Kritik erfahren. Kritiker:innen bemängeln insbesondere, dass Spreitzers Ansatz die Verantwortung für Empowerment stark auf die individuelle Ebene verlagert. Diese Fokussierung auf individuelle Kognitionen – wie Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss – kann dazu führen, dass strukturelle und soziale Barrieren, die Mitarbeitende in ihrer Autonomie und Wirksamkeit einschränken, vernachlässigt werden. (Conger & Kanungo, 1988: 473)

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Vernachlässigung kollektiver Dimensionen des Empowerments. Während das Modell auf individueller Ebene gut beschrieben ist, fehlen Ansätze, die Teamdynamiken oder gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse berücksichtigen. Selbstwirksamkeit, die auf individuelle Wahrnehmungen beschränkt bleibt, ignoriert möglicherweise die Bedeutung kollektiver Prozesse, die in Organisationen eine entscheidende Rolle spielen. (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998: 455)

Auch Schermulys Integration des psychologischen Empowerments in „New Work“-Konzepte wird kritisch reflektiert. So wird angemerkt, dass seine Ansätze die Notwendigkeit umfassender organisatorischer Veränderungen unterschätzen könnten. Empowerment setzt bestimmte strukturelle Voraussetzungen voraus wie flache Hierarchien, Zugang zu Ressourcen und transparente Entscheidungsprozesse. Ohne diese Rahmenbedingungen besteht die Gefahr, dass Empowerment-Ansätze ins Leere laufen. (Thomas & Velthouse, 1990: 672)

Die Faktoren des strukturellen Empowerments nach Gretchen Spreitzer

Die Forschung im Rahmen des strukturellen Empowerments widmet sich den makroökonomischen, sozialstrukturellen Bedingungen, die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz ermöglichen, während sich das psychologische Empowerment auf die individuellen Erfahrungen von Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz konzentriert. Die beiden Perspektiven bedingen sich in vielen Aspekten gegenseitig, da

die Stärkung von Strukturen, Richtlinien und Praktiken (strukturelles Empowerment) einer Wirksamkeitsanalyse der Wahrnehmung und Reaktionen des Einzelnen auf Empowerment-Strukturen oder -Praktiken vorangeht. In diesem Sinne entwickelte sich das psychologische Empowerment als Fortführung des strukturellen Empowerments. (Heßler, 2017: 5) Aufbauend auf der Idee der hochgradig involvierenden Systeme nach Edward E. Lawler definiert Spreitzer in einem Beitrag mit dem Titel "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment" des "Academy of Management Journal" sechs wesentliche Faktoren, die strukturelles Empowerment in Organisationseinheiten ermöglichen und fördern:

- Geringe Rollenambiguität: Rollenambiguität entsteht, wenn Personen sich über die an sie gestellten Erwartungen nicht im Klaren sind. Klare Verantwortlichkeiten sind daher entscheidend, damit Mitarbeiter:innen sich dazu ermächtigt fühlen, in ihrem Verantwortungsbereich Entscheidungen zu treffen und Arbeitsaufträge selbständig zu erledigen. Eine hohe Rollenambiguität begrenzt daher das Empowerment. (Spreitzer, 1996: 487)
- Umfang der Kontrolle durch den direkten Vorgesetzten: Ein niedriger Umfang an Kontrolle ist dazu geeignet, das Empowerment von Mitarbeiter:innen zu fördern. Während kleine Teams ein Mikromanagement ermöglichen, ist dies in größeren Arbeitsgemeinschaften und komplexeren Teamzusammensetzungen aufgrund von Informationsverarbeitungslimitationen nicht möglich. Zusätzlich ist ein hoher Kontrollumfang oft mit zentralisierter Entscheidungsfindung verbunden, während dezentrale Kontrolle Arbeitsbedingungen schafft, in denen Mitarbeiter:innen selbständige Entscheidungen treffen können. (Spreitzer, 1996: 487)
- Soziopolitischer Support: Unter soziopolitischer Unterstützung versteht man die Legitimation oder Unterstützung, die Mitarbeiter:innen durch Organisationsnetzwerke erfahren können. Ein Mangel an Unterstützung von Schlüsselgruppen kann zu Gefühlen geringer Kompetenz führen. (Spreitzer, 1996: 488)
- Zugang zu Informationen und offener Informationsfluss: Dies umfasst den Abwärtsfluss von Informationen über klare Ziele und Verantwortlichkeiten sowie den Aufwärtsfluss von Informationen über Mitarbeiter:ineinstellungen und -verbesserungen. Ein transparenter Informationsfluss ermöglicht intelligentere Arbeit und bessere Entscheidungen. (Spreitzer, 1996: 488)
- Zugang zu Ressourcen, Arbeitsressourcen und unterstützende Ressourcen: Zugang zu organisatorischen Ressourcen trägt zur Selbstwirksamkeit und Kontrolle über Umweltbedingungen bei. Ein breiter Zugang zu kritischen organisatorischen Ressourcen fördert ein Gefühl der Selbstwirksamkeit und der Verantwortung für die eigenen Rollen. Beispiele für Ressourcen sind Geldmittel, Material, Raum und Zeit. So können beispielsweise

der Austausch mit anderen Organisationseinheiten und der Zugang zu betriebsinternem Know-how als Ressource gewertet werden. (Spreitzer, 1996: 489)

- Partizipatives Arbeitsklima/Anerkennung und Feedback: Ein regelmäßiges Feedback über die Leistung der Mitarbeitenden sowie die Anerkennung ihrer Arbeit sind wichtige Elemente des strukturellen Empowerments. Anerkennung kann sowohl in Form von finanziellen Anreizen als auch durch informelle Anerkennungskultur erfolgen. (Spreitzer, 1996: 489)

Praktiken des strukturellen Empowerments

Für die sechs Faktoren des strukturellen Empowerments wurden korrelierende Praktiken des strukturellen Empowerments identifiziert, welche einen hohen Grad an Self-Management oder Involvement der Mitarbeiter:innen indizieren (Spreitzer, 1996: 4; Spreitzer, 2008: 58). Beispielhaft führt Spreitzer etwa Praktiken der partizipativen Entscheidungsfindung, kompetenz-/wissensbasierte Bezahlung, Strukturen, die einen offenen Informationsfluss ermöglichen, flache hierarchische Organisationsstrukturen und Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter:innen an (Spreitzer, 2008: 59; Heßler, 2017: 4). Die Praktiken sollten demnach dazu geeignet sein, die strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, um Mitarbeiter:innen ein hohes Maß an Autonomie, Verantwortung und Selbstbestimmung zu ermöglichen, was diese wiederum dazu befähigen soll, in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich effizient und eigenverantwortlich zu arbeiten.

Bedeutung für Organisationen und Herausforderungen

Strukturelles Empowerment trägt maßgeblich zur Schaffung einer Arbeitsumgebung bei, die Engagement, Innovation und Produktivität fördert. Es ist von besonderem Interesse in modernen Organisationsformen, die auf flachen Hierarchien und Eigenverantwortung basieren, wie beispielsweise in agilen Teams oder in der Umsetzung von „New Work“-Konzepten. Es ließ sich empirisch nachweisen, dass Organisationen, die strukturelles Empowerment priorisieren, eine höhere Mitarbeiterbindung, verbesserte Leistung und eine stärkere Anpassungsfähigkeit an Veränderungen aufweisen. (Schermyly, 2019: 213) Zusammenfassend ist strukturelles Empowerment eine essenzielle Grundlage für die Schaffung moderner Arbeitsumgebungen, die sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die strategischen Ziele der Organisation berücksichtigen. Es stellt eine notwendige Voraussetzung dar, auf der psychologisches Empowerment aufbauen kann, um das volle Potenzial von Mitarbeitenden und Teams zu entfalten. Allerdings gilt es ebenso, die Kehrseite zu betrachten.

Kritik am strukturellen Empowerment

Eine zentrale Kritik am strukturellen Empowerment ist, dass es häufig nicht ausreichend operationalisiert wird und daher nur symbolische Maßnahmen ergriffen werden, die keine tatsächliche Veränderung bewirken. Darüber hinaus können Machtkonflikte und Widerstände innerhalb der Organisation die Umsetzung von Empowerment-Maßnahmen erschweren. Schermyly (2020) betont, dass Empowerment-Ansätze nur dann nachhaltig wirksam sind, wenn sie mit einer klaren Vision und

einem langfristigen Engagement der Führungsebene einhergehen (Schermary, 2020: 224). Obwohl strukturelles Empowerment zahlreiche Vorteile für Organisationen und Mitarbeitende bietet, ist es auch Gegenstand kritischer Diskussionen. Eine zentrale Kritik betrifft die Implementierung dieser Maßnahmen in Organisationen. Häufig bleiben Empowerment-Ansätze auf symbolische Änderungen beschränkt, ohne tatsächlich tiefgreifende strukturelle Transformationen vorzunehmen. Dies führt dazu, dass die Maßnahmen oft als reine Imagepflege wahrgenommen werden und nicht die beabsichtigten Effekte wie erhöhte Autonomie oder Motivation bewirken. (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998: 455) Darüber hinaus kann es durch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen zu Machtkonflikten kommen, da Führungskräfte möglicherweise Kontrollverlust befürchten und sich gegen Veränderungen wehren. Kanter weist darauf hin, dass Empowerment nur dann erfolgreich ist, wenn die Führungsebene die notwendigen kulturellen und prozeduralen Anpassungen konsequent unterstützt. (ebd., 1993: 210)

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die mögliche Überforderung der Mitarbeitenden. Während strukturelles Empowerment darauf abzielt, Eigenverantwortung zu stärken, können unzureichend begleitete Veränderungen dazu führen, dass Mitarbeitende die zusätzlichen Freiheiten und Verantwortlichkeiten als Belastung wahrnehmen. Insbesondere in Organisationen, die keine ausreichende Unterstützung durch Weiterbildungen oder klare Zielvorgaben bieten, kann dies das Gegenteil von Empowerment bewirken und die Zufriedenheit sowie das Engagement der Mitarbeitenden mindern. (Thomas & Velthouse, 1990: 670)

3.1.2 New Work praktisch angewendet im Gesundheitsbereich

Schuster Hans-Jörg

Nachdem nun die Schwerpunkte des „New Work“-Konzeptes erläutert wurden, stellt sich die Frage nach seiner Implementierung. Schermary und Spreitzer beziehen sich zum größten Teil auf den profitorientierten Wirtschaftssektor, in welchem sich die Effizienz durch Zahlen messbar machen lässt. Doch Elemente des psychologischen und strukturellen Empowerments sind auch in den nicht-profitorientierten Arbeitssektoren bereits integriert. Für den sozialen Bereich fehlt es dahingehend an Forschungsergebnissen und Erhebungen, allerdings lassen sich besagte Elemente im deutschen Gesundheitssektor finden,

Der Gesundheitssektor ist davon geprägt, dass er primär patientenorientiert arbeiten soll. Der hippokratische Eid besagt, „meine Verordnungen werde ich treffen zu Nutz und Frommen der Kranken, nach bestem Vermögen und Urteil; ich werde sie bewahren vor Schaden und willkürlichem Unrecht.“ (LAEKH, 2024) Dieser Fokus auf Patienten lässt sich auf die Soziale Arbeit übertragen, denn auch hier stehen die Nutzer:innen im Vordergrund. In den Ethischen Grundsätzen findet man unter Punkt 1.3: „Die Fachkräfte der Sozialen Arbeit bieten eine Dienstleistung an, die von jedem Menschen unabhängig einer ethnischen und persönlichen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, des Alters, einer Beeinträchtigung oder sexuellen Identität in Anspruch genommen werden kann.“ (Kohlfürst et al., 2024) In beiden Feldern konnte, laut Merke, über die letzten 20 Jahre

neben hoher Fluktuation auch ein erhöhter Fachkräftemangel festgestellt werden. Genau hier sollte die Implementierung von strukturellem wie psychologischem Empowerment entgegenwirken können. (Merke, 2022: 21) Ein weiterer Grund, weshalb der Gesundheitsbereich als Vergleich herangezogen werden kann, ist der Kerngedanke von New Work, den Bergmann formuliert hat. In beiden Sektoren sehen die dort Mitarbeitenden eine große Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit. Hierdurch wird ein größeres Interesse gefunden, sich persönlich mehr einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Merke beschreibt insgesamt vierzehn Elemente, die die Voraussetzung für die Installation von „New Work“-Maßnahmen im Gesundheitsbereich ermöglichen. Bevor hier eine Aufzählung dieser folgt, sollen markante Aussagen von Patrick Merke (2022) als Einleitung dienen, welche im Anschluss mit Praxisbeispielen veranschaulicht werden. Für Merke (2022) steht im Vordergrund, dass sich Führungspersonen abschaffen wollen. Ausgehend von einer klar strukturierten, hierarchischen Ordnung soll durch „New Work“-Maßnahmen ermöglicht werden, dass einzelne Bereiche selbst organisiert agieren können. Dies basiert auf dem Vertrauen, dass alle Mitarbeitenden eine gute Absicht hinter ihr Handeln stellen. „Kontrolle ist gut - Vertrauen ist besser“ (ebd., 2022: 30) ist ein Leitmotiv, ohne das es nicht möglich ist, New Work zu implementieren. Hierfür ist jedoch eine gewisse Form der Kommunikation entscheidend. Merke beschreibt dies wie folgt: „[Die Kommunikation] ist geprägt durch: Augenhöhe, Aktives Zuhören, Resonanz-Feedback, Fehlerkultur, wertschätzende Konfliktkultur, Klarheit, Lösungsorientierung, Meta-Kommunikation, Respekt, Transparenz sowie Wertschätzungs- und Anerkennungsrituale“ (ebd, 2022: 34). Erst hierdurch ist es möglich, kollektive Entscheidungsmethoden, wie zum Beispiel die Soziokratie, zu einzuführen. Kommunikation innerhalb einer Organisation stellt somit eine tragende Säule für die Veränderung der Arbeitsorganisation nach seiner Vorstellung dar und ist auch in der Sozialen Arbeit eine Bedingung für ähnliche Bestrebungen. Merke hebt die Transparenz besonders hervor, denn diese „[...] reduziert Unsicherheiten, da Unsicherheiten oft durch Unwissen bzw. fehlende Informationen entstehen. Transparenz schafft Akzeptanz, da Entscheidungsprozesse nachvollzogen werden können, und Transparenz schafft Vertrauen, da die eigene Fehlbarkeit sichtbar gemacht werden kann“ (ebd, 2022: 32). Ebenso ist die Personalentwicklung ein wichtiger Punkt, denn diese sollte dem „New Work“-Gedanken folgend dezentralisiert werden. Fortbildungen sollten frei gewählt werden können, um Interessen und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern. Dies kann zum Beispiel durch die Einführung eines frei verfügbaren Fortbildungsbudgets verwirklicht werden. Merke betont jedoch, dass trotz perspektivischer Abschaffung starrer Hierarchien, es dennoch in verschiedenen Aufgabenbereichen Führungspersönlichkeiten benötigt werden. Allerdings sollten diese aufgrund der eigenen Initiative und/oder der persönlichen Expertise gewählt werden und nicht aufgrund einer vorgefertigten Beförderungskultur. (ebd., 2022: 37 f).

Praxisbeispiel 1: Pflegedienste des Born Gesundheitsnetzwerk Düsseldorf

Die Geschäftsführung hatte nicht den Begriff New Work im Fokus, als sie sich zu einer Umstrukturierung entschloss. Das signifikante Problem der Organisation war eine sehr hohe Fluktuation bei den Mitarbeitenden. Pro Jahr wurden ungefähr 130 der 300 Angestellten ausgetauscht. Zeitgleich stieg die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage an. Dies wollte die Geschäftsführung durch Mitarbeiterbefragungen und die Ausarbeitung eines neuen Leitbildes aufhalten. Der Arbeitsalltag von 12-Stunden-Diensten im Alleingang blieb allerdings erhalten. Es wurden Expert:innen und Coaches

herangezogen, aber es war kein gegenteiliger Trend erkennbar. Yves Michealis, der Teil der Geschäftsführung ist, sah das Problem in der hierarchischen Struktur der Organisation. "Regeln und Delegation gab es viele. Gelebt wurde jedoch etwas anderes. Chef:innen waren nun mal keine Experten [sic!], sie wussten nicht, wie es an der Basis läuft, bzw. was es wirklich braucht. Somit waren ihre Anordnungen, Delegation häufig nicht zielführend." (Michaelis, 2022: 165) Hinzu kam, dass die Geschäftsführung aus drei Personen bestand und somit Mitarbeitende häufig drei verschiedene Anordnungen zum selben Fall bekamen, wodurch neben Verwirrung eine Handlungsohnmacht entstand.

2021 wurde ein externer Prozessbegleiter hinzugezogen, der dieses Problem ersichtlich machte. Daraufhin zog sich die Geschäftsführung aus der operationalen Ebene zurück und verblieben als Gesellschafter innerhalb der Organisation. Die einzelnen Teams wurden zur Selbstorganisation aufgerufen. Zunächst entwickelten die Teams ein eigenes Leitbild, welches sich aus den Punkten Purpose (Zweck), Vision und Mission zusammensetzen sollte. Dieses wurde nicht auf Plakate gedruckt oder anderweitig visualisiert, sondern als Referenz bei Veränderungsprozessen herangezogen. Die Teams strukturieren den Arbeitsalltag sowie die interne Kommunikation selbst. Sie bekommen ein Budget zur Verfügung gestellt, welches ihnen erlaubt, Expert:innen für außertourliche Problemstellungen oder neue Prozessgestaltungen heranzuziehen, um einen qualitativen Ablauf zu gewährleisten. Auch bei Konflikten innerhalb der Zusammenarbeit sind sie für die Klärung selbst verantwortlich sowie für jegliche Regeln bezüglich der Zusammenarbeit. Die Ansicht von Michaelis ist, dass das Team selbst am besten weiß, was benötigt wird, und die Kommunikation unter Gleichgestellten klar und offen ist. Diese Entwicklung der Arbeitsstruktur ist ein Prozess, womit Veränderungen zum Alltag wurden. Dies basiert auf der Grundlage von Vertrauen und dem Verzicht darauf, eine Machtposition innehaben zu müssen. (Michaelis, 2022: 174)

Praxisbeispiel 2: Physiotherapeutische Praxis in Begleitung von Anna Schnell von MOWOMIND GbR

Anna Schnell ist Leiterin der Beratungsfirma Modern Work Mind (MOWOMIND) und wurde von der Inhaberin einer in Deutschland ansässigen Physiotherapiepraxis im Zuge der COVID-19-Pandemie hinzugezogen. Durch das Wegfallen von Teammeetings kam es zu Schwierigkeiten in der internen Kommunikation, weshalb die Inhaberin den Entschluss fasste, einen Veränderungsprozess in der Organisation zu initiieren. Der erste Arbeitsschritt von Schnell (2022) war das Herausarbeiten einer organisationsinternen Definition von Gesundheit, welche mehr als die bloße Abwesenheit von Krankheit beinhaltete. Der Zweck (Purpose) der Physiotherapiepraxis besteht in der Wiederherstellung von Gesundheit und hierfür wird eine genaue Definition von Gesundheit benötigt. Gesundheit stellt im Allgemeinen ein „[...] Konglomerat aus physischen, psychischen, sozialen, ökologischen, ökonomischen und kulturellen Komponenten“ (Schnell, 2022: 189) dar. Hier ist eine Parallele zum Sozialbereich ersichtlich.

Ein weiterer Schritt lag im Kreieren eines neuen Lernprozesses. Das Studium der Physiotherapie liefert den Absolvent:innen eine große Palette an Hard Skills, sprich Handlungsoptionen, um die bestmögliche Behandlung und somit eine vollständige Genesung zu ermöglichen. Allerdings fehlt es der Ausbildung an der Vermittlung von Soft Skills, zum Beispiel, wie innerhalb eines Teams

kommuniziert wird. Hierfür wurden Teamklausuren und externe Fortbildungsmöglichkeiten geplant, um weitere Potenziale der Teammitglieder zu fördern. Der Fokus wurde also vom Lernen für Patient:innen auf ein Lernen für Zusammenarbeit verlegt.

„Kompetenzen zu entfalten und Entwicklung zu ermöglichen, stellt ein Grundelement im New Work dar. Bei diesem Grundelement von New Work wird der Anspruch formuliert, den Menschen beim Arbeiten in den Mittelpunkt zu stellen, in dem Mitarbeitende befähigt und Weiterbildung ermöglicht wird - und zwar nicht nur hard skills, sondern auch soft skills“ (Schnell, 2022: 190).

Neben der Förderung von Fähigkeiten bezüglich der Kommunikation und Interaktion ist es laut Schnell jedoch auch notwendig, Arbeitsprozesse sowie -strukturen an diesen Bedarf anzupassen. Hieraus folgt die Konsequenz, dass es neue Formen von Abstimmungsprozessen gibt, denn nur so kann Verantwortung neu delegiert werden, was wiederum der Grundstein für selbstbestimmtes Arbeiten ist. Hierfür wurde in der Praxis eine transparentere Kommunikations- und Feedbackkultur etabliert. Zunächst wurden Mitarbeitergespräche auf die Agenda geschrieben. Den Leitfaden für diese erste Runde bildete die Zielsetzung der Praxis, also die neue Definition von Gesundheit. Hier wurde auf den IST-Stand eingegangen und wie sich die Teammitglieder die Zukunft vorstellen. Nach zwei Monaten folgten Follow-Up-Gespräche, um die Umsetzung der vorgeschlagenen Veränderungen zu überprüfen und zeitgleich mit diesen Informationen das Leitbild der Praxis weiter auszuformulieren. Ergebnis war, dass alle Teammitglieder auf individueller Ebene Gedanken zu der Praxis, den Patient:innen und ihrem Auftrag haben, jedoch durch die Beschränkungen der Pandemie nicht die Möglichkeiten hatten, sich mit ihren Kolleg:innen auszutauschen. Mit diesen Erkenntnissen wurden weitere Mitarbeitergespräche geplant, um den Individuen, ganz im Sinne des psychologischen Empowerments, die Möglichkeit zu bieten, sich einbringen zu können und ihre Kompetenzen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Schnell schlussfolgert daraus, dass Personen, die im Gesundheitsbereich tätig sind, ihre Arbeit als sinnstiftend wahrnehmen, aber nur durch Reflexion und Integration der Individuen die Möglichkeit geschaffen wird, diese intrinsische Motivation im Arbeitsalltag präsent zu halten. (ebd., 2022: 197)

Praxisbeispiel 3: Integrativer Gesundheitsort mit gelebter Soziokratie

Bei dem Zukunftsdorf Waldhof handelt es sich um ein Wohn- und Arbeitsprojekt, kreiert und bewirtschaftet von Professionist:innen aus dem medizinischen Bereich, welche sich über die Initiative MuM (Medizin und Menschlichkeit) vernetzt haben. Genützt wird das Grundstück der ehemaligen Lungenheilstätte Waldhof Elgerhausen in Hessen, welches seit 450 Jahren eine Pilgerstätte ist. Zur Verfügung stehen elf Gebäude und ein großes Klinikgebäude. Die Kerngruppe der Mitarbeitenden besteht aus 16 Personen, die ehrenamtlich tätig sind. Die Idee war ein eigenverantwortliches Gesundheitszentrum unabhängig von staatlichen Mitteln zu bilden, um somit die im medizinischen Bereich vorherrschende hierarchische Struktur zu vermeiden. Das Herzstück ist der integrative Gesundheitsort. Es handelt sich um ein an eine Praxisgemeinschaft angeschlossenes Seminarhaus, in welchem Patient:innen Angebote zu Heilfasten, Prävention und Gesundheitsbildung wahrnehmen können. Die Idee dieser neu organisierten Form von medizinischer Leistung entstand aus der

Wahrnehmung, dass die Verwirtschaftlichung und der damit einhergehende Zeit- sowie Leistungsdruck den eigentlichen Fokus auf die Patient:innen einschränkte und medizinisches Fachpersonal hierdurch die Sinnstiftung hinter ihrem Beruf nicht mehr wahrnahm.

„Bei steigender Überforderung und Erschöpfung fehlt oft das, was eigentlich motiviert: Menschen zu unterstützen und zu begleiten auf ihrem Weg zu mehr Gesundheit und Heilung. Frustrierend ist auch, einerseits eine hohe Verantwortung zu tragen und andererseits die Rahmenbedingungen und Strukturen in diesem System nicht bestimmen zu können.“ (Färber & Jung, 2022: 200)

Zu Beginn wurde das Dragon Dreaming-Konzept (2024) von Croft und Elanta herangezogen, um einen groben Plan zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei das persönliche Wachstum respektive die Kompetenzerweiterung von Individuen, der Aufbau einer Projektgemeinschaft und Nachhaltigkeit. Die Initiator:innen gingen die Phasen des Konzeptes (Träumen, Planen, Handeln, Feiern) durch und entwickelten dadurch die Blaupause für den Gesundheitsort am Waldhof.

In dieser Phase kamen Fragen auf, die vor allem die Arbeitsorganisation, interne Kommunikation und Entscheidungsfindungsprozesse betrafen. Neben der ökologischen Sanierung des Geländes mussten ein Businessplan und Förderanträge gestellt, Bebauungspläne ausgearbeitet und Raumkonzepte angelegt werden. Hierfür wurde das Konzept der Soziokratie ausgewählt. Alle Beteiligten nahmen an Seminaren von Expert:innen des deutschen Soziokratiezentrum teil und daraufhin wurde direkt mit der Umsetzung begonnen. Die soziokratische Kreisorganisationsmethode wurde kombiniert mit Erfahrungen aus dem Projektmanagement.

„So entstand der Name Waldhofkatie: Es werden Regeln der Soziokratie und des agilen Projektmanagements nach dem Baukastenprinzip auf Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit geprüft und angewendet. Die vier Basisprinzipien der soziokratischen Kreismethode, Konsent, das Kreisprinzip, die doppelte Koppelung und die offene Wahl werden durchgehend angewandt.“ (Färber & Jung, 2022: 200)

Fazit bis dato ist, dass durch den Entscheidungsfindungsprozess die Mitarbeiterbindung gestärkt wurde, die Entscheidungen der autonomen Kreise Selbstverantwortung und Vertrauen innerhalb des Teams positiv beeinflusst haben und der Wahlprozess Personen in ihren Fähigkeiten bestärkt hat. Hierdurch wird das Sinnstiftende der Arbeit ersichtlich. Die Kommunikation stellt teilweise aufgrund der immer weiter steigenden Anzahl an Mitarbeiter:innen eine große Herausforderung dar, aber auch hier zeichnet sich eine konstante Entwicklung ab. (Färber & Jung, 2022: 200)

3.1.3 Forderungen aus der exemplarischen Arbeitspraxis

Dieser Abschnitt stellt den ersten Teil der theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit dar. Es geht um Arbeit, ihre Wandelbarkeit und ihre Entwicklungspotentiale, vor allem aus Sicht der Arbeitnehmer:innen. Sie sollten nicht länger Mittel zum Zweck sein, wie es die Industrie, die Wirtschaft, die Gewerbe, Unternehmen und andere Arbeitgeber:innen jahrzehntelang

praktiziert und so Menschen ausgebeutet haben. Diese Zeiten sollen vorbei sein, Arbeitnehmer:innen sollen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und dabei von den „New Work“-Elementen begleitet, geschützt und gefördert werden, anstatt ausgebrannt, verbraucht und schließlich ersetzt zu werden. Wenn auch der Industriezweig noch genügend Arbeitskräfte lukrieren kann, um sich auf traditionelle Weise fortzuwälzen, so sieht es, wie wir lesen konnten, im Gesundheits- und Sozialbereich schon anders aus. Letzterer wird im kommenden Abschnitt näher vorgestellt.

3.2 Soziale Arbeit

Schlager Maria

Soziale Arbeit wird als Menschenrechtsprofession bezeichnet. Menschenrechte sind eine Antwort auf Unrechtserfahrungen, auf die Machtlosigkeit von Einzelnen oder Gruppen oder sozialen Kategorien an sich, und der Versuch, sich als Mensch selbst Recht zu verschaffen. Unrechtserfahrungen als objektiv erfahrener und subjektiv interpretierter Sachverhalt verweisen auf Abhängigkeits- und Machtproblematiken, die sich nicht einfach durch moderne Wahrnehmung von Selbstmanagement, Selbstermächtigung, Selbstwirksamkeit beheben lassen. Themen der Sozialen Arbeit umfassen alles, was Menschen einander an psychischer und physischer Gewalt mittels direkter Interaktion antun können. Menschenrechte erweisen sich als notwendig, um Menschen vor Menschen zu schützen und die Würde des Menschen vor dem Würdegriff sozialer Regeln oder Normen derjenigen Machtstrukturierungen zu schützen, die Diskriminierung und Privilegierung, Herrschaft und Ausbeutung, Kolonialisierung, Klassismus, Sexismus, Rassismus, Verfahrenswillkür mit sich bringen. Sie sind weiters vor dem Spektrum der strukturellen Gewalt des Menschen zu schützen –, ohne dass ein individueller oder kollektiver Akteur Verantwortung dafür übernehmen muss. Die Adressat:innen Sozialer Arbeit bestehen aus verletzbaren Individuen und Gruppen, die häufig als Minderheiten innerhalb einer Gesellschaft wahrgenommen werden.

Soziale Arbeit befasst sich hauptsächlich mit Menschen, die als vulnerabel bezeichnet werden können. In der Zeitschrift „Widersprüche“ Heft 107 (2008) schreibt Silvia Staub-Bernasconi in einem Artikel über Verletzbarkeit der Adressat:innen Sozialer Arbeit, die darauf zurückzuführen ist, dass alle Menschen zur Befriedigung ihrer „biologischen, psychischen, sozial/sozialkulturellen Bedürfnisse, die Entwicklung der Fähigkeit, ein eigenbestimmtes Leben zu führen“ direkt oder indirekt auf andere „Menschen als Mitglieder sozialer Systeme (Familie, Peergruppen, Teams, Organisationen der Schule, Wirtschaft, Bildung, Politik und Kultur usw.) angewiesen sind.“ (Staub-Bernasconi, in: Widersprüche, 2008: 13) Vulnerable Gruppen zeichnen sich noch dazu als solche aus, wenn sie sich als Sündenböcke für erlebte oder befürchtete strukturelle Bedrohung (Erwerbslosigkeit, sozialer Abstieg) und als „symbolische Machtpolitik der eigenen Überlegenheit bzw. Entwertung anderer eignen.“ Sie müssen noch dazu so machtlos und schwach dastehen, dass nicht befürchtet werden muss, dass sie sich „im Fall eines Angriffes, einer Ungerechtigkeit, einer Menschenrechtsverletzung wehren, protestieren oder gar zurückschlagen.“ Schließlich müssen noch „zentrale gesellschaftliche Instanzen, vor allem solche der Politik, des Staates und der Medien vorhanden sein, die Entwertungs-

und Stigmatisierungsprozesse nicht verhindern, kulturell billigen oder gar legitimieren“ (ebd., 2008) und stützen. Als Student:innen der Sozialen Arbeit ist es unsere Aufgabe, ein umfassend-empirisches Wissen über die verletzbaren Adressat:innen zu haben und zu erforschen: Über ihre realen und interpretierten Lebenssituationen Bescheid wissen, ihre Formen der Alltagsbewältigung, ihr soziales Umfeld, die Debatten, die über sie stattfinden, ihre Leidensgeschichten und Befreiungsversuche. Ebenso gilt es, ihre Lebensentwürfe oder -geschichten kennenzulernen.

3.2.1 Das Trippelmandat

Dieser abstrakt klingende Begriff meint eine Erweiterung der Aufgabe Sozialer Arbeit, die schon durch ihre Hilfs- und Kontrollfunktion eine bipolare Haltung einnehmen muss, durch die der Profession, die sowohl eine wissenschaftsbegründete Arbeitsweise als auch eine ethische Basis miteinschließt. Letztere sollte sich als „definierter, verbindlicher Berufskodex, der sich im Fall der Sozialen Arbeit [...] explizit auf die Menschenrechte, als dessen Grundlage bezieht“ (Staub-Bernasconi, 2008: 22) darstellen. Soziale Arbeit ist also mehr als bloß Hilfe und Kontrolle, sie hat dem übergestülpt stets die unveräußerlichen Menschenrechte mitzudenken, zu integrieren und bestenfalls anzuwenden. Das impliziert eine ständige Reflexion des täglichen Handelns, der Aufträge, der auftraggebenden Parteien und wirft die Frage auf: Wem bin ich eigentlich verpflichtet?

Sozialarbeiter:innen befinden sich aufgrund ihrer Verpflichtung ihren Arbeitgeber:innen und ihren Adressat:innen gegenüber in einer besonders schwierigen Situation, weil die Interessen beider Parteien häufig nicht in dieselbe Richtung gehen. „Aufgrund des Berufskodexes sowie der Ausbildungsziele der Hochschulen für Soziale Arbeit steht der Dienst gegenüber den Menschen höher als die Loyalität zur Organisation.“ (Staub-Bernasconi 2003: 42) Sozialarbeiter:innen sind demnach ausnahmslos den Adressat:innen und deren Bedürfnisorientierung gegenüber verpflichtet, müssen aber ihrer Profession gemäß ebenso die auftraggebenden Parteien und deren Anliegen berücksichtigen. Wie dieser Auftrag entstanden ist und wie er organisiert wird, soll mithilfe des Werkes von Wolfgang C. Müller (2013) die Geschichte der Sozialen Arbeit verdeutlicht werden. Soziale Arbeit ist aus einer beobachteten Not heraus entstanden und wurde erst dann als Teil der gesellschaftlichen Konstruktion in den öffentlichen Sektor integriert.

3.2.2 Bedeutung habituellementer Elemente für die Berufspraxis

In der in Kapitel 2.2.2 präsentierten Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor (Schüll et al., 2018) wird von „intrinsischer Motivation“ gesprochen; in diesem Abschnitt soll eine nähere Erklärung zu diesem Phänomen, das sicherlich nicht nur in der Sozialen Arbeit auftritt, erfolgen. Als Grundlage sozialarbeiterischen Handelns gilt nicht nur spezifisches Fallwissen (zur Diagnose), sondern auch eine „spezifische Haltung“, welche notwendigerweise auf „berufsethischen Maximen und Zentralwerten“ basieren sollte. Dabei bringen Sozialarbeiter:innen nichterlernbare Kompetenzen mit in die Praxis, eine individuelle Persönlichkeit. So wird Professionalität laut Becker-Lenz Roland und Müller Silke auch immer eine Frage des Habitus (ebd., 2009: 199f). Die Autor:innen gehen hier näher auf den

Begriff ein, von Aristoteles über Bourdieu hin zu Oevermann. Letzterer scheint für die Profession am bedeutungsvollsten: Der Habitus umfasst ihm zufolge „jene tief liegenden, als Automatismus außerhalb der bewussten Kontrollierbarkeit operierenden und ablaufenden Handlungsprogrammierungen [...], die wie eine Charakterformation das Verhalten und Handeln von Individuen kennzeichnen und bestimmen.“ (Becker-Lenz/Müller, 2009: 200) Wesentlich zur Entwicklung eines Habitus tragen Krisen, aber noch mehr die Bewältigung dieser, bei. Oevermann plädiert im Rahmen „seiner strukturtheoretischen Professionalisierungstheorie“ für die Notwendigkeit eines „professionellen“ Habitus in der Sozialen Arbeit. Da, nach Oevermann, alle klassischen Professionen mit Krisen, die sich nicht standardisiert bearbeiten lassen, befasst und von widersprüchlichen Handlungen geprägt sind, braucht es einen professionellen Habitus, der sich verlässlich gegen die Nicht-Standardisierbarkeit beruflichen Handelns stellen kann. „Die Bearbeitung der Krisen, mit denen Professionelle befasst sind, verlangen in der Beziehung zu den Klientinnen und Klienten eine Kombination von spezifischen und diffusen Anteilen. Diese Krisen sind nicht routiniert bearbeitbar.“ (Becker-Lenz/Müller, 2009: 200) Weder Wissen noch formale Kriterien geben Aufschluss über das zur Lösung führende Handeln, und es bedarf einer Entscheidung. Nach Oevermann verschafft eine „Übernahme des Habitus dem Habitualisierten die Souveränität, die Sicherheit und das Selbstbewusstsein“ in eine „offene Zukunft hinein das Richtige zu tun“ (ebd., 2009: 201). Bei der Aneignung eines ebensolchen helfe kein Buchwissen, vielmehr braucht es eine kollegial begleitete, erprobende Praxiseinführung.

Sie berufen sich weiter auf Fritz Schütze, der Sozialarbeiterische Profession mit folgenden zentralen Werten in Verbindung bringt: „Gerechtigkeit, Gesundheit, Sinngebung, Wahrheit, Individuelles Wohlergehen sowie die Autonomie der individuellen Lebensführung.“ (ebd., 2009)

Auch Ulrike Nagel (2000) wird in den Ausführungen zitiert. Sie spricht von einer „[e]ngagierten Rollendistanz“. Professionalität in der Sozialen Arbeit definiert sich demnach „als ‚Ergebnis einer durch Einübung gewonnenen, engagiert-distanzierten Haltung zum Beruf, als Habitus Fehlerkontrolle.“ (Becker-Lenz/Müller, 2009: 201).

Schließlich findet auch Maya Heiner im selben Absatz Erwähnung. Sie hebt in ihrem „Model beruflichen Handelns“ hervor, „dass es für eine professionelle Soziale Arbeit neben spezifischem Wissen und der Beherrschung von Handlungsmethoden sowohl einer klaren Vorstellung von der Berufsrolle bedarf als auch einer inneren Bindung daran in Form einer beruflichen Identität“ (Heiner, 2004a) braucht.

Becker-Lenz und Müller (2009) führen noch weiter aus und schließen das Kapitel damit, „[...] dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit, jenseits von erlernbaren Inhalten, über Kompetenzen, Werte und insgesamt eine Grundhaltung verfügen sollten, die hinsichtlich der Handlungsanforderungen der Berufspraxis als angemessen gelten kann.“ (Becker-Lenz/Müller, 2009: 202) Diese Aspekte gilt es mitzudenken, wenn wir an Organisationen der Sozialen Arbeit und ihre Struktur denken. In den Studien wurden einige Punkte genannt, die es den Professionist:innen erschweren, ihren Beruf zufriedenstellend auszuführen. Es wurde mangelnde Anerkennung auf verschiedenen Ebenen genannt, und es wurden auch fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten und instabile

Teamstrukturen sowie zu wenig resilienzfördernde Maßnahmen wie Supervisionen genannt. Um herauszufinden, ob „New Work“-Elemente innerhalb der Organisationen implementiert bzw. implementierbar sind, gilt es einen näheren Blick auf sie zu werfen. Dabei geht es nicht nur um den Aufbau dieser, sondern auch um ihre Finanzierung, ihre Fördergeber:innen, die ein Interesse daran haben, dass Soziale Arbeit funktioniert und Sozialarbeiter:innen ihren Beruf innerhalb eines funktionierenden Systems ausführen können. Zuvor möchten wir aber mithilfe des Werkes von Wolfgang C. Müller (2013) einen kurzen Blick auf die Geschichte der Sozialen Arbeit werfen, da diese auch zeigen kann, dass Soziale Arbeit nicht unbedingt formale Vorgaben und Strukturen braucht. Soziale Arbeit ist aus einer beobachteten Not heraus entstanden und wurde erst dann als Teil der gesellschaftlichen Konstruktion in den öffentlichen Sektor integriert.

3.2.3 Organisierte Soziale Arbeit

Der Weg zur Professionalisierung dieser Aufgabe begann in den USA mit drei Frauen: Zuerst Jane Adams in Chicago, später Alice Salomon und Mary Richmond. Mary Richmond arbeitete in einer Buchhandlung, fand die Arbeit nicht befriedigend und antwortete auf eine Anzeige der „Charity Organisation Society“ (COS), ein Wohlfahrtsverband in Baltimore, der Frauen als Hausbesucherinnen = „friendly visitors“ ausbildete und beschäftigte.

Schnell engagierte sich Richmond stark für ihre neue Berufung, wurde Geschäftsführerin und hielt zahlreiche Vorträge im ganzen Land über ihre Arbeit. Zentral dabei war die Kritik des bestehenden wohlfahrtspflegerischen Alltags in den USA: „[...] es gebe kommunale Armenhäuser, die Armut nicht korrigieren, sondern erst recht eigentlich herstellen. Besserungsanstalten, die nicht resozialisieren, sondern kriminalisieren. Arbeitshäuser, in denen es [...] keine vernünftige Arbeit gebe.“ (Müller, 2013: 24) Die private, häufig kirchliche Wohlstandspflege stand nicht besser da. In den Erziehungsheimen wurde nicht auf das Leben vorbereitet, sondern auf Totalversorgung, und es wurde häufig nicht der richtig harte Kern der Armen erreicht – es stand weniger die Milderung der Armut im Vordergrund als mehr der Stolz der „Helfer:innen“, Geldgeber:innen, Unterstützer:innen oder Veranstalter:innen von Benefizabenden. Richmond kritisierte weiterhin, dass hohe Summen der Armenhilfe falsch ausgegeben werden, nämlich an die liebevollen Armen, aber nicht an „schwachsinnige junge Mütter, Frauen auf Trebe“ (Müller, 2013: 24) werden ignoriert. Richmond forderte Akademikerinnen in ihren Vorträgen dazu auf, die schlimmsten Wohlfahrtseinrichtungen in ihren Wohngebieten aufzulisten und sich zu fragen, ob es ohne diese Einrichtungen besser wäre. Durchwegs fiel die Antwort für den Erhalt der Einrichtungen aus, was Richmond dazu anhielt, die Akademikerinnen dort zu aktiver und engagierter Arbeit zu motivieren. Denn „[w]enn diejenigen, die das Wissen haben, auch Geduld und Takt besitzen, ist es eine wunderbare Sache zu sehen, wie viel in vergleichsweise kurzer Zeit erreicht werden kann. Und eine schlimme Sache in eine gute Sache verwandeln – das lohnt unendliche Mühen.“ (Müller, 2013: 25) Es sollte dabei nicht nur zu einer Verbesserung der Hilfs-/Unterstützungsmethoden führen, sondern auch um die effiziente Verteilung der finanziellen Mittel gehen. Als Wirkung erhoffte sie sich, der zuvor gängigen Diskriminierung von Armen entgegenzutreten zu können, und dass Armut künftig nicht länger als gottgewollte Bestrafung für Müßiggang und niedere Moral betrachtet wird.

Die COS hatten künftig nicht nur den Anspruch, milde Gaben an in Not geratene Bürger:innen zu verteilen, sondern übernahmen auch die Funktion einer Art Clearing-Stelle, um „einerseits die Hilfesuchenden zu registrieren und ihre individuellen Lebensverhältnisse zu untersuchen und um andererseits die privaten und kommunalen Hilfemöglichkeiten der Gemeinde aufzulisten und die Hilfesuchenden nach Feststellung ihrer wirklichen Hilfsbedürftigkeit an die passenden Wohltäter zu vermitteln“ (ebd., 2013: 28). Reverent Gurteen gründete auf Basis einer Praxis, die in Schottland (Thomas Chalmers) mittels Einbeziehung von Familie, Nachbarschaft und Wohltätern als Paten gute Ergebnisse zeigte, eine Methode zur Armenhilfe, die alle im „Sozialraum lebenden philanthropischen und kirchlichen Wohlfahrtsorganisationen dazu verpflichtete mit der COS zusammenzuarbeiten“ (ebd. 26f) und erst dann Hilfe zu leisten, wenn die friendly visitors der COS dies bewilligt hatten. Die Hausbesucherinnen (friendly visitors) bestanden zu Beginn aus Ehefrauen, die keinen Beruf hatten, und unverheirateten Töchtern, die sich nicht nur als „ehrenamtliche Ermittlungshelferinnen“ sehen wollten, sondern auch eine gute persönliche Beziehung zu den Familien aufbauen wollten. So verteilten sie nicht nur Güter, sondern unterstützten/beratschlagten in Haushaltsführung, Kindererziehung und Eheleben. Durch Schulungen wurde allmählich eine Vielzahl an friendly visitors ausgebildet, die weniger an Beziehungsaufbau, sondern vielmehr an objektiver Datenerhebung und freundlicher Beratschlagung interessiert waren. Gefragt waren „Organisationstalent und Verhandlungsgeschick gegenüber der Kommune“ sowie die Fähigkeit, mehr sozial engagierte Frauen zur ehrenamtlichen Mitarbeit zu motivieren“ (Müller, 2013: 29), zu schulen und fortzubilden. Mary Richmond erkannte, dass das Geld nicht in Hilfelose investiert werden sollte, sondern in „quasi professionelle Helfer“. Sie entwickelte etliche Positionspapiere, hielt Vorträge und hatte die Vision einer philanthropischen Ausbildungsstätte, die sie schließlich auch 1898 verwirklichen konnte. Später wurde daraus eine Fachschule für Sozialarbeit. Richmond hatte drei Schwerpunkte für den Lehrplan vorgesehen:

- Die Kunst zu ermitteln,
- die Kunst eine tragfähige Zwischenmenschliche Beziehung zwischen Hausbesucherin und Problemfamilie herzustellen
- die Kunst, die Familienmitglieder in Lebensfragen zu beraten“ (Müller 2013:30).

Spannend war Richmonds Ansatz zu Krankheitssymptomen, die keine medizinische Grundlage hatten, sondern vielmehr auf soziale Beziehungsstörungen zurückzuführen waren. Hausbesucherinnen sollten die Fähigkeit besitzen, durch richtige Fragen und Beobachtungen „Daten über jene Seiten der menschlichen Existenz zu sammeln und zu werten, die für soziale Fehlanpassung verantwortlich seien“ (ebd., 2013: 31). Ein weiterer wichtiger Punkt für Mary Richmond war die Frage nach einer breit gefassten, fundierten sozialen Diagnostik. Sie stellte die Frage, wie dies einem Sozialarbeiter/einer Sozialarbeiterin gelingen konnte, und stellte umfassende Forschungen dazu an, bis ein Lehrbuch zur Social Diagnosis (1917) entstand, welches später als wissenschaftliche Grundlage der „Methode der vertieften und differenzierten Einzelhilfe (social case work)“ (Müller, 2013: 32) wurde. Die umfassende Datenerhebung sollte Vorurteile, vorgefasste Meinungen und Verallgemeinerungen über die Klientel zu reduzieren. Soziale Arbeit ist nach Richmond eine Arbeit, die zum Ziel hat, „die Persönlichkeit durch bewusst bewirkte, einzelfall-spezifische Anpassungsleistungen zwischen Menschen und sozialer Umwelt zu entwickeln“ (Müller 2009: 33).

3.2.4 Rahmenbedingungen organisationaler Sozialer Arbeit

Soziale Arbeit stellt sich auch in Organisationsformen dar. Organisation ist Michael Hunt (1972) zufolge eine „identifizierbare soziale Einheit, welche mittels koordinierter Aktivitäten und Beziehungen zwischen Mitgliedern und Gegenständen verschiedenartige Ziele verfolgt. Ein solches soziales System ist nach außen offen und hängt für sein Überleben von anderen Individuen und Subsystemen in der umfassenden Einheit – der Gesellschaft – ab.“ (Weick, 1985: 11) Dieses Zitat wurde gewählt, weil es prägnant beschreibt, wie Organisationen in der Gesellschaft verortet und mit ihr verbunden sind, und es deutlich macht, dass es soziale Systeme sind. Das bedeutet wiederum, dass es einer „Zusammenstellung von Regeln sowie Konventionen bedarf, „durch welche Folgen von ineinandergreifender Verhaltensweise so zusammengefügt werden, dass sie soziale Prozesse bilden, die für die Handelnden verständlich sind“ (ebd, 1985:12). Es geht auch um Ordnung, also um das Ordnen von Verhalten, aber auch von Abläufen. Diese weisen eine Dauerhaftigkeit auf, bilden Strukturen, die Folgen für die Aufgabenerfüllung, die Funktionen und Rechenschaften haben. Der Organisationsbegriff „bezeichnet den Umstand, dass in jeder Organisation die Arbeitsabläufe auf bestimmte Weise strukturiert sind (Ablauforganisation) und die Stellen in bestimmter Weise angeordnet sind (Aufbauorganisation).“ Diese sind so zu gestalten, dass „sie die Organisationsziele optimal unterstützen“ (Mair/Meyer, 2013: 205). In Verbindung mit Sozialer Arbeit, aber auch in anderen Sparten, hat sich die Form der Nonprofit-Organisation (NPO) etabliert. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie keinen Profit erwirtschaften, sondern Liquidität erhalten, um gemeinnützige Ziele weiter verfolgen zu können. (Littich/Schober, 2013: 290) Bevor weiter darauf eingegangen wird, sollte die Entstehung des Nonprofit-Sektors und das sich entwickelnde Finanzierungssystem in Österreich vorgestellt werden. Bezüglich des Aufbaus und der Strukturierung dient das Schema von Henry Mintzberg (1979: 222) als Vorlage. Über die funktionale Aufgabenverteilung entsteht am Ende des Abschnittes ein Bild, welches wesentliche Aspekte einer Organisation als sogenanntes Organigramm darstellen wird.

Finanzierung

Die sozialgeschichtlichen Anfänge der heutigen NPOs in Österreich reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Die föderalistische Struktur Österreichs zeigt sich förderlich, denn „viele NPOs agieren auf Landesebene, wo sie in der öffentlichen Landesverwaltung das zuständige Gegenüber vorfinden und sich auf landesspezifische Sozialgesetze sowie Finanzierungsmodi“ (Sima et. Al., 2013: 55) einstellen können. Wenige agieren bundesweit; sie haben eine Schwäche gegenüber den Landesorganisationen, da sie dem Streben nach Autonomie und Selbstverwaltung die Abhängigkeit von Zentralinstanzen vorziehen. Der Nonprofit-Sektor in Österreich dient vor allem der „Erbringung sozialer Dienstleistungen“ oder den Interessensvertretungen. In beiden Varianten besteht eine vielfältige und enge Verbindung zum Staat, sowohl organisatorisch als auch personell (Sima et. Al., 2013: 60).

Neben Planungsfunktion hat der Finanzplan auch die Aufgabe der Kontrolle und sollte damit anhand folgender Daten erhoben bzw. prognostiziert werden:

Die Ausgaben erfolgen zur Finanzierung von Projekten, der Verwaltung und zum Fundraising. Die Einnahmen kommen meist aus mehreren folgenden Bereichen:

- Philanthropie (Spenden)
- Öffentliche Hand
- Leistungsentgelte für erbrachte Tätigkeiten im Rahmen der Mission
- Mitgliedsbeiträge
- Kommerzielle Aktivitäten
- Kapitalvermögen

Es sollte stets ein besonderes Augenmerk auf der Finanzplanung liegen, weil das Liquiditätsziel wesentlich ist, um die Zahlungsfähigkeit der Organisation nicht zu gefährden.

Allerdings besteht die Gefahr, dass wenn NPOs höhere finanzielle Reserven akkumulieren, um den finanzpolitischen Spielraum zu erhöhen, geringere Effizienz in Bezug auf ihre Leistungserbringung vorweisen (Littich/Schober, 2013: 295). Zusammengefasst kommen die Autor:innen diesbezüglich zu dem Punkt, dass ein bestimmtes Finanzvermögen zur Förderung der Unabhängigkeit und Flexibilität sinnvoll sein kann, die Höhe sollte aber mit Einvernehmen der Stakeholder unter Berücksichtigung der missionsrelevanten Aktivitäten erfolgen.

Einfluss von Fördergebenden Institutionen auf Organisationen

Der Einfluss Fördergebender Institutionen sollte sinnvollerweise mit der Mission, den Aktivitäten, Marketingstrategien und der strategischen Positionierung der NPO zusammenhängen und in einem Einkommensportfolio festgehalten werden (Littich/Schober, 2013: 304). Unterschieden werden Finanzierungsstrategien zwischen Konzentration und Diversifikation. Erstere besagt, dass sich die NPO auf eine Finanzierungsquelle, wie Mitgliedsbeiträge und Subventionen, stützen, während letztere auf mehrere dieser schließen lässt. Untersuchungen zufolge hat eine NPO in Österreich ca. 5,2 Finanzierungsquellen. Vorteil davon wäre eine Senkung der Risiken, also der Einkommensvolatilität, vorausgesetzt es besteht eine Kombination aus Umsatzerlösen, Investitionseinkommen und Spenden. Nachteile bringt die damit einhergehende Erhöhung der Komplexität, denn Financiers stellen auch Anforderungen und können das Management übermäßig belasten. In Bezug auf Frölich (1999) wird folgende Tabelle vorgestellt, die einen Überblick über Finanzierungsquellen und deren Auswirkungen für die NPO in Bezug auf Mission-drift und Organisationsstruktur gibt.

	Private Philanthropie	Öffentliche Hand	Wirtschaftliche Aktivität
Volatilität	Hoch	Niedrig	Moderat
Zielverschiebung	Stark	Mittel	Schwach
Prozessauswirkung	Formalisierung	Formalisierung und Standardisierung	Rationalisierung
Strukturauswirkung	Professionalisierte Verwaltung	Professionalisierte Bürokratie	Professionalisiertes Unternehmen

Abbildung 3.2: Quelle Frölich 1999; eigene Übersetzung (Littich/Schober, 2013:305).

In einer Untersuchung aus dem Jahr 2011 (Schober et al.) wurde der Umfang von Ressourcenbindung, Verwendungsfreiheit der Mittel, Einfluss auf allgemeine Aktivitäten und Rechenschaftsverpflichtungen bei unterschiedlichen Finanzierungsquellen von finanzverantwortlichen Personen der NPO beurteilt. Als Ergebnis wird genannt, dass „Förder- und Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand deutlich höhere Agency-Kosten verursachen als Privat- und Unternehmensspenden, Mitgliedsbeiträge und Sponsoring“ (Littich/Schober, 2013: 305f). Im Mittelfeld liegen Leistungsentgelte und Umsatzerlöse, geringe Kosten bringen finanzielle Mittel aus Rücklagen und Finanzanlagen. Zusammengefasst kommen die Autor:innen zu dem Punkt, dass eine Diversifikation sich positiv auf Einkommensstabilität und Entscheidungsfreiheit bezüglich Mittelverwendung auswirkt, sich aber negativ auf Kosten der Verwaltungs- und Steuerungsmechanismen sowie auf den Rechenschaftsaufwand. Bezüglich der Aufbaumöglichkeiten von Organisationen bietet sich der Bezug zu Mintzberg an und wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

Aufbau von Organisationen

Eine typische Organisationform einer NPO basiert auf dem Schema von Mintzberg und umfasst fünf Strukturfigurationen:

- Strategische Spitze: Übernimmt Verantwortung zur Erfüllung des Auftrages und die Beziehungsgestaltung zu externen Stakeholdern. Sie bilden die obersten Instanzen einer Organisation: Vorstand, Geschäftsführung und deren unmittelbare Umgebung
- Mittellinie: Bildet eine „formale Autoritätskette von Führungskräften“ (Mair/Meyer, 2013: 214) und umfasst das Mittelmanagement mit der Aufgabe der Koordination und Information und der Weiterleitung von Weisungen an den betrieblichen Kern.
- Betriebliche Kern Hier passiert die Dienstleistung (oder Produktfertigung) statt und umfasst Mitarbeiter:innen, die „direkt an den Kernprozessen der Organisation“ (Mair/Meyer, 2013: 214) arbeiten.
- Technostrukturen beinhalten den Teil der Stäbe, die Standards und Normen schaffen: Controlling, Qualitätsmanagement, Personalmanagement. Im Wesentlichen geht es darum, die Kopfarbeit von der Handarbeit des Kerns zu trennen.
- Hilfsstab: Rechtsabteilung, Gebäudemanagement, Poststelle, Personalverrechnung. Er hat folglich alle organisationsunterstützenden Abteilungen inne.

Bildliche Darstellung der Verteilung der Einfachstruktur nach Mintzberg und der Erweiterung durch Hilfsstäbe, der Spartenstruktur:

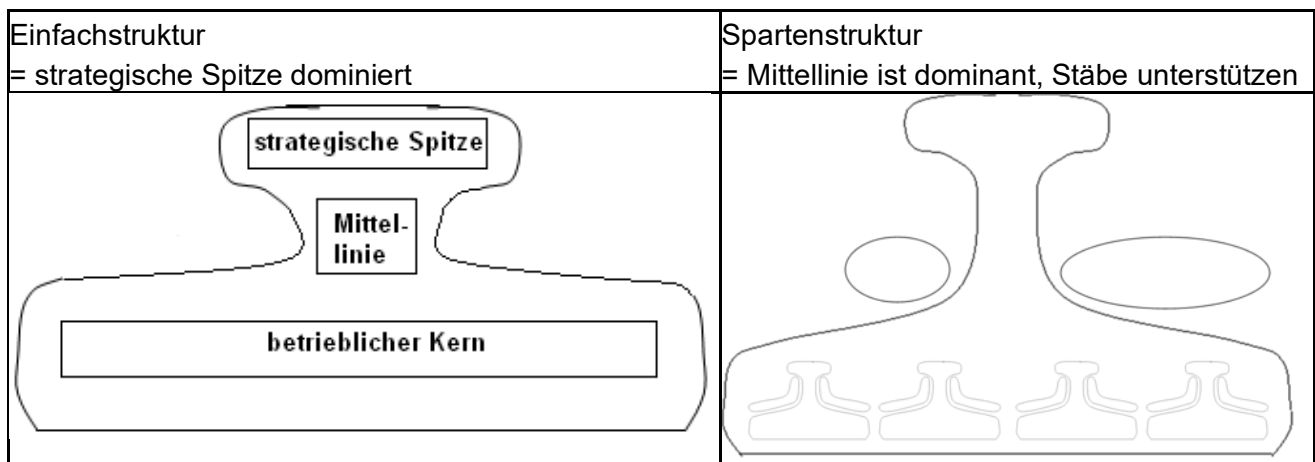


Abbildung 3.3: Konfiguration nach Mintzberg (1979)

Einfachstrukturen mit Dominanz der Gründungspersonen, sind vor allem in pionierhaften NPOs vorzufinden. Die Hierarchie ist dabei flach, der betriebliche Kern hat große Bedeutung, Mittellinie, Hilfsstab und Technostruktur sind dabei (zu Beginn) kaum vorhanden. Mit Mintzberg (1979) lassen sich Entwicklungen in NPOs gut nachzeichnen, so verkommt der Fokus auf Stärkung der Expert:innen des betrieblichen Kerns im Sinne der Profiorganisation und wendet sich zunehmend hin zur Stärkung der betriebswirtschaftlichen Professionalität der Technostruktur, also Richtung Maschinenbürokratie (Mair/Meyer 2013: 216). Darauf soll nicht näher eingegangen, sondern ein Augenmerk auf Organisationsstrukturen gelegt werden. Sie sind grundsätzlich verhandel- und verwandelbar; einige wesentliche Aspekte zum Fortbestand der Organisation gilt es der Literatur zufolge dennoch zu beachten. Da sie für die Forschungsgruppe von besonderem Interesse sind, werden sie im folgenden Abschnitt behandelt.

3.2.5 Organisationsstrukturen

Sie bilden das Konstrukt, welches im Arbeitsalltag nicht nur spürbar, sondern auch in Statuten festgehalten wird. Sie unterscheiden sich anhand ihrer Eigenschaften, ihrer Funktion, ihres Einflusses und ihrer Effizienz. Der Literatur zufolge entstehen wesentliche Charakteristika einer Organisation durch folgende Aspekte:

Spezialisierung: Steht für das Ausmaß an Arbeitsteilung. Niedrig spezialisiert ist eine Organisation, wenn Freiwilligenmanagement von Bereichsleitung nebenbei miterledigt wird und nicht eine bestimmte Stelle dafür zuständig ist.

Standardisierung: Meint die Abläufe, die zeitlich und inhaltlich gleich ablaufen. Hoch standardisiert arbeitet eine Organisation, wenn beispielsweise Mitarbeiter:innengespräche jährlich und nach gleichbleibenden Inhaltspunkten ablaufen.

Formalisierung: Ausmaß, mit dem „schriftliche Aufzeichnung über Regeln und Ergebnisse erstellt und verwendet werden“ (Mair/Meyer, 2013: 206). Hohe Formalisierung, wenn Arbeitszeitaufzeichnungen erfolgen.

Zentralisierung: Gibt Auskunft über Entscheidungskompetenzen auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen. Eine geringe Zentralisierung bedeutet, dass Arbeitsmethoden und Arbeitsaufgaben von Mitarbeiter:innen selber festgelegt werden können, bei einer mittleren Zentralisierung passiert dies durch direkte Vorgesetzte, um hohe Zentralisierung handelt es sich, wenn die Geschäftsführung diese festlegt.

Stellenkonfiguration: Wird häufig in Form von Organigrammen dargestellt und beinhaltet folgende Punkte:

- Leitungsspanne: Zahl der Mitarbeiter:innen, die einer Führungskraft unterstellt sind
- Gliederungstiefe: Meint die Anzahl der Hierarchieebenen, innerhalb von NGOs können diese sehr tief sein als Beispiel hierfür werden die Anonymen Alkoholiker:innen genannt
 - Stellenrelationen: Meinen alle Organisationsmitglieder, die als Leitungsstellen, ausführende Stellen der unterstützenden Stellen innehaben
- Ein-Linien-System: Eine Stelle ist einer anderen unterstellt
- Mehrliniensystem: Eine Stelle ist mehreren Stellen unterstellt
- Leitungsstellen und ausführende Stellen als Liniensystem, oder z
- Stabstellen: Zusätzlich unterstützende Stellen, haben keine Entscheidungsbefugnisse
- Koordination
 - Persönliche Weisungen: Gestaltbarkeit erfolgt flexibel und leichter, kann aber zu Überlastung der Leitungsinstanzen führen
 - Selbstbestimmung: Direkte Abstimmung zwischen den „gekoppelten Einheiten“ mit der eine „Entlastung der hierarchischen Koordination der Motivationssteigerung und der höheren Flexibilität“ möglich sind, die aber gleichzeitig einen erhöhten Zeitbedarf mit sich bringt.
 - Programme: Verfahrens- und Prozessnormen die nach einem Wenn-Dann-Schema funktionieren, bergen die Gefahr der Bürokratisierung, Überreglementierung und können Demotivation begünstigen
 - Pläne bzw. Zielvorgaben: relativ flexibel, sind stark von Entwicklungen abhängig
 - Organisationsinterne Märkte: Unterstützen effiziente Mittelverwendung, fördern Abteilungsegoismus
 - Organisationskultur: geteilte Grundannahmen, Werte und Normen, lassen sich schwer isolieren, sind bedingt gestaltbar
 - Rollenstandardisierung: Wird allgemein durch das Bildungssystem über Professionen vermittelt

Anhand dieser Darstellungen wird ersichtlich, wie eng die Verflechtungen zwischen mehr oder weniger starren Konstrukten wie den schriftlich festgehaltenen Strukturen einer Organisation im Umgang mit

Menschen, hier speziell dem Personal, ist. Es zählen nicht nur harte Fakten und das Erfüllen von Zahlen bzw. Ergebnissen, sondern auch die Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen, um Überlastungen oder Demotivationen möglichst einzuschränken, ungewollte Fluktuationen zu vermeiden und Arbeitskräften gegenüber attraktiv zu bleiben. Für ein umfassenderes Verständnis der Organisationen, werden die Funktionen der Gliederung und die Einflussfaktoren in den Blick genommen.

Funktionale Gliederung

Dieser Prozess beginnt am Anfang einer Organisationsgründung und setzt sich vor allem ab der zweiten Managementebene durch, um dort gleichartige Verrichtungen zusammenzufassen. Als Merkmal gilt das Verrichtungsprinzip, dabei dienen ähnliche Tätigkeiten als Gliederungskriterium. Das Einliniensystem bestimmt, dass jede ausführende Stelle einer höheren Instanz unterstellt ist. Weisungen und Verantwortlichkeiten sind einheitlich geregelt, die damit verbundene Zentralisierung führt dazu, dass nur die übergeordnete Instanz den Überblick hat.

Vorteile dieser Gliederungsform sind:

- Spezialisierungsvorteile: Fachliche Fähigkeiten können gut genutzt werden, Personalbeschaffung wird erleichtert, Einarbeitungszeiten halten sich kurz, Arbeitsteilung erhöht die Effizienz der Aufgabenerfüllung
- Eindeutige Zuständigkeiten durch Ausrichtung am Leistungserstellungsprozess
- Leichtere Steuerbarkeit durch „Teile und Herrsche“ und es steht dafür, dass der Gesamtüberblick auf die erste Führungsebene konzentriert ist, und Abteilungen fachliche Aufgaben bedienen

Nachteile identifizieren Maier/Meyer (2013) in Bezug auf:

- Überlastung der Leitungsinstanzen
- Ressortegoismus, Abteilungsblindheit, mangelnde Gesamtübersicht für Bereichsleitungen
- Fehleranfälligkeit, Inflexibilität, Kooperations- und Kommunikationsbarrieren durch enge Koppelung zwischen Stellen ohne Abbau des Ressortegoismus
- Kompensation der Überlastung der Leitungsinstanzen durch Einführung von Stabstellen.

Diese Ausführungen lassen den Schluss zu, dass Organisationsformen gebildet werden, deren Führungsebene Überblick und somit Entscheidungsfähigkeit bei sich zentralisiert, dies aber gleichzeitig zu Überlastungen führen kann. Um dieser entgegenzuwirken, wird zusätzlich eine Stabstelle hinzugefügt, die unterstützend wirken soll, der gleichzeitig keinerlei Entscheidungsbefugnis zusteht. Ob es ausschließlich Leitungspersonen obliegt Einfluss auf eine Organisation und ihren strukturellen Aufbau zu haben oder weitere Gestaltungsfaktoren hinzukommen können, bleibt noch offen.

Einflussfaktoren auf Organisationsstrukturen

Im Zuge der Subforschungsfragen dieser Arbeit suchen wir danach, ob es innerhalb der Organisationen Ebenen gibt, die Einfluss auf Organisationsstrukturen haben könnten. Die Literatur lässt hier keine klaren Schlüsse zu. Nach Titscher et. al (2008), werden folgende konkrete Faktoren genannt, die eine Organisationsstruktur mitbestimmen können: Größe, Technologie, Dynamiken der Umwelt, Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, Angebotsmerkmale, Internationalisierung, Eigentumsstruktur, Alter der Organisation, Branche bzw. Sektor, Ressourcenabhängigkeit und ihre Wettbewerbsstrategie. Bradshaw (2009) identifiziert mit Fokus auf NPOs folgende spezifische Aspekte: Es besteht ein signifikanter „Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Anteil öffentlicher Finanzierung“ einerseits und, Stone et.al (2001) zufolge, zwischen „Größe, ethischer Diversität, Freiwilligenanteil und Komplexität der Gremien“ (Maier/Meyer, 2013: 220) andererseits. In kleineren NPOs ist die Aufgabenspezialisierung der Mitarbeiter:innen und Leitungsgremien ebenso geringer wie die Formalisierung schriftlicher Stellenbeschreibungen, aber die interne Differenzierung höher. Formalisierungen können aber nicht nur mit Größe, sondern auch mit dem Alter in Verbindung gebracht werden. Wertorientierung und ideologische Basis schützen Grant (2002) zufolge vor Hierarchisierung, Standardisierung und Formalisierung. Vor allem in idealisierten Frauenorganisationen, wie den Frauenhäusern, konnte die Autorin Widerstand gegen zunehmende Bürokratisierung feststellen. Jene Organisationen, die sich als strategische Innovatoren verstehen, „weisen offenere, durchlässigere Strukturen“ auf. Für die Autorinnen des Abschnittes ist festzustellen, dass NPOs starkem Druck Richtung Bürokratisierung ausgesetzt sind, sie aber ebenso eine Abwehrhaltung dagegen aufweisen. Möglicherweise könnte die Verbindung mit „New Work“-Elementen hier einen Beitrag zur Abwehr leisten. Die Effizienz der Organisation darf allerdings nicht darunter leiden und soll deshalb noch kurz betrachtet werden.

Organisationsstrukturen und ihre Effektivität

Die Effektivität von Organisationsstrukturen und deren Beitrag zum Überleben dieser beschäftigt Wissenschaftler:innen ebenso wie Praktiker:innen regelmäßig. Kusherr und Poole (1996) konnten in Bezug auf NPOs fünf Einflussfaktoren feststellen:

- Bei einer basisnahen Einflusskonfiguration spielen Freiwillige mit ca. einem Drittel der aktiven Mitglieder eine erhebliche Rolle
- Bei koordinierender Einflusskonfiguration stehen hauptamtliche Mitarbeiter:innen im Zentrum der Entscheidungsprozesse
- Bei einer direktionalen Entscheidungskonfiguration bilden die hauptamtlich Angestellte, im Besonderen die Geschäftsführung, die Entscheidungskompetenzen
- Bei einer institutionellen Entscheidungskonfiguration konzentriert sich die Entscheidungskompetenz auf das ehrenamtliche Aufsichtsorgan
- Bei einer unentschlossenen Entscheidungskonfiguration verteilt es sich auf kleine oben genannte Gruppen oder sonstiger Gremien. „Weder Hauptamtliche noch Ehrenamtliche dominieren den Entscheidungsprozess“ (Meier/Meyer, 2013: 221).

In der Untersuchung häuften sich koordinierende, direktionale und institutionelle Entscheidungskonfigurationen, alle anderen kamen kaum vor oder zeigten sich ineffektiv. Die Autor:innen (Kusherr/Poole 1996: 132) kamen zu dem Schluss, dass Effektivität von allen ausgehen kann, aber „die Unfähigkeit, sich für irgendeine Konfiguration zu entscheiden, d.h., die Zuständigkeiten zu klären, vermindert die Effektivität“ (ebd).

Eine andere Forschungsgruppe unter Smith und Shen (1996), führte ebenso eine Untersuchung zu dem Thema durch und kam zu dem Ergebnis, dass ein höherer Grad an Formalisierung der NPO-Struktur zu mehr Effektivität führe, und gab daher die Empfehlung, formalisierte Praktiken zu übernehmen. Diese zeigen sich durch das Vorhandensein einer Geschäftsordnung, einer schriftlichen Mitgliederliste, Verneinung der Informalität seitens der Geschäftsleitung, Status der Steuerbegünstigung und einem Mission-Statement. Weniger einflussreich seien das Vorhandensein einer Satzung, Mitgliederausweise oder andere Mitgliedschaftskriterien. Es kann hier aber auch der Fall sein, dass im Zuge einer Effektivitätsmessung formalisierte Strukturen besser erkennbar sind als nicht formalisierte und daher das Ergebnis in diese Richtung zeigt.

Eine jüngere Studie stammt aus dem Jahr 2009 und wurde von Wollebaek durchgeführt. Es handelt sich um eine Langzeitstudie, die über 30 Jahre lang den Fokus auf das bloße Weiterbestehen der Organisation legte. Verfälschungen durch Messungen oder Bewertungen konnten so minimal gehalten werden. Das Besondere hier ist, dass sowohl die Abhängigkeit von Organisationen beeinflussbarer als auch nicht-beeinflussbarer Faktoren sichtbar wird.

Günstige unbeeinflussbare Faktoren wären: Das hohe Alter der Organisation, die Größe der Mitglieder:innenschaft, Dichte ähnlicher Organisationen und das Bevölkerungswachstum.

- Zentralisierte und hochformalisierte Struktur
- Mitgliedschaft in regionalem oder nationalem Verband
- Vielfältige Umweltkontakte: Kooperationen, Kontakt zu öffentlichen Institutionen und Förderinstitutionen
- Hohe Anzahl an nach Außen gerichteten Aktivitäten wie Veranstaltungen
- Hohe Diversität, und noch hoher sozialer Status der Aufsichtsorgane

Anhand der vielfältigen Ergebnisse der Studien zu dem Thema kann gesagt werden, dass Organisationsstrukturen Einfluss auf das Überleben der Organisation haben, dabei aber nur ein Teil mehrerer Faktoren sind. Innovation könnte, zum Beispiel, einer davon sein, weshalb diesem Thema ein Kapitel gewidmet wurde. Doch zunächst soll ein Blick auf Aufbau und Aufgabenverteilung von Organisationen der Sozialen Arbeit geworfen werden.

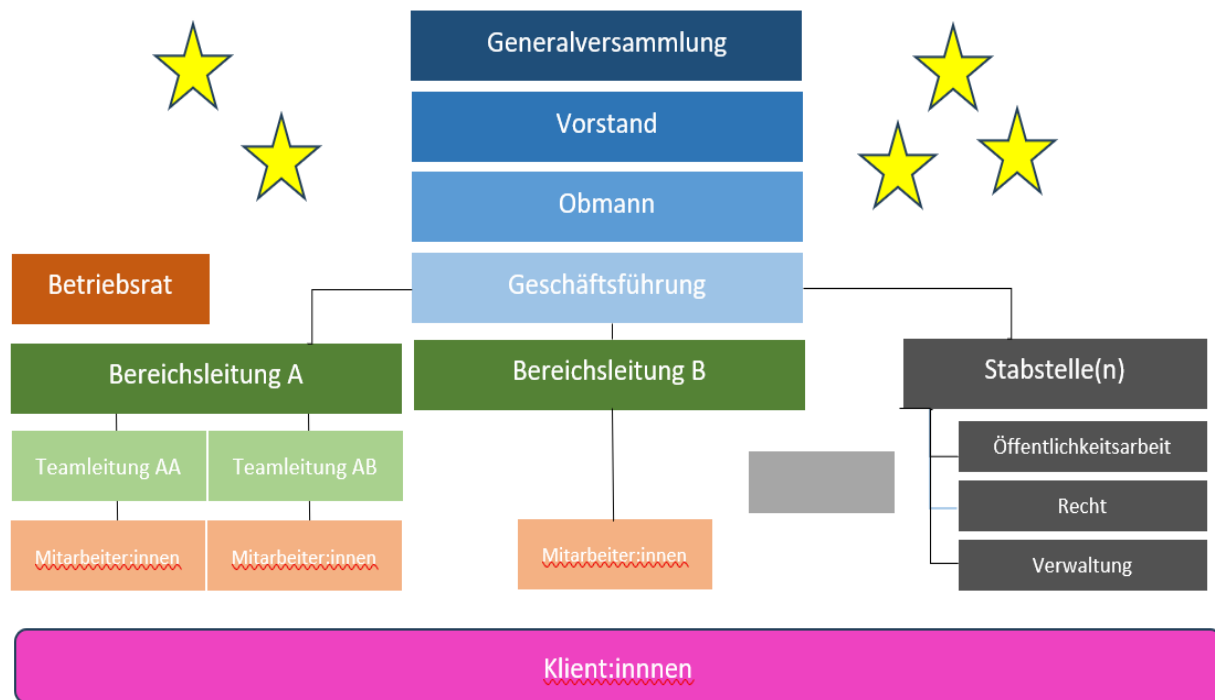
3.2.6 Organigramm von Organisationen der Sozialen Arbeit

Ein Organigramm ist eine Wortkombination aus Organisation und Diagramm und dient als graphische Darstellung der Aufbauorganisation einer Organisation. Es kann die organisationalen Einheiten, die

Aufgabenverteilung, Hierarchieebenen und Kommunikationsbeziehungen darstellen. An dieser Stelle sollte ein Zitat aus den Interviews angeführt werden, da es sowohl die Ebenen als auch die damit verbunden Aufgaben ausformuliert und die Notwendigkeit des Zusammenspiels der Ebenen noch einmal hervorhebt. Grundsätzlich gibt es drei Ebenen, die zusammenspielen müssen:

“Es gibt, sozusagen, die Makroebene der Systemgestaltung, wo ich sagen würde, das ist auch die Ebene, wo die Politik bestimmte Rahmenbedingungen vorgibt. Es gibt schon so was wie eine Mesoebene, [...] das betrifft generell natürlich auch Management und Führungskräfte, die in Organisationen unterwegs sind, wo Soziale Arbeit passiert [...]. Und dann gibt es die Mikroebene eben dort, wo Berufsangehörige konkret mit Adressat:innen zusammenarbeiten, in einem bestimmten Kontext. Und die Schwierigkeit ist, dass eigentlich grundsätzlich damit das System funktioniert, alle diese drei Ebenen ja irgendwo im Zusammenhang stehen müssen. Und das sehen wir, ja oder da sehe ich einfach, dass es relativ große Schwierigkeiten gibt, die das zur Zeit irgendwie erschweren. Auf welcher Ebene soll man sozusagen beginnen? [...] Damit so ein System koordiniert irgendwie stattfinden kann, braucht es grundsätzlich einmal auch eine Vorstellung davon, worum es geht“ (ITV1/3/C, Pos. 7).

Ausgehend von dieser Beschreibung, der Literatur- und Bildrecherche sowie der Sichtung der Homepages der befragten Organisationen wurde ein Organigramm von Organisationen beratender Sozialer Arbeit entworfen, um sowohl die Ebenen, von denen auch in den Interviews gesprochen wird, als auch die Gliederungstiefe und funktionale Gliederung zu veranschaulichen.



Legende

	Fördergeberorganisationen, können sein: Institutionen der öffentlichen Hand, Länder, Städte, Justizministerium oder auch Privatpersonen und sind nicht Teil dieses Forschungsvorhabens
	Der häufig als „Oben“ oder „ganz Oben“ bezeichnete Bereich und das Forschungsfeld von Alenka Bradley-Schmiedbauer
	Der als „Mitte“, die „Sandwichposition“ oder die „Leitungen“ bezeichnete Bereich und das Forschungsfeld von Maria Schlager
	Der häufig als „Unten“ oder „Basis“ bezeichnete Bereich und das Forschungsfeld von Hans-Jörg Schuster
	Stabstellen und nicht Teil dieses Forschungsvorhabens
	Freiwillige Mitarbeiter:innen und nicht Teil dieses Forschungsvorhabens

Abbildung 3.4: Organigramm

Nähere Beschreibung der Ebenen mit Bezug zu unserem Forschungsinteresse:

- „Oben“ und „ganz oben“, oder die Makroebene: Der Fokus dieser s Abschnitts der Arbeit liegt auf jenen Arbeitsorganisationselementen, im Sinne des strukturellen und psychologischen Empowerments. Die in der Masterthesis so benannte "betriebsinterne Makroebene" ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung, da auf diesen Rahmenbedingungen für empowerment-orientierte Arbeitsgestaltung gesetzt werden – etwa durch Entscheidungen über das Leitbild, den Grad an Mitbestimmung, die strategische Kommunikation nach außen

oder durch Personalsteuerung und Verhandlungen mit Fördergeber:innen. Diese Begrifflichkeit orientiert sich an der Sprache der Befragten, die für die Beschreibung der innerbetrieblichen Makroebene auch Begriffen wie „oben“ oder „ganz oben“ verwendet. Im Rahmen der Ergebnisdarstellung werden unter der Bezeichnung Makroebene die Interviews mit Vertreter:innen dieser innerbetrieblichen Hierarchieebene analysieren. Auch überbetriebliche Akteur:innen wie Personalvertretungen oder Interessenvertretungen wurden in die Analyse einbezogen. Ihre Perspektiven auf Fragen der innerbetrieblichen Arbeitsgestaltung liefern ergänzende Ergebnisse zur betrieblichen Makroebene im Sinne dieser Forschungsperspektive und wurden in der Ergebnisdarstellung unter die betriebliche Makroebene subsumiert

- Mittlere Ebene, Mittelline oder Mesoebene: Die Akteure und Akteurinnen dieser Ebene haben häufig die Rolle von Führungspersonen und Mitarbeiter:innen in einem, sie vertreten ebenso die Interessen und die Strukturen beziehungsweise Rahmenbedingungen einer Organisation nach „unten“ und nach außen. Sie übernehmen häufig repräsentative Aufgaben, nehmen an organisationsübergreifenden Treffen teil und haben eine gewisse Entscheidungskraft. Sie sind auch Vermittler:innen von Informationen, die von „oben“ nach „unten“ gehen oder von Forderungen die „Unten“ an „Oben“ hätte.
- Basis oder die Mikroebene: Oder das „Unten“ sind diejenigen, die Sozialarbeit erbringen und sind hauptsächlich mit der Klient:innenarbeit betraut. Sie bilden laut dem Mintzbergschen System den betrieblichen Kern und sind mit den Kernprozessen betraut.
- Klient:innen: Bilden das Zentrum Sozialer Organisation und sind nicht Teil der Forschung. Sie wurden der Vollständigkeit halber im Organigramm eingearbeitet.
- Freiwillige Mitarbeiter:innen: Finden hier ebenso keine weitere Nennung; sie bieten ihren Arbeitseinsatz freiwillig an und vertreten Organisationen in frei gewählter Art und Weise.
- Overhead: Dieser Bereich beinhaltet die Stabstellen, Verwaltung, Abrechnung oder Öffentlichkeitsarbeit. Hier liegen keine Entscheidungskompetenzen, der Bereich trägt aber, wie oben beschreiben, wesentlich dazu bei, dass die Professionist:innen sich um ihre Kernaufgabe, die Adressat:innen, kümmern können.
- Fördergebende Organisationen: Hier wurden nur einige Beispiele genannt, ihre Funktion bereits weiter oben beschrieben.

Es gibt aber auch andere Modelle von Organisationen, wie jene der Frauenhäuser, die weiter oben kurz erwähnt wurden. Es sollte kurz auf diese Modelle eingegangen werden, weil sie eine andere Organisationskultur vertreten und diese Auswirkungen auf den strukturellen Aufbau der Organisation hat. Durch ihre Innovation können sie besonders attraktiv für Mitarbeiter:innen sein.

3.2.7 Organisationsstrukturen und Innovation

Professionalisierung und Spezialisierung können einen wesentlichen Beitrag zu Innovationskraft beitragen von Organisationen. Innovation meint in diesem Kontext die Entwicklung neuer Dienstleistungen mit Fokus auf bestimmte Zielgruppen. Professionalisierung bedarf keiner näheren Beschreibung, Spezialisierung fokussiert sich auf administrative Aufgaben. Sie steht für „Ressourcenreichtum der Organisation, die sich solche Stellen leisten kann“ und bedeutet gleichzeitig, dass Mitarbeiter:innen „im missionsrelevanten Bereich mehr Zeit für ihre Kernaufgaben haben“ (Maier/Meyer, 2013: 222). Im Zuge der Spezialisierung werden Verrechnungsaufgaben oder Öffentlichkeitsarbeit einer bestimmten Stelle zugeordnet, damit Mitarbeiter:innen Zeit und Ressourcen für die Mission, also die Arbeit mit den Adressat:innen der Sozialen Arbeit, bleiben. Dies hat möglicherweise auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen. Das Besondere an NPOs stellt sich durch den erheblichen Stellenwert der nicht-monetär und daher schwer quantifizierbaren Ziele dar. Bestimmte Werte, Normen und Grundannahmen begünstigen eine Organisationskultur, „die sich nicht mit allen Koordinations- und Steuerungsmechanismen“ verträgt. „Bestimmte Koordinationsformen, vor allem die kollektivistisch-demokratische Form, finden sich nur im Nonprofit-Sektor“ (ebenda: 223). Alternative Organisationsformen, beeinflusst durch Kultur und Wertorientierung, erweitern das Bild des „klassischen Organigramms“, welches eher eine hierarchisch-bürokratische Organisationsform darstellt und ebenso vorgestellt werden soll.

Einfluss durch Wertorientierung

Basis des NPO-Sektors ist nicht die Zweckrationalität, sondern Werterationalität. Das bedeutet, dass „bestimmte Werte um ihrer selbst willen hochgehalten werden, ungeachtet ihrer Aussicht auf Erfolg (Weber 1976: 12)“ (Maier/Meyer, 2013: 216). Rotschild-Witt (1979) können anhand einer qualitativen Forschung acht Dimensionen identifizieren, die es ermöglichen, kollektivistisch-demokratische Organisationen von hierarchisch-bürokratischen zu unterscheiden:

- Autorität: Entsteht durch demokratische Kontrolle, Hauptverpflichtung besteht im Konsens des Kollektivs, ist variabel und verhandelbar
- Regeln: Kaum Formalisierung durch schriftliche Regeln notwendig, Entscheidungen werden ad hoc getroffen, Vorhersagbarkeit entsteht nur durch Kenntnis der in bestimmten Situationen getroffenen Entscheidungen basierend auf ethischen Grundsätzen
- Soziale Kontrolle basiert durch persönliche oder moralischer Apelle und der Auswahl homogener Mitglieder
- Soziale Beziehungen sollen sich als Gemeinschaft gestalten, ganzheitlich und von intrinsischen Werten geprägt sein
- Personalauswahl: Erfolgt vorwiegend auf Basis von Freundschaften, soziopolitischen Werthaltungen, Persönlichkeitseigenschaften, vorwiegend auf informell zu beurteilende Qualifikationen.
- Aufstiegsmöglichkeiten: Bieten hier kein sinnvolles Konzept, weil keine Hierarchie der Stellen herrscht.

- Anreizstruktur: im Gegensatz zu materiellen Anreizen, stehen soziale im Vordergrund, ein Zusammengehörigkeitsgefühl und die Verwirklichung von Werten (inhaltlich-normative Anreize) sind primär.

Zu lesen sind diese Darstellungen als Idealtypen, in der Realität sind sie nicht in Reinform vorfindbar. Bestimmte Faktoren verhindern, den Autor:innen zufolge, die Erreichbarkeit einer kollektivistisch-demokratischen Organisationsform: Zeitintensität durch demokratisch-basierte Entscheidungen, Homogenität der Mitglieder schwer herstellbar, emotionale Intensität der Beziehungen zwischen den Mitgliedern kann belastend werden, hohe Anforderungen an Demokratiefähigkeit der Mitglieder, Umweltzwänge durch herrschende Normen und starken Angleichungsdruck (z.B. alternative Schulsysteme brauchen anerkannte Abschlüsse), Individuelle Unterschiede von Menschen hinsichtlich Qualifikation und Persönlichkeitseigenschaften. Dem Druck aus der Umwelt Richtung Rationalisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Hierarchisierung gilt es dennoch mit Hilfe einer strategischen Ausrichtung auf bestimmte Wertorientierungen und Ideologisierung Stand zu halten.

Organisationale Demokratie

In mehreren Studien der Universität Innsbruck konnten demokratische Organisationsstrukturen, individuell wahrgenommene Mitbestimmung auf der Mitarbeiter:innenseite und ein generell wertschätzendes Betriebsklima als positive Einflussfaktoren auf demokratische Kompetenzen der Beschäftigten erkannt werden. Dies entspricht der Literatur zufolge mehr dem Wesen der Professionist:innen der Sozialen Arbeit als hierarchisch vermittelte Autorität. Die Wahrnehmung von Partizipationsmöglichkeiten in Form von „demokratischen Praktiken mit prosozialen, moralischen und gemeinwesen-bezogenen Handlungsorientierungen“ kann sich in Form von organisationaler Demokratie nach Wegge et al. (2010) mit folgenden Elementen darstellen:

- a) Strukturell verankerte Mitbestimmung (SAEP): Sie legen fest, wie Mitarbeitende an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden könnten und welche Reich- bzw. Tragweite diese haben könnten. „Es handelt sich daher um verbindliche, nicht bloß fallweise gewährte Kompetenzen der direkten oder indirekten Mitwirkung, Mitbestimmung oder Selbstbestimmung der Arbeitenden.“ (Unterrainer, 2020:133)
- b) Individuelle wahrgenommene Mitentscheidung auf mehreren Ebenen: Auf taktischen, strategischen und operativen Ebenen, in direkter oder repräsentativer Form.

Im vorliegenden Artikel von Christine Unterrainer wurden keine Organisationen der Sozialen Arbeit oder des Nonprofit-Sektors untersucht, die Ansätze sind für das aktuelle Forschungsvorhaben dennoch interessant und führen, nicht zuletzt weil sie jene Aspekte mitbeeinflussen können, die im nächsten Kapitel erörtert werden: Intrinsische Motivation und das Personalmanagement.

3.2.8 Intrinsische Motivation vs. Personalmanagement

Personalmanagement hat potentiellen Einfluss auf die Kosten der NPO und den Arbeitsalltag von Mitarbeiter:innen; die Gestaltungsmöglichkeiten sind der Literatur nach vielfältig, ihre praktische Anwendung unterschiedlich ausgeprägt. Personalverwaltung hält sich innerhalb des NPO-Sektors hartnäckig, anstatt aktiv Mitarbeiter:innen zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit zu nutzen. NPOs vernachlässigen Strategien der Mitarbeiter:innengewinnung, um ihr Image zu verbessern, Stichwort „Employer Branding“, sowie Maßnahmen der Personalentwicklung und des Krisenmanagements, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, Klarheit in der Leistungsbeurteilung und bieten kein Beschwerdemanagement für ihre Mitarbeiter:innen an. Dabei sind sich Führungskräfte der Bedeutung dieser Elemente für die Organisation sehr wohl bewusst, kämpfen aber gegen Ressourcenknappheit und es bleiben nur die drängendsten Personalfragen auf der Agenda. NPOs gehen der Literatur zufolge grundsätzlich von einer hohen Mitarbeiter:innen-Orientierung aus. Der allgemeine Rückgang des Normalarbeitsverhältnisses zugunsten flexiblerer Modelle lagert unternehmerische Risiken auf die Beschäftigten aus, hinzu kommen wachsende Konkurrenz und knapper werdende öffentliche Gelder, die „NPOs dazu verleiten bzw. zwingen, möglichst noch mehr aus ihren Ressourcen >>herauszuholen<< und damit vielfach beobachtbare Tendenzen der Selbstausbeutung im Sektor zu verstärken, was langfristig zu Lasten nicht nur der Personen, sondern auch der Organisationskultur, der Attraktivität der Organisation und ihrer Leistungen gehen könnte“ (Schober/Schmidt/Simsa, 2013: 261). Die Autor:innen schließen ihren Beitrag damit, indem sie prognostizieren, dass es zukünftig nicht nur um effektive Personalausnutzung gehen wird, sondern auch um deren Schutz vor den Anforderungen von Stakeholdern und Organisationen. Nicht unwesentlich ist zudem der Schutz vor den Ansprüchen der Mitarbeiter:innen der Sozialen Arbeit selbst, wie:

- flexible Arbeitszeiten (z. B. Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing),
- Arbeitsplatzflexibilität (z. B. Homeoffice, Remote Work),
- allgemeine Flexibilität von Strukturen, Denkmustern und Gewohnheiten (z. B. agile Organisationen),
- kollaboratives Arbeiten (einschließlich Teambuilding),
- globale und virtuelle Teams (z. B. funktionsübergreifende und grenzüberschreitende Teams)
- Vielfalt und Gleichberechtigung (z. B. Talentmanagement und Karriereperspektiven),
- Mentoring, Coaching oder interdisziplinäre Projekte (z. B. Wissenstransfer).

Um die Einleitung zu New Work abzuschließen, lässt sich zusammenfassend aufzeigen, dass es keine einheitliche Definition von New Work gibt. Der Begriff scheint anpassungsfähig und variabel. Es erscheint sinnvoll, abschließend auf eine Definition zurückzugreifen, die sich an dem Grundprinzip der Selbstbestimmung orientiert, wie Merke (2022) es formuliert:

„New Work ist eine neue und andere Art und Weise, die individuelle Arbeit sowie die soziale Zusammenarbeit auf dem Grundprinzip der Selbstbestimmung zu gestalten. Dabei handelt es sich zum einen um die persönliche Selbstbestimmung auf der Ebene des Individuums und zum anderen

um die kollektive Selbstbestimmung auf der Ebene von Teams und Organisationen (auch Selbstorganisation genannt).“ (Merke, 2022: 3f)

3.2.9 Zusammenfassung

Dieser Ausflug in die Geschichte der Sozialen Arbeit und ihrer Organisationsformen soll die enge Verflechtung dieser beiden Elemente mit politischen Institutionen, die als Auftraggebende fungieren und daher finanzieren, aufzeigen. Daher ist es unerlässlich, die Zusammenarbeit der drei Hauptakteur:innen welche die aktive Soziale Arbeit an der Klientel ermöglichen, auf sowohl nachhaltige als auch zielführende Art und Weise zu gestalten. Die kommenden Seiten werden Beispiele zeigen, wie Organisationen und Fördergeber:innen die Professionist:innen dabei unterstützen könnten, ihrem Auftrag nachzukommen. Zuerst folgt eine gedankliche Verbindung zu New Work, bevor wir die Methode des Forschungsprozesses vorstellen.

3.3 Soziale Arbeit und „New Work“ zusammengedacht

Schuster Hans-Jörg

Im Folgenden sollen die theoretischen Fundamente der Organisationsstrategien mit der Realität der Sozialen Arbeit verbunden werden. Hierdurch soll die Grundlage geschaffen werden, auf welche sich die Forschung dieser Arbeit beruft.

3.3.1 Relevanz des psychologischen Empowerments für die Soziale Arbeit

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel zur Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession hervorgehoben wurde, ist die Soziale Arbeit eng mit der Auseinandersetzung mit strukturellen Machtverhältnissen und der Verletzbarkeit ihrer Adressat:innen verbunden. Diese theoretische Grundlage bildet den Ausgangspunkt, um die Bedeutung des psychologischen Empowerments im Kontext der Sozialen Arbeit zu beleuchten.

Die Bedeutung des psychologischen Empowerments zeigt sich besonders im Kontext der Sozialen Arbeit, da Fachkräfte in diesem Bereich mit komplexen und herausfordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert sind. Diese umfassen unter anderem hohe emotionale Belastungen, knappe Ressourcen sowie ein Spannungsfeld zwischen institutionellen Vorgaben und den individuellen Bedürfnissen der Klient:innen. Vor dem Hintergrund zeigt sich psychologisches Empowerment als ein essenzieller Ansatz, um die Resilienz, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Sozialarbeiter:innen zu stärken und somit die Qualität der sozialen Dienstleistungen nachhaltig zu verbessern.

Psychologisches Empowerment fördert die Handlungsfähigkeit von Fachkräften, insbesondere unter schwierigen Bedingungen, die durch strukturelle Gewalt und Machtasymmetrien geprägt sind. Die Dimension der Kompetenz (Competence), also das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, hilft Sozialarbeiter:innen, ihre Aufgaben selbstbewusst zu bewältigen – auch dann, wenn sie mit

komplexen und emotional belastenden Fällen konfrontiert sind. Wie bereits im vorherigen Kapitel betont wurde, sind viele Adressat:innen der Sozialen Arbeit struktureller Diskriminierung und Marginalisierung ausgesetzt. Das Erleben von Kompetenz unterstützt Fachkräfte dabei, Adressat:innen auf Augenhöhe zu begegnen und sie in ihrer Selbstbestimmung zu stärken. Schermuly hebt hervor, dass das Erleben von Kompetenz nicht nur die Eigenverantwortung stärkt, sondern auch die berufliche Zufriedenheit positiv beeinflusst: „Mitarbeitende, die von ihren Fähigkeiten überzeugt sind, agieren lösungsorientierter und sind resistenter gegenüber äußeren Stressoren.“ (Schermuly, 2019: 223)

Die Bedeutsamkeit (Meaning) der eigenen Arbeit spielt in der Sozialen Arbeit ebenfalls eine zentrale Rolle. Wie bereits im Kapitel oben dargelegt wurde, umfasst die Soziale Arbeit nicht nur die Unterstützung individueller Klient:innen, sondern auch die Auseinandersetzung mit strukturellen Ungerechtigkeiten. Sozialarbeiter:innen empfinden ihre Arbeit als sinnstiftend, wenn sie das Leben ihrer Klient:innen positiv beeinflussen können – insbesondere, wenn diese mit strukturellen Diskriminierungen konfrontiert sind. Dieses Sinnempfinden wirkt sich nicht nur motivierend aus, sondern stärkt die emotionale Bindung der Fachkräfte an ihre Tätigkeit. Studien zeigen, dass Fachkräfte, die ihre Aufgaben als bedeutsam wahrnehmen, seltener von Burnout betroffen sind und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Spreitzer, 1997: 33). Schermuly betont in diesem Zusammenhang: „Das Erleben von Sinn ist der stärkste Schutzfaktor gegen emotionale Erschöpfung in belastungsintensiven Arbeitsfeldern.“ (Schermuly, 2020: 244)

Ein weiterer zentraler Vorteil des psychologischen Empowerments in der Sozialen Arbeit ist die Förderung von Autonomie (Self-Determination). Sozialarbeiter:innen, die eigenständige Entscheidungen treffen können, berichten von höherer Motivation und stärkerem Engagement. Vor dem Hintergrund der im ersten Kapitel beschriebenen strukturellen Machtasymmetrien ist diese Autonomie entscheidend, um flexibel und individuell auf die Bedürfnisse der Klient:innen einzugehen. Autonomie ermöglicht es den Fachkräften, kreative Lösungsansätze zu entwickeln, und stärkt gleichzeitig die Fähigkeit der Klient:innen zur Selbstbestimmung – ein zentrales Ziel der Menschenrechtsprofession. Schermuly weist darauf hin, dass „autonome Fachkräfte nicht nur flexibler reagieren, sondern auch effektiver in der Lösung von Konflikten agieren können.“ (Schermuly, 2019: 224)

Die Dimension des Einflusses (Impact) ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Fachkräfte, die überzeugt sind, mit ihrer Arbeit tatsächlich positive Veränderungen herbeizuführen, erleben ihre Tätigkeit als erfüllender und nachhaltiger. Im Kontext der im ersten Kapitel hervorgehobenen strukturellen Gewaltverhältnisse stärkt dieses Einflussgefühl die Motivation der Sozialarbeiter:innen, gegen bestehende Ungerechtigkeiten anzukämpfen und die Rechte ihrer Adressat:innen zu wahren. Empowerte Sozialarbeiter:innen sind besser in der Lage, ihre Klient:innen zu motivieren und zu befähigen, eigenständig an Lösungen zu arbeiten. Diese kooperative Beziehung ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg sozialer Interventionen. (Conger & Kanungo, 1988: 478)

Die Konzepte des strukturellen Empowerments, die bereits im vorangegangenen Kapitel im Kontext von Organisationen Sozialer Arbeit angesprochen wurden, spielen auch in der beratenden Sozialen Arbeit eine zentrale Rolle. Soziale Einrichtungen stehen häufig vor der Herausforderung, ihre Fachkräfte in einem von knappen Ressourcen und hoher emotionaler Belastung geprägten Arbeitsumfeld zu stärken – ein Umfeld, das durch die im ersten Kapitel beschriebenen strukturellen Machtasymmetrien zusätzlich belastet wird. Maslach und Leiter (2016) zeigen auf, dass Berufe mit hohem emotionalem Engagement ein erhöhtes Burnout-Risiko aufweisen. (ebd., 2016: 133f) Strukturelles Empowerment könnte dazu beitragen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Autonomie und Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern.

Spreitzer (1995) betont, dass Empowerment-Maßnahmen, die den Zugang zu Informationen und Ressourcen verbessern, insbesondere in komplexen Arbeitsfeldern wie der Sozialen Arbeit, eine entscheidende Grundlage für erfolgreiches Handeln darstellen. (Spreitzer, 1995: 1443) Der Zugang zu Ressourcen und Informationen ist essenziell, um Sozialarbeiter:innen in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben effizient und kreativ zu bewältigen und gleichzeitig den bereits beschriebenen strukturellen Herausforderungen zu begegnen. Flache Hierarchien und transparente Entscheidungsstrukturen erleichtern es den Fachkräften zudem, schnell und individuell auf die Bedürfnisse der Klient:innen einzugehen. Schermuly (2020) hebt hervor, dass Empowerment in dezentralisierten Organisationen, die auf Eigenverantwortung und Kreativität angewiesen sind, nicht nur die Qualität der Arbeitsergebnisse, sondern auch die Resilienz der Mitarbeitenden steigert. (Schermuly, 2020: 224) In der Sozialen Arbeit, in der Fachkräfte häufig flexibel und eigenverantwortlich handeln müssen, ist dieser Ansatz besonders vielversprechend.

Ein weiterer bedeutender Aspekt ist die Unterstützung durch Führung und Kolleg:innen. Kanter (1993) und Spreitzer (1995) zeigen übereinstimmend, dass eine unterstützende und anerkennende Arbeitsumgebung die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden signifikant steigert. Empowerment-Strategien, die eine enge Zusammenarbeit fördern und eine unterstützende Kultur etablieren, tragen dazu bei, die Resilienz der Fachkräfte zu stärken und Burnout-Risiken zu minimieren. Diese Maßnahmen sind besonders wichtig, wenn Sozialarbeiter:innen mit Klient:innen arbeiten, die – wie im zweiten Kapitel beschrieben – struktureller Diskriminierung und sozialer Ungerechtigkeit ausgesetzt sind.

In diesem Sinne stellt strukturelles Empowerment einen zentralen Ansatzpunkt dar, um die Effektivität und Nachhaltigkeit der Sozialen Arbeit weiterzuentwickeln. Empirische Studien, wie die von Spreitzer (1997), zeigen, dass Empowerment nicht nur die Zufriedenheit und Motivation der Fachkräfte erhöht, sondern auch zu innovativeren und effektiveren Arbeitsweisen führt – ein Aspekt, der insbesondere im Kontext der Menschenrechtsprofession, wie im Kapitel über Soziale Arbeit beschrieben, von großer Bedeutung ist. (Spreitzer, 1997: 31) Im Folgenden wird das Wesentliche der theoretischen Grundlage zusammengefasst, bevor die Methodik der Forschung erläutert wird.

3.4 Zusammenfassung der theoretischen Einführung

Die Ausführlichkeit der bisherigen Arbeit begründet sich in der Komplexität der Forschungsinhalte. Soziale Arbeit ist nicht einfach Arbeit, die anhand einiger Worte erklärt wäre. Soziale Arbeit hat einen weitreichenden Hintergrund, obwohl es sich um eine junge Profession handelt. Wie dargestellt wurde, braucht sie eine auftraggebende Instanz und eine Organisation, die ohne Profit zu generieren, diese Professionist:innen nach außen vertreten und nach innen unterstützen soll. Soziale Arbeit ist mehr als nur Beratung und Unterstützung für jene, deren Schicksal es nicht gut mit ihnen meinte. Soziale Arbeit ist organisiert und organisiert sich, sie bildet sich und andere weiter, sie hält Einzug in alle Bereiche eines gesellschaftlichen Zusammenlebens und fungiert von Beginn an als aktive Mitgestalter:in innerhalb von Gesellschaften.

Es konnte ferner präsentiert werden, welchen Stellenwert Arbeit im Leben von Menschen im Allgemeinen, in denen von Sozialarbeiter:innen aber im Besonderen, haben kann. Das, was Bergmann (2004) für Arbeitnehmer:innen aller Art fordert, nämlich, dass sie das tun können, was sie „wirklich, wirklich wollen“, kann mit dem vergleichbar sein, was innerhalb der Sozialen Arbeit „Intrinsische Motivation“ genannt wird. Somit scheint es nachvollziehbar, dass in weiterer Folge Elemente darüber hinaus hinzuaddiert wurden, die es ermöglichen, nicht nur Motivation und Erfüllung zu erleben, sondern Mitgestaltung und Einfluss auf jene Strukturen gewähren, die das tägliche Arbeiten regulieren – jene der Organisationen.

Durch die Vorstellung einiger Praxisbeispiele aus dem Gesundheitsbereich konnte gezeigt werden, dass flache Hierarchien, aktive Einbeziehung in Entscheidungsprozesse des Personals und Funktionserfüllung sich nicht ausschließen, sondern Motivation und Partizipation vielmehr steigern. Diese Aspekte haben jenen Forschungsprozess angestoßen, der die kommenden Seiten der vorliegenden Arbeit füllen wird. Zuerst wird die Methode überblickt, anschließend werden die einzelnen Elemente des vorgestellten „New Work“-Ansatzes mit teilweise etablierten organisationsimmanenten Praktiken zusammengefasst, bevor danach die strukturierte Auswertung und die Beantwortung der Hauptforschungsfrage erfolgen.

4 Methodisches Vorgehen

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schuster Hans-Jörg

Die Methode, mit welcher an eine Forschung herangegangen wird, sollte an die Fragestellung und das Forschungsvorhaben angepasst sein. Sie bildet das Kernstück jeder Forschung, denn nur durch sie kann es als Forschung anerkannt und ihre Ergebnisse nachvollziehbar werden. Mithilfe unserer Forschungsprojektbetreuerinnen entschieden wir uns für eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, zur Transkription und anschließender Analyse wurde MAXQDA als Werkzeug gewählt. Durch die unterschiedlichen zu untersuchenden Ebenen und Materialien war es notwendig den Leitfaden

ebenso anzupassen wie die Analysemethoden. Ein Mix aus Inhalts- und Textanalyse gewährleistet eine umfassende Ausarbeitung des Materials. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Vorstellung der Methode und ihrer Begründung, mit den verwendeten Werkzeugen, den möglichen Gefahren und dem Vorgehen im Laufe der Auswertung der erhobenen Daten. Im anschließenden Kapitel wird präsentiert werden, wie unsere theoretischen Ansätze und methodischen Ableitungen zu Codes wurden und so den Rahmen zur Ergebnisfindung bilden.

4.1 Vorstellung der Methode und ihre Begründung

Schuster Hans-Jörg

Das Forschungsteam hat sich zur Verwendung der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring entschieden, um die nach qualitativen Standards geführten Interviews auszuwerten. In diesem Teil der Arbeit wird kurz angeführt, was diese Methodik ausmacht, und wie sie das Forschungsvorhaben unterstützt. Zuerst wird definiert, was eine Inhaltsanalyse ist, danach werden Grundtechniken vorgestellt und schließlich ihre Rolle im Forschungsprozess.

4.1.1 Sampling - Konkrete Kriterien der Interviewpartner:innen-Auswahl

Die spezifische Auswahl der Interviewpartner:innen wurde anhand vorab festgelegter Kriterien getroffen, die im Rahmen der ersten Forschungsgruppentreffen sowie durch eine umfassende Literaturrecherche entwickelt worden waren. Ziel war es, das Forschungsfeld klar zu definieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass die gewählten Interviewpartner:innen relevante Einblicke in Empowerment-Prozesse bieten können.

- **Definition des Forschungsfeldes:** Es wurden gezielt Einrichtungen der beratenden Sozialen Arbeit mit mindestens 100 Mitarbeiter:innen ausgewählt. Diese Untergrenze gewährleistet das Vorhandensein der Mikro-, Meso- und Makroebenen innerhalb der Organisationen, wodurch ein umfassender Einblick in unterschiedliche Hierarchieebenen ermöglicht wird. Organisationen mit einem 24-Stunden-Betreuungsmodell wurden ausgeschlossen. Dies liegt daran, dass sich Tätigkeiten und Teamdynamiken in solchen Organisationen signifikant von denen in beratenden Einrichtungen unterscheiden. Ein einheitlicher Leitfaden für beide Organisationsformen wäre aufgrund dieser Unterschiede schwer umsetzbar gewesen.
- **Relevanz für das Forschungsthema:** Die ausgewählten Organisationen mussten in der beratenden Sozialen Arbeit tätig sein und einen urbanen Kontext bedienen. Diese Fokussierung erlaubt es, die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten von Empowerment-Prozessen im städtischen Raum zu analysieren. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Kompatibilität der Arbeitsstrukturen mit Elementen von „New Work“-Konzepten. Einrichtungen mit Normalarbeitszeiten wurden bevorzugt, da diese Rahmenbedingungen als förderlich für Empowerment-Prozesse eingeschätzt wurden.

- **Vielfalt der Trägerstrukturen:** Um die Vergleichbarkeit von Empowerment-Prozessen unter verschiedenen strukturellen Bedingungen zu gewährleisten, wurden Organisationen mit unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen ausgewählt: staatlich geförderte Einrichtungen, kirchlich getragene Organisationen sowie privat finanzierte Träger. Diese Vielfalt ermöglichte es, die Auswirkungen verschiedener institutioneller und finanzieller Rahmenbedingungen auf Empowerment-Prozesse zu analysieren und systematisch zu vergleichen.
- **Multiperspektivische Datenerhebung:** Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte nach dem Prinzip des theoretischen Samplings (Glaser & Strauss, 1967: 61). Ziel war es, gezielt Fälle auszuwählen, die besonders aufschlussreiche Perspektiven zu Empowerment-Prozessen bieten. Befragt wurden insgesamt 26 Personen: 10 aus der Mikroebene, 10 aus der Mesoebene und 6 Expert:innen aus der Makroebene. Interviews wurden mit Betriebsrät:innen, Teamleitungen, Einrichtungsleitungen und Geschäftsführungen geführt. Dieser methodische Zugang ermöglicht eine differenzierte Analyse struktureller wie individueller Handlungsspielräume. (Patton, 2015: 276; Mayring, 2015: 89)

Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Hierarchieebenen konnten ebenfalls potenzielle Diskrepanzen zwischen den Perspektiven der Mitarbeitenden und der Führungsebene sichtbar gemacht werden.

Methodische Umsetzung der Auswahl

Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte iterativ und wurde während des Forschungsprozesses kontinuierlich angepasst. Grundlage für die Datenerhebung bildete die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015: 53), die einen systematischen Zugang zur Analyse der erhobenen Daten bietet und theoretisch fundierte Kategorien entwickelt. Während der Erhebungsphase wurden die Auswahlkriterien bei Bedarf erweitert oder spezifiziert, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte der Empowerment-Prozesse abgebildet werden.

Zusätzlich spielte die Vergleichbarkeit der Daten eine zentrale Rolle. Durch die Auswahl von Organisationen aus verschiedenen sozialen Feldern – darunter Wohnungslosenhilfe, Jugendhilfe, Straffälligenhilfe und allgemeine Sozialberatung – konnte eine vergleichende Analyse durchgeführt werden. Diese erlaubt es, Muster und Unterschiede in der Umsetzung von Empowerment-Prozessen herauszuarbeiten und systematisch zu analysieren, welche strukturellen Bedingungen diese Prozesse fördern oder hemmen. (Zimmerman, 2000: 45)

Ein weiterer methodischer Aspekt war die Berücksichtigung ethischer Fragestellungen im Auswahlprozess. Alle potenziellen Interviewpartner:innen wurden umfassend über Ziel und Ablauf der Studie informiert und ihre freiwillige Teilnahme sichergestellt. Datenschutz und Anonymität wurden dabei strikt gewahrt, um die Integrität der Forschung zu gewährleisten.

Sampling von Betriebsvereinbarungen und normativen Grundlagen

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde folgende Subforschungsfrage beantwortet: Welche Arbeitsorganisationselemente des „New Social Work“ finden sich in Konzepten und Betriebsvereinbarungen der Organisationen beratender Sozialer Arbeit? Insgesamt wurden 54 Betriebsvereinbarungen und zwei Kollektivverträge von fünf Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit analysiert. Eine Herausforderung bestand darin, dass nicht alle Organisationen über Betriebsvereinbarungen verfügen oder diese aufgrund interner Regelungen nicht zur Verfügung stellen konnten.

Die Analyse der Betriebsvereinbarungen erfolgte in Verbindung mit der Betrachtung einschlägiger normativer Grundlagen, die den Regelungsumfang von Betriebsvereinbarungen in der beratenden Sozialen Arbeit determinieren. Dies war notwendig, da sie gemäß dem österreichischen Recht nur in gesetzlich normierten Angelegenheiten erlassen werden. Diese sind in Österreich im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), BGBl. Nr. 22/1974 idgF., geregelt. Zusätzlich dürfen Betriebsvereinbarungen nach österreichischem Arbeitsrecht keine nachteiligen Regelungen der Arbeitnehmer:innen im Vergleich zu den einschlägigen Kollektivverträgen festlegen, da Kollektivverträge gesetzlichen Vorrang genießen. Zur Untersuchung, welche Arbeitsorganisationselemente des New Work sich in Betriebsvereinbarungen der Organisationen beratender Sozialer Arbeit finden, bedarf es daher auch einer Betrachtung der einschlägigen normativen Grundlagen, die den Regelungsumfang von Betriebsvereinbarungen in der beratenden Sozialen Arbeit in Österreich determinieren. Daher wurde auch der Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich 2025 und das ArbVG auf Arbeitsorganisationselemente des New Work untersucht und analysiert.

4.2 Qualitative Sozialforschung

Schuster Hans-Jörg

Der Symbolische Interaktionismus nach Blumer und Mead besagt, dass Menschen aufgrund von Bedeutungen handeln, welche sie ihrer Umwelt zuweisen. Diese Bedeutungen entstehen und verändern sich durch soziale Interaktionen. Der Fokus dieser Strömung lag auf den Prozessen dieser Interaktion, auf dem Subjekt, dem jeweiligen sozialen Hintergrund und dem Kontext der beobachteten Handlung. (Terhart, 1978: 160 ff)

Die Ethnomethodologie versteht menschliche Interaktion als interpretativen Prozess und dieser sei nur möglich, indem Menschen die Fähigkeit des Fremdverstehens besitzen. (Garfinkel, 1973: 34)

Die Feldforschung ist Lewin zufolge eine Methode der teilnehmenden Beobachtung, bei der gleichzeitig versucht wird, so wenig Einfluss wie möglich auf das zu untersuchende Feld zu nehmen. Ziel ist es, Menschen in ihrer natürlichen Umgebung beobachten zu können. (Lewin, 1982: 44)

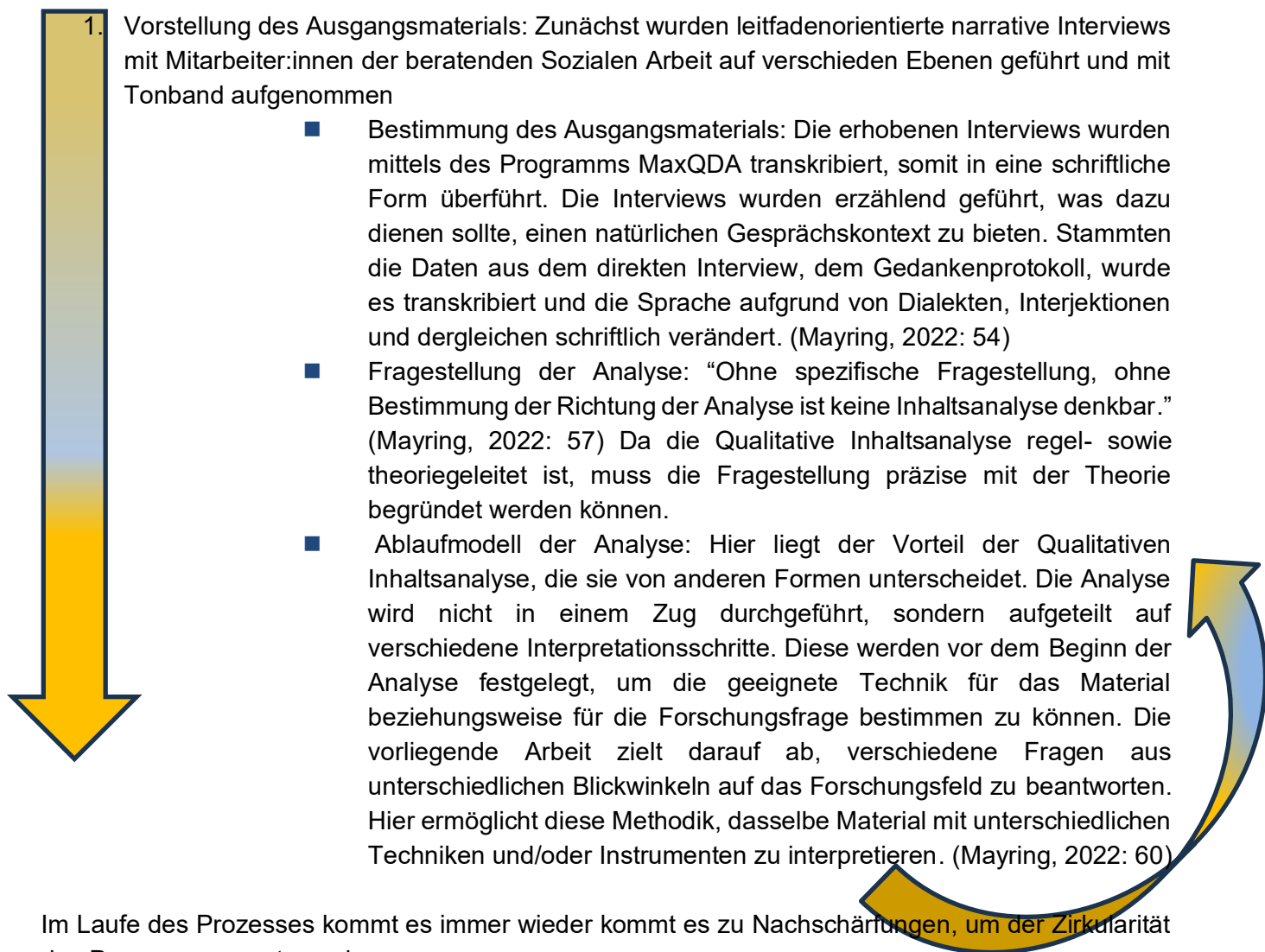
Dies ist nur ein Auszug der sozialwissenschaftlichen Ansätze und tiefer in diese Materie einzusteigen, wäre sicherlich spannend, würde jedoch den textökonomischen Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es lassen sich allerdings drei weitere Grundsätze aus diesem kurzen Exkurs formulieren. Qualitative

Inhaltsanalyse muss an den Alltagsprozessen des Verstehens und Interpretierens orientiert sein. Um das eigene Vorverständnis in der Auswertung nicht zu verdoppeln, muss die Perspektive der Textproduzenten eingenommen werden.

Eine Interpretation ist und kann niemals vollständig abgeschlossen werden. Die Möglichkeit einer Re-Interpretation bleibt bestehen (Mayring, 2022: 36). Wie diese Grundsätze im Forschungsprozedere konkretisiert wurden, beschreibt der folgende Abschnitt.

4.2.1 Vorgehen bei der Qualitativen Inhaltsanalyse

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte in ihrer vorgesehenen Reihenfolge erklärt und im Anschluss die Gütekriterien erläutert werden.



4.3 Leitfaden

Schuster Hans-Jörg

In der Praxis der forschenden Sozialwissenschaften finden verschiedene Arten von Interviews Verwendung. Interviews sind grundsätzlich Kommunikationssituationen, die interaktiv einen Text produzieren. Den Text als Produkt zu sehen, ist entscheidend, denn dies impliziert, dass es keinen authentischen Text gibt. Damit ist gemeint, dass ein Interview durch das Setting und den Beschluss, ein Gespräch als solches zu deklarieren, eine Abweichung aus der Lebensrealität ist. (Helfferich, 2022: 877)

Das Narrative Interview wird als das authentischste angesehen und in der Ethnographie vorrangig eingesetzt. Hier wird eine sehr freie Erzählung angestrebt, die oft biographische Details beinhaltet. Durch diesen freien Kontext können sehr viele Daten erhoben werden; gleichzeitig braucht das Gespräch einen Rahmen, um die spezifische Fragestellung beantworten zu können. Dazu dient der Leitfaden (Helfferich, 2022: 875):

“Der Leitfaden ist eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs. Er kann sehr unterschiedlich angelegt sein, enthält aber immer als optionale Elemente (Erzähl-)Aufforderungen, explizit vorformulierte Fragen, Stichworte für frei formulierbare Fragen und/oder Vereinbarungen für die Handhabung von dialogischer Interaktion für bestimmte Phasen des Interviews.” (Helfferich, 2022: 876)

Durch diesen ist es möglich, die maximale Offenheit, auf der die sozialwissenschaftliche Forschung beruht, methodisch einzuschränken und das Interview in gewisser Weise zu steuern. Steuerung kann “[...] z.B. dadurch geschehen, dass die Aufmerksamkeit auf einen im Zusammenhang mit der Forschungsfrage interessierenden Bereich gelenkt wird oder, dass Begrifflichkeiten, Relevanzen und Vorannahmen von den Interviewenden als Vorgaben eingeführt werden.” (Helfferich, 2022: 875) Dies ist für unser Forschungsinteresse von Vorteil, da der Begriff New Work den Interviewten in mancher Hinsicht kein Begriff war, da sie keine bis wenig Bezugspunkte zu diesen Elementen für Arbeitsorganisationen hatten.

Dies wirft eventuell die Frage auf, weshalb die interviewten Personen als Expert:innen bezeichnet werden, weshalb sie “als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und so mit geringem Aufwand einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen.” (Helfferich, 2022: 877) Schlussfolgernd aus dieser Definition lässt sich die Frage formulieren, welches Wissen aus den Interviews generiert werden will, und dies war die Erfahrungswelt der in der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum beschäftigten Personen.

4.3.1 Anpassung an die Analyseebenen

Da mehrere Ebenen der Organisationseinheit untersucht wurden, wurde je Gruppe ein spezifischer Leitfaden entwickelt. Die Forschung zu strukturellem und psychologischem Empowerment erfordert die Berücksichtigung von Hierarchieebenen innerhalb der Organisation, da sich diese Dimensionen je nach Rolle und Funktion unterschiedlich manifestieren können. Darüber hinaus ermöglichen unterschiedliche Leitfäden eine Triangulation der Perspektiven. Diese methodische Strategie erhöht die Validität der Ergebnisse, indem sie verschiedene Sichtweisen auf dasselbe Phänomen integriert. Die methodische Anpassung der Leitfäden gewährleistet zudem, dass sowohl explizite Themen als auch implizite Dynamiken innerhalb der Organisation beleuchtet werden können. Dies erlaubt eine differenzierte Analyse, die sowohl theoretisch fundierte Erkenntnisse als auch praxisorientierte Handlungsempfehlungen generiert. (Flick, 2014: 79)

Makroebene

Der Leitfaden für die Makroebene adressiert die strategischen und institutionellen Rahmenbedingungen, die auf die Organisation einwirken. Er umfasst Themen wie betriebliche Vereinbarungen, Qualitätshandbücher, Subventionsgeber und Budgetsicherheit. Ziel ist es, die Wechselwirkungen zwischen externen Anforderungen und internen Strukturen zu erfassen, die das Empowerment der Mitarbeiter:innen beeinflussen können. Fragen zu strukturellen Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen bieten einen Einblick in die übergeordneten organisatorischen Dynamiken. (Flick, 2014: 79) Darüber hinaus werden spezifische Aspekte wie Feedbackkultur, Zugang zu Informationen und die Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten beleuchtet. Diese Perspektive ermöglicht es, den beruflichen Kontext zu analysieren, die die Arbeit der Mitarbeiter:innen prägen, und liefert wertvolle Anhaltspunkte für eine nachhaltige Gestaltung von Empowerment-Maßnahmen..

Mesoebene

In dieser Erhebungseinheit kamen entscheidende Faktoren hinzu, so dass einige Fragen umformuliert bzw. ergänzt wurden. Der Leitfaden für die Leitungsebene legt den Schwerpunkt auf die strukturellen Rahmenbedingungen, die das Empowerment der Mitarbeiter:innen fördern oder hemmen können. Themen wie Organisationsstruktur, Entscheidungsbefugnisse, Ressourcenverteilung und Kommunikationsmechanismen werden hier aufgegriffen. Die Perspektive der Führungsebene ist essenziell, um die strategischen Ansätze und übergeordneten Ziele der Organisation zu verstehen und deren Einfluss auf die Mitarbeiter:innen zu beleuchten.

Insbesondere die Fragen zur Organisationsstruktur tragen dazu bei, hierarchische Entscheidungsprozesse sowie die Möglichkeiten der Partizipation zu analysieren. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind unerlässlich, um die strukturellen Voraussetzungen für Empowerment in der Organisation zu betrachten. (Helfferich, 2011: 23)

Mikroebene

Der Leitfaden für die Mitarbeiter:innen, die auch als Basis der Organisation bezeichnet werden, zielt darauf ab, subjektive Erfahrungen und Wahrnehmungen zu erfassen. Zentrale Themen umfassen die interne Kommunikation, die Verteilung von Ressourcen und Entscheidungsprozesse. Ergänzend werden Fragen gestellt, die auf das psychologische Empowerment abzielen, wie etwa Sinnhaftigkeit, Kompetenzeinsatz und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Perspektive ermöglicht es, die Wechselwirkung zwischen individuellen Erfahrungen und organisatorischen Strukturen differenziert zu analysieren.

4.4 Forschung und Bias

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Im Zuge von Forschungen ist es auch wichtig sich immer wieder bewusst zu werden, dass die zu beforschende, im vorliegenden Fall befragte, Gruppe von bestimmten Umständen beeinflusst wird. Gerade Face-to-Face Interviews, die einem standardisierten Ablauf folgen, können Auswirkungen auf das Antwortverhalten haben.

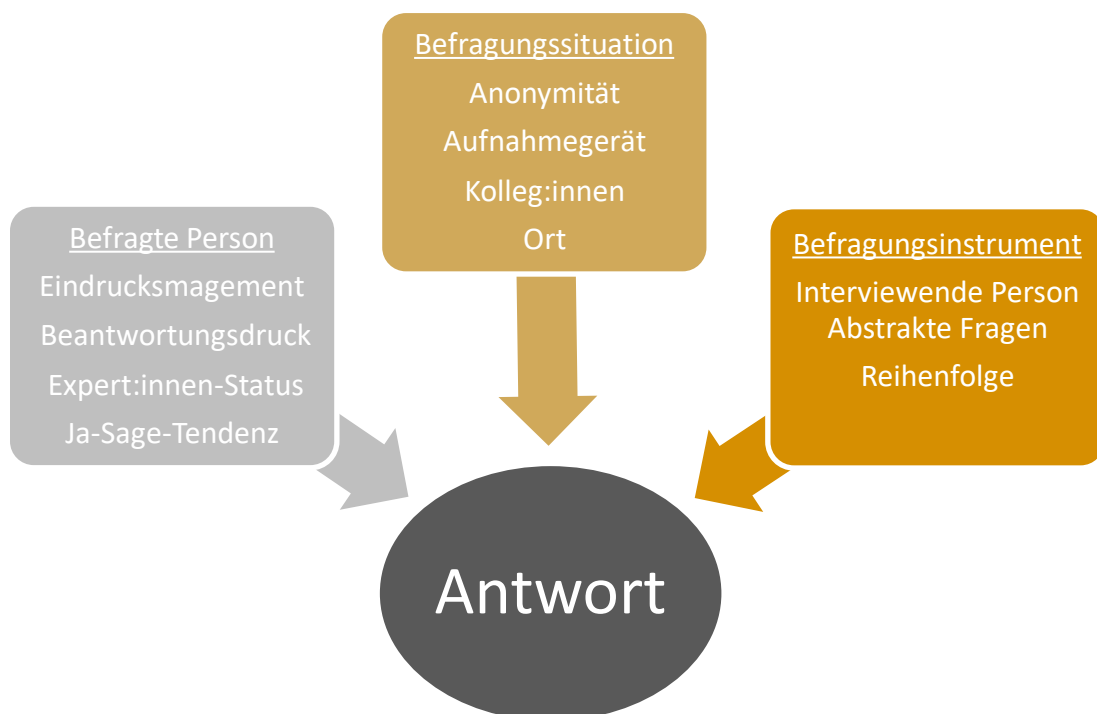


Abbildung 4.1: Bias

Auch wenn es sich um Expert:innen ihres Arbeitsfeldes und um Kolleg:innen handelt, entsteht eine unnatürliche, häufig unangenehme Situation. Eine Vielzahl der Interviews fanden in der Arbeit während der Arbeitszeit statt, so dass Störungen durch Kolleg:innen, die Fragen an die interviewte

Person hatten, nicht gänzlich vermieden werden konnten. Diese Schwierigkeiten und Einflussfaktoren werden hier um das Bias der Voreingenommenheit der befragten Personen dem Forschungsteam und dem Forschungsthema gegenüber ergänzt. Einige hatten sich mithilfe des Exposés auf das Interview vorbereitet und äußerten gewisse Vorahnungen darüber, was auf sie zukommen könnte, oder sie zweifelten an der Werthaltigkeit ihrer Aussagen für die Forschung. Umgekehrt hatte das Forscherteam die Vorannahme, dass die zu interviewenden Personen Expert:innen ihres Berufsfeldes sind und entsprechende Einblicke in ihre Organisations- und Teamstrukturen geben können und wollen. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 90 Minuten. Manche wurden zu einem intensiven Gespräch über Soziale Arbeit und Organisationsstrukturen generell, manche folgten streng dem Leitfaden. Die Inhalte waren vielfältig und somit die Ergebnisse. Ihre Auswertung bedurfte eines präzisen Auswertungsszenarios und -werkzeugs. Folgender Abschnitt soll darüber Auskunft geben.

4.5 Datenauswertung

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Die Auswertung erfolgte auf mehrstufig und in mehreren Schleifen. Das Forscherteam entschied sich aufgrund von Kenntnis und Erfahrung für die Verwendung von MAXQDA. Dieses Werkzeug wird im Folgenden erklärt, bevor die Transkriptionsmethode erläutert wird. Danach wird das Vorgehen zur Codefindung und Ausarbeitung ausführlicher beschrieben. Das Vorgehen zur Codefindung und Ararbeitung. Deshalb wird es im Folgenden ausführlich beschreiben.

Auswertungswerkzeug

Als bewährtes Auswertungswerkzeug stellte sich wie bereits angemerkt MAXQDA heraus. Eine Studierendenlizenz für ein halbes Jahr kann günstig auf den eigenen Computer heruntergeladen und genutzt werden. Der Vorteil liegt in der vielfältigen Gebrauchsmöglichkeit, der Schnelligkeit und Buntheit der Werkzeuge. Dabei arbeitet das System präzise und ist in der Benutzung gut verständlich und handhabbar. Alle Variablen können extrahiert, farblich hinterlegt und je nach Forschungsrelevanz mit anderen in Beziehung gesetzt werden. Zudem ermöglicht das Programm das Erstellen von Tabellen in anderen Office-Programmen. Seit 1989, mittlerweile in der 24. Version, unterstützt das Programm zur qualitativen Daten- und Textanalyse Studierende und Wissenschaftler:innen in ihren Forschungen.

Transkriptionsmethode

Nachdem die einzelnen Interviews mittels Aufnahmewerkzeuge erfolgreich gesichert und stichprobenartig von den Gruppenmitgliedern angehört worden waren, wurden sie mithilfe von MAXQDA verschriftlicht und in Textform gebracht. Die Möglichkeit, die Tonspur verlangsamt abzuspielen und beliebig oft zu wiederholen, vereinfachte diesen Teil der Arbeit. Es war ebenso möglich, eigene Kommentare oder Anmerkungen einzufügen, um für die Auswertung relevante

Gedankengänge direkt festhalten zu können. Nach der vollständigen Transkription des Tonmaterials wurde sie mittels MAXQDA mit Zeilennummern versehen und mit den Studierenden des Forschungsprojektes geteilt.

Deduktive Methode

Das Forschungsteam arbeitete sich im Sinne der deduktiven Methode vom Allgemeinen zum Besonderen vor und näherte sich somit Schritt für Schritt der Beantwortung der vorliegenden Fragen. Im Zuge des Forschungsprojektes wurde ein Thema gewählt, es wurden aufgrund von vorangehenden Forschungen neue Fragen formuliert und vielfältige Literatur zu den Themen rund um Soziale Arbeit, Organisation, Führung und New Work wurde gesammelt, gelesen, exzerpiert und kombiniert. Der Blick wurde geschärft für das, was die Arbeit unterstützt, und was vernachlässigt werden kann, oder nachträglich im Sinne der Zirkularität eingearbeitet. Dies geschah im Bewusstsein, keine Kausalzusammenhänge, sondern Korrelationen zwischen Phänomenen zu untersuchen, die so vorher nicht hergestellt wurden und unsere Schlussfolgerungen einigen wenige von vielen möglichen sein werden, denn "die deduktive Logik allein [kann] niemals die Wahrheit der Konklusion selbst garantieren. Aber sie garantiert die Wahrheitsübertragung. Sofern man mit wahren Aussagen beginnt und sich beim Schließen nur der gültigen Schlüsse bedient, sind auch alle Aussagen wahr, bei denen man angelangt." (Gadenne/Kapeller, 2011: 50) Eine deduktive Herangehensweise birgt die Möglichkeit einer Konklusion, die noch nicht gezogen wurde, und es besteht die Möglichkeit, aus Datenmaterial und ergänzender Bezugsliteratur weitere Konklusionen zu ziehen.

Der kommende Unterpunkt wird genutzt, um die Textanalyse mittels Concept Matrix vorzustellen. Sie wurde verwendet, um Betriebsvereinbarungen und Leitbilder, die von Organisationen zur Verfügung gestellt wurden, in die Subforschungsfrage in Bezug auf die Makroebene analysieren zu können.

4.5.1 Textanalyse mittels Concept Matrix

Zur Entwicklung einer Analysemethodik ausgewählter Texte normativer Grundlagen der beratenden Sozialen Arbeit wurde der Ansatz aus der Review-Methode von Webster & Watson (2002) und der Concept-Matrix-Ansatz (Klopper et al., 2007) herangezogen. Diese Methodik umfasst die Erstellung einer Concept Matrix, die eine Möglichkeit bietet, Literatur anhand zentraler Konzepte und Forschungsthemen zu überprüfen.

Ursprünglich von Salipante (1982) und später durch Webster und Watson (2002) weiterentwickelt, dient diese Matrix-Review-Methode der strukturierten Analyse und Synthese von Literatur. Nach Webster und Watson ermöglicht die Concept-Matrix-Methode den Forschenden, verschiedene Studien entlang der Schlüsseldimensionen der Forschungsfrage zu organisieren, zu vergleichen und gegenüberzustellen. (Webster & Watson, 2002) "To make the transition from author- to concept-centric, we recommend that you compile a concept matrix as you read each article (Table 2), an idea we have adapted from Salipante et al. (1982)." (Webster & Watson, 2002: 17) In Anlehnung an die Review-Methode wurde für diese Forschung eine Concept Matrix entwickelt, um die Umsetzung von

Empowerment-Elementen in Betriebsvereinbarungen und anderen normativen Grundlagen systematisch auszuwerten und zu visualisieren. Diese Methode bietet die Gelegenheit, verschiedene Quellen zu einem zentralen Thema zu ordnen und anhand relevanter Kategorien zu analysieren und zu bewerten. "How a matrix is to be constructed is a process that relates more to the personal creativity, proficiency and originality of the researcher than to rules and principles." (Klopper et al., 2007: 22) Die Concept- Matrix dieser Forschung wurde so aufgebaut, dass in den Spalten verschiedene Quellen wie Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge und gesetzliche Grundlagen abgebildet werden konnten. In den Zeilen wurden die verschiedenen Empowerment-Elemente als Bewertungskriterien aufgeführt. Die Matrix ermöglichte es, zu jedem Empowerment Element zu prüfen, inwiefern es in den jeweiligen Quellen berücksichtigt und umgesetzt wird. Die Bewertung erfolgte anhand von Symbolen, die die Qualität der Umsetzung anzeigten:

▲ (Explizit umgesetzt): Aspekte oder Praktiken des Empowerment-Elements werden konkret angesprochen und in der Betriebsvereinbarung oder in den normativen Grundlagen direkt umgesetzt.

◆ (Implizit vorhanden): Teilaspekte oder Praktiken des Empowerment-Elementes werden direkt oder implizit erwähnt, aber nicht direkt geregelt oder operationalisiert.

✗ (Fehlende Implementierung): Das Empowerment-Element wird nicht erwähnt oder behandelt.

Zu Beginn wurden Dokumente und Quellen erhoben, darunter Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge und andere normative Grundlagen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage zielführend erschienen. Diese Quellen wurden anschließend auf die enthaltenen Empowerment-Elemente untersucht. Anschließend wurde eine Concept Matrix erstellt, in der die Inhalte der ausgewählten Dokumente den jeweiligen Empowerment-Elementen zugeordnet werden konnten. Jedes Element wurde in Bezug auf seine Umsetzung oder Behandlung in der Quelle bewertet. Die Analyse erfolgte anhand der oben dargestellten Bewertungscodes und führte zu einer systematischen Darstellung der Umsetzung von Empowerment-Praktiken.

Im Anschluss an die Concept-Matrix erfolgten die gezielte Auswahl und detaillierte Analyse der Textpassagen, die die Umsetzung von Empowerment-Elementen in den Betriebsvereinbarungen und anderen normativen Grundlagen betreffen. Die Concept-Matrix diente hierbei als Grundlage, um Passagen zu isolieren, in denen Empowerment-Elemente explizit, implizit oder nicht adressiert werden. Diese ausgewählten Textstellen wurden anschließend einer vertiefenden Analyse unterzogen, um die konkrete Ausgestaltung und die potenzielle Wirkung der jeweiligen Elemente zu erfassen. Da aus datenschutzrechtlichen Gründen eine vollständige Wiedergabe der Betriebsvereinbarungen nicht möglich war, erfolgte die Präsentation der relevanten Textpassagen in anonymisierter und selektierter Form. Durch diese Vorgehensweise wurde gewährleistet, dass die Ergebnisse der Analyse nachvollziehbar und zugleich datenschutzkonform präsentiert werden können.

4.5.2 Mehraugenprinzip

Das Mehraugenprinzip besagt, dass sich die Forscher:innen gegenseitig im Schreibprozess, in der weiterführenden Literaturrecherche, bei der Auswahl der Themen und schließlich bei den Schlussfolgerungen, aber vor allem im Codierung- und Auswertungsprozess unterstützt und kontrolliert haben. Auch die ersten Interviews wurden gegenseitig angehört und evaluiert, um sie möglichst - abgesehen von den Anpassungen der Leitfäden - ähnlich gestalten zu können. Das gesamte Material wurde von allen gehört, gelesen, gesichtet und bei Bedarf korrigiert und ergänzt. So konnten die Mitglieder des Forschungsteams ihre Masterarbeit in einem produktiven und kollegialen Setting verfassen und Schlussfolgerungen teilen.

Das beschriebene methodische Vorgehen bildete die Grundlage, auf der die weiteren Schritte des Prozesses erfolgen konnten. Das kommende Kapitel dient nun der Herstellung passender Instrumente, bestehend aus den verwendeten theoretischen Ansätzen verbunden mit Praktiken, die eine Evaluation des Vorhandenseins von „New Work“-Elementen in Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit ermöglichen.

4.6 Zusammenfassung und Ausblick

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Das beschriebene methodische Vorgehen bildet die Grundlage, mit welcher die weiteren Schritte des Prozesses erfolgen. Rahmt die Theorie das Gaze ein, so bereitet die Methode den Boden, auf dem wir gehen. Das kommende Kapitel dient nun der Herstellung passender Instrumente, bestehend aus den verwendeten theoretischen Ansätzen und mit Praktiken verbunden, die eine Evaluation des Vorhandenseins von „NewWork“ Elementen in Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit ermöglichen.

5 Theoretische Ansätze und ihre methodischen Ableitungen

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Dieses Kapitel beschreibt, wie die Forschungsgruppe die Elemente des strukturellen und psychologischen Empowerments analysiert und ihre Vernetzungen sichtbar gemacht hat, um sie im Kontext eines möglichen Konzepts von „New Social Work“ zu operationalisieren.

Die Untersuchung folgte einem explorativen Ansatz, da nicht davon ausgegangen wurde, dass alle „New Work“-Elemente gleichermaßen in der Arbeitsorganisation beratender Sozialer Arbeit etabliert sind. Vielmehr wurde analysiert, welche Elemente tatsächlich vorzufinden sind, wie sie sich manifestieren und ob alternative oder organisationsspezifische Umsetzungen existieren. Diese

Offenheit sollte ermöglichen, neben erwarteten Strukturen neue oder unerwartete Phänomene zu identifizieren..

Zur methodischen Ableitung wurden zentrale Codierungs-Keywords entwickelt, die auf theoretischen Konzepten und empirischen Studien basieren und als Grundlage für die spätere Analyse der Interviewdaten dienen. Zu Beginn konzentrierte sich die Forschungsgruppe auf eine deduktive Definition der Elemente des psychologischen und strukturellen Empowerments, gestützt auf eine gezielte Auswahl einschlägiger Literatur. Besonderes Augenmerk galt dabei den Anwendungsmerkmalen, um eine präzise theoretische Einordnung sicherzustellen.

Im nächsten Schritt lag der Fokus auf der Herausarbeitung von Subkategorien und spezifischen Praktiken, die sich aus den definierten Elementen ableiten lassen. Durch diese systematische Analyse konnten zentrale Aspekte differenziert und in einen praxisnahen Bezug gesetzt werden. Durch diesen Prozess konnten die Elemente des strukturellen und psychologischen Empowerments sowie die damit verbundenen Praktiken im Rahmen der leitfadengestützten Interviews erfragt und ausgewertet werden. Im ersten Codierungsdurchlauf entstanden zahlreiche Mehrfachcodierungen von Aussagen. Daraus wurde die Notwendigkeit einer weiteren Präzisierung und Zusammenführung einzelner Elemente deutlich, um Keywords mit Fokus auf das Arbeitsfeld der beratenden Sozialen Arbeit herauszuarbeiten. Hierzu wurden thematische Cluster erstellt, indem zentrale Aspekte der Sozialen Arbeit in Österreich und aktuelle Themen aus den Interviews systematisch gruppiert wurden. Die Auswahl dieser Grundlagen und Themen erfolgte auf Basis einer systematischen Analyse und wurde gezielt für die weitere Verknüpfung mit den Empowerment-Elementen getroffen. Die Themen wurden erweitert, gruppiert und reduziert, bis die hier aufgelisteten Aspekte oder Themen geeignet erschienen, um sie in einem nächsten Arbeitsschritt mit Elementen und Praktiken des strukturellen und psychologischen Empowerments zu verknüpfen.

Tabelle 5-1: Grundlagen und Zuweisung zu New Work

Grundlagen der Sozialen Arbeit in Österreich	Studienergebnisse bzw. aktuelle Themen der Sozialen Arbeit in Österreich	Forschungsinteressen
Ethische Grundsätze	Sinnstiftende Tätigkeit mit Klient:innen	Einfluss erleben
SWÖ KV	Berufsgesetz	Mitarbeiter:innen in den Fokus
Berufsbezeichnungsgesetz	Fachkräftemangel und Überstunden	Entscheidungsmacht, Hierarchien und Kontrolle
Sozialstaat	Anerkennung durch Gesellschaft und Politik (soziopolitischer Support)	Gestaltungsspielraum
Gewachsenes Berufsfeld	Professionalisierung	Mikro- Meso- Makroebene

Die isolierten Aspekte und Themen wurden den unterschiedlichen „New Work“-Elementen zugeordnet, um Bezüge zwischen dem „New Work“-Konzept, der Sozialen Arbeit in Österreich und unseren Forschungsinteressen herzustellen. Wie in der Tabelle ersichtlich, lassen sich die Grundlagen und aktuellen Themen der Sozialen Arbeit in Österreich mehreren „New Work“-Elementen zuweisen. Ergänzend wurden weitere Definitionsmerkmale einzelner „New Work“-Elemente aus der Fachliteratur herangezogen, um eine tiefere theoretische Fundierung zu ermöglichen und die

Verknüpfungen zwischen den Elementen systematisch zu erfassen. Die Notwendigkeit von Mehrfachzuordnungen und daraus resultierender Mehrfachcodierung zeigte sich insbesondere bei Definitionsmerkmalen und Praktiken, die sowohl in organisationalen als auch in individuellen Kontexten wirksam werden. Nach Spreitzer stellt die Verbindung zwischen strukturellem und psychologischem Empowerment eine grundlegende Voraussetzung dar. Spreitzer (1996) beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen:

"In the last few years, it has been exciting to see more research examining the relationship between different elements of social-structural empowerment and the psychological experience of empowerment. A natural first step in this regard was to examine the extent to which Kanter's (1977) elements of social-structural empowerment are related to feelings of psychological empowerment." (Spreitzer, 1996: 484)

Diese enge Verbindung macht deutlich, dass strukturelles Empowerment nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern als Rahmenbedingung für das psychologische Erleben von Autonomie fungiert. Ebenso teilen verschiedene „New Work“- Elemente zentrale Charakteristika und somit auch Definitionsmerkmale, was eine eindeutige Zuordnung erschwert, aber gleichzeitig Synergien aufzeigt. Es ließen sich so übergreifende Definitionsmerkmale wie etwa ein partizipatorisches Arbeitsklima, Kontrolle, Mitsprache, Selbstwirksamkeit und Aufstiegschancen im Betrieb identifizieren, die sowohl den Elementen des strukturellen Empowerments als auch des psychologischen Empowerments zuzuordnen sind. Dies unterstreicht die oben von Spreitzer angeführte gegenseitige Beeinflussung der Dimensionen des strukturellen und psychologischen Empowerments.

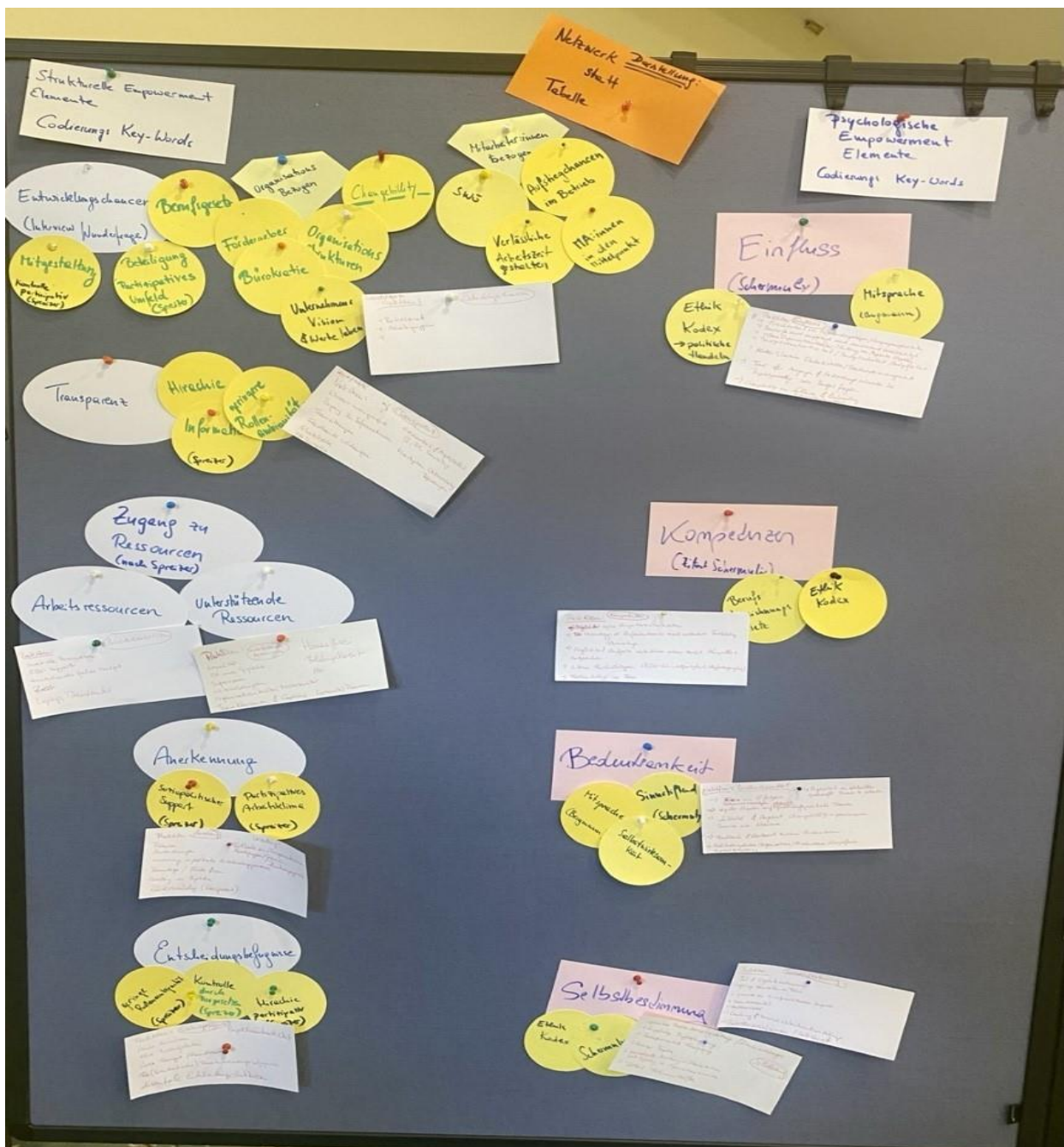


Abbildung 5.1: Flipchart Strukturelle und psychologische Empowerment-Elemente und Praktiken, Schreibwerkstatt 17. November 2024

Anschließend wurde erneut geclustert, erweitert, reduziert und überprüft. Im Laufe dieses Prozesses wurden so weitere Vernetzungen der verschiedenen Elemente des strukturellen und psychologischen Empowerments durch überschneidende Definitionsmerkmale, Themen der Sozialen Arbeit in Österreich und Praktiken sichtbar. Die Erfassung dieser Wechselwirkungen war deshalb ebenso zentral, da Maßnahmen für sich genommen nur eine begrenzte Wirkung auf Empowerment haben, während ihr Zusammenspiel entscheidend für die nachhaltige Umsetzung ist: *“Research has found*

that any one of these practices by itself will have only a marginal effect on empowerment. The real impact comes from the interaction and reinforcement among these practices” (Spreitzer, 2008: 58).

Diese theoretische Annahme verstärkte die Überlegung, die komplexen Verknüpfungen zwischen Definitionsmerkmalen und Praktiken systematisch sichtbar zu machen. Im Rahmen der Schreibwerkstatt wurde daher eine Netzwerkkarte als methodisches Reflexionsinstrument entwickelt. In ihr wurden die deduktiv abgeleiteten Verbindungen zwischen Empowerment-Elementen und Praktiken festgehalten. In der Netzwerkkarte wurden die deduktiv hergeleiteten Verknüpfungen zwischen Empowerment-Elementen und Praktiken dokumentiert. Die Karte wurde im Zuge des methodischen Ableitungsprozesses fortlaufend ergänzt, indem theoretisch begründbare Zusammenhänge und Mehrfachzuordnungen festgehalten und systematisch visualisiert wurden. Da die Netzwerkkarte auf theoretischen Zuordnungen basiert und nicht auf empirischen Auswertungsschritten, wurde sie nicht zur Ergebnisdarstellung verwendet, sondern verbleibt im Methodikteil. Ihre Darstellung erfolgt abschließend in Kapitel 5.11.

Auf Basis dieses dargestellten Forschungsprozesses wurden final folgende Keywords für das strukturelle und psychologische Empowerment in der beratenden Sozialen Arbeit entwickelt.

Tabelle 5-2: Empowerment und seine Elemente

Elemente des strukturellen Empowerments	Entwicklungschancen
	Entscheidungsmacht
	Anerkennung
	Arbeitsressourcen
	unterstützende Ressourcen
	Transparenz
Elemente des psychologischen Empowerments	Einfluss
	Selbstbestimmung
	Bedeutsamkeit
	Kompetenzen

Sie wurden zur Codierung der leitfadengestützten Interviews herangezogen und ermöglichen es, sprachliche Hinweise auf die Wahrnehmung struktureller Bedingungen, individueller Handlungsspielräume und organisationaler Prozesse zu identifizieren

5.1 Entwicklungschancen

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Entwicklungschancen als Element des strukturellen Empowerments umfassen alle den Beschäftigten gebotenen Möglichkeiten, ihr Potenzial innerhalb der Organisation zu entfalten. Hierzu zählen sowohl die berufliche Weiterentwicklung als auch die Beförderung innerhalb der Organisation. Rosabeth Moss

Kanter (1977) definiert im Zusammenhang mit strukturellem Empowerment den Begriff "Opportunities" als Gelegenheiten, die Mitarbeitenden ermöglichen, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.

Betrachtet man das Element Entwicklungschancen im Bereich der Organisationsstrukturen, kann die Implementierung von Changeability-Prozessen nach Capgemini (2023) als weitere Definitionshilfe herangezogen werden. Die Changeability-Prozesse können nach Capgemini von Mitarbeitenden, Fördergeber:innen oder durch Krisensituationen initiiert werden und beinhalten folgende drei Kernelemente:

- Veränderungsbereitschaft: Die Offenheit der Organisation für neue Ansätze und Strukturen.
- Veränderungskompetenz: Die Fähigkeit, Veränderungen effektiv umzusetzen.
- Veränderungsmöglichkeit: Die Schaffung von Rahmenbedingungen, die Veränderungsprozesse ermöglichen.

Zu den Folgen von Changeability-Prozessen können der Abbau von Hierarchien, die Reduktion von Bürokratie, die Förderung von Nachhaltigkeit sowie die Entwicklung eines Leitbilds gezählt werden. Diese Praktiken steigern die Attraktivität der Organisation für potenzielle Mitarbeitende und fördern die langfristige Stabilität (Herringer, 2011:10ff):

Mögliche Praktiken zur Umsetzung des Elementes in Organisationen

Entwicklungschancen für Fachkräfte der Sozialen Arbeit umfassen sowohl interne als auch externe Praktiken, wie:

- organisationsinterne oder externe Weiterbildungen und Schulungen,
- transparente und klar formulierte Aufstiegsriterien,
- regelmäßig stattfindende und standardisierte Mitarbeiter:innengespräche,
- die Vertretung der Mitarbeitenden durch einen präsenten und aktiven Betriebsrat.

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Kanter hebt hervor, dass Gelegenheiten, neue Fähigkeiten zu erwerben und Kompetenzen zu erweitern, die Motivation von Mitarbeiter:innen fördert. Sie betont: "Die Möglichkeit, herausfordernde Aufgaben zu übernehmen, stärkt die Bindung zur Organisation und erhöht die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen" (Kanter, 1977: 225f).

Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten könnten somit zu Unzufriedenheit und einem Rückgang des Engagements führen. Laschinger et al. (2001) bestätigten Kanter's Ansatz und zeigten in ihrer Studie auf, dass strukturelles Empowerment insbesondere im Gesundheitswesen die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden stärkt, wenn Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden (Laschinger et al., 2001: 265ff). Ergänzend dazu untersuchte Herringer (2011), wie strukturelles Empowerment in sozialen Organisationen erfolgreich implementiert werden kann. Dabei betonte er die Bedeutung gezielter Entwicklungsstrategien zur Förderung der Mitarbeitenden und der Organisationsstruktur (Herringer, 2011: 10ff). In der Erhebung der AK Wien geben 50,8 % der

befragten Berufsangehörigen der Sozialen Arbeit an, mit ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten weniger oder gar nicht zufrieden zu sein – ein Ergebnis, das auf erhebliche Defizite in diesem Bereich hinweist und in direktem Zusammenhang mit erhöhter Berufswechselbereitschaft steht (Schalek & Kappacher, 2024: 89). Ergänzend kann hier auf die Studie „Berufsbiografien im sozialen Sektor“ der Fachhochschule Salzburg verwiesen werden, wonach durch eine bessere Ausbildung die Erwartungshaltung der Absolvent:innen bezüglich ihrer (raschen) beruflichen Entwicklung steigt, die häufig unerfüllt bleibt. (Schüll et al. 2018)

Mithilfe des Keywords der Entwicklungschancen sollte einerseits untersucht werden, welche strukturellen Maßnahmen zur Förderung von Entwicklungschancen bereits in den Organisationen vorhanden sind, und andererseits, wie diese von den Befragten wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang wurden Weiterbildungen, transparente Aufstiegsmöglichkeiten und deren Bedeutung für die Attraktivität des Arbeitsfeldes betrachtet. Unter dem Keyword Entwicklungschancen wurden Aspekte wie Veränderungsbereitschaft und Veränderungskompetenz erfasst, um zu untersuchen, ob und wie Befragte wahrnehmen, dass Weiterbildungen oder andere Entwicklungsoptionen in ihren Organisationen tatsächlich genutzt und in die Praxis integriert werden. In der Auswertung wurden daher nicht nur konkrete Maßnahmen codiert, sondern auch Aussagen zur Innovationsfähigkeit und strukturellen Offenheit für Veränderung berücksichtigt. Ebenso wurde in der Codierung die Praktik regelmäßiger Feedbackgespräche berücksichtigt, da mithilfe dieser individuelle Entwicklungsbedarfe identifiziert und gezielt gefördert werden können (Laschinger et al., 2001: 265ff). Dies stellt eine Verknüpfung mit einer Praktik des Elementes unterstützende Ressourcen dar. Ferner ließ sich eine theoretische Verbindung zwischen dem Element Entwicklungschance und den Elementen des psychologischen Empowerments Einfluss-Erleben und Kompetenz-Erleben deduktiv herstellen.

5.2 Entscheidungsmacht

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Im Rahmen des New Work wird die Vergabe von Entscheidungsmacht, z.B. in Form von individuellen Entscheidungsbefugnissen, die Mitarbeitenden offiziell durch höhere Hierarchieebenen oder durch vorab implementierte Strukturen eingeräumt wird, als eigenes strukturelles Empowerment-Element kategorisiert. Entscheidungsbefugnisse können sowohl formelle Autorität über spezifische Aufgabenbereiche als auch Mitbestimmungsrechte umfassen. Letztere stellen sicher, dass Mitarbeitende nicht nur an Entscheidungen beteiligt werden, sondern aktiv Einfluss auf Prozesse und Strukturen nehmen können.

Gretchen Spreitzer identifiziert in ihrem Empowerment-Modell die Vergabe von Entscheidungsbefugnissen (span of control) als essenziell für das Gefühl von Kontrolle und Autonomie im Arbeitsalltag. Entscheidungsbefugnisse reduzieren Rollenambiguität und schaffen klare Verantwortungsbereiche, wodurch Mitarbeitende ihre Aufgaben effizienter und selbstbewusster wahrnehmen können. Zudem fördert die Implementierung flacher Hierarchien und dezentraler

Entscheidungsstrukturen die Selbstständigkeit der Teams und steigert deren Engagement und Zufriedenheit. (Spreitzer, 1995: 1443)

Müller-Jentsch differenziert zwischen Entscheidungsbefugnis und Mitbestimmung. Entscheidungsbefugnis bezieht sich auf die formale Autorität, Entscheidungen zu treffen, während Mitbestimmung die gleichberechtigte Einbindung aller Betroffenen in Entscheidungsprozesse impliziert. Diese Unterscheidung verdeutlicht, dass Empowerment nicht nur durch formale Strukturen, sondern auch durch aktive Partizipation gefördert werden kann, denn „Mitbestimmung geht über bloße Mitsprache hinaus und setzt eine substantielle Mitentscheidung der Mitarbeitenden voraus“ (ebd., 2018: 3f).

Praktiken und Maßnahmen mit denen das Element von New Work umgesetzt werden kann

In der Praxis der Sozialen Arbeit zeigt sich, dass Entscheidungsbefugnisse insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen und Budgets von Bedeutung sind. Hierzu gehören:

- Gestaltungsspielräume: Mitarbeitende entscheiden über die Methodik der Arbeit mit Klient:innen, z. B. ob und wie sie diese bei Behördenwegen begleiten oder zu Kursen zuteilen, Verfügungstellung von Arbeitsressourcen, Wann und in welchen Konstellationen gearbeitet wird (Wann und mit welchen Öffnungszeiten)
- Budgetkontrolle: Zugang zu einer Handkasse oder die Möglichkeit, frei über finanzielle Ressourcen zu verfügen, ermöglicht Flexibilität und Eigenverantwortung.
- Dezentrale Strukturen: Entscheidungen werden direkt im Team getroffen, ohne langwierige Abstimmungen mit der Leitungsebene.
- Klare Zuständigkeiten: Eine transparente Aufgabenverteilung und die Vermeidung von Doppeldeutigkeiten in Verantwortungsbereichen fördern die Effizienz.

Kontext für die vorliegende Forschung

In der Literatur und den angeführten Studien finden sich kaum direkte Bezüge zu Entscheidungsmacht und deren Relevanz für die Soziale Arbeit. Bezüge lassen sich vorwiegend in Verbindung mit anderen Empowerment-Elementen herstellen, die auf Entscheidungsmacht indirekt Bezug nehmen, etwa in Abhandlungen über Teamstrukturen, Vier-Augen-Prinzipien, Arbeitsressourcen oder Anerkennung.

Grundsätzlich ist das Fällen von Entscheidungen Teil des sozialarbeiterischen Berufsbildes. In den Ethischen Grundsätze finden sich folgende Passagen: „2.3 Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen treffen ihre Entscheidungen achtsam, reflektiert, auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und übernehmen dafür die Verantwortung.“ (Kohlfürst et al., 2024: 16)

Hier zeigt sich ein hoher Anspruch, dessen Erfüllung eng mit Zurverfügungstellung von Arbeitsressourcen und unterstützender Ressourcen verknüpft ist. Auch das Mehraugenprinzip findet in die Ethischen Grundsätze Eingang, wenn 2.4 ausführt: „Entscheidungen, die einen tiefgreifenden Einschnitt in das Leben von Adressat*innen bedeutet, werden, wann immer möglich oder geboten,

gemeinsam von mehreren Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen getroffen.“ (Kohlfürst et al., 2024: 16)

Dieser Standard setzt Arbeitsressourcen und unterstützende Ressourcen voraus. Klare Rollenverteilung und Zuständigkeiten könnten auch hier von Bedeutung sein. Die bei Spreitzer genannte „geringe Rollenambiguität“ und „span of control“ wurden im Keyword Entscheidungsmacht hinterlegt.

Mitbestimmung wird durchwegs als wirksames Empowerment-Tool qualifiziert. So untersuchte etwa Schnabel (2020) die Effekte von Mitbestimmung in deutschen Betrieben und fand heraus, dass betriebliche Mitbestimmung die Produktivität steigert, indem sie Prozesse effizienter gestaltet und besser an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpasst. Mitarbeitende, die aktiv an Entscheidungen beteiligt werden, zeigen höhere Zufriedenheit und sind weniger anfällig für Fluktuation. Allerdings hob Schnabel hervor, dass Mitbestimmungsstrukturen Verzögerungen und zusätzliche Kosten verursachen können. Dennoch überwiegen die positiven Effekte, insbesondere durch die Stärkung der sozialen Sicherheit und der langfristigen Stabilität innerhalb von Organisationen. (Schnabel, 2020: 370f)

5.3 Anerkennung

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Im Sinne des New Work ist das strukturelle Empowerment-Element Anerkennung als Wahrnehmung und Wertschätzung der Fähigkeiten sowie der Leistungen der Mitarbeitenden zu verstehen. Dabei reicht sie von individuellen Formen des Lobes und der Würdigung bis hin zu strukturellen Maßnahmen, die in die organisatorische Kultur eingebettet sind. „Anerkennung bezieht sich auf die Wahrnehmung und Wertschätzung der Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden durch die Organisation. Sie bildet die Grundlage für den weiteren Empowerment-Prozess“ (Schermuly, 2021: 88). Nach Schermuly (2021) stellt Anerkennung den ersten von vier Schritten im Empowerment-Prozess dar. Sie geht der Partizipation, Kompetenzentwicklung und schlussendlich der Handlungsfähigkeit voraus. Die Wertschätzung individueller Beiträge und Fähigkeiten schafft eine Basis, auf der weitere Empowerment-Maßnahmen aufbauen können. Diese Anerkennung steigert das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitarbeitenden, was wiederum ihre Bereitschaft erhöht, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und Verantwortung zu übernehmen (ebd., 2021: 85f). Eine ergänzende Perspektive bieten Schoneville und Thole (2009) in ihrer Untersuchung „Anerkennung – ein unterschätzter Begriff in der Sozialen Arbeit?“. Sie argumentieren, dass „Anerkennung“ nicht nur eine zwischenmenschliche, sondern auch eine essenzielle strukturelle Ressource darstellt, die soziale Teilhabe, persönliche Autonomie und das Selbstwertgefühl fördert. (ebd., 2009: 139)

Die Autor:innen beziehen sich hier auf die Anerkennungstheorie von Axel Honneth (1994), die zwischen drei Formen von Anerkennung unterscheidet:

- Emotionale Anerkennung durch Bezugspersonen: Durch enge Beziehungen, wie Familie oder Freundschaften, wird das grundlegende Selbstvertrauen einer Person gestärkt.
- Rechtliche Anerkennung durch die Gesellschaft und Politik: Die Anerkennung als gleichberechtigtes Mitglied der Gesellschaft, insbesondere durch rechtliche Absicherung.
- Leistungsbezogene Anerkennung durch wirtschaftliche Entlohnung: Die Wertschätzung individueller Fähigkeiten und Beiträge im beruflichen oder gesellschaftlichen Kontext (Honneth, 1994: 53).

Auf Grundlage dieser Aspekte wurde das strukturelle Empowerment-Element für die Definition eines Keywords zur Datenauswertung weiterbearbeitet und mögliche betriebliche Praktiken abgeleitet.

Praktiken von Anerkennung:

Die Relevanz von Anerkennung wird in der Sozialen Arbeit auf mehreren Ebenen sichtbar. Organisatorisch können Maßnahmen wie Prämien, Auszeichnungen, Teamtage oder Feste als Anerkennungsformen dienen. Überbetriebliche Sichtbarkeit können, wie mediale Berichterstattung, Auszeichnungen oder partizipative politischen Entscheidungsprozesse bzw. Beiziehung als Expert:in, Anerkennung ausdrücken. Letzteres spiegelt die politische Dimension der Sozialen Arbeit wieder, da politisches Handeln ein Teil ihres fachlichen Auftrags ist: „Es gehört in jedem Fall zum Profil der Sozialen Arbeit als Beruf.“ (Heiner, 2007: 129)

Schoneville und Thole (2009) kritisieren, dass Anerkennung in der Praxis der Sozialen Arbeit oft als selbstverständlich angesehen wird und nicht ausreichend reflektiert wird. Sie plädieren dafür, Anerkennung nicht nur auf einer zwischenmenschlichen Ebene zu betrachten, sondern strukturell zu implementieren. Dadurch können soziale Ungleichheiten abgebaut und Chancengleichheit gefördert werden. Indem Organisationen Anerkennung in ihre Strukturen und Prozesse integrieren, schaffen sie nicht nur ein wertschätzendes Arbeitsumfeld, sondern tragen aktiv zur Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bei. (Schoneville & Thole, 2009: 136ff)

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Einer der drei zentralen Schwerpunkte der Erhebung der AK Wien ist das Erleben von Anerkennung. Diese wurde differenziert erfasst, indem die Befragten gezielt danach gefragt wurden, wie sie Anerkennung aus unterschiedlichen sozialen Bezugsgruppen erleben – konkret von Klient:innen, Kolleg:innen, Dienstgeber:innen, anderen Berufsgruppen sowie aus der Politik. Die getrennte Erhebung dieser Dimensionen ermöglicht eine differenzierte Auswertung der verschiedenen Formen beruflicher Wertschätzung in der Sozialen Arbeit (siehe dazu Abbildung I+II, S. 18/19 Kapitel 2.2.1). Anerkennung von Seiten der Klient:innen und Kolleg:innen wird hier als eher zufriedenstellend bewertet. Danach geht die Zufriedenheitskurve jedoch über die Anerkennung durch andere Berufsgruppen zu einer eher unzufriedenen Bewertung der Anerkennung durch die Dienstgeber:innen bis zur Anerkennung durch die Politik gegen Null. Die Erhebung zeigt klar, dass vor allem die politische Anerkennung massiv hinter den Erwartungen zurückbleibt. So heißt es:

„Die Anerkennung durch die Politik ist nicht nur derjenige Aspekt, der im Zufriedenheitsranking beider Stichprobengruppen im Vergleich zu allen anderen Aspekten der Arbeitssituation massiv abfällt, sondern der auch in den freien Textantworten von zahlreichen Teilnehmer:innen kritisiert wurde.“ (Schalek & Kappacher, 2024: 33)

Dies spiegelt sich auch in der konkreten Zufriedenheitsbewertung wider: Nur 1,5 % der Befragten sind mit der Anerkennung durch die Politik „sehr zufrieden“, während 58,6 % „gar nicht zufrieden“ sind. Schalek & Kappacher, 2024: 89).

Die in der Erhebung der AK Wien vorgenommene differenzierte Erfassung von Anerkennung entlang verschiedener Bezugspunkte (z. B. Klient:innen, Kolleg:innen, Dienstgeber:innen, Politik) korrespondiert mit dem in dieser Forschungsarbeit verfolgten Konzept der differenzierten Betrachtung von Anerkennung auf Mikro-, Meso- und Makroebene.

5.4 Ressourcen

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Der Zugang zu Ressourcen wird in der Literatur als ein wesentlicher Bestandteil von strukturellem Empowerment betrachtet und stellt eine zentrale Rahmenbedingung für die Umsetzung von Empowerment in Organisationen dar. Dabei wird untersucht, inwiefern Ressourcen als strukturelle Faktoren die Handlungsspielräume von Mitarbeitenden beeinflussen und deren Arbeitsrealität prägen. Spreitzer hebt hervor:

"Empowerment occurs when employees are given access to information, resources, support, and the opportunity to make decisions. Organizational support that fosters empowerment helps individuals feel confident, valued, and connected to their work and their organization, leading to higher levels of motivation and performance." (Spreitzer, 1995: 1443)

In einem anderen Werk beschreibt Spreitzer (1996) Ressourcen als vielseitige Bestandteile organisationaler Strukturen, die sowohl materielle als auch immaterielle Aspekte umfassen. Die Vielzahl der möglichen Ausgestaltungen wird durch folgendes Zitat verdeutlicht:

„Access to organizational resources means more general managers working through smaller business units; more project teams that have budgets; special resource pools of unallocated funds that people can tap to solve problems. In short, they make it easier for people to tap locally what they need to get things done.“ (Spreitzer, 1996: 489)

Ressourcen nach Spreitzer umfassen sowohl finanzielle Mittel, räumliche Infrastruktur, Arbeitsmaterialien als auch weniger greifbare Elemente wie den Zugang zu Wissen, Unterstützung durch Vorgesetzte, Supervision oder kollegiale Netzwerke. Angesichts der Vielzahl an möglichen Ressourcenformen analysierte die Forschungsgruppe im Rahmen der Schreibwerkstatt ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. Die Vielzahl der Codierungen in dem ersten Codierungsdurchlauf und die Vielzahl der potenziellen Verknüpfungen mit anderen Empowerment-Elementen und Praktiken

veranlasste das Forschungsteam dieses „New Work“-Element in Bezug auf das Forschungsfeld der beratenden Sozialen Arbeit genauer zu untersuchen. Für eine differenzierte Betrachtung gruppierte die Forschungsgruppe "materielle" Arbeitsressourcen einerseits und "immaterielle" Unterstützungsressourcen andererseits.

Tabelle 5-3: Arbeitsressourcen und unterstützende Ressourcen

Arbeitsressourcen	Unterstützende Ressourcen
Arbeitszeit	Supervision
Flexible Arbeitszeitmodelle	Intervision
Bezahlte Pausen	Coaching
Urlaub & Zeitausgleich	Mentoring
Weiterbildung in der Arbeitszeit	Teamklausuren
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	Mitarbeiter:innengespräche
Arbeitsort	Vier-Augen-Prinzip
Technische Ausstattung	Fehlerkultur
Räumliche Infrastruktur	Externe Begleitung
Dienstfahrzeuge/Fahrkostenzuschuss/Kilometergeld	Homeoffice-Option
Budget für Klient:innenarbeit	Einschulung neuer Mitarbeiter:innen
Zeit für Klient:innenkontakt & Reflexion	Weiterbildung (unterstützend)
	Bildungskarenz

Diese Darstellung verdeutlichte, dass in den Interviews beide "Arten" von Ressourcen thematisiert wurden. Zwei Schlussfolgerungen der Forschungsgruppe sollen hier kurz skizziert werden:

Arbeitsressourcen umfassen insbesondere materielle Mittel. Diese werden im sozialstaatlichen Kontext oft problematisiert, da ihre Bereitstellung größtenteils aus Steuergeldern finanziert wird und somit politischen und budgetären Schwankungen in verschiedenen Legislaturperioden unterliegt. Arbeitsressourcen wie Arbeitskraft, Räumlichkeiten und technische Ausstattung stellen grundlegende Voraussetzungen für die Durchführung sozialer Dienstleistungen dar, sind jedoch häufig an staatliche Förderungen gebunden und im Sektor der Sozialen Arbeit innerhalb von Organisationen kaum verhandelbar. Performance-oriented Pay wie Spreitzer es beschreibt ist daher kaum möglich. Dieser Umstand platziert das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit in einen verwaltungsrechtlichen staatsnahen Rahmen, was es deutlich von anderen privatwirtschaftlichen Forschungsfeldern des „NewWork“-Konzeptes unterscheidet. Beispielsweise führt Spreitzer selbst aus: "Similarly, Spreitzer (1996) found that employees in units with a more participative work climate, wider spans of control, and performance-based pay reported higher levels of psychological empowerment." (Spreitzer, 2008: 19)

Gleichzeitig sind unterstützende Ressourcen aufgrund der beratenden und oft emotional anspruchsvollen Tätigkeiten in der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung. Sozialarbeitende, die häufig emotional belastenden Situationen ausgesetzt sind, haben ein mehr als vierfach erhöhtes Risiko, einen emotionalen Erschöpfungszustand zu entwickeln. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit für eine Kombination aus emotionaler und körperlicher Erschöpfung um mehr als das Dreifache erhöht. Gleichzeitig zeigt sich soziale Unterstützung als ein protektiver Faktor, der das Risiko emotionaler

Erschöpfung verringern kann. (Hollederer, 2023) Untersuchungen zeigen, dass Maßnahmen wie Supervision, Intervention und Teamsitzungen essenzielle Mechanismen darstellen, um Reflexion, emotionale Entlastung und langfristige Resilienz der Fachkräfte zu gewährleisten. Die Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor (Schüll et al. 2018) bestätigt, dass Sozialarbeiter:innen die ständige Auseinandersetzung mit sozialen Problemlagen als weniger belastend empfinden, sofern angemessene Unterstützungsstrukturen vorhanden sind.

Um die Wirkung dieser zwei Aspekte des strukturellen Empowerment-Begriffs „Ressourcen“ im Forschungsfeld der beratenden Sozialen Arbeit differenziert erforschen zu können, wurde im Forschungsprozess eine kategorische Unterscheidung zwischen Arbeitsressourcen und unterstützenden Ressourcen vorgenommen. Während unter dem Keyword „Arbeitsressourcen“ die strukturellen und materiellen Grundlagen für die berufliche Tätigkeit subsumiert wurden, beinhaltet das Keyword „unterstützende Ressourcen“ Elemente und Praktiken der immateriellen, psychosozialen und fachlichen Begleitung.

5.4.1 Unterstützende Ressourcen

Unterstützende Ressourcen können als immaterielle Faktoren verstanden werden, die Mitarbeitenden zur Erledigung ihrer Arbeit zur Verfügung gestellt werden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden unter anderem psychische Unterstützung durch das Team oder die Führung, Coaching und Supervision subsumiert.

Supervision wird als ein essenzielles Instrument zur Reflexion und Weiterentwicklung beruflichen Handelns verstanden. Laut der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSV, 2012) dient Supervision der Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Praxis. Drüge und Schleider (2015) untersuchten die Nutzung von Supervision in der Sozialen Arbeit. Ihre Studie mit 239 Befragten zeigt, dass Supervision positiv auf berufliche Kompetenz, Kooperation und Entlastung wirkt. (Drüge & Schleider, 2015: 380f)

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird auch Intervention unter das Keyword unterstützende Ressource subsumiert. Auch bekannt als kollegiale Beratung, ermöglicht Intervention den Austausch unter Gleichgestellten ohne externe Moderation. Laut Schmid et al. (2019) fördert sie die Selbstreflexion und den Wissenstransfer innerhalb von Teams: „Wechselseitige, selbstorganisierte Supervision zwischen gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen, die ohne einen externen Supervisor stattfindet.“ (Schmid et al., 2019: 47)

Des Weiteren können regelmäßige Teamsitzungen ein Potenzial als unterstützende Ressource haben, sie dienen der Kommunikation und Koordination innerhalb von Arbeitsgruppen. Laut Krauss (2024) tragen sie zur Verbesserung der Teamdynamik und Konfliktlösung bei. (Krauss, 2024: 149)

Fort- und Weiterbildungsangebote wurden bereits im Element Entwicklungschancen behandelt. Sie können jedoch auch eine unterstützende Ressource darstellen. Laut Spreitzer (1995) können sie nicht

nur die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden verbessern, sondern ebenso die Gesamtleistung der Organisation steigern. Sie vermitteln Mitarbeitenden das Gefühl, wertgeschätzt zu werden, und bieten ihnen die notwendigen Werkzeuge, um effizient und selbstbewusst zu handeln. (Spreitzer, 1995: 1458) Höfener (2005) ergänzt, dass diese Angebote das Selbstbewusstsein und die Handlungssicherheit in der Arbeit mit Klient:innen stärken (Höfener, 2005: 52–54).

Unterstützende Ressourcen spiegeln sich als strukturelles Empowerment-Element Ressource in der Organisationskultur wider. Elemente wie eine gelebte Fehlerkultur, Homeoffice-Optionen, wenn es möglich und erwünscht ist, Bildungskarenz sowie standardisierte Mitarbeiter:innengespräche und Teamklausuren wurden daher diesem Element ebenso zugeordnet.

Praktiken des Elements unterstützende Ressourcen:

Folgende Praktiken des Elements wurden im Kontext für die beratende Soziale Arbeit identifiziert:

- Vier Augen Prinzip
- Supervision und die Art der Implementierung
- Einschulung neuer Mitarbeiter:innen
- Intervention
- Coaching
- Fehlerkultur
- Teamklausuren
- Mentoring
- Option auf Homeoffice
- Mitarbeiter:innengespräche
- Externe Begleitung von Klausuren oder Organisationsentwicklungsprozessen
- Weiterbildung und Bildungskarenz

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

In der Forschung wird darauf Bezug genommen, dass die Bereitstellung von unterstützenden Ressourcen einen strukturellen Rahmen bilden kann, der zur Resilienz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen kann. Spreitzer betont, dass Organisationen durch solche Maßnahmen ein Umfeld schaffen, das Mitarbeitende befähigt, ihre Arbeit effizient und motiviert auszuführen. (ebd., 1995: 1446)

Die Ethischen Grundsätze heben hervor, dass unterstützende Ressourcen eine grundlegende Voraussetzung für eine professionelle und qualitativ hochwertige Praxis darstellen. Sie dienen nicht nur der individuellen Entlastung, sondern tragen wesentlich zur Aufrechterhaltung der professionellen Standards bei. Dies spiegelt sich unter anderem in folgenden Passagen wider:

"9.6 Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen und ihre Arbeitgeber*innen erkennen die Notwendigkeit an, Maßnahmen zu ergreifen, um beruflich und persönlich für sich selbst zu sorgen, um Burnout vorzubeugen und die Arbeitsbeziehungen und -ergebnisse zu verbessern.

1.9 Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen evaluieren regelmäßig ihre beruflichen Erfahrungen und Praxen, um neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und Konzepte zu adaptieren.

2.6 Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen eignen sich laufend aktuelles fachspezifisches, wissenschaftliches, ethisches und methodisches Wissen an, um ihre Handlungskompetenzen weiterzuentwickeln. gegebenenfalls fordern sie entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten auch auf institutioneller Ebene ein.

2.9 Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen nehmen bei Bedarf für sich selbst Beratung und Hilfe in Anspruch und nutzen kontinuierlich Intervention, kollegiale Beratung, Supervision, Coaching, ethische Fallbesprechungen und Unterstützungsangebote." (Kohlfürst et al., 2024:13ff)

Diese Passagen verdeutlichen, dass sowohl die Bereitstellung als auch die Nutzung von unterstützenden Ressourcen wie Supervision, Intervention und Weiterbildungen essenziell für die Sicherung professioneller Standards und die Förderung der Arbeitsqualität in der Sozialen Arbeit sind. Im Zuge der Codierung wurde berücksichtigt, dass wissenschaftliche Untersuchungen aufzeigen, dass unterstützende Ressourcen wie Supervision und Intervention essenziell für die Prävention beruflicher Erschöpfung sind.

Dies wird beispielsweise in einer Studie von Kahl und Bauknecht (2023) näher besprochen, die Erschöpfungswerte von 264 Sozialarbeiter:innen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen analysiert. Diese Untersuchung, die auf multivariaten Analysen basiert, zeigt, dass Sozialarbeiter:innen höhere emotionale Erschöpfungswerte aufweisen. Als Belastungsfaktoren wurden Überforderung und ein geringer Einfluss auf die Arbeitsmenge identifiziert. Im Gegensatz dazu wurden soziale Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte als Resilienzfaktoren hervorgehoben. Die Autor:innen betonen: „Selbstbestimmung und soziale Unterstützung sind entscheidende Elemente zur Reduktion von Erschöpfung und zur Förderung des Engagements in der Sozialen Arbeit.“ (Kahl & Bauknecht, 2023: 220ff)

In die gleiche Richtung geht auch der Ergebnisbericht der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor: „Ein überraschendes Ergebnis ist, dass die kontinuierliche Befassung mit menschlichem Leid und sozialen Problemen nicht als besonders belastend wahrgenommen wird, solange entsprechende Unterstützungsstrukturen, wie z.B. Supervisionen, vorgehalten werden und die Arbeitnehmer*innen die Fähigkeit zur Abgrenzung und Reflexion ihrer Rolle gegenüber den Klient*innen mitbringen.“ (Schüll et al. 2018: 4)

Darüber hinaus können Ressourcen in Form von Weiterbildungen, überorganisationalem Austausch oder Coaching als entscheidende Faktoren für die Weiterentwicklung von Kompetenzen und die Förderung von Selbstwirksamkeit dienen. Diese Maßnahmen sind nicht nur praktische Mittel zur Zielerreichung, sondern auch ein Ausdruck organisationaler Unterstützung und Wertschätzung.

Die praktische Bedeutung von unterstützenden Ressourcen zeigt sich in der Sozialen Arbeit, wo Maßnahmen wie Supervision, Intervention und Teamsitzungen weite Verbreitung genießen. In der vorliegenden Forschung wurde daher der Code „unterstützende Ressourcen“ gezielt eingesetzt, um zu untersuchen, wie diese Ressourcen in der Praxis ausgestaltet sind und wie sie von Vertreter:innen

der verschiedenen Ebenen (Mikro-, Meso-, Makroebene) wahrgenommen werden. Dabei sollte auch erfasst werden, in welchem Maße diese Ressourcen als integraler Bestandteil organisationaler Unterstützungsstrukturen fungieren und welche Faktoren auf ihre Nutzung fördernd oder einschränkend wirken können.

In unserer Auseinandersetzung mit den Codierungs-Keywords konnten, wie bereits erwähnt, Überschneidungen mit dem Element „Entwicklungschancen“ festgestellt werden. Eine weitere Überschneidung zeigt sich in den psychologischen Empowerment-Elementen „Selbstbestimmung“ und „Anerkennung“.

5.4.2 Arbeitsressourcen

Arbeitsressourcen stellen einen zentralen Bestandteil des strukturellen Empowerments dar, da sie die notwendigen materiellen und strukturellen Bedingungen für die berufliche Tätigkeit der Mitarbeitenden schaffen. Spreitzer (1996) beschreibt sie als essenzielle Mittel, die Mitarbeitenden zur erfolgreichen Ausführung ihrer Aufgaben bereitgestellt werden: „Examples of resources include funds, materials, space and time.“ (Spreitzer, 1996: 485)

Eine zentrale Komponente der Arbeitsressourcen ist die Verfügbarkeit von Zeit. Bailey und Madden (2017) zeigen, dass Zeitdruck und starre Vorgaben dazu führen können, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben oberflächlich bearbeiten und weniger tief in die Arbeit eintauchen. Dies beeinträchtigt nicht nur die Qualität der Arbeit, sondern auch das subjektive Wohlbefinden. Im Gegensatz dazu ermöglicht eine flexible Zeitgestaltung soziale Interaktionen, vertiefte Reflexion und ein erhöhtes Maß an Selbstbestimmung, was wiederum das Engagement und die Sinnhaftigkeit der Arbeit stärkt. (Bailey & Madden, 2017: 13ff) Neben der Ressource Zeit sind auch finanzielle und infrastrukturelle Mittel entscheidend. Spreitzer (1996) betont, dass Ressourcen wie Budget, Materialien und technische Ausstattung nicht nur die Erfüllung beruflicher Aufgaben sicherstellen, sondern ebenfalls die Innovationskraft und Kreativität von Mitarbeitenden fördern. Sie befähigen die Mitarbeitenden dazu, Herausforderungen aktiv anzugehen, und stärken so ihr Selbstwirksamkeitsempfinden und ihren Antrieb. (Spreitzer, 1996: 485ff)

Empirische Studien zeigen, dass die Bereitstellung angemessener Arbeitsressourcen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Produktivität von Fachkräften in der Sozialen Arbeit hat. Herriger und Bleck (2022) untersuchten die Auswirkungen von Empowerment-Strategien und stellten fest, dass besonders in der Arbeit mit vulnerablen Gruppen der Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen entscheidend ist, um eine nachhaltige und qualitativ hochwertige Unterstützung sicherzustellen. (Herriger & Bleck, 2022: 471ff)

Arbeitsressourcen sind somit nicht nur funktionale Unterstützungsmittel, sondern auch zentrale Instrumente für die Arbeitsgestaltung und Ausdruck organisationaler Wertschätzung

Praktiken und Maßnahmen zur Umsetzung von Arbeitsressourcen:

Die Bereitstellung von Arbeitsressourcen kann durch verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, die sich in drei zentrale Kategorien unterteilen lassen:

- Materielle Ressourcen: Bereitstellung von Büros, technischer Ausstattung und Dienstfahrzeugen sowie ein ausreichendes Budget für Klient:innenarbeit und Projekte.
- Zeitmanagement: Flexible Arbeitszeitmodelle, bezahlte Pausen, Möglichkeit Urlaub und Zeitausgleich zu konsumieren, Zeit für Klient:innenkontakt und Reflexion sowie Möglichkeiten zur selbstbestimmten Arbeitsorganisation (Bailey & Madden, 2017:13).
- Weiterbildung und Entwicklung: Organisation von Weiterbildungen, Supervisionen und überorganisationalem Austausch zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden in der Arbeitszeit.

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Die Relevanz von Arbeitsressourcen in der Sozialen Arbeit wird durch aktuelle Studien hervorgehoben. Die Erhebung der AK Wien zeigt, dass strukturelle Rahmenbedingungen und die Verfügbarkeit von Ressourcen einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften haben. Besonders in Bezug auf Einkommen und Workload zeigt sich eine weitverbreitete Unzufriedenheit unter den befragten Berufsangehörigen. So heißt es in der Erhebung: „Insgesamt gab rund die Hälfte (49,7 %) aller 5.809 befragten Personen in der Gesamtstichprobe an, mit dem Einkommen 'gar nicht zufrieden' (15,9 %) oder 'weniger zufrieden' (33,8 %) zu sein.“ (Schalek & Kappacher, 2024: 31) Zudem wurde das Einkommen häufig als unangemessen beschrieben: „Das Einkommen in der Sozialen Arbeit wird im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (zB Psycholog:innen) oder Gehältern der Privatwirtschaft als zu gering wahrgenommen.“ (ebd., 2024: 59) Ein zentrales Thema ist auch die weit verbreitete Mehrarbeit. 61,9 % der Berufsangehörigen gaben an, regelmäßig mehr als vertraglich vereinbart zu arbeiten – ein signifikanter Hinweis auf anhaltende Arbeitsverdichtung im Feld Sozialer Arbeit (ebd., 2024: 25). Diese Mehrarbeit wirkt sich spürbar negativ auf die Gesamtzufriedenheit aus:

„In Summe betrachtet sind jene Befragten, die regelmäßig mehr arbeiten als ausgemacht, deutlich weniger zufrieden als ihre Kolleg:innen aus der Gruppe ‚Einhaltung der Arbeitszeit‘. Das mag zwar wenig überraschen, belegt jedoch klar die negativen Auswirkungen von regelmäßiger Mehrarbeit auf die Gesamtzufriedenheit von Mitarbeiter:innen in der Sozialen Arbeit.“(ebd., 2024: 37)

Insbesondere betrifft dies die Zufriedenheit mit den beruflichen Rahmenbedingungen – etwa das Arbeitszeitausmaß, die Stabilität der Dienstpläne, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, den Workload sowie den Schutz persönlicher Grenzen (Schalek & Kappacher, 2024: 37). Diese Faktoren sind eng mit der Wahrnehmung von Arbeitsressourcen verbunden und beeinflussen unmittelbar das berufliche Erleben und die Bindung an das Berufsfeld.

Darüber hinaus weist eine aktuelle Studie zum Personalmangel im öffentlichen und sozialen Sektor von Ernst & Young darauf hin, dass 75 % der Führungskräfte angeben, dass der Druck zur effizienten Nutzung von Personalressourcen stark gestiegen ist. (Horak & Bodenstorfer 2020: 10)

Dies kann dazu führen, dass Organisationen vorhandene Arbeitsressourcen zunehmend strategisch einsetzen müssen, um strukturelle Engpässe zu bewältigen. Dabei kann sich dieser Druck sowohl in einer erhöhten Arbeitsbelastung und reduzierten Flexibilität für bestehende Mitarbeitende als auch in einer Anpassung der angebotenen Dienstleistungen manifestieren.

Die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit können sich auf die Gesundheit von Arbeitnehmer:innen im Sozialbereich auswirken. Ein Ergebnis der Repräsentativerhebung zur Sozialen Arbeit und Erschöpfung führte dazu aus, dass eine flexible und an familiäre Bedürfnisse angepasste Arbeitszeitgestaltung ein wichtiger Schutzfaktor gegen berufliche Erschöpfung ist (Hollederer, 2023: 244). In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass Arbeitsressourcen nicht nur in Form finanzieller und materieller Mittel betrachtet werden müssen, sondern auch in Bezug auf zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten und individuelle Arbeitszeitmodelle: "73,3% der Organisationen geben an, dass die Verbesserung der Work-Life-Balance für sie eine hohe oder eher hohe Priorität hat, um dem Personalmangel entgegenzuwirken" (Horak & Bodenstorfer 2020: 13). Dieses Ergebnis ist ferner vor dem Hintergrund finanzieller Rahmenbedingungen, in denen sich die Organisationen der Sozialen Arbeit größtenteils bewegen, zu deuten, da die Stundensätze der Mitarbeiter:innen stark von staatlichen Fördergeber:innen oder staatlichen Geldern der Klient:innen (wie Pflegegeld) determiniert sind. Die Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor führt dazu aus:

„Die Gehälter von Sozialarbeiter*innen sind kollektivvertraglich geregelt. Die Höhe der Gehälter ist im Vergleich zu anderen Berufen mit akademischer Ausbildung aber vergleichsweise gering. Nicht selten werden Stellenbeschreibungen so breit gehalten, dass sie auch mit geringer Qualifizierten besetzt werden könnten, wodurch niedrigere Gehälter als im Kollektivvertrag vorgesehen, durchgesetzt werden.“ (Schüll et al. 2018: 1)

In der vorliegenden Forschung soll insbesondere mit Blick auf die Makroebene ausgewertet werden, wie viel Entscheidungsmacht dem Sektor der Sozialen Arbeit hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsressourcen gegeben wird, und wie die derzeitigen Rahmenbedingungen wirken.

Unter dem Code „Arbeitsressourcen“ wurden im Forschungsprozess strukturelle Bedingungen zusammengefasst, die deren Bereitstellung und Nutzung beeinflussen. Die Analyse der hier angeführten Studien und Fachliteratur zeigt, dass Arbeitsressourcen in der beratenden Sozialen Arbeit eng mit den Empowerment-Elementen Anerkennung, Bedeutsamkeit, Einfluss und „Entscheidungsmacht“ verknüpft sind. Zudem wird an diesem Element besonders deutlich, wie stark gesetzliche Rahmenbedingungen, Förderrichtlinien und politische Entscheidungen die Arbeitsrealität im Sozialbereich prägen.

5.5 Transparenz

Schuster Hans-Jörg

Als beliebter Begriff unserer Zeit und vielerorts gefordert, scheint Transparenz intuitiv verständlich. Doch was bedeutet dieser Begriff konkret im Kontext des Arbeitsplatzes in der vorliegenden Literatur?

Innerhalb des New Work Konzeptes nimmt Transparenz eine zentrale Rolle ein und wird hier näher definiert. Gretchen Spreitzer hebt in ihrem Modell des strukturellen Empowerments die Relevanz von Transparenz in Organisationen hervor. Sie definiert Transparenz als die klare Vermittlung von Informationen, die Offenlegung von Entscheidungswegen und die transparente Darstellung der Unternehmensziele gegenüber den Mitarbeitenden. Eine offene Kommunikation schafft Vertrauen und befähigt Mitarbeitende, informierte Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dies trägt dazu bei, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende gestärkt fühlen, aktiv und selbstbewusst zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. (Spreitzer, 1995: 1445f)

"This includes the downward flow of information (about clear goals and responsibilities, strategic direction, competitive intelligence, and financial performance in terms of costs, productivity, and quality) and the upward flow of information (concerning employee attitudes and improvement ideas)." (Spreitzer, 1995: 1445f)

Spreitzer argumentiert zudem, dass Transparenz durch klare Aufgabenbeschreibungen unterstützt wird. Diese ermöglichen Mitarbeitenden, den Zusammenhang zwischen ihrem eigenen Verhalten und der Zielerreichung der Organisation zu erkennen.

Mögliche Praktiken zur Umsetzung von Transparenz in Organisationen:

Im Kontext der vorliegenden Forschung wird Transparenz sowohl als Vorhandensein als auch als Fehlen von Zugang zu Informationen über Entscheidungen oder Prozesse innerhalb der Organisation verstanden. Transparenz in Organisationen kann beispielsweise folgendermaßen operationalisiert werden:

- Bereitstellung von Informationen: Informationen müssen sowohl von „oben“ nach „unten“ als auch umgekehrt fließen.
- Klare Aufgaben- und Rollenbeschreibungen: Mitarbeitende sollen ihre Rolle und deren Beitrag zur Zielerreichung der Organisation verstehen.
- Klar kommunizierte Hierarchiestrukturen: Hierarchien und Zuständigkeiten müssen klar definiert und transparent vermittelt werden.

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Die Bedeutung von Transparenz für die Soziale Arbeit wird durch eine Studie von van den Berg et al. (2022) unterstrichen. Das Forschungsteam analysierte die Auswirkungen von strukturellem Empowerment auf die organisatorische Resilienz am Beispiel der niederländischen Pflegeorganisation Aronzorg. Aronzorg implementierte seit 2012 das Soziokratische Kreismodell (SKM), das auf Prinzipien wie Gleichwertigkeit, Transparenz und partizipativer Entscheidungsfindung basiert. Die Studie zeigt, dass strukturelles Empowerment, unterstützt durch transparente Entscheidungsprozesse und Informationsflüsse, die Widerstandsfähigkeit der Organisation stärkt:

"Transparency in decision-making processes fosters trust among employees and enhances their perception of being valued, which is critical for empowering individuals within an organization." (van den Berg et al., 2022: 1433)

Transparenz kann sich auch auf andere Elemente des Empowerments auswirken, Spreitzer fasst diesen Zusammenhang mit Bezug auf Gibson, Porath, Benson und Lawler zusammen: "The point is to create transparency so that employees have 'line of sight' about how their behavior affects firm performance. Those with better information can work smarter and thus make better decisions." (Spreitzer, 2007: 199) Transparenz ist nicht nur ein theoretisches Konzept, sondern hat praktische Implikationen. In der Codierung wurde ein Bezug zu dem strukturellen Empowerment-Element „geringe Rollenambiguität“ nach Spreitzer und dem Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Hierarchien hinterlegt. Da in der Forschung immer wieder auf die Bedeutung von Hierarchien für das strukturelle und psychologische Empowerment Bezug genommen wird (siehe näher dazu Kapitel 3.1.1), zeigt sich in der beratenden Sozialen Arbeit ein differenziertes Bild. Hier sind sowohl hierarchisch geprägte Organisationen als auch Organisationen mit sehr flachen Hierarchien vertreten. In vielen Bereichen der Sozialen Arbeit, insbesondere in der beratenden, wurden in den letzten Jahren tiefgreifende organisatorische Änderungen vorgenommen. Oftmals bedingt durch starkes Wachstum und die Erweiterung von Handlungs- und Auftragsfeldern, wurden in Organisationsentwicklungsprozessen Hierarchieebenen eingeführt oder auch abgebaut.

Das Element der geringen Rollenambiguität führte jedoch in einem ersten Codierungsschritt zu zahlreichen Mehrfachcodierungen mit dem Element der Transparenz. In einer näheren Betrachtung entschied das Forschungsteam, dass es für die Beantwortung der Forschungsfrage von größerer Bedeutung war, die transparente Kommunikation über Hierarchien und Zuständigkeiten zu erforschen als deren Bestehen oder Nichtbestehen.

Um Transparenz als Analysekonzept präzise zu erfassen, wurde im deduktiven Codierungsprozess nicht nur das Bestehen von Hierarchien betrachtet, sondern auch der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor führt dazu etwa aus, dass die Verlagerung von Koordinationsaufgaben in den operativen Bereich neue Dynamiken in der Transparenz erzeugen kann:

„Flache Hierarchien implizieren eine Dezentralisierung von Koordinationsaufgaben. Ein konkretes Beispiel hierfür ist die Verlagerung einzelner Management- und Administrationsaufgaben in den operativen Kern der freien Trägereinrichtungen. Personal, das bislang ausschließlich in der Klient*innenarbeit tätig war, ist zunehmend vor die Aufgabe gestellt, sich selbst, sein „Produkt“ oder spezifische Prozesse der Gesamtorganisation zu „managen“. Diese Ausweitung des Tätigkeitsspektrums kann motivierend wirken, sie kann – je nach Persönlichkeitsstruktur und Auslastung – auch zur Überforderung führen. Sie bringt in jedem Fall eine Vermischung der klassischen Rollentrennung zwischen Angestellten und Arbeitgeber*innen mit sich, weil die ausführenden Kräfte zunehmend Verantwortung für den organisationalen Erfolg zu tragen haben.“ (Schüll et al. 2018: 17)

Transparenz wurde so codiert, dass Kommunikation über Hierarchien und Zuständigkeiten stattfindet und der Grad der Transparenz durch die oben angeführten Praktiken begünstigt. So kann Transparenz eine effizientere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen ermöglichen und

unterstützt Fachkräfte dabei, ihre Aufgaben in einem verständlichen und vertrauenswürdigen Rahmen zu erfüllen. Dies belegen beispielsweise Studien von van den Berg et al. (2022), indem sie zeigen, dass Transparenz entscheidend zur Resilienz und Zufriedenheit von Mitarbeitenden beiträgt und somit ein Schlüsselfaktor für nachhaltige Organisationsentwicklung sein kann.

Die Analyse zeigte, dass Transparenz eng mit Faktoren wie unterstützenden Ressourcen, Arbeitsressourcen, Einfluss und Entscheidungsmacht verknüpft ist. Diese Zusammenhänge zeigen sich beispielsweise in Praktiken wie regelmäßigen Teamsitzungen und Feedbackgesprächen

5.6 Einfluss

Schuster Hans-Jörg

Das Konzept des Einfluss-Erlebens bezieht sich auf die Möglichkeit von Mitarbeitenden, ihr eigenes Handeln und die Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation aktiv zu gestalten. Ashforth (1989) beschreibt Einfluss als das Ausmaß, in dem eine Person strategische, administrative oder operative Ergebnisse am Arbeitsplatz beeinflussen kann. Spreitzer (2008) greift diese Definition auf und hebt hervor, dass das Erleben von Einfluss ein zentraler Bestandteil des psychologischen Empowerments ist. Es wird dabei als "die Wahrnehmung beschrieben, durch eigene Handlungen strategische und administrative Resultate steuern zu können" (Spreitzer, 2008: 54).

Hierarchie innerhalb von Organisationen bietet einerseits Sicherheit durch standardisierte Abläufe und Entscheidungsprozesse, kann jedoch gleichzeitig den individuellen Einfluss begrenzen. Laut da Mota (2023) kann ein Misslingen in solchen Strukturen auf die Organisation projiziert werden, anstatt Einzelpersonen zu belasten. Diese Balance zwischen Hierarchie und Einfluss erfordert eine sorgfältige Gestaltung organisationaler Strukturen (da Mota, 2023: 80). Schein und Schein (2018) betonen, dass Möglichkeiten zur Einflussnahme nicht nur die Wahrnehmung der organisationalen Kultur stärken, sondern ebenfalls zur Professionalisierung der Arbeit beitragen (Schein & Schein, 2018: 97f).

Morgeson et al. (2010) zeigten in einer Studie, dass autonome Teams, wie sie in der beratenden Sozialen Arbeit oft vorzufinden sind, durch erweiterte Einflussmöglichkeiten eine stärkere Bereitschaft entwickeln, Innovationen voranzutreiben und Verantwortung für Teamprozesse zu übernehmen. Transparente Kommunikationswege und eine offene Teamkultur spielen hierbei eine Schlüsselrolle. (Morgeson et al., 2010: 9f)

Schermuly (2022) beschreibt Einfluss als eine Form des Machterlebens, die es Mitarbeitenden erlaubt, aktiv an ihrer Arbeit mitzuwirken. Mitarbeitende, die einen hohen Einfluss erleben, empfinden sich nicht als hilflos, sondern als aktive Gestaltende ihrer Arbeitsumgebung. (Schermuly, 2022: 38)

Mögliche Praktiken zur Umsetzung des Elements in Organisationen

Zur Umsetzung des Einfluss-Erlebens als New Work-Element wurden folgende Praktiken deduktiv aus der oben angeführten Literatur abgeleitet:

- Gestaltungsspielräume: Aktive Mitgestaltung von Projekten und organisatorischen Prozessen.
- Selbstorganisierte Teams: Teams mit eigenständiger Entscheidungsbefugnis über Arbeitsweise und Aufgabenverteilung.
- Change-Prozesse: Partizipation an Veränderungsprojekten innerhalb der Organisation.
- Weiterbildungen: Wahrnehmen von Weiterbildungen und Einbringen neuer Kompetenzen.
- Flache Hierarchien: Verringerung von Führungsebenen und Delegation von Entscheidungsbefugnissen an Teams.
- Transparente Kommunikation: Offene Informationsweitergabe über Entscheidungsprozesse.

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Die Bedeutung von Einfluss-Erleben für die Soziale Arbeit zeigt sich in aktuellen Studien und Erhebungen, etwa in der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor (Schüll et al. 2018) die Partizipation und Einflussmöglichkeiten als zentrale Themen identifiziert.

"Zunächst steht im Zentrum dieser Motivkategorie, dass die betroffenen Personen einen ausgeprägten Willen zum Mitgestalten haben. (...) Mitarbeiter:innen, für die dieser Motivtyp wichtig ist, legen außerdem großen Wert auf die eigene fachliche Expertise, die sie durch Fort- und Weiterbildungen vertiefen, oder im Zuge langjähriger Berufserfahrung erwerben." (Schüll et al. 2018: 47)

Die Bedeutung des Einfluss-Erlebens für Fachkräfte der Sozialen Arbeit lässt sich auch in den Ergebnissen der Erhebung der AK Wien erkennen. Dort wird „berufliche Autonomie und Gestaltungsspielraum“ als stabiler Zufriedenheitsfaktor hervorgehoben – selbst in Situationen regelmäßiger Mehrarbeit. Dies deutet darauf hin, dass wahrgenommene Einflussmöglichkeiten im unmittelbaren Handlungsfeld eine zentrale Ressource darstellen, um belastende Rahmenbedingungen auszugleichen. (Schalek & Kappacher, 2024: 37)

Für die Auswertung der Interviews wurde an dieser Stelle die mögliche Verknüpfung von Einfluss-Erleben und der Möglichkeit, fachliche Expertise durch Weiterbildungen zu vertiefen (Element Entwicklungschance), vermerkt. Hierbei muss jedoch laut vorliegender Literatur unterschieden werden, ob Weiterbildungsmöglichkeiten lediglich als persönliche Entwicklungschancen oder eine Voraussetzung für erweiterte Einflussnahme im Berufsalltag verstanden werden.

Der Aspekt der strategischen und administrativen Einflussnahme wurde von der Forschungsgruppe als wesentlich definiert/angesehen. Um einen Bezug zur Sozialen Arbeit herzustellen, befasste sie sich an dieser Stelle mit den Ethischen Grundsätzen. Hier konnte ein normativer Rahmen für die Bedeutung von Einflussmöglichkeiten in der Praxis gefunden werden. "Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen zeigen gesellschaftspolitische Fehlentwicklungen auf, initiieren und begleiten politische Prozesse und wirken aktiv an Planungsprozessen der öffentlichen Hand mit." (Kohlfürst et al., 2024: 16)

Diese Verbindung zeigt, dass Einfluss nicht nur ein organisationales Konzept ist, sondern auch eine ethische Verpflichtung darstellt. Im Kontext der Sozialen Arbeit konnte demnach Spreitzers (2008) und Schermulys (2022) Ausführungen gefolgt werden. In dieser Forschung werden daher unter dem Keyword Einfluss sowohl der Einfluss auf die aktive Gestaltung der eigenen Tätigkeit und deren Rahmenbedingungen als auch auf Organisations- und Projektentwicklungsprozesse sowie strategische Entscheidungen berücksichtigt.

Abschließend wurde erfasst, mit welchen weiteren strukturellen und psychologischen Empowerment-Elementen oder Praktiken deduktive Zusammenhänge hergestellt wurden. Spreitzer (2008) hebt in diesem Kontext hervor:

„For example, if people have discretion to make decisions (i.e., self-determination) but they don't care about the kinds of decisions they can make (i.e., they lack a sense of meaning), they will not feel empowered. Alternatively, if people believe they can make an impact but don't feel like they have the skills and abilities to do their job well (i.e., they lack a sense of competence), they will not feel empowered as well .”(Spreitzer, 2008: 8)

5.7 Selbstbestimmung

Schuster Hans-Jörg

Selbstbestimmung beschreibt die Autonomie und Kontrolle von Mitarbeitenden, eigenständig zu entscheiden, wie, wann und mit welchen Mitteln Arbeitsaufgaben erledigt werden. Schermuly definiert Selbstbestimmung als das Autonomiegefühl, das Mitarbeitende während der Arbeitszeit wahrnehmen. „Haben die Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie selbst entscheiden können, wie sie arbeiten? Können die Mitarbeitenden mitentscheiden, welche Arbeitsmittel und Werkzeuge sie benutzen? [...] All dies sind Facetten und Quellen des Selbstbestimmungserlebens“ (Schermuly, 2022: 37).

Spreitzer beschreibt Selbstbestimmung als „die Wahrnehmung von Autonomie bei der Initiierung und Fortsetzung von Arbeitsverhalten und –prozessen.“ (ebd. 1995: 1443) Sie betont, dass ein hohes Maß an Selbstbestimmung mit gesteigertem Engagement der Mitarbeitenden korreliert, da sie Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Arbeit als selbstgewählte Aktivität wahrnehmen. Dies führe zu einer höheren Identifikation mit der Tätigkeit und einer Steigerung der intrinsischen Motivation (Spreitzer, 1995: 1444ff). Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci und Ryan beschreibt Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als psychologische Grundbedürfnisse, die essenziell für Wohlbefinden und Motivation sind. Studien zeigen, dass eine Umgebung, die diese Bedürfnisse erfüllt, langfristig das Engagement, die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen fördert (Gagné & Deci, 2005: 338f).

Mögliche Praktiken und Maßnahmen zur Umsetzung des Elements in Organisationen

Als praktische Anwendungen in Organisationen der Sozialen Arbeit können genannt werden:

- Zeit- und Tätigkeitsautonomie: Flexible Arbeitsmodelle und individuelle Arbeitszeitgestaltung sowie freie Auswahl der Örtlichkeit durch Home-Office und dergleichen.
- Entscheidungsautonomie innerhalb des Falls: Fallbearbeitung und Gestaltung der Klient:innenkontakte nach eigenem Ermessen.
- Teamsouveränität: Eigenverantwortliche Fallzuteilung in Teams.
- Alternative Entwicklungswege: Teilzeit-Führungspositionen und andere Modelle außerhalb klassischer Hierarchiestrukturen.
- Unterstützende Strukturen: Betriebsvereinbarungen, Betriebsräte und Supervisionsangebote fördern Selbstständigkeit und Reflexionsfähigkeit.
- Indikatoren eines selbstbestimmten Umfelds: Positive Medienberichterstattungen, Einladungen zu Interviews und langfristige Projektfinanzierungen sind weitere Merkmale.

Eine Studie von Gagné und Deci (2005) zeigt, dass ein selbstbestimmtes Arbeitsumfeld nicht nur die Motivation steigert, sondern auch langfristig die Bindung an das Unternehmen fördert. Diese Ergebnisse finden sich auch in der Untersuchung von Spreitzer (1995), die verdeutlicht, dass ein hohes Maß an Selbstbestimmung die Eigeninitiative und das proaktive Verhalten der Mitarbeitenden stärkt. (Spreitzer, 1995: 1444ff)

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Ruttart betont, dass Fachkräfte in der Sozialpädagogik durch ein kritisch-reflexives Professionsbewusstsein und eine gekonnte Beruflichkeit ihre Aufgaben mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung ausführen. Dies impliziert eine starke professionelle Autonomie und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung. Die Studie verdeutlicht, dass selbstbestimmtes Arbeiten in der Sozialen Arbeit keine Identitätsproblematik darstellt, sondern vielmehr Ausdruck professioneller Kompetenz ist. (Ruttart, 2021: 325ff)

Betrachtet man die Ergebnisse der Erhebung der AK Wien so lässt sich anhand des Faktors Einhaltung der Persönlichen Grenzen eine Korrelation zu diesem Element des New Work herstellen. Ein selbstbestimmtes Arbeitsumfeld kann das Engagement, die Resilienz und die Innovationskraft von Mitarbeitenden fördern, während die fehlende Möglichkeit des Schutzes von persönlichen Grenzen zur Arbeitsunzufriedenheit beiträgt (Schalek & Kappacher, 2024: 62). In der Sozialen Arbeit könnte dies dazu beitragen, die professionelle Identität zu stärken und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Organisationen würden von einer höheren Mitarbeitendenbindung und einem gesteigerten Innovationspotenzial profitieren. Langfristig könnte eine konsequente Förderung von Selbstbestimmung dazu beitragen, die Qualität der Sozialen Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln

5.8 Bedeutsamkeit

Schuster Hans-Jörg

Das Erleben von Bedeutsamkeit in der Arbeit bezieht sich auf die Wahrnehmung, dass die eigene Tätigkeit nicht nur zweckmäßig ist, sondern einen tieferen Sinn und persönlichen Wert besitzt. Insbesondere in der Sozialen Arbeit ergibt sich dieses Erleben oft aus einer Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und den Werten der Profession. Hierdurch wird nicht nur das persönliche Engagement gesteigert, sondern auch die Identifikation mit der eigenen Rolle und der Organisation gefördert.

Im Kontext von New Work beschreibt Bergmann (2020) die Sinnsuche als zentralen Aspekt. Das Konzept fordert, dass Arbeit als sinnstiftend empfunden wird und persönliche Erfüllung bringt. Laut Schermuly ist es entscheidend, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeit als bedeutsam wahrnehmen, da dies zu einer stärkeren Identifikation mit ihrer Arbeit führt: „Wenn Sie eine hohe Bedeutsamkeit gegenüber Ihrer Arbeit empfinden, dann ist es Ihnen persönlich wichtig, dass Ihre Arbeit getan wird. Es macht für Sie einen Unterschied, ob Ihre Arbeit erledigt wird oder nicht.“ (Schermuly, 2016: 98) Die Job Characteristics Theory (JCT) von Hackman und Oldham hebt die „task significance“ als wesentliches Element hervor. Diese beschreibt den Einfluss der Arbeit auf das Leben anderer Menschen und deren Bedeutung für die Gesellschaft: „The degree to which the job has a substantial impact on the lives of other people, whether those people are in the immediate organization or the world at large.“ (Oldham, 2013: 653)

Praktiken und Maßnahmen mit denen das Element von New Work umgesetzt werden kann

- Feiern von Erfolgen und Reflexion von Niederlagen: Gemeinsame Erfolgserlebnisse stärken die Wahrnehmung der eigenen Arbeit als wertvoll.
- Organisationskultur: Die Entwicklung eines Leitbildes, das die Werte und Ziele der Organisation festhält, trägt zur Sinnhaftigkeit bei.
- Partizipation: Mitarbeitende sollten in die Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse und in Entscheidungen einbezogen werden.
- Feedback und Austausch: Regelmäßige und wertschätzende Kommunikation zwischen Hierarchieebenen fördert das Gefühl von Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit.
- Gesellschaftspolitisches Engagement: Die Möglichkeit, an gesellschaftlich relevanten Projekten mitzuwirken, kann die Bedeutsamkeitserfahrung steigern.

Van Dick und Stegmann zeigen in ihrer Untersuchung den Zusammenhang zwischen Bedeutsamkeit und verschiedenen Arbeitseinstellungen (ebd., 2016: 98). Eine hohe wahrgenommene Bedeutsamkeit führt den Autor:innen zufolge zu:

- höherer Arbeitszufriedenheit,
- weniger Burnout-Symptomen,
- positiveren Verhaltensweisen zugunsten der Organisation (Organizational Citizenship Behavior: OCB),
- geringeren psychosomatischen Beschwerden und
- reduzierter Fluktuationsabsicht.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Förderung von Bedeutsamkeit nicht nur das individuelle Wohlbefinden steigert, sondern auch positive Effekte auf die Organisation als Ganzes hat. (Van Dick & Stegmann, 2016: 99)

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Das Bedeutsamkeitserleben in der Sozialen Arbeit wird häufig durch die direkte Arbeit mit Menschen und die Möglichkeit, positive Veränderungen zu bewirken, gefördert. Spreitzer (1994) betont, dass eine hohe Bedeutsamkeitserfahrung entsteht, wenn die eigenen Werte mit den für die Arbeit notwendigen Werten übereinstimmen. Für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit ist dies besonders wichtig, da ihre Tätigkeiten oft auf ethischen Prinzipien und sozialen Gerechtigkeitszielen basieren. (Spreitzer, 1995: 16) Ein interessanter Aspekt wird in der Studie von Mostafa und Motalib hervorgehoben, die im öffentlichen Sektor Usbekistans durchgeführt wurde. Hier wurde gezeigt, dass Aufgabeninterdependenz — die Abhängigkeit der eigenen Arbeit von der anderer und umgekehrt — das Bedeutsamkeitserleben stärkt. Dies deutet darauf hin, dass interdisziplinäre Teamarbeit und kooperative Prozesse in der Sozialen Arbeit das Empfinden von Sinnhaftigkeit steigern können. (Mostafa & Motalib, 2020: 134)

„Menschen müssen während der Arbeit Bedeutsamkeit erleben. Eine selbstbestimmte Tätigkeit wirkt nicht empowernd, wenn sie als sinnlos erlebt wird. Das geschieht vor allem dann, wenn die für die Arbeit notwendigen Werte mit den eigenen Werten korrespondieren [...]. Die höchste Stufe des Bedeutsamkeitserlebens ist erreicht, wenn dazu auch noch das Gefühl kommt, dass die Arbeit wichtig für das Leben anderer Menschen ist.“ (Schermuly, 2022: 37-38)

Zusammenfassend könnte das Bedeutsamkeitserleben eine Schlüsselrolle in der Sozialen Arbeit spielen, da es Fachkräften ermöglicht, ihre Tätigkeiten nicht nur als notwendige, sondern als sinnvolle Aufgaben wahrzunehmen. Dies könnte zu einer stärkeren Bindung an die Organisation, einer höheren Motivation und einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit führen. Durch gezielte Maßnahmen wie die Förderung von Partizipation, Feedback und gesellschaftspolitischem Engagement ließe sich das Empfinden von Bedeutsamkeit systematisch stärken. Damit könnte nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die Effektivität und Innovationskraft von Organisationen der Sozialen Arbeit langfristig gesteigert werden.

5.9 Kompetenzen

Schuster Hans-Jörg

Kompetenzen meinen die Fähigkeiten der Personen, welche für die Ausübung ihres Berufs notwendig oder förderlich sind. Es gibt grundlegende Kompetenzen, die durch die Professionalität einer Ausbildung obligatorisch vorhanden sind, und es gibt erweiterte Kompetenzen, welche ein besonderes

Merkmal von Angestellten sein können. Laut Spreitzer umschreiben Kompetenzen fachliche und personale Fähigkeiten von Arbeitnehmer:innen, um ihre Tätigkeiten gut, schnell und selbstbestimmt auszuführen: "Competence refers to self-efficacy specific to one's work, or a belief in one's capability to perform work activities with skill." (Spreitzer, 1995: 1443)

"Ein intensives und umfassendes Empowerment-Erleben stellt sich für Menschen am Arbeitsplatz erst ein, wenn sie sich auch als kompetent für ihre Tätigkeiten erfahren. In der Psychologie nennen wir das Selbstwirksamkeit. Menschen mit hohem Kompetenzerleben sind überzeugt, dass sie ihre Arbeitsaufgaben gut ausführen können. Menschen mit hohem Kompetenzerleben sind stolz auf ihre Arbeitsergebnisse und können über sich und ihre derzeitigen Kompetenzen hinauswachsen." (Schermuly, 2022: 39)

Kompetenzen, verstanden als die Fähigkeiten von Mitarbeitenden, ihre beruflichen Aufgaben erfolgreich und eigenständig zu bewältigen, spielen eine zentrale Rolle im Kontext von Empowerment. Kompetenzen lassen sich in grundlegende, durch die berufliche Ausbildung vermittelte Fähigkeiten und erweiterte Kompetenzen, die über die Basisanforderungen hinausgehen, unterteilen. Schermuly (2016: 12) beschreibt Kompetenzen als fachliche und personale Fähigkeiten, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Tätigkeiten gut, effizient und selbstbestimmt auszuführen.

Praktiken und Maßnahmen mit denen das Element von New Work umgesetzt werden kann

Möglichkeiten zur Kompetenzanwendung können auf folgenden Wegen erfolgen:

- Mitarbeitende sollten ihre erworbenen Fähigkeiten in der Praxis anwenden können.
- Erweiterung des Aufgabenbereichs nach Fortbildungen: Neue Kompetenzen sollten durch eine Anpassung der Tätigkeitsfelder integriert werden.
- Unterstützende Strukturen: Kompetenzzentrierte Teambesprechungen und kollegiale Beratung fördern den Austausch und die Weiterentwicklung.
- Fortbildungen und Schulungen: Interne und externe Bildungsangebote, die sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen stärken.

Studienbezug

Luttenberger et. al. analysierten den Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Engagement. Die Ergebnisse zeigen, dass regelmäßige Fortbildungen und Schulungen nicht nur die fachlichen Fähigkeiten von Mitarbeitenden erweitern, sondern das Engagement und die emotionale Bindung an die Organisation fördern. Besonders hervorgehoben wird die Rolle von Führungskräften, die Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv unterstützen. Dies steigert das Selbstbewusstsein der Fachkräfte und deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. (Luttenberger et. Al., 2017: 388ff.

Theoretischer Kontext für die vorliegende Forschung

Die Bedeutung des Kompetenz-Erlebens wird in der Theorie von Spreitzer und weiteren Autor:innen hervorgehoben. Spreitzer definiert Kompetenzerleben als die spezifische Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz, also den Glauben an die eigene Fähigkeit, berufliche Aufgaben mit Geschick zu erfüllen. Dieses Gefühl der Kompetenz wird durch Handlungsergebnisse verstärkt, die als sachlich korrekt und emotional erfüllend wahrgenommen werden. (Spreitzer, 2008: 54)

Schermuly ergänzt, dass das Erleben von Kompetenz die Identifikation mit der Organisation stärkt und die emotionale Bindung an die Arbeit fördert (Schermuly, 2014: 121). Bandura betont, dass ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit die Grundlage für ein starkes Kompetenzgefühl bildet. Dieses wirkt sich positiv auf das Selbstwertgefühl, die Selbstachtung und letztlich auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden aus (Bandura, 1989: 117). Das Kompetenz-Erleben spielt in der Sozialen Arbeit eine besondere Rolle, da die Qualität der Interaktion mit Klient:innen maßgeblich von den fachlichen und sozialen Kompetenzen der Fachkräfte abhängt.

Kahl und Bauknecht (2023) verdeutlichen, dass ein geringes Kompetenzgefühl, insbesondere bei jüngeren Beschäftigten in der Sozialen Arbeit, mit erhöhter emotionaler und psychischer Belastung verbunden ist. Die Studie zeigt, dass soziale Unterstützung durch Kolleg:innen das Kompetenzgefühl stärkt und die Wahrscheinlichkeit von Überforderung reduziert (Kahl und Bauknecht, 2023: 201ff). Dies unterstreicht die Bedeutung von teamorientierten Strukturen und einem unterstützenden Arbeitsumfeld in der Sozialen Arbeit.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Kompetenz-Erleben nicht nur für die individuelle Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden zentral ist, sondern einen wesentlichen Beitrag zur Qualität und Effizienz der Sozialen Arbeit leisten könnte. Ein Netzwerk zwischen Anerkennung, Kompetenz, Ressourcen, Entscheidungsmacht und Transparenz bildet hier die vielfältigen Interdependenzen der Empowerment-Elemente ab.

5.10 Netzwerkkarte

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Die folgende Netzwerkkarte stellt die theoriebasiert entwickelten Empowerment-Elemente sowie die ihnen zugeordneten Praktiken in einer visuellen Form dar. Sie wurde im Rahmen des methodischen Codierungsprozesses begleitend geführt, um die deduktiv hergeleiteten Zusammenhänge übersichtlich zu strukturieren und interne Bezüge sichtbar zu machen. Ziel der Visualisierung war es, die konzeptionellen Verknüpfungen systematisch zu dokumentieren und potenzielle Überschneidungen – etwa in Form von Mehrfachzuordnungen oder thematischen Schnittstellen – nachvollziehbar abzubilden. Die Netzwerkkarte diente dabei als unterstützendes Reflexionsinstrument innerhalb des Forschungsteams und half, das Kategoriensystem theoretisch zu verankern. In ihrer Funktion war sie nicht auf die Darstellung empirischer Ergebnisse ausgerichtet, sondern ausschließlich auf die konzeptionelle Ordnung und argumentative Absicherung der deduktiven

Codierung. Ihre methodische Bedeutung liegt daher in der Visualisierung theoretischer Bezüge und der Systematisierung der Ableitungsschritte, nicht in der analytischen Auswertung der Interviewdaten.

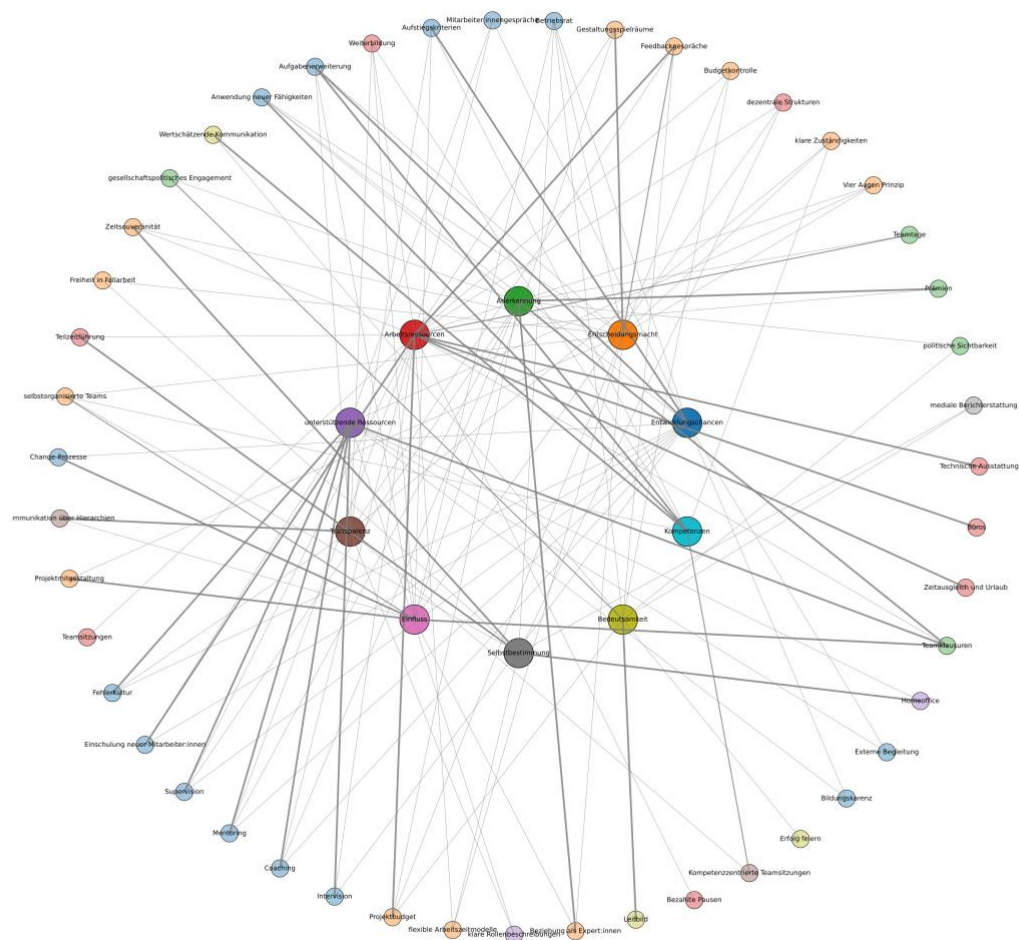


Abbildung 5.2: Netzwerkkarte

5.11 Zusammenfassung

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schuster Hans-Jörg

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit fußt auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die aufgrund ihrer regelgeleiteten und zugleich interpretativen Struktur als besonders geeignet erschien, um komplexe Phänomene wie Empowerment innerhalb organisationaler Kontexte systematisch zu erfassen. Grundlage der Analyse bildeten leitfadengestützte Interviews auf Mikro-, Meso- und Makroebene, ergänzt durch normatives Datenmaterial wie Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge und gesetzliche Grundlagen. Die Auswertung erfolgte mit dem Analysewerkzeug MAXQDA, wodurch eine systematische Kategorisierung und Quellencodierung gewährleistet wurden. Die Erhebung orientierte sich an den Prinzipien theoretischen Samplings und berücksichtigte verschiedene Delegationsebenen innerhalb der beratenden Sozialen Arbeit, um multiperspektivische Einsichten in organisationale Strukturen und subjektive Deutungen zu ermöglichen.

Zentrales Ziel des Analyseprozesses war die theoriebasierte Identifikation und Interpretation von Elementen des strukturellen und psychologischen Empowerments. Ausgehend von Spreitzer, Schermuly, Kanter und anderen theoretischen Bezügen wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch individuelle Wahrnehmungen umfasst. Die abschließend definierten Kategorien dienen als analytisches Raster für die vorliegende Forschung und ermöglichen eine systematische Auseinandersetzung mit Empowerment-Dynamiken in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Entwicklungschancen wurden als zentrale strukturelle Kategorie definiert und umfassen alle Maßnahmen, die das berufliche Fortkommen sowie persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern. Dazu zählen Weiterbildungen, transparente Aufstiegskriterien und innovationsorientierte Veränderungsprozesse, die das Potenzial der Mitarbeitenden langfristig nutzbar machen.

Entscheidungsmacht bezieht sich auf formelle wie informelle Möglichkeiten der Mitbestimmung innerhalb organisationaler Strukturen. Sie wird über dezentrale Entscheidungsprozesse, klar definierte Zuständigkeiten und Partizipation an relevanten Prozessen operationalisiert und stellt einen wesentlichen Faktor für das Erleben von Kontrolle und Handlungsfähigkeit dar.

Anerkennung wurde als Grundlage für alle weiteren Empowerment-Elemente konzeptualisiert. Sie beschreibt die Wertschätzung von Leistung und Person sowohl auf struktureller Ebene als auch im zwischenmenschlichen Arbeitskontext, wodurch Motivation und Zugehörigkeitsgefühl gefördert werden.

Arbeitsressourcen umfassen die Bereitstellung materieller Grundlagen wie Zeit, technischer Ausstattung oder finanzieller Mittel. Ihre Verfügbarkeit ist im Feld der Sozialen Arbeit stark an politische und budgetäre Rahmenbedingungen gebunden, beeinflusst jedoch maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Qualität sozialer Dienstleistungen.

Unterstützende Ressourcen bezeichnen immaterielle Begleitstrukturen wie Supervision, Intervention, Coaching oder kollegiale Beratung. Sie wirken emotional entlastend, stärken die professionelle Handlungsfähigkeit und dienen der Prävention arbeitsbezogener Erschöpfungszustände.

Transparenz beschreibt die Offenlegung organisationaler Entscheidungswege, Aufgabenverteilungen und Kommunikationsstrukturen. Sie wirkt rollenklärend, schafft Vertrauen und fördert die aktive Einbindung von Mitarbeitenden in betriebliche Prozesse.

Einfluss meint die subjektive Wahrnehmung, durch das eigene Handeln operative und strategische Prozesse mitgestalten zu können. Er resultiert aus flachen Hierarchien, partizipativen Arbeitsformen und offenen Kommunikationswegen und verstärkt das Erleben beruflicher Wirksamkeit.

Selbstbestimmung wird als Autonomie in der Ausführung und Gestaltung der eigenen Arbeit verstanden. Sie manifestiert sich in flexiblen Arbeitszeitmodellen, Gestaltungsspielräumen im Fallverlauf sowie alternativen Entwicklungspfaden jenseits traditioneller Hierarchien.

Bedeutsamkeit bezieht sich auf das subjektive Erleben von Sinnhaftigkeit im eigenen beruflichen Handeln. In der Sozialen Arbeit ergibt sich dieses Erleben häufig aus der Kongruenz individueller Werte mit den Zielen der Organisation und aus dem Gefühl, durch die eigene Arbeit gesellschaftlich relevante Beiträge zu leisten.

Kompetenzen wurden im Sinne der Selbstwirksamkeit konzeptualisiert und beschreiben das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre fachlichen und sozialen Fähigkeiten. Ihre Entwicklung und Anwendung wird durch Weiterbildung, wertschätzende Rückmeldestrukturen und kompetenzzentrierte Arbeitsformate unterstützt.

In der folgenden Auswertung wird dargelegt, in welcher Ausprägung sich die identifizierten Empowerment-Elemente in Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum manifestieren und welche Wechselwirkungen sich zwischen organisationalen Rahmenbedingungen und dem individuellen Erleben von Empowerment zeigen. Damit erfolgt die gezielte Beantwortung der Hauptforschungsfrage zur Implementierung von „New Work“-Elementen in sozialen Arbeitsfeldern

6 Ergebnisse der Hauptforschungsfrage

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

In diesem Teil der Arbeit befassen wir uns mit drei strukturellen Ebenen des Forschungsfeldes und bringen sie mit den Elementen des Empowerment-Ansatzes in Verbindung. Die methodische Ableitung darüber, wie die einzelnen Elemente innerhalb der beratenden Sozialen Arbeit tatsächlich erfahrbar wären, wird in diesem Kapitel mit den Ergebnissen der Interviews quergelesen und somit

die Hauptforschungsfrage beantwortet werden. In einer anschließenden Diskussion wird näher beleuchtet, wie die Elemente zueinander in Beziehung stehen und welche Zusammenhänge hergestellt werden müssten, damit "New Social Work" auf allen Ebenen der Organisationen realisiert werden könnte. Abschließend wird versucht werden einen Ausblick in Richtung Beteiligungsprozesse zu schaffen, die sowohl Mikro-, Meso- als auch Makroebene strukturell verbinden, um Fachkräfte und Organisationen systematisch in Entscheidungsfindungen einzubinden.

6.1 Auswertung

Anhand der Interviewauswertung soll vermittelt werden, welche Elemente des Empowerment-Ansatzes innerhalb der Ebenen der beratenden Sozialen Arbeit bereits etabliert sind und wie sie erlebt werden. Darüber hinaus werden Angaben miteinbezogen, die über den organisationalen Ablauf hinaus genannt wurden, da sie für die Professionist:innen als Teil ihres Arbeitsalltages relevant erscheinen.

6.1.1 Entwicklungschancen

Die qualitative Analyse der geführten Interviews zeigt, dass Sozialarbeiter:innen organisationsinterne Weiterentwicklungsmöglichkeiten nur begrenzt wahrnehmen. Zwar besteht grundsätzlich die Option, in Teamleitungspositionen aufzusteigen, jedoch wird diese Perspektive von vielen skeptisch betrachtet. „Ja, Karriereweg an sich. Also, da gibt es gerade bei der Sozialarbeit eigentlich nur immer wieder die Möglichkeit, einfach in die nächste Stufe zu springen, sozusagen.“ (ITV 3/1/M2, Pos. 250-252) Diese Einschätzung spiegelt sich in weiteren Aussagen wider, insbesondere hinsichtlich der Abgrenzung zwischen Basisarbeit und Leitungspositionen. Aufstieg bedeutet im Regelfall eine Distanzierung von der direkten Arbeit mit Klient:innen. Die Befragungen verdeutlichen, dass Entwicklungsmöglichkeiten für Sozialarbeiter:innen primär auf den Aufstieg in Leitungsfunktionen beschränkt sind. Changeability-Prozesse in der Form, wie sie aus Capgemini (2023) und Kanter (1977) hergeleitet wurden (siehe Kapitel 5.1), waren auf Mikroebene nicht ersichtlich. Entwicklungschancen sind für Professionist:innen mit einem Mehraufwand an Zeit verbunden, wodurch hier durch die Struktur der Organisation eine Grenze gesetzt wird.

„Ich müsst dann auch mehr arbeiten, ich arbeite nicht Vollzeit, ja, das ist natürlich dann auch eine familiäre Geschichte, weil ich bin ja mehr bei meinen Kindern zu Hause als meine Frau, weil ich halt so viel Kontrolle hab über meinen eigenen Job und über die Arbeitszeit, und das ändert sich halt dann, ja.“ (ITV 2/1/M, Pos. 304-307)

Zusammenfassend wird ersichtlich, dass auf der Mikroebene zwar Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden sind, diese jedoch in der Praxis oft als unattraktiv wahrgenommen werden. Der Zugang zu höheren Positionen erfordert nicht nur eine fachliche Qualifikation, sondern eine Bereitschaft zur Übernahme neuer, oftmals nicht mehr primär sozialarbeiterischer Aufgaben.

Aus der Betrachtung der Mesoebene geht hervor, dass es für die Teamleitungen eher um Entwicklungschancen der Organisation bzw. der Sozialen Arbeit als Profession generell geht. Die Entwicklungschance, in die Funktion der Team- bzw. Bereichsleitung zu kommen, haben die interviewten Personen dieser Ebene bereits genutzt. Es wird daher ein Blick auf diesen Weg zurückgeworfen, dann sollen die Besonderheiten, die sich aus einer Leitungsposition ergeben, vorgestellt werden und schließlich wird ein Augenmerk darauf gelegt, was für die Zukunft noch gewünscht wird. Zwei Aussagen sollen hier hervorgehoben werden, weil sie sehr unterschiedliche Wege beschreiben: "Naja, grob war so, dass mein vorhergehender Leiter gegangen ist und ich hab mir gedacht, ich machs lieber selber, bevor mir wer vorgesetzt wird (lacht). Na, I war mit Abstand der älteste, Senioritätsprinzip." (ITV2/4/L, Pos. 189-192) Im Gegensatz dazu beschreibt ITV2/1/L ihren Weg in diese Position: "Und meine erste Führungsgeschichte, da war ich schon relativ jung, da hab ich [...] ganz einen tollen Mentor gehabt als Vorgesetzter und da hab ich die Möglichkeit gehabt, mir wirklich in der Supervision meinen Führungsstil zu entwickeln und auch die Freiheit, diesen entwickeln zu dürfen." (Pos. 46-49) Während erstere sich aus eigener Motivation für die Übernahme der Funktion entschieden hat, wurde letztere entdeckt und hineinbegleitet. Darüber hinaus wurden ihr unterstützende Ressourcen zur Seite gestellt und sie würde sich wünschen, dass diese Vorgehensweise ebenfalls für andere Kolleg:innen möglich wäre. Die häufigsten Antworten auf die Frage nach Entwicklungschancen drehten sich auf dieser Ebene um jene der Organisationen und darüber hinaus auf ihr Eingebundensein innerhalb gesellschaftlicher Wahrnehmungen. Die interviewten Team- und Bereichsleitungen wünschen sich mehr Autonomie in der Basisarbeit und weniger Kontrolle, mehr Vertrauen in die Mitarbeiter:innen, weniger Hierarchien, mehr Schulungen und gezieltes Coaching und, "dass Leitungen auch Unterstützung bekommen. Jetzt auch im Sinne von externer Beratung oder so irgendwie." (ITV4/5/L, Pos. 1060) Das Funktionieren von Organisationen hängt den Aussagen zufolge von der obersten Leitung ab. Dabei werden Organisationen durchaus als lebendige, sich verändernde und wachsende Organismen angesehen, die Fehler machen und daraus lernen dürften, denn, "wenn man keine Fehler in der Organisation macht, [ist sie so] hierarchisch gegliedert, dass man es nicht zugeben kann, aber dann ist keine Entwicklung mehr möglich." (ITV2/1/L, Pos. 205-208) Diese Aussage kann als Auftrag für die nächsthöhere Ebene gelesen werden.

Die Analyse der Expert:inneninterviews auf Makroebene zeigt eine deutliche Korrelation zu den Wahrnehmungen auf der Mikroebene. Entwicklungschancen werden primär in Form von Aufstiegsmöglichkeiten betrachtet, während horizontale Weiterentwicklungen innerhalb der Basisarbeit nicht als Karriereoption thematisiert werden. Organisationen steuern die Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten, indem oftmals zu Beginn des Dienstverhältnisses verpflichtende Einschulungslehrgänge für die Basisarbeit vorgesehen sind, welche bis zu zwei Jahren dauern können. Auch die Entscheidung über weiterführende Qualifikationen verbleibt bei der Führungsebene.

„Während man diesen Lehrgang macht, bekommt man aber keine weiteren Fortbildungsmöglichkeiten, einfach weil es so umfassend ist. Nachher ist es aber dann möglich [...]. Auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich anmelden im Sinne von: Sie würden gerne eine Fortbildung machen, aber die Entscheidung trifft im Endeffekt die Leitung.“ (ITV1/5/C, Pos. 79)

Eine weitergehende Perspektive zeigt sich in der Einschätzung von Führungskräften, die Entwicklungschancen in Form von Aufstiegsmöglichkeiten nicht primär an die fachliche Weiterbildung in der Sozialen Arbeit, sondern an das strategische Denken innerhalb der Organisation knüpfen.

“Also, mein Fokus liegt sozusagen weniger darauf, welche Stärken erachte ich für die Basisarbeit. Sondern mein Fokus liegt eher darauf: Wo gibt es Auffälligkeiten oder Stärken in die Richtung, dass sich Mitarbeiter [sic!] Gedanken über die Organisation machen, über die Abläufe Vorschläge machen, wie man was verbessern kann, wie man was weiterentwickeln kann.” (ITV1/6/C, Pos. 32)

Hier wird deutlich, dass Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation nicht über den Erwerb neuer Fachkompetenzen definiert werden, sondern über das Potenzial der Mitarbeitenden, über ihre direkte Tätigkeit hinaus zur Organisationsentwicklung beizutragen.

Auf Makroebene wurde zudem das Entwicklungspotenzial der Organisationen der Sozialen Arbeit selbst thematisiert. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere die Herausforderungen angesprochen, die sich aus der zunehmenden Komplexität des Handlungsfeldes ergeben. Diese liegt vor allem in der Kombination aus unvorhersehbaren menschlichen Interaktionen, die ein schnelles und situativ angepasstes Reagieren erfordern, und gleichzeitig hohen Anforderungen an Dokumentation, Administration und Nachvollziehbarkeit. Vor diesem Hintergrund wird betont, dass klassische Managementinstrumente, die auf Stabilität, Planbarkeit und Standardisierung ausgelegt sind, in sozialen Organisationen nur eingeschränkt zielführend erscheinen: „Organisationen, auch im Bereich des Sozialen und der Pflege, arbeiten oft noch viel traditioneller. Es funktioniert nicht mehr, diesen komplexen Herausforderungen in dieser dynamischen Welt mit klassischen Managementtools zu begegnen.“ (ITV1/2/C, Pos. 45) Die strukturellen Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit – insbesondere die staatliche Förderlogik und die etablierten Hierarchien – werden hier als zentrale Herausforderungen für organisationale Veränderung identifiziert. Diese Faktoren erschweren nicht nur die individuelle Karriereentwicklung, sondern auch die strategische Weiterentwicklung von Organisationen insgesamt.

6.1.2 Entscheidungsmacht

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Entscheidungsbefugnisse in den meisten Organisationen klar definiert sind. Verantwortlichkeiten sind strukturiert zugewiesen, und Sozialarbeiter:innen haben feste Ansprechpersonen für spezifische Aufgabenbereiche. „[...] Aber prinzipiell gibt es schon so Aufgabenbereiche, wo man sagt, eben im Aufgabenbereich X oder Aufgabenbereich Y usw., also wo es verschiedene Felder gibt, wo man dann schon sehr klare Ansprechpersonen und Abteilungen hat, die zuständig sind dafür.“ (ITV 3/1/M1, Pos. 34-37) Allerdings zeigt sich, dass organisationsbezogene Entscheidungen, sprich solche, die den Handlungsrahmen bestimmen, außerhalb des direkten Tätigkeitsbereichs der Sozialarbeitenden getroffen werden. Während innerhalb der Klient:innenarbeit und des Teams eine gewisse Entscheidungsmacht besteht, endet diese auf Abteilungs- oder Teamebene. Eine strukturelle Veränderung auf Mesoebene wird von den Befragten Mitarbeiter:innen

der Basis kaum als realistische Möglichkeit betrachtet. Dabei wird nicht nur die fehlende Einflussmöglichkeit thematisiert, sondern auch das geringe Interesse, Verantwortung über die eigene Rolle hinaus zu übernehmen. „Ich bin mir nicht sicher, ob es seriös ist, diese Frage zu beantworten, weil ich ganz viel über die Herausforderungen der Organisationsstruktur nicht weiß. Und vielleicht eine sehr, sogar bestimmt, eine sehr einseitige Sicht habe.“ (ITV 3/2/M2, Pos. 250-252) Die Praktik der Budgetkontrolle scheint den Daten zufolge auf der Ebene der Sozialarbeitenden nicht gegeben zu sein. Ob Entscheidungsbefugnisse ein spezifisches Merkmal der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum darstellen, wie Kapitel 5.2 anführt, bleibt offen und müsste in einem größeren Kontext untersucht werden. Es lässt sich jedoch festhalten, dass Entscheidungsbefugnisse auf der Mikroebene spürbar sind, jedoch hauptsächlich auf den unmittelbaren Arbeitsbereich der Sozialarbeiter:innen begrenzt bleiben.

Auch mit Einbezug der Mesoebene wird nicht beantwortet, wo Entscheidungsmacht innerhalb von Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit tatsächlich verortet ist. Zu unterscheiden ist vor allem, ob es um Entscheidungen in Bezug auf Klient:innenarbeit oder um organisationale Strukturen geht. Manchmal gibt es für Mitarbeiter:innen klare Rahmenbedingungen; innerhalb dieser hat „man sehr viele Freiheiten und kann sehr kreativ sein, aber am Ende des Tages muss der Rahmen stimmen. Also, da kann man nicht daran rütteln, der ist vorgegeben.“ (ITV2/2/L, 111-113) Entscheidungsmacht an die Mitarbeiter:innen weiterzugeben wird auch als Aufgabe der Mesoebene wahrgenommen: „Es ist so verlockend, wenn manchmal ein Sozialarbeiter [sic!] mit einer Frage zu mir kommt, ich mich als Retter hinstellen könnte und sage, okay, mach das so und so. Und das versuche ich aber bewusst einfach zu vermeiden und mich da zurückzunehmen.“ (ITV3/3/L Pos. 196-218) Dabei wird differenziert unterschieden, ob die Entscheidung von dem Mitarbeitenden, vom Team in Form einer Intervention, oder von der Leitung getroffen werden soll. Ein Teil der Verantwortungskompetenz kann sich aufgrund der Ausbildung, oder spezifischer, der Profession ergeben, so beschreibt zum Beispiel eine Leitungsperson: „[...] Im Sozialbereich ist das sehr häufig so, dass man Mitarbeiter:innen hat, die sehr engagiert sind und hochmotiviert sind und die natürlich auch mitgestalten wollen [...]. Und über den Kopf der Mitarbeiter:innen entscheide ich nur, wenn irgendwas ganz zeitnah passieren muss.“ (ITV3/1/L, Pos. 80-87) Es zeigt sich, dass Leitungen ihren Mitarbeiter:innen Gestaltungsspielraum geben, um ihre erworbenen Kompetenzen und zur Verfügung gestellten Ressourcen zu nutzen und Entscheidungsmacht über ihren Handlungsbereich verwirklichen zu können. Doch wenn der Mesoebene keine der genannten Komponenten zur Verfügung stehen, kann nichts weitergegeben werden und Prozesse nicht stattfinden: „Die Schwierigkeit bei [Organisation] war, dass Entscheidungen hinausgezögert wurden, oft wenn ich etwas gebraucht habe, tagelang niemanden erreicht habe und keine Rückmeldung gekriegt habe.“ (ITV2/3/L Pos. 23-25) Strategische Entscheidungsmacht ist demnach hauptsächlich im obersten Bereich der Organisationsebene zu verorten.

Auf Makroebene zeigt sich eine große Spannbreite, wie Entscheidungsmacht innerhalb von Organisationen verteilt ist. Die bestehende Organisationsstruktur beeinflusst maßgeblich, auf welcher Ebene Entscheidungsbefugnisse angesiedelt sind. Während in einigen Organisationen Entscheidungsprozesse aufgrund eines kleinen Overheads schnell und direkt verlaufen (ITV1/1/C,

Pos.21), sind anderorts Entscheidungswege mehrstufig aufgebaut. Prozesse laufen dort über verschiedene Führungsebenen und unterliegen formellen Abstimmungsmechanismen.

Auch die in Kapitel 5.2 beschriebene dezentrale Struktur, in der Entscheidungsmacht in die Teams verlagert wird, findet sich im Forschungsfeld wieder.

„Ich könnte eigentlich als Geschäftsführerin eine Entscheidung treffen und die hat auf diese Gruppe von Organisationsmitgliedern Auswirkungen. Dann hinzuschauen, ist es nicht besser, die treffen diese Entscheidung? Ja, also wirklich dort auch Entscheidungspower hinzugeben, wo dann die Auswirkungen am stärksten da sind. Ja, und das ist natürlich für mich schon eine große Herausforderung. Also, für mich bedeutet es ein irrsinniges Loslassen und sehr viel Vertrauen geben. Und ich sage ganz ehrlich, das fällt mir nicht immer leicht.“ (ITV1/2/C, Pos. 11)

Die Makroebene steuert die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Organisation maßgeblich durch strukturelle Vorgaben und hierarchische Ebenen. Formale Zuständigkeiten und innerbetriebliche Entscheidungswege bestimmen, in welchem Umfang Entscheidungen autonom getroffen oder zentral koordiniert werden. Die Wahrnehmung der eigenen Entscheidungsmacht wird in den Organisationen überwiegend als positiv beschrieben. Allerdings zeigen sich klare Grenzen durch externe Vorgaben und rechtliche Rahmenbedingungen. Insbesondere Arbeitsressourcen wie Zeit (Arbeitskraft) und Geld (Budget) sind stark fremdbestimmt durch externe Fördergeber:innen und politische Programme und setzen strukturelle Einschränkungen, denn „gewisse Entscheidungen kommen über das Budget.“ (ITV1/5/C, Pos. 61).

6.1.3 Anerkennung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass Anerkennung von Sozialarbeiter:innen auf unterschiedliche Weise wahrgenommen wird. Während einige Befragte eine wertschätzende Haltung durch Vorgesetzte und Kolleg:innen beschreiben, empfinden andere den Umgang mit Anerkennung als defizitär. „Ich finde es wichtig, dass man nicht nur gesagt bekommt, wenn was nicht passt, sondern auch mal positives Feedback. Wenn das ausbleibt, fragt man sich irgendwann, ob das, was man macht, überhaupt geschätzt wird.“ (ITV 3/2/M2, Pos.203-205) Diese Aussage verdeutlicht, dass Anerkennung nicht nur in Form finanzieller Anreize, sondern auch durch wertschätzende Kommunikation erfolgen sollte, wie in 5.3 angeführt. Fehlende Rückmeldungen oder eine geringe Sichtbarkeit der eigenen Leistungen werden hingegen als demotivierend empfunden. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Anerkennung in der Sozialen Arbeit sowohl auf struktureller als auch auf zwischenmenschlicher Ebene stattfinden kann. Strukturelle Anerkennung umfasst Maßnahmen wie Prämien, öffentliche Würdigungen oder transparente Karriereöglichkeiten, den Aussagen aus den Interviews zufolge werden aber andere Maßnahmen präferiert. Diese Sichtweise stellt formelle Anerkennungsmechanismen in den Vordergrund, die eine wichtige Rolle spielen: informelle Formen der Wertschätzung. Sie werden als unmittelbarer und bedeutsamer empfunden. Ein häufig angesprochenes Problem in den Interviews war die ungleiche und nicht nachvollziehbare Verteilung von Anerkennung. Während einige Tätigkeiten oder Rollen mehr Aufmerksamkeit erhalten, bleiben andere, insbesondere administrative oder langfristig angelegte, Projekte oft im Hintergrund. „Manche

Sachen werden einfach als selbstverständlich angesehen. Es gibt Aufgaben, die keiner wahrnimmt, weil sie nicht direkt sichtbar sind, aber trotzdem gemacht werden müssen.“ (ITV 3/1/M1, Pos. 219-222) Dies deutet darauf hin, dass Anerkennung nicht nur punktuell erfolgen sollte, sondern als kontinuierlicher Bestandteil organisationaler Strukturen verankert werden muss. Dies ist jedoch in keiner klaren Struktur verankert, was die Forderung von Schoneville und Thole (2009), welche in Kapitel 5.3 dargestellt wurde, untermauert.

Das Vorhandensein von Anerkennung wird auch von der Mesoebene als vielfältig erfahrbar wahrgenommen. Es wird kommuniziert, dass es mit der Ebene der Bereichsleitung und Fördergeberorganisationen gut funktioniert und Anerkennung regelmäßig kommuniziert wird, die Geschäftsführungsebenen tun sich mit der Übermittlung von Anerkennung aber schwerer: “[...] Es ist eher so, dass, glaub ich, die Geschäftsführung eher mehr informieren muss, weil die nicht so viel von uns mitkriegen, ja” (ITV2/3/L Pos. 153-155), oder „Ich spüre von der obersten Leitung keine Wertschätzung [...], weil da ist ja alles selbstverständlich, und für mich liegt Wertschätzung nicht in dem, dass ich zu einer Jubiläumsfeier gehe, ja, die ich sowieso alle verweigere, sondern für mich liegt die Wertschätzung in ganz anderen Dingen drinnen ja, in einem Lächeln.“ (ITV2/1/L, Pos. 358-361) Die Interviews zeigen, dass keine strukturell implementierte „informelle Anerkennungskultur“ (Spreitzer 1996: 489) innerhalb der obersten Organisationsebene gefunden werden kann. So haben Mitglieder der Mesoebene unterschiedliche Strategien, um mit dem Thema umzugehen: “[...] also versuche ich mich nicht so sehr von Anerkennung abhängig zu machen, ja” (ITV2/4/L, Pos. 280-283). Des Weiteren konnte ermittelt werden, dass im Austausch mit Mitgliedern derselben Ebene Anerkennung erfahrbar ist. Mit Blick auf die Ergebnisse der Erhebung der AK Wien zeigt sich darüber hinaus, dass es auch seitens politischer Akteur:innen des Landes, für die Mitarbeiter:innen der Sozialen Arbeit kaum spürbar wahrgenommene Anerkennung gibt, 87,7 % der Befragten zeigten sich mit der Anerkennung durch die Politik weniger oder gar nicht zufrieden (Schalek & Kappacher, 2024, S. 89). Die Ergebnisse verdeutlichen insgesamt, dass oberhalb der Bereichsleitungsebene kaum informelle Anerkennung nach unten spürbar wird. Als Ausgleich werden die Arbeit mit den Klient:innen und der grundsätzlich anregende Austausch innerhalb der Teams genannt.

Die Analyse der Interviews auf Makroebene zeigt, dass Anerkennung in der Sozialen Arbeit oft von strukturellen Rahmenbedingungen abhängt, die begrenzten Spielraum für individuelle Würdigungen lassen. Innerhalb der Organisationen wird versucht Anerkennung durch verschiedene Maßnahmen zu vermitteln. In einigen Betrieben sind Prämien etabliert, die jedoch in Form von Gutscheinen und im geringen Umfang bleiben. „Unsere Mitarbeiter:innen kriegen [...] zwei Mal im Jahr eine Prämie, nämlich zu Ostern [...] und zum Jahresabschluss.“ (ITV1/1/C, Pos. 59) Aufgrund der strukturellen Einschränkungen von einmaligen finanziellen Anerkennungen werden verstärkt alternative Wege genutzt, um Wertschätzung auszudrücken. Häufig genannte Maßnahmen sind Feste, Teambuildingaktivitäten und die interne Kommunikation über Erfolge und besondere Leistungen. „Vierteljährlich gibt es bei uns ein digitales Medium, wo jede Abteilung etwas einbringen kann – sei es eine besondere Leistung oder ein Projekterfolg. Das hilft, dass die Kolleginnen einen besseren Überblick haben, was in anderen Bereichen passiert.“ (ITV1/1/C, Pos. 55) Diese Plattform ermöglicht es, Anerkennung sichtbar zu machen und die Arbeit der Mitarbeitenden in einem größeren

organisationalen Kontext zu würdigen. Auch der stetige Versuch, mehr Arbeitsressourcen durch Verhandlungen mit Fördergeber:innen zu lukrieren und durch unterstützende Maßnahmen und flexible Arbeitsbedingungen, die auf persönliche Belastungssituationen wie Care-Arbeit Rücksicht nehmen, wurde auf Makroebene als Anerkennungsmaßnahme gegenüber den eigenen Mitarbeiter:innen thematisiert. Interviewpartner:innen heben jedoch auch hervor, dass diese Zahlungen oft nur symbolischen Charakter haben. Im Vergleich zu anderen Berufen und dort üblichen Prämien handelt es sich um sehr kleine Beträge oder Zusatzleistungen die als Renumeration für besondere Errungenschaften für Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen. „Das hat jetzt nichts mit Wertschätzung zu tun.“ (ITV1/4/C, Pos. 29) Auch in den Erhebungen der AK Wien wünschen sich die Teilnehmer:innen der Erhebung ausdrücklich „Benefits oder Boni wie in der Privatwirtschaft [...] beispielsweise auch im Sinne des sogenannten „Pflegebonus“ (Schalek & Kappacher, 2024:60). Neben innerbetrieblichen Strukturen wird in den Interviews auch die gesellschaftliche und politische Anerkennung der Sozialarbeit kritisch betrachtet. „Ich glaube, es muss in die Mitte der Gesellschaft ankommen, was Sozialarbeit leistet und was dadurch langfristig verhindert wird – auch wirtschaftlich.“ (ITV1/4/C, Pos. 29) Dass hier eine mangelhafte Anerkennung wahrgenommen wird, ist auch ein wesentliches Ergebnis der Erhebung der AK Wien. Mehrere Befragte betonen, dass die Profession selten als systemrelevant genannt wird oder bei Maßnahmen vergessen wird, obwohl Sozialarbeiter:innen essenzielle Aufgaben in Krisensituationen übernehmen. Eine Interviewpartnerin beschreibt dies am Beispiel der Covid19- Pandemie folgendermaßen: „Bei uns hat die soziale Arbeit überhaupt nichts gekriegt, obwohl die täglich Hausbesuche gemacht haben.“ (ITV1/4/C, Pos. 29).

6.1.4 Unterstützende Ressourcen

Supervision wird als ein wesentliches Instrument zur Reflexion beruflicher Herausforderungen betrachtet. Sie unterstützt Fachkräfte dabei, ihre Arbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln und mit schwierigen beruflichen Situationen konstruktiv umzugehen. Trotz dieser Vorteile zeigt sich in der Praxis, dass Supervision nicht durchgängig als Standard etabliert ist. Eine befragte Person aus den Interviews beschreibt dies folgendermaßen: „Hier jetzt [kommt es zu regelmäßigen Supervisionen] aktuell nicht. Also Team-Supervision nicht, weil das Team einfach sagt, das braucht es gerade nicht, ist aber bei Bedarf möglich zu organisieren.“ (ITV 3/1/3, Pos 102-103) Dies weist darauf hin, dass Supervision häufig als individuelle Verantwortung wahrgenommen wird und ihre Implementierung von strukturellen Rahmenbedingungen abhängt. Eine befragte Person hebt diesbezüglich auch hervor, „[...] dass es eine Form der Selbstregulation braucht, aber dass Fremdregulation durchaus einen Mehrwert bieten kann. [...] Ich denke halt einfach, dass es jemand, der nicht in dieser Organisation arbeitet, einfach mit einem anderen Blick auf die Themen schauen kann, die mich beschäftigen.“ (ITV 3/2/1, Pos 87-93)

Intervision, auch als kollegiale Beratung bekannt, bietet eine Plattform für den fachlichen Austausch unter Gleichgestellten, bleibt allerdings oft lediglich lösungsorientiert. Dies spricht dafür, dass eine externe Perspektive in der Reflexionsarbeit als wertvoll empfunden wird, während Intervision oft informell bleibt. Regelmäßige Teamsitzungen waren flächendeckend Teil des Arbeitsalltags. Die Ergebnisse zeigen, dass diese als wesentlich für die Arbeitsorganisation betrachtet werden, auch

wenn ihre Struktur je nach Organisation variiert. Auch das Vier-Augen-Prinzip wird in vielen der Organisationen als Bestandteil der Fallarbeit erachtet. Fort- und Weiterbildungen gelten als entscheidender Faktor für die Professionalisierung und Entwicklung von Sozialarbeiter:innen, wie Höfener (2005) anführt. Die Befragten sind hinsichtlich der Umsetzung und der dahinterliegenden Intention geteilter Meinung. Ein Interviewausschnitt verdeutlicht die kritische Seite:

„Das ist a bissl a schwieriges Thema bei uns, weil wir da Fortbildungen vorgeschlagen kriegen, beziehungsweise, sie werden für den ganzen Verein gebucht, also so Ausbildungsreihen und die muss jeder absolvieren. [...] Es wird aber auch nicht überprüft, ob wir auf unsere Fortbildungsstunden kommen, also es ist eher so, dass wir selber mehr machen dürfen, aber das halt sehr eingeschränkt ist, finanziell und zeitlich.“ (ITV 2/1/M, Pos 34-39)

Diese sowie weitere Aussagen legen nahe, dass Fortbildungsangebote nicht immer als individuell sinnvoll wahrgenommen werden, sondern teilweise als strategische Maßnahmen der Organisation interpretiert werden.

Die Mesoebene interpretiert das Vorhandensein von unterstützenden Ressourcen ebenso vielfältig. Der Fokus liegt auch hier auf Supervision und Weiterbildungen für die Mitarbeiter:innen, und darüber hinaus werden als weitere unterstützende Ressourcen genannt: „Goodies von der Firma: Gesunde Viertelstunde, da ist natürlich auch so eine Ressource, oder gemeinsame Teammeetings, Intervisionen, Supervisionen, ja, die üblichen Dinge halt würde ich sagen.“ (ITV2/2/L, Pos. 33-36) Andere Aussagen verdeutlichen, dass das Vorhandensein der genannten unterstützenden Ressourcen nicht in allen Organisationen als „üblich“ angesehen wird. Hier sieht es die Leitungsebene aber als ihre Aufgabe, den Bedarf danach zu erheben und im Team immer wieder zu fragen, was es braucht. Das kann ein Indiz dafür sein, dass die Mesoebene grundsätzlich das Wohl ihrer Mitarbeiter:innen als zentrale Aufgabe ansieht. Für ihre eigene Position wurden eher Informationsaustausch mit anderen Mitgliedern dieser Ebene inner- und außerhalb der Organisationen, wie in Form von Fachtagungen und Vernetzungstreffen, genannt: „Ein wichtiger Teil meiner Informationen kommt nicht über <Organisation>, sondern über <andere Organisation> oder über anderen kollegialen Austausch.“ (ITV2/4/L, Pos. 141-142)

Die Interviews auf Makroebene zeigen, dass unterstützende Ressourcen als essenziell für die Qualität und Nachhaltigkeit der Sozialen Arbeit betrachtet werden, so etwa unterschiedliche Mehraugenprinzipien, die Mitarbeiter:innen bei schwierigen Entscheidungen Rückhalt geben sollen (ITV1/5/C Pos. 61). Auch in den Ethischen Grundsätzen wird die Bedeutung unterstützender Ressourcen deklariert. Ihre Umsetzung ist jedoch stark von strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen abhängig. Während einige Organisationen gezielt Supervision, Fortbildungen und Wissenstransfer etabliert haben und niederschwellig anbieten, bleibt der Zugang vielerorts bewilligungspflichtig und ungleich verteilt. Supervision und Coaching wird jedenfalls auf der Makroebene durchwegs als unverzichtbare Unterstützung für Fachkräfte wahrgenommen und als fester Bestandteil der professionellen Praxis implementiert:

„Wir haben uns dann natürlich auch begleiten lassen. Das muss ich auch dazu sagen, mit Expertise.“ (ITV1/2/C, Pos. 13) Das Fehlen eines Angebotes wird klar als Defizit wahrgenommen: „Supervision ist ein großes Thema, also gerade jungen Kolleginnen ganz schwer zu erklären. Warum gibt es das da nicht oder nicht flächendeckend.“ (ITV1/4/C, Pos. 21)

In Organisationen, in denen Supervision flächendeckend zur Verfügung steht, zeigt sich aber auch, dass deren Inanspruchnahme nicht immer selbstverständlich erfolgt. Vielmehr bedarf es oft gezielter Maßnahmen, um Mitarbeitende zur regelmäßigen Nutzung zu motivieren. Auf der Makroebene wird ferner thematisiert, dass zusätzliche Ressourcen durch Förderungen häufig nicht gedeckt werden und eine innerbetriebliche Finanzierung wirtschaftliches Geschick bedarf. Es besteht der Wunsch, dass der Aufwand „nicht ausschließlich immer nur in der Hands-on-Leistung irgendwie berechnet (wird), [...] sondern dass eben das Drumherum entsprechend auch mit Berücksichtigung findet, damit das dann auch stattfinden kann.“ (ITV1/3/C, Pos. 27) Dies wird als notwendig erachtet, damit Mitarbeiter:innen langfristig und nachhaltig im Beruf bleiben und qualitativ hochwertige Leistungen erbringen können. (ITV1/3/C, Pos. 27) Zusammenfassend zeigt sich, dass unterstützende Ressourcen, wie in Kapitel 5.4.1 ausgeführt, in der Sozialen Arbeit grundsätzlich vorhanden sind, ihre Implementierung jedoch unterschiedlich gehandhabt wird. Supervision und Intervention sind nicht immer standardmäßig etabliert und hängen oft von individuellen Bedarfen ab.

6.1.5 Arbeitsressourcen

In der untersuchten Praxis der Sozialen Arbeit zeigt sich, dass grundlegende Ressourcen wie Diensttelefone, Laptop- und Computerzugang sowie Büroräumlichkeiten flächendeckend zur Verfügung stehen. Dennoch wird eine zentrale Arbeitsressource als unzureichend beschrieben und spiegelt sich sehr pointiert in der Aussage „[...] sofern die Zeit da ist“ (ITV 3/1/3, Pos. 337) wider. Obwohl die meisten Sozialarbeiter:innen ihre Zeit grundsätzlich selbst einteilen können, stellt die Arbeit mit Individuen eine besondere Herausforderung dar. Unterschiedliche Bedürfnisse und Problemlagen der Klient:innen erfordern flexible Zeitbudgets, die sich nicht immer mit organisatorischen Vorgaben oder hohen Fallzahlen vereinbaren lassen. Die Verfügbarkeit von Zeit beeinflusst nicht nur die Qualität der direkten Klient:innenarbeit, sondern auch die Möglichkeiten zur Reflexion, Dokumentation und Kooperation innerhalb von Teams. Wie Bailey und Madden (2017) aufzeigen, trägt Zeit als Ressource wesentlich zum Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit bei, siehe hierzu Kapitel 5.4.2.

Als Arbeitsressource wurde in den Interviews der Mesoebene in erster Linie das Budget genannt, denn davon hängt einiges ab, vor allem auch die Klient:innenarbeit

„Ich sehe meine Führungsaufgabe so, dass ich dafür zu sorgen habe, dass meine Leute [...] gute Bedingungen haben und alle Instrumente zur Verfügung [...] was ich nach oben hin dann auch vertreten muss, ja.“ (ITV2/1/L, Pos. 70-73)

In einer anderen Aussage wird deutlich, was die Mesoebene alles und um das Thema Ressourcen mitkalkuliert, das vorhandene Budget entsprechend verteilt sein, damit es sich nicht auf Mitarbeiter:innenposten direkt negativ auswirkt:

„Gibt dann Ausnahmen, wenn der Gaspreis so steigt und die Heizkosten plötzlich vervierfacht sind, muss man halt schauen, wie man mit dem Budget zurechtkommt. Ist sich aber auch irgendwie ausgegangen, [wenn nicht], dann heißt das, auch am Personal Veränderungen vorzunehmen.“
(ITV2/4/L, Pos. 41-48)

Das Vorhandensein greifbarer Ressourcen ist ebenso wichtig: Ihre Bedeutung hat vor allem in Bezug auf die gewachsene Dokumentationspflicht in den letzten Jahren zugenommen und gehört ständig gewartet, verbessert und angepasst, auch im Hinblick auf die Zunahme der Homeoffice Möglichkeiten:

„Also, die <Organisation> als Ganzes sind ja IT-Technisch sehr gut aufgestellt [...] mit Laptops am neuesten Stand, Diensthandys, [...] Bürostandorte stehen natürlich zur Verfügung, also wir können sowohl im Homeoffice als auch im Büro arbeiten, je nachdem wie die Termine halt gestaltet sind oder wies die Termine halt erfordern.“ (ITV2/2/L, Pos. 25-33)

Aber nicht immer sind Ressourcen strukturell zur Verfügung gestellt, es bleibt Raum für Verhandlungen: „Da muss man hart darum kämpfen, [...] wenn wir die Ressource jetzt nicht dazu kriegen, dann gehen einfach Dinge nicht mehr“ (ITV2/1/L, Pos. 64-69) und Abstriche müssen gemacht werden. Des Weiteren wurde die Ressource Zeit in den Händen der Bereichsleitungen als wesentlicher Faktor für Konzeptüberlegungen, Weiterentwicklung und die Zukunftstauglichkeit der einzelnen Angebote, also Weiterentwicklungschancen für die Organisation im Allgemeinen, genannt.

Die Interviews auf Makroebene zeigen, dass die Bereitstellung von Arbeitsressourcen in der Sozialen Arbeit nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine politische und strukturelle Herausforderung darstellt. Festgehalten werden kann, dass materielle Ressourcen wie Büroräume, Computer und Diensttelefone weitgehend vorhanden sind. Auch flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice und Telearbeit sind in den Betrieben, soweit es die Rahmenbedingungen des Aufgabenbereiches zulassen, etabliert (ITV1/1/C, Pos. 69-70; ITV1/6/C, Pos. 20). Im Gegensatz dazu werden die Verfügbarkeit von Zeit in Form von Arbeitskraft, die begrenzte Dienstpostenfinanzierung und die fixen Tarife als zentrale Herausforderungen beschrieben. In einigen Tätigkeitsfeldern, insbesondere in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung, ermöglichen Sondertagsätze höhere Betreuungsschlüssel (ITV1/1/C; ITV1/2/C), während in anderen Bereichen dieser Spielraum fehlt und nach Anzahl der betreuten Personen bezahlt wird (ITV1/5/C, Pos. 25).

In allen Organisationen ist die zur Verfügung stehende Arbeitszeit und Arbeitskraft stark von rechtlichen Rahmenbedingungen und politischen Fördergeber:innen abhängig. Deutlich erkennbar ist, dass die Belastung durch den niedrigen Personalschlüssel auf der höchsten Delegationsebene wahrgenommen wird. Jede durch intensive Verhandlungen mit der politischen Ebene erreichte

geringfügige Aufstockung von Personalressourcen wird bereits als Erfolg betrachtet und laut Expert:innen dieser Ebene auch innerbetrieblich positiv aufgenommen. Eine Führungskraft beschreibt die positiven Effekte zusätzlicher Arbeitszeitressourcen folgendermaßen:

„Das macht natürlich mit den Mitarbeiterinnen ganz viel, weil wurscht, ob es Vertretung ist, ob es gerade eine schwierige Situation ist, weil einfach genug Ressource da ist. Ja, und auf das schauen wir ganz, ganz massiv“ (ITV1/1/C, Pos. 47).

Ein weiteres Thema ist der Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung. Auch hier versuchen Vertreter:innen der Makroebene durch die Beschaffung von zusätzlichen Teilzeitposten Ressourcen zu lukrieren. Zusammenfassend wird ersichtlich, dass Arbeitsressourcen in der Sozialen Arbeit grundsätzlich vorhanden sind, ihre Verfügbarkeit jedoch je nach Art der Ressource variiert. Während technische und räumliche Ausstattung weitgehend gewährleistet sind, bleibt die Ressource Zeit ein kritischer Punkt.

6.1.6 Transparenz

Ein zentrales Muster, das in den Interviews erkennbar wurde, ist die gestufte Weitergabe von Informationen. Die Kommunikation scheint einem Trickle-Down-Effekt zu folgen, bei dem Inhalte in höheren Hierarchieebenen zunächst gefiltert und verdichtet werden, bevor sie an nachgelagerte Delegationsebenen gelangen. Im Gegensatz zu der festgesetzten Praktik in Kapitel 5.5 zeigt sich allerdings, dass dies umgekehrt nicht stattfindet. Mitarbeitende der Basis können zwar an ihre direkte Teamleitung herantreten, jedoch wurde in den beforschten Organisationen nicht ersichtlich oder sogar verneint, dass an höhere Delegationsebenen herantreten werden kann. Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten sind meist klar vergeben, jedoch lassen sich den Aussagen der Befragten nach Problemstellungen oft nicht klar einordnen. Die empirischen Befunde der durchgeführten Interviews zeigen, dass der Informationsfluss in Organisationen auf unterschiedlichen Wegen erfolgt. Neben schriftlicher Kommunikation über E-Mails oder Intranet finden persönliche Gespräche eine wichtige Anwendung. Dennoch nehmen die Sozialarbeitenden die Informationen aus hohen Delegationsebenen häufig als unklar wahr: „Man bekommt natürlich Infos, aber vieles muss man sich selbst zusammenpicken. Gerade wenn es um größere Entscheidungen geht, ist nicht immer alles sofort nachvollziehbar.“ (ITV 3/1/M1, Pos. 198-200) Teammeetings, Mitarbeiter:innengespräche und partizipative Arbeitskreise finden flächendeckend in den Organisationen statt. Hier wird Organisationales jedoch nicht verhandelt, sondern schlicht mitgeteilt. „Wir haben schon Meetings und so, aber manchmal wirkt es, als ob Dinge schon vorher entschieden sind und wir dann nur noch die Information erhalten.“ (ITV 3/3/M, Pos. 176-178) Wie van den Berg et al. anführen, zeigt sich, dass Transparenz das Vertrauen der Mitarbeitenden stärkt und ihre Wahrnehmung von Wertschätzung innerhalb der Organisation verbessert. „Transparenz gibt es, aber halt mit Grenzen. Manche Infos kommen nicht bis zu uns durch, und das ist manchmal frustrierend.“ (ITV 3/2/M1, Pos. 220-223)

Informationen laufen häufig über die Mesoebene und dort muss gefiltert werden, ob sie „organisatorischer Natur sind, finanzieller Natur oder andere Dinge“ (ITV3/1/L, Pos. 61-62) betreffen. Transparenz steht in enger Verbindung Informationsaustausch und in der Arbeitsrealität der

Interviewpartner:innen wird eine starke Tendenz zu offenem Informationsfluss festgestellt. Wie Merke (2022) ausführt kann durch fehlende Information Unsicherheit entstehen, da transparent gehaltene und somit nachvollziehbare Entscheidungen eher Vertrauen schaffen, anstatt es zu verringern (Merke, 2022: 32). Diese Aufgabe bringt Vor- und Nachteile, weil gewisse Informationen bei Mitarbeiter:innen Existenzängste entstehen lassen könnten, die mitunter reale Auswirkungen haben. So beschreibt eine Leitung eine Situation, in der Budgetkürzungen angekündigt wurden und daraufhin ein:e Mitarbeiter:in das Team verlassen hat. Obwohl die Kürzungen nie eintrafen, musste die Stelle neu nachbesetzt werden (ITV2/4/L. Pos. 313-319). Informationen rechtzeitig weiterzugeben oder noch abzuwarten, scheint eine Gratwanderung zu sein, welche die Leitungsebene durch ständiges Abwägen zwischen den Interessen der Mitarbeiter:innen und deren Lebenswelten und den Richtlinien von fördergebenden Institutionen bewältigen muss. Häufig wird die Mesoebene in Bezug auf diesen Aspekt, durch ein so genanntes „Intranet“ entlastet. „[...] Und ich sehe es zum Teil gar nicht so als meine Verantwortung [...]. Ja, da sehe ich dann so auch durchaus die Eigenverantwortung gegeben.“ (ITV3/2/L, Pos. 382-390) Hierin können sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen bereitgestellte Informationen selbst heranholen. Dafür muss vor allem wieder die Ressource Zeit im Arbeitsalltag aufgewendet bzw. zur Verfügung gestellt werden und jede:r muss selbst herauszufinden, welche Information man für den eigenen Arbeitsbereich braucht. Eigeninitiative wird auch angewendet, wenn Informationen strukturell nicht weitergegeben werden:

“Also, ich fordere immer wieder arbeitsrelevante Informationen ein, setzt aber voraus, dass mein Vorgesetzter weiß, was arbeitsrelevante Informationen für mich sind [...]. Gleichzeitig muss ich auch Informationen filtern, die ich nach unten weiter gib, und ich halte aber Informationen ziemlich transparent. [...] Und es lebt sich einfach leichter in dieser Transparenz.” (ITV2/1/L, Pos. 93-100)

Transparenter Umgang in Bezug auf Unzufriedenheiten mit Entscheidungen von oben wird den Interviews zufolge unterschiedlich gehandhabt, an den Entscheidungen ändert es nichts. Daher wurden Zweifel an der konsequenten Anwendung des Elementes Transparenz genannt. Denn wie und welche Informationen weitergegeben werden, ist bestimmten Positionen innerhalb der Organisation vorbehalten, und diese offen kommuniziert Tatsache fällt auch unter Transparenz, wie folgende Leitungsperson bestätigt: „Aber die Entscheidung trifft die Leitung. Und das ist ja, das ist auch sehr transparent, dass es eine Hierarchie innerhalb der Organisation gibt.“ (ITV3/3/L, Pos. 25-27) Transparenz in Bezug auf direkte Kommunikation kann auch vorbeugend angewendet werden. Wenn Konflikte aufzutauchen drohen, sind Leiter:innen bemüht, diese direkt anzusprechen. Gemeinsam ist den Aussagen, dass sich die Entscheidungskompetenz über Informationsweitergabe auf die Ebene der Führungskräfte sowie deren Gespür und Fingerspitzengefühl konzentriert, wenn keine Alternative implementiert ist.

In der Makroebene der Organisationen zeigt sich, dass Transparenz in der Sozialen Arbeit nicht nur organisationsintern, sondern für das gesamte Arbeitsfeld von Bedeutung ist. Besonders die unzureichende Datengrundlage über die Anzahl der in der Sozialen Arbeit tätigen Fachkräfte sowie über deren Arbeitsbedingungen und Bedürfnisse wird als grundlegendes Defizit benannt:

„Was wir aber sehen, ist, dass im Bereich der Sozialen Arbeit also ein viel geringerer Wissensstand schon mal über die Anzahl der Personen, die in diesem Feld tätig sind, [besteht], geschweige denn [ein Wissen], wie es den Menschen geht, die dort unterwegs sind.“ (ITV1/3/C, Pos. 3)

Eine systematische Erhebung dieser Daten wird als wesentliche Voraussetzung für eine Stärkung des Sektors gesehen:

„Und ich glaube, das Erste, was ich machen würde, ist wahrscheinlich eine Mitarbeiter:innenumfrage, wo man herausfinden kann: Was braucht ihr? Was wollt ihr? [...] Und das dann auch gewichten zu können, wäre absolut relevant.“ (ITV1/4/C, Pos. 34)

Innerhalb von Organisationen zeigt sich eine vielfältige Gestaltung von Transparenzpraktiken, die stark von der jeweiligen Struktur und Hierarchie abhängen. In Organisationen mit selbstorganisierten Teams oder flacheren Hierarchien scheint eine direkte Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen leichter umsetzbar und angestrebt. Eine Geschäftsführung beschreibt das System der internen Kommunikation als zweigeteilt:

„Naja, jetzt gibt es natürlich für mich zwei Kanäle. Das eine ist das Digitale, das andere ist die direkte Kommunikation. Das Digitale ist das System. [...] Und dadurch, dass ich viel Kontakt mit den Kolleginnen habe, also nicht nur mit den Abteilungsleitungen, glaube ich schon, dass ich halbwegs weiß, wie es den Mitarbeiter:innen tatsächlich draußen geht.“ (ITV1/1/C Pos. 51-53)

In Organisationen mit flachen Hierarchien wird Transparenz oft durch beratende und unterstützende Funktionen gestärkt, da Führungskräfte als beratende Ressource für Fachkräfte dienen. Ein:e Interviewpartner:in schildert einen solchen Organisationsumstrukturierungsprozess und die daraus resultierenden Folgen:

„Was wir nämlich gemacht haben, ist: Wir haben wohl eine hierarchische Ebene abgeschafft, aber haben quasi anstelle dessen auch wieder unter dem Fokus, beratend Coaching zu arbeiten, diese sogenannten Fachstellen geschaffen. [...] Ja, aber die Leitungen sind sehr gestärkt worden in ihrer Funktion, und das ist schon in der Dynamik immer wieder spürbar. Also, es gibt mehr Auseinandersetzung zu inhaltlichen Themen.“ (ITV1/2/C Pos. 23)

In stärker hierarchisch geprägten Organisationen gestaltet sich der Informationsfluss hingegen komplexer und durch mehrere Stufen gefiltert: „Das geht dann zur [...] Leitung. Von der [...] Leitung geht es dann in ein Leitungsteam und von dann von der einzelnen Führungskraft zum Team. Also manchmal wie Stille Post. Und dann kommt natürlich was ganz anderes unten raus als oben gemeint war.“ (ITV1/4/C, Pos. 34)

Die Vertreter:innen der Makroebene selbst sehen sich in der Kommunikation mit den staatlichen Fördergeber:innen oft mit unzureichender Transparenz konfrontiert. Von strategischen Entwicklungen im Feld bis zur weiterführenden Finanzierung von Projekten wird hier der Wunsch nach mehr

Transparenz und langfristiger Planungssicherheit deutlich. Insbesondere bei Projektfinanzierungen kann bis kurz vor dem neuen Finanzjahr nicht klar sein, was nächstes Jahr finanziert wird (ITV1/4/C, Pos. 31). Diese Wissensdefizite wirken sich direkt auf die Transparenz in den Organisationen aus. Zusammenfassend wird ersichtlich, dass Transparenz in den untersuchten Organisationen grundsätzlich vorhanden ist, jedoch in ihrer Umsetzung durch strukturelle Barrieren begrenzt wird. Die Informationsweitergabe erfolgt oft selektiv, wodurch Mitarbeitende zwar über grundlegende Prozesse informiert sind, jedoch nicht immer über Entscheidungsdetails verfügen. Je höher die Delegationsebene in der Struktur liegt, desto schwieriger ist deren Erreichbarkeit.

6.1.7 Einfluss

Das Erleben von Einfluss ist ein zentraler Bestandteil des psychologischen Empowerments und beschreibt das Maß, in dem Mitarbeitende wahrnehmen, strategische, administrative und operative Ergebnisse ihrer Arbeit beeinflussen zu können. Dieses Gefühl stärkt die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und Organisation, da Mitarbeitende sich als aktive Gestalter:innen ihrer Arbeitsumgebung erleben. (Spreitzer, 1995: 1444) Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Sozialarbeiter:innen ihren Einfluss primär auf der Teamebene wahrnehmen. Flache Hierarchien und direkte Kommunikationswege zur Mesoebene ermöglichen eine stärkere Mitsprache und Mitgestaltung.

„Man muss es, glaube ich, immer differenziert sehen. Also es ist das eine, was bei uns hier vor Ort ist. Da hab ich schon das Gefühl, dass ich da eigentlich sehr viele Möglichkeiten habe, zumindest meine Meinung kundzutun oder mich einzubringen. Dass das gehört wird, dass darauf Rücksicht genommen wird oder dass man auch Möglichkeit hat, Dinge ausdiskutieren.“ (ITV 3/1/M2, Pos. 50-54)

Diese Aussage verdeutlicht, dass Mitarbeitende zwar innerhalb ihrer direkten Arbeitsumgebung Einfluss wahrnehmen, dieser jedoch auf höheren Organisationsebenen deutlich abnimmt. Hier zeichnet sich ab, dass Mitarbeitende in Changeability-Prozesse, die in Kapitel 5.6 beschrieben wurden, selten eingebunden werden.

„In der großen Organisation habe ich das Gefühl, weniger bis gar nicht, dass ich da Möglichkeit habe. Es gibt zwar immer wieder Möglichkeiten, sich einzubringen, also man wird gefragt, ob man in Arbeitskreisen mitmachen möchte. Es wird immer wieder Rückmeldung eingeholt, aber es ist schon von meiner Seite eher so das Gefühl, dass das dann irgendwo im Sand verläuft oder nichts dann mit dieser Rückmeldung gemacht wird, wenn sie nicht in die gewünschte Richtung geht.“ (ITV 3/1/M2, Pos. 54-59)

Zusätzlich zeigen die Interviews, dass externe Vorbedingungen den wahrgenommenen Einfluss einschränken. Fördervorgaben, gesetzliche Regelungen und externe Entscheidungsstrukturen begrenzen den Handlungsspielraum der Fachkräfte. Diese strukturellen Einschränkungen verdeutlichen, dass der wahrgenommene Einfluss stark vom organisatorischen und politischen Kontext abhängt. Die Analyse der Daten verdeutlicht, dass das Einfluss-Erleben der befragten

Sozialarbeiter:innen hauptsächlich auf der Teamebene verankert ist. Während sie hier aktiv mitgestalten und Entscheidungen beeinflussen können, nimmt ihr wahrgenommener Einfluss auf höheren Organisationsebenen deutlich ab.

Einfluss wird von Mitarbeitenden der Mesoebene unterschiedlich weitreichend wahrgenommen. Zwischen „[w]enn ich mich mal hinsetzen würde, wo ich überall Gestaltungsspielraum habe, würde ich merken, dass es eigentlich irgendwie total viel ist und ich glaube, dass ist es auch tatsächlich“ (ITV3/2/L, Pos. 449-451) und punktuell verankerten Einflussmöglichkeiten scheint ein gewisser Spielraum zu sein. „Jetzt habe ich da meine Ruhe und er braucht für die Projekte meine Expertise, ja, da habe ich Einfluss.“ (ITV2/1/L, Pos. 230-231) Einfluss wird durch das Einbringen der eigenen Expertise erlebt. Es handelt sich dabei um Mitsprache oder Mitgestaltungsmöglichkeit, wodurch ein bestimmter Rahmen für Einflussnahme gegeben ist. Auch in Bezug auf Gestaltungsspielraum der Teamstrukturen und den Umfang des Leistungsangebotes wird Einfluss erlebt, „[...] aber Einfluss hab ich, also i glaub i, also in der internen Gestaltung“ (ITV2/4/L, Pos. 227), sowie auf strategische Aushandlungen mit Projektförderstellen, die von der Leitung gerahmt und bei Bedarf erweitert werden können, womit hier eine direkte Verbindung zur weiter oben beschriebenen Entscheidungsmacht hergestellt werden kann. Einen dritten Aspekt auf die Frage, wie Einfluss erlebt und an das Team weitergegeben wird, bringt folgende Aussage ein: „Genau, also da habe ich freie Handhabe, natürlich immer in Rücksprache mit meiner Führungskraft, also mit der Projektleitung, aber auch die Case-Manager:innen, also auch mein Team hat da Freiheiten im Beratungsprozess.“ (ITV2/2/L, Pos. 116-118) In dieser Beschreibung von Einfluss-Erleben werden eher hierarchisch organisierte Strukturen und ihre begrenzende Wirkung auf den Gestaltungsspielraum der Mesoebene und den Basismitarbeiter:innen sichtbar. Die Daten zeigen, dass Mitarbeiter:innen der Mesoebene Einfluss erleben können, strukturelles Vorhandensein von Einfluss der Team- und Bereichsleitungen auf Organisationsstrukturen innerhalb der beratenden Sozialen kann dennoch nicht festgestellt werden.

Auf Makroebene zeigt sich ein ähnliches Bild. In stark hierarchisch strukturierten Organisationen ist Einflussnahme aufgrund der standardisierten Informationsweitergabe über Hierarchieebenen hinweg kaum möglich. Formen der Mitwirkung oder Mitbestimmung, bei der Mitarbeitende über eingeschränkte Mitspracherechte verfügen, finden sich in Organisationen, die für spezielle Themen Arbeitsgruppen einrichten oder eine enge Zusammenarbeit mit der Mesoebene anstreben. Inwiefern erarbeitete Ergebnisse oder Anregungen tatsächlich in die strategische Organisationsentwicklung einfließen, bleibt unklar, da hierbei die Befragten meist auf die vorhandenen – häufig hierarchischen – Kommunikationswege verwiesen. In Organisationen mit flacheren Hierarchien hingegen scheint es mehr Optionen zur Einflussnahme der Mitarbeiter:innen auf strategische und organisatorische Prozesse zu geben. Hier können Teams eigene Prinzipien und Leitlinien erarbeiten, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Dies begünstigt eine dynamischere, dialogorientierte Kultur in Bezug auf Entscheidungsprozesse. In solchen Organisationen befinden sich die Teammitglieder mit der betrieblichen Makroebene

„[...] in ständiger Aushandlung, weil ich sehe daraus eine enorme Qualität. Erstens einmal, weil wir zu einem detailvolleren und wirksameren Arbeiten kommen, und weil wir zu einer qualitätsvolleren

Zusammenarbeit kommen [...]. Nicht ich bringe die Themen ein, sondern sie bringen Themen (um) mit mir zu sprechen.“ (ITV1/2/C, Pos. 23)

Hierfür ist es notwendig, formelle Rückkopplungsmechanismen für die Meinungsabfrage auf Mikroebene zu schaffen: „Ja, und ich glaube auch diese Hierarchie, diese strenge Hierarchie nach oben, ein bisschen abzubauen. Also ich muss den Mitarbeiterinnen schon auch Instrumente geben, um direkter Rückmeldung geben zu können.“ (ITV1/4/C, Pos. 34) Vertreter:innen der betrieblichen Makroebene selbst sehen ihre Möglichkeiten von Einflussnahme darin, dass sie intern grundsätzlich sehr viel gestalten können und dieser Einfluss von ihnen erlebt und genutzt wird. Der bestehende innerorganisatorische Handlungsspielraum wird als gegeben wahrgenommen und positiv bewertet. Auch das Beschreiten eigener Wege ist möglich, jedoch ohne zusätzliche Ressourcenbereitstellung auf politischer Ebene.

6.1.8 Selbstbestimmung

Selbstbestimmung ist ein zentrales Element des psychologischen Empowerments und eng mit der Wahrnehmung von Autonomie und Kontrolle über die eigene Arbeit verbunden. Die Möglichkeit, Arbeitsaufgaben selbstständig zu initiieren und durchzuführen, steigert die intrinsische Motivation und fördert die Arbeitszufriedenheit. (Spreitzer, 1995: 1449) In den Interviews wurde Selbstbestimmung als wesentlicher Vorteil des Arbeitsalltags beschrieben. Die flexible Gestaltung des Tagesablaufs und die selbstbestimmte Nutzung von Ressourcen wurden als bedeutend wahrgenommen. Auch in der Gestaltung der Klient:innenarbeit zeigt sich ein hohes Maß an Selbstbestimmung: „[...] Also, ich entscheide, ob ich Klienten unterstütze oder nicht, ob ich denen jetzt Einkaufsgutscheine gebe oder nicht. Ich entscheide, wie ich die ganze Beratung mache.“ (ITV 2/2/M, Pos. 219-220) Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit tragen ebenfalls zur Selbstbestimmung bei und erleichtern die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Fallzuteilung geschieht teilweise in Eigenverantwortung. Viele der Organisationen haben zu geringe personelle Ressourcen, um diese Möglichkeit anzubieten. Wenn diese Option, wie in Kapitel 5.7 beschrieben, vorhanden ist, kann es, sofern die Sozialarbeiter:innen keine Eigeninitiative zeigen, dazu kommen, dass Fälle von Seiten der Mesoebene vergeben werden. Die im selben Kapitel erwähnten unterstützenden Ressourcen sind flächendeckend vorhanden, so dass Angebote wie Supervision und dergleichen eingefordert werden können. Die Analyse verdeutlicht, dass Selbstbestimmung für die befragten Sozialarbeiter:innen ein entscheidender Aspekt ihrer Arbeit ist. Die Möglichkeit, flexibel über Zeit und Ressourcen zu verfügen, so lässt es sich den Daten entnehmen, stärkt nicht nur die Eigenverantwortung, sondern gleichermaßen intrinsische Motivation und Engagement.

Die Mesoebene beschreibt ebenfalls Selbstbestimmung als das Phänomen, durch das Autonomie innerhalb der Tätigkeitsausführung erfahrbar ist. Das kann den Aspekt der freien Zeiteinteilung für eine bestimmte Ebene betreffen: “Sie ist absolut stimmig dahingehend, dass ich wirklich das Gefühl habe, ich habe relativ viel Freiheit in der Gestaltung meines Arbeitsalltags.” (ITV3/2/L Pos. 429-430) Selbstbestimmung kann weiter in Anwendung einer unterstützenden Ressource erlebt werden,

“Mitarbeiter:innengespräche führe ich bzw. kann ich allein führen” (ITV3/3/L, Pos. 35-36), oder in Bezug auf demokratisch geregelte Fallvergabeprozesse innerhalb des Teams.

“Es wird dann vorgestellt, die Fallgeschichte, und die Mitarbeiter:innen können sich selber entscheiden, ob sie diesen Fall nehmen oder nicht. Da kann dann Rücksicht auf Neigungen genommen werden. Man sagt, manche Fallgeschichten kann man sich gar nicht vorstellen, andere gut. Und im Normalfall geht sich das gut aus. Also im Normalfall.” (ITV3/1/L, Pos. 95-99)

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Selbstbestimmung nicht nur eine persönliche Empfindung ist, sondern konkreten Praktiken zugeordnet werden kann.

Auf Makroebene wird Selbstbestimmung, wie oben beschrieben, in der direkten Arbeitsauftragserfüllung und der Gestaltung administrativer Prozesse im Team verwirklicht. Mitarbeitende haben Selbstgestaltungsfreiräume in Bereichen wie Dienstplanung, Urlaubsregelung oder Fallzuteilung. Darüber hinaus ist Telearbeit oder mobiles Arbeiten, insbesondere für administrative und dokumentarische Tätigkeiten etabliert. Auch kurze Kernarbeitszeiten oder ein pragmatischer Umgang mit diesen wird beschrieben: „Aber da sind wir grundsätzlich sehr, sehr großzügig und weichen auch von der Blockzeit ab oder haben auch die Blockzeit ein bisschen aufgeweicht. Aber im Papier steht halt immer noch 9 bis 12, aber gelebt wird es ein bisschen pragmatischer.“ (ITV1/6/C, Pos. 18) Selbstorganisierte Teams erweitern Selbstbestimmungsräume zusätzlich. In einigen Organisationen werden Entscheidungsbefugnisse in laufenden Aushandlungsprozessen definiert. In bestimmten Strukturen reicht die Autonomie auf operativer Ebene bis zur Einstellung oder Kündigung von Teammitgliedern, ohne dass hierfür eine Freigabe der Makroebene erforderlich ist (ITV1/2/C, Pos. 9). Gleichzeitig bestehen klare Grenzen der Selbstbestimmung, die sich aus den rechtlichen Rahmenbedingungen der Fördergeber:innen ergeben. Eine Interviewpartner:in weist darauf hin, dass Arbeitszeit in der beratenden Sozialen Arbeit nicht uneingeschränkt flexibel gehandhabt werden kann, da Dokumentationspflichten einen festen Anteil der Arbeitszeit bestimmen: „Also hier sind vielleicht 15 %. 20 % muss man mindestens dokumentieren seiner Zeit.“ (ITV1/4/C, Pos. 31) Diese Aussage hebt die spezielle Aufgabe hervor, die der Makroebene vorbehalten ist. Sie muss die Interessen der Fördergeber:innen im Blick haben und gegebenenfalls Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter:innen einschränken, um die Organisation weiterführen zu können. Innerbetrieblich wird auf Makroebene Selbstbestimmung als wirksam und richtungsgebend beschrieben.

6.1.9 Bedeutsamkeit

Die Wahrnehmung von Bedeutsamkeit stellt einen zentralen Faktor im Arbeitserleben dar und beeinflusst maßgeblich Motivation, Zufriedenheit sowie die Bindung an die Organisation. Besonders in der Sozialen Arbeit spielt das Empfinden von Sinnhaftigkeit eine essenzielle Rolle, da Fachkräfte selten primär aus finanziellen Gründen tätig sind. Die Interviews zeigen, dass die Berufswahl der befragten Sozialarbeiter:innen stark von der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit motiviert ist. Ein:e Befragte:r formuliert dies prägnant: „[Soziale Arbeit] ist das Einzige, was irgendwie Sinn macht,

was man arbeitet in dieser Welt.“ (ITV 3/3/M, Pos. 11) Die bewusste Entscheidung für bestimmte Organisationen basiert häufig auf der Wahrnehmung geteilter Werte und eines gemeinsamen Leitbilds. Die Identifikation mit den Werten der Organisation wird als bedeutender Faktor beschrieben. „Generell, glaube ich, dass ich schon einen gewissen Stolz habe, auch bei der Organisation zu sein, weil da natürlich auch ein humanistischer Grundgedanke da ist, den ich auch unterstütze.“ (ITV 3/2/M1, Pos. 44-45) Das Leitbild der Organisation wird von vielen als zentrales Element wahrgenommen, das die intrinsische Motivation stärkt und die tägliche Arbeit prägt. Innerhalb der Organisationen findet ein wertschätzender Austausch statt, der sich aber primär auf Teamebene abspielt. Positives Feedback und eine reflektierte Fehlerkultur wird von Seiten der Teamleitung laut den Mitarbeitenden an der Basis in allen Organisationen aktiv vermittelt. Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass das Erleben von Bedeutsamkeit, wie in Kapitel 5.8 beschrieben, für die befragten Sozialarbeiter:innen ein zentraler und existenter Faktor ihrer Arbeit ist. Der Wunsch, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen, die den eigenen Werten entspricht, stellt einen wesentlichen Antrieb für die Berufswahl und die Bindung an die Organisation dar.

Laut Schermuly (2016) ist das Element Bedeutsamkeit nicht nur vom eigenen Empfinden, wie beispielsweise der intrinsischen Motivation, beeinflusst, sondern ebenso von externen Faktoren abhängig. So kann sich die Wahrnehmung der Organisation seitens der Gesellschaft auf der Mesoebene auf das eigene Bedeutsamkeitserleben auswirken:

“Dafür habe ich mich dann entschieden, weil ich mich einfach mit den Werten der sozialen Arbeit, mit den Ethischen Grundlagen sehr stark identifizieren kann und ich das einfach vertreten kann, was ich arbeite, und mir das wichtig ist. Genau. Und da ist es aber in der Sozialen Arbeit auch noch mal speziell, wo man arbeitet.“ (ITV3/1/L, Pos. 9-13)

Vor allem auf Ebene der Leitungen bekommt die Verbundenheit mit der Organisationsidentität eine zusätzliche Bedeutung: “[S]obald man in eine Leitungsfunktion kommt, muss man sich natürlich a Stückl mehr mit der Organisation identifizieren, weil man’s ja auch vertreten muss.“ (ITV2/4/L, Pos. 194-196) Diese Aussagen korrelieren mit, wie in Kapitel 5.8 beschrieben, Schermulys Ansatz, dass Empowerment erlebbar ist, wenn die für die Arbeit notwendigen Werte mit den eigenen Werten korrespondieren, und verstärkt sich noch, wenn die Arbeit für das Leben anderer Menschen wichtig ist. (Schermuly, 2022: 37-38) Bedeutsamkeit-Erleben als Element des psychologischen Empowerments basiert nicht nur im Zusammenspiel mit der Tätigkeit an sich, sondern auch in der gegenseitigen Wahrnehmung, die in einer Organisationskultur verankert sein kann:

“Sagen wir mal so, du entwickelst im Team, gemeinsam mit dem Team, eine Strategie und dann probierst du das [...] und dann wartest du mal ab. Und als Führungskraft bist du ja auch, in Wahrheit, nur so stark wie dein Team ist, ja, weil [...] wenn es dein Team nicht gibt, brauchts dich als Führungskraft in Wahrheit nicht, ja.“ (ITV2/1/L, Pos. 300-304)

Angelehnt an die Ergebnisse der Studie von Mostafa und Motalib (2020) stärkt Aufgabeninterdependenz nicht nur das Bedeutsamkeitserleben, sondern ebenso das Empfinden von Sinnhaftigkeit.

Auf Makroebene wird Bedeutsamkeit vor allem im Zusammenhang mit der Wirksamkeit der Arbeit mit Klient:innen und der Gesellschaft diskutiert. Im Mittelpunkt stehen dabei Herausforderungen wie die Handlungsfähigkeit in akuten Notfällen, das Arbeiten unter erschwerten Bedingungen sowie die gesellschaftliche Verantwortung der Profession. Das Vorhandensein von intrinsischer Motivation wird hierbei als hilfreich hervorgehoben, da sie ermöglicht, trotz hoher Arbeitsbelastung und begrenzter Ressourcen engagiert im Beruf zu bleiben (ITV1/5/C, Pos. 91). Auch aus den Ergebnissen der Erhebung der AK Wien lässt sich ableiten, dass die Arbeit mit den Klient:innen ein Resilienzfaktor der Fachkräfte der Sozialen Arbeit zu sein scheint, dies Ergebnisse wird sowohl in einem Interview (ITV1/3/C, Pos. 23) als auch in der Studie selbst Bezug (Schalek & Kappacher, 2024: 61) genommen. Die Arbeit mit Klient:innen wird jedoch nicht nur als direkte Unterstützung verstanden, sondern auch als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Vertreter:innen der Makroebene erleben sich selbst und die in der Organisation tätigen Fachkräfte als handelnde Akteur:innen, die durch ihre Tätigkeit gesellschaftliche Transformationen anstoßen:

„Dieses personenzentrierte Arbeiten, was letzten Endes nichts anderes wie eine Haltung ist, ja auch in der Organisation zwischen den Mitarbeitern und den Ebenen gelebt werden muss, damit es erfolgreich ist [...]. Bevor ich zu einem Agenten für Veränderung werden kann [...], muss ich mich selbst zunächst als Ziel für Veränderung begreifen.“ (ITV1/2/C, Pos. 45)

So wird etwa die Diversität innerhalb der Sozialen Arbeit als bedeutsam und als eigene Qualität wahrgenommen (ITV1/4/C, Pos. 19). Unterschiedliche persönliche Hintergründe werden als Vorteil betrachtet, um verschiedene gesellschaftliche Realitäten sensibel zu erfassen und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Im Sinne von Schermuly wird von der Makroebene die institutionelle Verankerung von Werten und Leitbildern als bedeutsam hervorgehoben und deren Einfluss auf die Organisationsebene sowie auf die Fachkräfte selbst betrachtet. Die Auseinandersetzung mit der Mission der Organisation wird als wesentlich für die Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit beschrieben: „Wir überlegen uns, aber was ist die Intention dahinter. Das ist wieder die Verbindung zum Zweck und zur Mission. Ich habe für mich festgestellt, dass unser Leitsatz, unsere Mission, so bedeutsam wie noch nie geworden ist.“ (ITV1/2/C, Pos. 9) Das Erleben von Bedeutsamkeit auf Makroebene ist somit vielschichtig und reicht von der persönlichen Motivation der Fachkräfte über die professionelle Verankerung. Sozialer Arbeit als systemrelevante Dienstleistung bis hin zur institutionellen Identifikation mit Werten und Leitbildern.

6.1.10 Kompetenz

Die Bedeutung von Kompetenzen für die Selbstwirksamkeit und Motivation von Sozialarbeiter:innen wird in der Forschung vielfach hervorgehoben. Sie umfassen fachliche, soziale, methodische und personale Fähigkeiten und sind entscheidend für ein umfassendes Kompetenzgefühl am Arbeitsplatz.

(Schermuly, 2019: 95) Die befragten Sozialarbeiter:innen nehmen ihre eigenen Kompetenzen überwiegend bewusst wahr und setzen diese aktiv in ihrem Arbeitsalltag ein. Zudem zeigt sich, dass Mitarbeitende in bestimmten Situationen bewusst Möglichkeiten schaffen, ihre Kompetenzen gezielt einzubringen und weiterzuentwickeln, dies allerdings nicht von den Organisationen ausgeht. Dies bestätigt sich auch darin, dass die Befragten keine Veränderung in ihrem Arbeitsalltag spüren, wenn sie Fort- oder Weiterbildungen absolvieren. Organisationen fordern und fördern diese, allerdings werden neue respektive erweiterte Kompetenzen nicht zwangsläufig in die Arbeit integriert. Trotz der hohen Eigenwahrnehmung ihrer Kompetenzen geben die Befragten an, dass diese im Arbeitsalltag häufig nicht gezielt genutzt oder gefördert werden. Ein kritisiertes Element ist die Zuweisung von Fällen, die vielfach zufällig erfolgt und nicht an den spezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden orientiert ist. „Das ist eigentlich Zufall, denn das läuft über den Journdienst. Wir nehmen einfach die auf, die an dem Tag in den Journdienst kommen. Das sind dann meine Klient:innen.“ (ITV3/3/MA, Pos. 98-99) Diese Praxis verhindert eine gezielte Kompetenznutzung und erschwert die Weiterentwicklung spezifischer Fähigkeiten. Die Analyse zeigt, dass Sozialarbeiter:innen ihre eigenen Kompetenzen zwar klar wahrnehmen, als relevant einschätzen und auch ausbauen, jedoch nur bedingt in ihrer täglichen Arbeit einsetzen können.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass ein Kompetenz-Empfinden auf Mesoebene vorliegt. Als wesentlich wurden die vielfältigen Möglichkeiten genannt, sowohl persönliche als auch durch Ausbildung und Erfahrung erworbene Kompetenzen im Arbeitsalltag einzubauen: „Naja, ich glaub, ich hab den großen Vorteil, dass ich jeden Bereich gut kenne, das ist, ich war selber jahrelang Beraterin, ich berate jetzt noch, springe ein, wenn jemand krank wird, und übernehme dann den Standort oder so.“ (ITV2/2/L, Pos. 80-82) Außerdem fanden die sich verändernden Erwartungen des Berufsfeldes der Sozialen Arbeit Erwähnung und es wurden, entsprechend dem Fachwissen, Innovationen und Lösungen für aktuelle Problemstellungen vorgestellt: „Ja, das ist einfach, dass Strukturen wichtig ist, dass Ansprechpersonen wichtig sind, dass Kompetenzen ur-wichtig sind. Und ja und das zu fördern und was unsere Organisation macht, ist, sie fördert Weiterbildungen, Fortbildungen, Ausbildungen. Das finde ich ist wichtig.“ (ITV3/3/L, Pos. 208-211) Diese Aussage untermauert, die von der Mesoebene wahrgenommene Bedeutung von Kompetenzförderung und -erweiterung auf Mitarbeiter:innenebene.

Ein zentrales Thema stellte auf Makroebene die Frage der Verantwortungsübernahme und die damit verbundene Gefahr der Überforderung dar. Die Interviews zeigen, dass Kompetenzentwicklung nicht nur von individuellen Fähigkeiten abhängt, sondern auch von der Organisation, die Möglichkeiten für Wissenserwerb und strukturelle Unterstützung bereitstellen muss. Ein:e Interviewpartner:in beschreibt die Herausforderung, Fachkräfte zu befähigen, ohne sie dabei sich selbst zu überlassen:

„Aber da ist schon sehr viel von der Organisation verlangt, hinzuschauen. Wie kann man die Kolleginnen auch ermächtigen, dazu diese Verantwortung zu tragen? Weil nur zu sagen [...] ja, ich will eigenverantwortlich arbeiten [...], und dann aber auch schnell mal in der Überforderung zu sein und nicht, weil die Mitarbeiterinnen es nicht könnten, sondern einfach, weil ihnen Wissen fehlt. Und Wissen kann ich mir aneignen.“ (ITV1/2/C, Pos. 11)

Aus den Interviews geht zudem hervor, dass in Organisationen Kompetenznutzung nicht nur durch individuelle Qualifikation bestimmt wird, sondern auch durch die Art und Weise, wie in Organisationen Wissen aktiviert und in Entscheidungsprozesse integriert wird. Eine Führungskraft der Makroebene schildert, dass klassische hierarchische Entscheidungsstrukturen zunehmend durch partizipative Prozesse ersetzt werden, um vorhandene Kompetenzen in der Organisation gezielter zu nutzen:

„Es gibt eine Problemstellung und deshalb haben wir eine Besprechung organisiert und [...] dann war die Erwartung da: Ich sage Ihnen jetzt, was ich darüber denke, oder komme überhaupt mit einer Entscheidung. Und das umzudrehen und dorthin zu gehen und Fragen zu stellen und damit auch die Kompetenz abzuholen, das Wissen abzuholen –, ist eine ganz andere Form, wie man es meistens klassisch macht.“ (ITV1/2/C, Pos. 15)

Deutlich wird, dass in den Organisationen das Bestreben besteht, ein offenes Arbeitsklima zu fördern, das durch eine positive Fehlerkultur und kollegiale Unterstützung geprägt ist. Strukturell wird dies durch verschiedene unterstützende Ressourcen wie das Vier- bis Sechs-Augen-Prinzip, Rückhalt bei Fehlern, regelmäßige Teamsitzungen, Teamtage und Teamklausuren gestützt.

Im nächsten Abschnitt soll ein weiterer Aspekt beleuchtet werden, der Soziale Arbeit über die organisationalen Grenzen hinaus betrachtet.

6.1.11 Ergebnisse über die Forschungsfrage hinaus

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Umsetzung der Empowerment-Elemente in der beratenden Sozialen Arbeit nicht isoliert betrachtet werden kann. Vielmehr offenbart sich eine enge Verknüpfung zwischen organisationalen Strukturen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungsträger:innen. Während die bisherigen Ergebnisse die Integration von New-Work-Elementen innerhalb der Organisationen beleuchten, weisen die Daten auf weitergehende Herausforderungen hin, die auf allen Ebenen spürbar sind und direkte Auswirkungen auf das Erleben von Entscheidungsmacht, Anerkennung und Ressourcenverfügbarkeit haben. Zusätzlich ist die Soziale Arbeit als Profession eng mit der Gesellschaft und Politik verflochten. Das zeigt sich besonders in der Wirkung der Arbeit mit Klient:innen und in der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Bedeutung. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Profession stark über ihren gesellschaftlichen Nutzen definiert. Fachkräfte sehen ihre Aufgabe nicht nur in der Unterstützung Einzelner, sondern ebenso in der Mitgestaltung einer chancengerechteren Gesellschaft. Dieses Selbstverständnis hat unmittelbare Auswirkungen auf das Erleben von Empowerment. Fachkräfte empfinden ihre Arbeit als sinnstiftend, jedoch nur, solange die strukturellen Rahmenbedingungen es ermöglichen, tatsächlich wirksam zu sein. Um diese Wirksamkeit zu gewährleisten, müssen fachliche Entscheidungen genau dort getroffen werden, wo die soziale Arbeit unmittelbar stattfindet – im direkten Kontakt mit den Adressat:innen:

„Und die Kunst der Profession ist es eben jetzt das, was ich allgemein weiß und dann an Wissen und Erfahrung habe, beruflich so zu transformieren oder so einzusetzen, dass es im speziellen Fall hilfreich und akzeptabel ist. [...] Diese Übersetzungsleistung von ich, ich habe verschiedene Möglichkeiten, was zu tun, und ich finde heraus, was jetzt gerade die richtige Möglichkeit oder die richtige Anwendung ist. [...] Das Professionelle liegt tatsächlich vor allem in dieser Entscheidungsfindung" (ITV1/3/C, Pos. 25).

Diese Entscheidungsprozesse erfordern jedoch nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch strukturelle Rahmenbedingungen, die Entscheidungsfreiheit ermöglichen. Damit professionelle Entscheidungen wirksam werden können, müssen übergeordnete Instanzen Vertrauen in die Fachkräfte setzen und ihnen die notwendige Entscheidungsfreiheit zugestehen. Gleichzeitig müssen die realen Variationen im Ressourceneinsatz im System verankert sein, da professionelle Entscheidungen nur dann umgesetzt werden können, wenn die erforderlichen Mittel tatsächlich zur Verfügung stehen. Ähnlich wie Ärzt:innen, die eine individuelle Therapie für ihre Patient:innen erstellen und dafür auf ausreichende Mittel zurückgreifen müssen, benötigen auch Sozialarbeiter:innen Spielräume für professionelle Entscheidungen und Ressourcen für weitere Maßnahmen.

„Da sind wir auch alle froh, wenn wir krank sind und sagen zu zur Ärztin oder zum Arzt gehen, dass wir dort eine individuelle Therapie kriegen und die Person sich uns anschaut und dann auf uns abstimmt, sozusagen, was therapeutisch sinnvoll und gut ist. [...] Und das bedeutet aber, dass die Ärzte und Ärztinnen eben tatsächlich auch eine gewisse Entscheidungsbefugnis über den Einsatz von Ressourcen haben. [...] Die können auch nicht jeden Kostenrahmen einfach sprengen. Aber es gibt diesen Freiraum, innerhalb der man gestalten kann. [...] Das heißt, ich muss das Vertrauen in die Teams, in mich reingeben und auch in die einzelnen Mitarbeiterinnen, dass sie solche Entscheidungen treffen können. Und ich muss sozusagen auch, diese Variationen im Ressourceneinsatz, die dann real passieren, die müssen einen Platz im System haben, weil sonst funktioniert es nicht. Ich kann wunderbar individuelle Entscheidungen treffen, aber wenn ich die Mittel nicht habe, dann funktioniert es nicht“ (ITV1/3/C, Pos. 27).

Ein zentrales Problem, das in den Interviews mehrfach thematisiert wurde und wiederum mit der Entscheidungsmacht in Verbindung steht, ist die fehlende klare Definition des Arbeitsauftrags in der Sozialen Arbeit. Während Fachkräfte mit einer hohen individuellen Verantwortung agieren, fehlen auf übergeordneter Ebene eindeutige gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, die festlegen, welche Aufgaben und Leistungen die Soziale Arbeit konkret übernehmen soll. „Eine massive Herausforderung ist es auch, genau zu definieren, was macht Sozialarbeit und was macht es nicht und was verhindert Soziale Arbeit auch? Und das von dort aus in die Gesellschaft zu tragen, das ist ganz wichtig. Also wirklich ein gesellschaftspolitisches Thema.“ (ITV1/4/C, Pos. 29)

Diese Unklarheit wirkt sich unmittelbar auf die Bereitstellung von Ressourcen aus. Die Frage nach ausreichender Personalausstattung oder einem angemessenen Betreuungsschlüssel kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern hängt den Aussagen zufolge, unmittelbar mit der gesellschaftlichen Erwartung an die Profession zusammen. „Die Frage, was ist ausreichend viel Personal, kann ich

eigentlich nur dann beantworten, wenn ich es in Verhältnis zu einem Arbeitsauftrag setzen kann.“ (ITV1/3/C, Pos. 13)

Ein möglicher Lösungsansatz, der in den Interviews mehrfach genannt wurde, ist die Einführung eines Berufsgesetzes für die Soziale Arbeit, das eine klare Definition des Arbeitsauftrags enthält, etwa, wenn aufgrund des überlasteten Systems und der Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit Überlegungen und Maßnahmen zur Kompetenzabgrenzung getroffen werden (ITV1/4/C, Pos. 11). Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass solche Maßnahmen nicht die ebenso häufig betonte intrinsische Motivation und die Bedeutsamkeit des eigenen Arbeitsfeldes untergraben. In den Erhebungen der AK Wien wurde beispielsweise festgestellt, dass die Arbeit mit den Adressat:innen trotz schwieriger Bedingungen weiterhin als positiv bewertet wird (Schalek & Kappacher, 2024: 61). Dies stellt einen wesentlichen Grund dar, warum viele Fachkräfte trotz strukturell herausfordernder Umstände im Beruf verbleiben. Als problematisch und Faktor der Unzufriedenheit fördert ist demnach jedoch zu werten, wenn die Klient:innenarbeit nicht mehr gut erfüllt werden kann und die Arbeit nicht mehr als hilfreich wahrgenommen wird. Bereits jetzt erkennen Expert:innen, dass es ein "Missverhältnis gibt zwischen dem, was als Arbeitsauftrag im Feld sozusagen vorhanden ist. Wo die Berufsangehörigen sagen: Ja, ich halte es für wichtig, dass dieses und jenes getan wird. Und da komme ich mit den Ressourcen, die mir zur Verfügung gestellt werden, aber nicht zurecht, weil es zu wenig Arbeitszeit gibt, zu wenig Kolleginnen gibt, zu wenig sonstige Unterstützung gibt, die vielleicht erforderlich wäre“ (ITV1/3/C, Pos. 7).

Die Interviews verdeutlichen, dass Organisationen häufig vor der Herausforderung stehen, diesen Bedarf durch interne Veränderungen zu decken, während gleichzeitig die politischen Rahmenbedingungen unverändert bleiben. Eine Vertreterin der Makroebene beschreibt, wie Transformationsprozesse innerhalb von Organisationen oft an strukturelle Rahmenbedingungen stoßen, die durch externe Vorgaben bestimmt werden:

„Wir müssen dorthin schauen, dass die Mitarbeiterinnen das aushalten, dass wir anecken [...], wenn wir anfangen zu sagen, wir können nichts verändern, bevor nicht der <Fördergeber> seine Richtlinien ändert, [...] bevor der Bund nicht Gesetze verändert, dann findet nie Veränderung, schon gar nicht Transformation statt. Und das muss man mal aushalten. Ja, und das muss ich ganz ehrlich sagen, das war für alle Beteiligten oder ist noch immer für alle Beteiligten ganz schwierig“ (ITV1/2/C, Pos. 13).

In anderen Interviews wurde betont, dass formalisierte Beteiligungsprozesse auf politischer Ebene notwendig seien, um die Anforderungen der direkten Leistungserbringung und der Arbeitsorganisation systematisch zu berücksichtigen:

„Und dass diese Informationen, wo die Erfordernisse der unmittelbaren Leistungserbringung und die Erfordernisse der Arbeitsorganisation gemeinsam auf die Systemebene gebracht werden, um dort ein Gesamtpaket für Rahmenbedingungen zu haben. Dafür brauche ich einfach tatsächlich auch Beteiligungsprozesse. Und da sehe ich natürlich im Moment relativ wenig Möglichkeiten. In

den Organisationen kann man viel tun, und da kann ich als Arbeitgeberin sicherlich eine breite Bandbreite schon machen, aber wo es halt wirklich schwierig wird zurzeit, ist, dass ich einen Beteiligungsprozess auf der politischen Ebene habe. Da fehlt es, glaube ich, schon weitgehend noch an formalisierten Mechanismen, wie sowas passieren kann. Und da sehe ich definitiv einen großen Weiterentwicklungsbedarf, damit auch die Soziale Arbeit da ein Stück weit strukturierter Beachtung findet.“ (ITV1/3/C, Pos. 27-28)

In einem weiteren Schritt wird auch innerhalb der Profession selbst ein erhöhter Anerkennungsbedarf wahrgenommen. Neben der gesellschaftlichen und politischen Wertschätzung wird auch innerhalb der Sozialen Arbeit betont, dass eine stärkere Zusammenarbeit und eine klarere Positionierung als einheitliche berufliche Interessensgruppe notwendig sind: „Solidarität untereinander und dieses Bewusstsein für ‚Wir brauchen eine starke Interessensvertretung.‘“ (ITV1/4/C, Pos. 38) Eine Möglichkeit, strukturelle Herausforderungen sichtbar zu machen, ist die systematische Dokumentation und Meldung von Missständen. In den Interviews wird deutlich, dass Mechanismen wie Gefährdungsmeldungen in der Sozialen Arbeit bislang kaum genutzt werden, obwohl sie dazu beitragen könnten, strukturelle Defizite offen zu legen:

„[...] dass man zum Beispiel auch dort, wo man sagt, okay, da stimmt also weder die Personalausstattung noch sonstige Rahmenbedingungen [...], (man) sich auch Gedanken machen kann über das Instrument der Gefährdungsmeldung. [...] Wir haben hier eine bestimmte Aufgabe, die wir erfüllen sollen. Wir können unter diesen Bedingungen nicht mehr gewährleisten, dass das sicher und hilfreich abläuft. [...] Und das sind natürlich jetzt schon, sage ich einmal, die gröberen Kampfmittel. Aber man sieht die, die gibt's ja, und die werden im sozialen Bereich relativ wenig verwendet.“ (ITV1/3/C, Pos. 37)

Diese Problematik verdeutlicht die enge Verbindung zwischen Anerkennung und politischer Berücksichtigung der Fachkräfteperspektiven. Die Erhebungen der AK Wien zur geringen politischen Anerkennung bestätigt diese Wahrnehmung. Es zeigt sich, dass die Soziale Arbeit zwar als essenziell betrachtet wird, jedoch kaum etablierte Mechanismen existieren, um strukturelle Bedarfe in politische Entscheidungen zu integrieren, es fehlt demnach nicht nur an Anerkennung sondern auch an Einfluss und Entscheidungsmacht auf politischer Ebene.

Basierend auf der qualitativen Auswertung der Interviews zeigt sich, dass die untersuchten Kategorien Entwicklungschancen, Entscheidungsmacht, Anerkennung, Ressourcen, Transparenz, Selbstbestimmung, Einfluss, Bedeutsamkeit und Kompetenz unterschiedlich stark ausgeprägt sind und je nach Organisationsebene differenziert erlebt werden. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass Empowerment nicht ausschließlich als individuelles Konzept zu verstehen ist, sondern als strukturierter, organisationsweiter Prozess, der in engem Zusammenhang mit politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen steht.

6.2 Zusammenfassung und Diskussion

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse zusammengefasst, in Beziehung gesetzt und im Folgenden in systemischer Betrachtung der Empowerment-Elemente diskutiert werden. In diesem Abschnitt sollen mögliche Schlussfolgerungen, Forschungslücken, aber vor allem Antworten auf die Hauptforschungsfrage nach etablierten Elementen des "New Work"-Ansatzes und ihrer Wirkung innerhalb des Forschungsfeldes extrahiert werden. Da nicht alle Elemente als etabliert identifiziert werden konnten, beziehungsweise, sie nicht auf allen Ebenen als etabliert empfunden werden, wird sich die Reihung der Elemente in diesem Teil der Arbeit dahingehend auflösen, als dass sich der Fokus auf die als etabliert scheinenden Elemente richtet. So werden im kommenden Abschnitt Bezüge zu den

Kompetenzen gelten, der Literatur zufolge, als wesentliche Grundlage um Arbeiten effizient und selbstbestimmt auszuführen (Schermary, 2016) und darüber hinaus stärkt Kompetenz-Erleben (2014) die emotionale Bindung zur Arbeit. Die Ergebnisse zeigen, dass Interviewpartner:innen aller Ebenen das Vorhandensein von Kompetenz-Erleben in ihren Arbeitsfeldern wahrnehmen. Dieses Element wird sowohl mit erforderlichen Weiterbildungen zum Ausbau der persönlichen und methodischen Fachlichkeit als auch mit persönlich erworbenen Fähigkeiten in Verbindung gebracht. Somit wird auf allen Ebenen das Vorhandensein von Kompetenz im unmittelbaren Aufgabenkontext gesprochen. Die Ergebnisse deuten aber darauf hin, dass Kompetenzentwicklung primär als funktionale Anpassung an die jeweiligen Tätigkeitsbereiche gesehen wird, während aber eine breitere strategische Nutzung von erweiterten Qualifikationen kaum thematisiert wird. Auf Makroebene wird Kompetenz um Verantwortung erweitert und sieht hier einen direkten Zusammenhang, der aber eher willkürlich hergestellt zu sein scheint, denn Kompetenz heißt weder automatisch Entscheidungsmacht noch Verantwortung zu haben. Kompetenz ist eine persönliche Wahrnehmung des psychologischen Empowerments. Diese kann gestärkt und bei Bedarf mittels Weiterbildungen ausgebaut oder mithilfe anderer Ressourcen unterstützt werden. Ohne strukturelle Entwicklungschancen, zusätzliche Ressourcen oder Entscheidungsfreiräume könnte es aber sein, dass erweiterte Kompetenzen nur begrenzt zur Anwendung kommen, selbst wenn Fachkräfte sie erwerben. Diesen Ansatz folgend hängt Kompetenz-Erleben nicht nur davon ab, wie Organisationen den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen und organisationaler Wissenstransfer gestalten. Sie müssen ebenso mit einer entsprechenden Ressourcenausstattung einhergehen, da neue Kompetenzen dann Empowerment erlebbar machen, wenn sie in der Praxis angewendet werden können. Das bloße zur Verfügung stellen von Weiterbildungen, deren Inhalte von Organisationen und deren Methoden und Haltungen entschieden und in Form von Einschulungsmodulen vermittelt werden, reichen für das Kompetenz erleben nur beding.

In Verbindung dazu können Ressourcen genannt werden. Auf dem ersten Blick zeigt sich auf den Ebenen eine gewisse Übereinstimmung darüber, welche Ressourcen es zur Unterstützung der Profession braucht: Supervision und Weiterbildung. Erstere wird, wie die Aussagen belegen, in den Organisationen unterschiedlich gehandhabt. Nicht überall implementiert, wird sie gefordert und wenn zur Verfügung gestellt, wird sie nicht immer in Anspruch genommen. Die Makroebene versucht

teilweise Anreize hierzu zu schaffen. Weiterbildungen sind häufiger intern geregelt und in unterschiedlichem Ausmaß und Qualität vorhanden. Für dieses Thema würde es einen tieferen Einblick durch weitere Untersuchungen bedürfen. Es gilt zu erheben, warum, wie in ITV2/1/M beschrieben, Maßnahmen implementiert werden, die mit Kosten verbunden sind, Zeit in Anspruch nehmen, dann aber nicht überprüft werden. Für die vorliegende Forschung kann gesagt werden, dass eine flächendeckende Implementierung von unterstützenden Ressourcen nicht automatisch dazu führt, dass Mitarbeiter:innen sich resilienter fühlen, mehr Arbeitszufriedenheit empfinden oder ihre professionelle Haltung steigern. Möglicherweise bedarf es, wie in Interviews der Makroebene erwähnt, individuellerer Angebote mit niederschwelligem Zugang, die auf die Bedürfnisse der Teammitglieder und Organisationsebenen abgestimmt sind. Am Beispiel der Supervision zeigt sich eine enge Verbindung zu ausreichenden Arbeitsressourcen sowie einer gelebten Organisationskultur. Dies legt die Hypothese nahe, dass eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen unterstützenden Ressourcen und Arbeitsressourcen besteht, insbesondere im Hinblick auf (freie) Arbeitszeit. Nur wenn ausreichend zeitliche Kapazitäten zur Verfügung stehen, können Fachkräfte Supervision oder Teammeetings wahrnehmen, ohne dass dies zu einem Rückstau unerledigter Aufgaben führt. Darüber hinaus scheint eine transparente Kommunikation über die Bedeutung dieser Ressourcen innerhalb der Organisation eine wesentliche Rolle zu spielen. Somit ist die Etablierung dieses Elementes fragwürdig und von weiteren Faktoren abhängig.

Wie erwähnt, sind Arbeitsressourcen eines davon und auch hier kann eine gewisse Spannbreite in Bezug auf ihr Vorhandensein ausfindig gemacht werden. Es kommt dabei stark auf die Fördergeberorganisationen, und auf die Umverteilung bzw. die Prioritätensetzung der Organisationen selbst an. Während genügend Räume und Arbeitsgeräte zur Verfügung stehen fehlt es auf allen Ebenen an Geld, aber vor allem an Zeit. Die Mesoebene scheint von den wenigen Mitteln am meisten betroffen. Die Team- und Bereichsleitungen wollen ihren Mitarbeiter:innen alle Ressourcen zur Verfügung stellen, nicht zuletzt um die Bindung an die Organisation zu fördern, und dem Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit, was Studien von Bailey und Madden (2017) zufolge wesentliche Faktoren darstellen, bekommen aber häufig nicht jene Ressourcen, die über Büros und Computer oder Diensthandy hinaus gehen. Vor allem genügend Zeit für Klient:innenkontakt scheinen Fachkräfte zu vermissen. Es zeigt sich jedenfalls, dass die Makroebene ihre Aufgabe, einen höheren Personalschlüssel bzw. umfassendere Förderungen zu lukrieren, wahrnimmt. Wie erfolgreich sie tatsächlich sind, bleibt offen.

Daran anschließend soll ein Blick auf Selbstbestimmung geworfen werden, da hier ein Zusammenhang zu freier Ressourcennutzung besteht. Selbstbestimmung stellt für alle Organisationsebenen der beratenden Sozialen Arbeit ein zentrales Element dar, da eine hohe Relevanz von Selbstbestimmung für das Empowerment-Erleben der Fachkräfte besteht. Dies zeigt sich auch als Ergebnis der Interviews. Die Möglichkeit, Arbeitsprozesse eigenständig zu gestalten, und das Vorhandensein von unterstützenden Ressourcen wird von den Befragten als besonders wertvoll beschrieben, wobei sich deutliche Unterschiede zwischen den Handlungsspielräumen auf Team- und Makroebene zeigen. Während auf Teamebene Autonomie bei der Organisation des Arbeitsalltags, der Fallzuteilung und administrativen Abläufen möglich ist, bleibt der

Gestaltungsspielraum auf strategischer Ebene durch externe Fördervorgaben und innerorganisatorische Hierarchien eingeschränkt. Spreitzer (1995) beschreibt Selbstbestimmung als die Wahrnehmung von Autonomie bei der Initiierung und Steuerung von Arbeitsprozessen, betont jedoch, dass der Grad an Selbstbestimmung stark von strukturellen Rahmenbedingungen abhängt. Die Interviews bestätigen dies, da selbstbestimmte Entscheidungen nur innerhalb vorgegebener Strukturen getroffen werden können: Möglichkeiten zu autonomer Fallbearbeitung sowie flexible Arbeitszeiten, zumindest, soweit es der Rahmen des möglichen zulässt. Die Antworten in den Interviews fokussieren sich hier weniger auf die Abstriche, die gemacht werden müssen, sondern konzentrieren sich auf das Vorhandensein von Ressourcen, um Selbstbestimmung zu erleben, was auch auf das Vorhandensein einer hohen intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden schließen lässt.

Ein weiteres zentrales Element, das die Selbstbestimmung beeinflusst, ist Transparenz. Schein und Schein (2018) betonen, dass eine offene Organisationskultur, in der Informationen klar kommuniziert werden, die Wahrnehmung von Autonomie stärkt. Die Interviews verdeutlichen, dass formale Rückkopplungsmechanismen eine entscheidende Rolle spielen: Fehlt Transparenz über Entscheidungswege, bleiben bestehende Autonomiebereiche eingeschränkt, da unklar ist, inwieweit eigene Handlungen tatsächlich Gestaltungsspielraum eröffnen. Die Interviews verdeutlichen zudem, dass Transparenz nicht nur eine Frage der Informationsweitergabe ist, sondern maßgeblich durch strukturelle Rahmenbedingungen und die gelebte Organisationskultur geprägt wird. Praktisch angewendet zeigt sich dieses Element in Verbindung zu Wissensmanagement, Zugang zu Informationen, und Aufstiegschancen, regelmäßigen Teamsitzungen, Feedbackschleifen, Arbeitskreisen, Mitarbeiter:innengespräche, Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit von Teamleitung, Bereichsleitung und Geschäftsführung, sowie klare Angaben in den Stellenbeschreibungen. Ein hoher Grad an Transparenz kann nur dann verwirklicht werden, wenn Mitarbeitende, wie in ITV1/4/C, beschrieben nicht nur informiert werden, sondern auch selbst aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Diese scheinen aber nicht an den Grenzen der Organisation zu enden, sondern auch Förderinstitutionen zu betreffen. Der Wirkungszusammenhang ist hier nicht nur mit anderen Elementen, sondern auch in allen organisationsrelevanten Bereichen erkennbar. Nur so erlaubt Transparenz die Nutzung aller, mit ihr verbundenen, Elemente des Empowerment-Ansatzes und kann umfassende Teilhabe an verschiedenen Prozessen generieren. Aber es wurde in ITV3/3/L auch erwähnt, dass hierarchische Organisationsstrukturen das Vorhandensein von Transparenz nicht per se verhindern, wenn sie klar kommuniziert sind. Transparenz kann dann auch vorhanden sein, wenn sie Strukturen und Mechanismen der Beteiligung oder eben Nicht-Beteiligung für alle sichtbar sind, als Empowerment-Element kann Transparenz in diesem Zusammenhang nicht wirken. Darüber hinaus zeigen sich Verbindung, der bisher angeführten Elemente: Selbstbestimmung und Einfluss. Wenn Fachkräfte nicht selbstbestimmt über ihren Ressourceneinsatz entscheiden können und gleichzeitig wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten in Ressourcenentscheidungen haben, sinkt ihr Einfluss-Erleben in der täglichen Praxis. Zudem zeigt sich, dass Transparenz eine Grundlage für Einflussnahme darstellt, da Mitarbeitende erst dann aktiv mitgestalten können, wenn sie Zugang zu relevanten Informationen haben.

Einfluss wird spürbar, wenn Fachkräfte nicht nur in der direkten Klient:innenarbeit tätig sind, sondern auch an gesellschaftlichen Prozessen teilhaben können. Die Komplexität dieses Elementes erfordert weiterführende Analysen, weshalb es als Subforschungsfrage ab Kapitel 7.2 anhand der Organisationsebenen intensiver behandelt wird. Für diesen Teil kann zusammenfassend gesagt werden, dass Einfluss durch flache Hierarchien und partizipative Entscheidungsprozesse gestärkt wird, tatsächliche Entscheidungsmacht in stärker hierarchisch geprägten Organisationen aber eingeschränkt ist. Die Interviews bestätigen die theoretischen Überlegungen aus dem Methodik-Kapitel, dass Einfluss nicht nur auf operative Tätigkeiten, sondern auch auf strategische und administrative Prozesse bezogen werden sollte (Spreitzer, 2008). Während die Möglichkeiten zur individuellen Mitgestaltung auf Teamebene durchaus vorhanden sind, zeigt sich auf höheren Ebenen eine deutliche Einschränkung vor allem durch fehlende formaler Partizipationsmechanismen, die eventuell auf hierarchische Strukturen zurückzuführen sind. Weiterführende Untersuchungen könnten analysieren, inwiefern eine strukturelle Verankerung von Beteiligungsprozessen auf politischer und organisationaler Ebene dazu beitragen könnte, die Einflussmöglichkeiten von Fachkräften langfristig zu erweitern.

Im Anschluss an dieses Kapitel wird Einfluss im Zuge der Subforschungsfragen noch ausführlicher analysiert, hier steht nun das Erleben von Bedeutsamkeit der Interviewten Personen aller Ebenen des Forschungsfeldes im Fokus. Aus der Erhebung geht klar hervor, dass es einen hohen Stellenwert hat. Ausgehend von der vielfach erwähnten intrinsischen Motivation ist es für die Professionist:innen unerlässlich, dass sich eigene Werte in den Leitbildern der Organisationen widerspiegeln. Durch dieses Zusammenspiel scheint es an dieser Stelle angebracht, den organisationalen Aufbau und die Werthaltungen, die sich nicht nur in den Leitbildern, sondern auch den Strukturen zeigen können und müssen zu erwähnen. Dass sich die in den Interviews angesprochene Wertorientierung in kollektivistisch-demokratischen Organisationsformen, die in der Theorie von Rotschild-Witt aus dem Jahr 1979 bereits strukturiert wären, könnte eine flächendeckende Implementierung im Zuge von Changeability-Prozessen erleichtern. Die Nähe zwischen den vorgestellten Empowerment-Konzepten und den Aspekten dieser Organisationsform werden durch die Ergebnisse aus den Interviews der vorliegenden Forschung bekräftigt. Somit kann geschlussfolgert werden, dass innerhalb der Organisationen beratender Sozialer Arbeit jene Einstellungen zu finden sind, die kollektivistisch-demokratisierte Organisationsstrukturen entsprechen, und diese bereits häufig innerhalb der kleinteiligen Einheiten, den Teams, verwirklicht sind. Mitarbeiter:innen aller Ebenen der Sozialen Arbeit haben darüber hinaus umfassende Ansprüche an sich selbst, ihre Organisationen und an die Gesellschaft. Es wird erwähnt, dass diese Arbeit Sinn ergibt (ITV3/3/M) und ein humanistischer Grundgedanke innerhalb der Organisationen (ITV3/2/M1) wesentlich ist und dass es ein Zusammenspiel zwischen Klient:innenarbeit, den Teams, Hierarchieebenen und dem Förderwesen bedarf. Hierin zeigt sich, deutlich, dass es sich um eine Menschenrechtprofession handelt, die auch immer ein politisches Mandat innehat. Dadurch könnte die Profession selbst das Erleben des Elementes Anerkennung mitgestalten.

Für das Element Anerkennung ist auffallend, dass es sich auf den befragten Ebenen unterschiedlich darstellt. Die Ebene der Makroebene konzentriert sich vor allem darauf Anerkennung außerhalb der

Organisationen, von politischen und fördergebenden Institutionen, zu erlangen. Die von den Interviewten Personen, sowie einem Großteil der Teilnehmer:innen der verwendeten Erhebung der AK Wien wahrgenommene, mangelnde gesellschaftliche Anerkennung der Sozialen Arbeit insgesamt (Schalek & Kappacher, 2024: 89) spiegelt in fehlender politischer Unterstützung wider. Die Makroebene sieht es zudem als ihre Aufgabe, für eine stärkere gesellschaftliche und finanzielle Unterstützung, zu sorgen und die Bedeutung der Sozialarbeit langfristig zu sichern. Den Interviews mit den Mitarbeiter:innen der Mikro- und Mesoebene zufolge, sollte die Makroebene aber den Fokus nicht nur in dorthin legen, sondern auch Anerkennung in ihre eigene Richtung spürbar transportieren. Formale Maßnahmen, wie Prämien, Feste oder andere symbolische Gesten scheinen dies nicht ausreichend zu vermitteln. Auch wird ein stärkerer Zusammenhalt der Profession gefordert. Die unteren Ebenen fühlen sich eher übersehen und unbeachtet. Das Element Anerkennung wird auf allen Ebenen vermisst und es besteht keine Einigkeit darüber, von wo und wie es vermittelt werden könnte.

Ein weiteres, sich nach den Erfordernissen der Ebenen unterscheidendes Element, stellt Entwicklungschancen dar. Entwicklungschancen auf Mikroebene werden primär als Aufstiegsmöglichkeiten interpretiert wobei innerorganisatorische Weiterentwicklungen innerhalb der Basisarbeit kaum als Karriereweg genutzt werden können oder wollen. Ähnlich den Ergebnissen der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor (Schüll et al., 2018) wollen Professionist:innen nicht mehr Verantwortung übernehmen, wenn sie dafür Zeit für Klient:innenarbeit einbüßen müssen. Der Changeability-Ansatz, der in der Theorie Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung ohne Hierarchieaufstieg vorsieht (Capgemini, 2023; Kanter, 1977), wurde in den Interviews nicht weiter thematisiert. Karriere wird primär als hierarchischer Aufstieg verstanden, während alternative Entwicklungspfade kaum erwähnt sind. Innerorganisatorische Spezialisierungen innerhalb der Basisarbeit werden selten als Karriereschritt wahrgenommen und sind meist nicht mit finanziellen Anreizen oder strukturellen Aufstiegsmöglichkeiten verbunden. Dies führt dazu, dass Fachkräfte zwar ihre Qualifikationen erweitern, jedoch kaum berufliche Vorteile daraus ziehen können (Kanter, 1977: 112). Die Hypothese, dass Weiterbildung primär als Qualitätssicherungsmaßnahme verstanden wird und nicht als individuelles Entwicklungspotenzial, kann durch die Ergebnisse gestützt werden. Dies wird unter anderem durch die geringe institutionelle Verankerung von Qualifizierungszulagen für spezialisierte Fortbildungen bestätigt. Auch Überlegungen der Mesoebene zu gesamtorganisatorischen Weiterentwicklungen, scheinen nicht strukturell implementiert zu sein. Es scheint, dass Entwicklungschancen innerorganisatorisch, abgesehen von vorgegebenen Weiterbildungseinheiten, individuell zu handhaben sind.

Am Ende der Diskussion findest sich das Element Entscheidungsmacht. Sie ist eng mit Einfluss, Arbeitsressourcen, Transparenz, Rollenklarheit, Selbstbestimmung und darüber hinaus mit den Organisationsstrukturen verknüpft. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die ungleiche Verteilung von Entscheidungsmacht innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit. Auf der Makroebene wurde in den Interviews häufig von Verantwortung, jedoch seltener explizit von Entscheidungsmacht gesprochen. Die Begriffe scheinen teils synonym verwendet zu werden, obwohl sie unterschiedliche Bedeutungen haben. Verantwortung umfasst die Verpflichtung, für den Verlauf von Prozessen einzustehen und sicherzustellen, dass diese möglichst optimal gestaltet werden.

Entscheidungsmacht hingegen bezeichnet die Berechtigung, verbindlich etwas festzulegen. Diese Unterscheidung ist zentral, da sie strukturelle Machtverhältnisse innerhalb sozialer Organisationen widerspiegelt. Die Interviews zeigen, dass auf allen untersuchten Ebenen ein hoher Grad an Verantwortung besteht. Dies betrifft sowohl die fachliche Verantwortung für Interventionen als auch den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, seien es Nutzer:innen, Mitarbeiter:innen oder Budgetmittel. Entscheidungsbefugnisse werden jedoch weitgehend innerhalb bestehender Hierarchien geregelt, wobei die Entscheidungsmacht häufig auf höheren Organisationsebenen verbleibt. Insbesondere auf der Makroebene zeigt sich, dass die Entscheidungsbefugnis in der direkten Arbeit mit Klient:innen oftmals nur das "Wie" und "Wann", nicht jedoch das "Was" betrifft. Die Differenz zwischen formaler Entscheidungsbefugnis und der übertragenen Verantwortung zeigt sich als zentrale Herausforderung für das Empowerment von Fachkräften. Die Forschung hebt hervor, dass Entscheidungsbefugnisse eine zentrale Rolle für Autonomie, Arbeitszufriedenheit und Rollenverständnis spielen. Ohne strukturelle Mitbestimmungsmöglichkeiten kann Verantwortung zu einer Belastung werden, anstatt Autonomie zu fördern (Schermuly, 2023). In diesem Aspekt kann auch an unsere Forschungsergebnisse nochmal angeschlossen werden, da klargestellt wird, dass in der Sozialen Arbeit die wirkliche Professionelle Leistung die professionelle Entscheidung ist und Mitarbeiter:innen durch Kompetenzausbau dazu befähigt werden müssen, professionelle Entscheidungen sicher treffen zu können. Diese Entscheidungsprozesse erfordern jedoch nicht nur fachliche Kompetenz, sondern auch strukturelle Rahmenbedingungen, die Entscheidungsfreiheit ermöglichen. Damit professionelle Entscheidungen wirksam werden können, müssen übergeordnete Instanzen Vertrauen in die Fachkräfte setzen und ihnen die notwendige Entscheidungsfreiheit zugestehen. Gleichzeitig müssen auch die realen Variationen im Ressourceneinsatz im System verankert sein, da professionelle Entscheidungen nur dann umgesetzt werden können, wenn die erforderlichen Mittel tatsächlich zur Verfügung stehen. Ähnlich wie Ärzt:innen, die eine individuelle Therapie für ihre Patient:innen erstellen und dafür auf ausreichende Mittel zurückgreifen müssen, benötigen auch Sozialarbeiter:innen, wie in ITV1/3/C postuliert, Spielräume für professionelle Entscheidungen. Während in Organisationen mit flachen Hierarchien ein hohes Maß an Entscheidungskompetenz auf Team- oder Mesoebene angesiedelt ist, bleibt sie in stärker regulierten hierarchischen Strukturen der Makroebene vorbehalten. Nach Spreitzers Konzept (1995) fehlen dabei dezentrale Strukturen, welche die Selbstständigkeit der Teams fördern und so Engagement und Zufriedenheit steigern könnten. Nach Müller-Jentsch (2018) geht durch die Zentralisation von Entscheidungsmacht in höhere Ebenen ein weiterer Aspekt verloren, nämlich die Partizipation an Entscheidungsprozessen und das aktive Mitspracherecht. Da Entscheidungsmacht auch mit Einfluss korreliert, bleibt hier dieses Element den höheren Ebenen vorbehalten. Die Mesoebene scheint teilweise vor allem eine Beratungs-, Koordinations- und Vermittlungsrolle zwischen ihren Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten einzunehmen, da auch sie nur innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen agieren können. Auf Mesoebene zeigt sich zudem ein ambivalentes Bild: Einerseits wird betont, dass Leitungen eine wesentliche Rolle bei der Weitergabe von Entscheidungsmacht an ihre Mitarbeitenden spielen, andererseits können sie ihre Entscheidungsmacht nur dann weitergeben, wenn sie selbst über ausreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen. Die Ergebnisse zeigen, dass Leitungspersonen bewusst versuchen, Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung zu überlassen, indem sie nicht vorschnell in

Entscheidungsprozesse eingreifen. Sie sind jedenfalls bemüht, dass Fachkräfte ihre Arbeit nicht nur ausführen, sondern aktiv mitgestalten können. Auf strukturelle Prozesse ist aber kein weiterer Einfluss oder Entscheidungsmacht auf Seiten der Mikroebene definiert

Die Diskussion macht deutlich, dass in vielen Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit eine strukturelle Diskrepanz zwischen operativer Verantwortung und strategischer Entscheidungsmacht besteht. Diese Diskrepanz erschwert nicht nur die professionelle Handlungsfähigkeit, sondern hemmt auch das Innovationspotenzial, da Fachkräfte ihre Expertise nicht vollständig in Entscheidungsprozesse einbringen können, was sich wiederum negativ auf das Empfinden von Einfluss und Selbstbestimmung auswirkt. Jene Elemente die auf den ersten Blick als verwirklicht angesehen wurden, scheitern an strukturellen Verbindungen zu weiteren Elementen, die es bräuchte, um Empowerment-Erleben in Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit etabliert zu sehen. Eine klarere Beantwortung der Forschungsfrage bleibt an dieser Stelle aus. Mit dem folgenden Kapitel wird ein Bogen über die gesamte Arbeit gespannt, Rück- und Ausblick sollen hierin erfolgen, ebenso die Relevanz der Forschungsarbeit und Empfehlungen für weitere formuliert werden.

7 Ergebnisse der Subforschungsfragen

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

Der nächste Abschnitt befasst sich mit den spezifischen Interessen der Autor:innen, die sich innerhalb des Forschungsprozesses herauskristallisiert haben. Beginnend mit der Makroebene werden Phänomene der einzelnen Organisationsebenen näher betrachtet.

7.1 New Work in normativen Grundlagen der beratenden Sozialen Arbeit

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka

Dieser Teil der Forschungsarbeit untersucht, welche Arbeitsorganisationselemente des New Work in Betriebsvereinbarungen und anderen normativen Grundlagen von Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit strukturell verankert sind. Ziel ist es, demnach zu analysieren, welche Maßnahmen zur Förderung von Empowerment-Strategien sich in Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum finden. Ein Interviewzitat bringt die Relevanz arbeitsrechtlicher Grundlagen für empowerment-orientierte Gestaltung auf den Punkt:

“Weil die Rechte der Mitarbeiterinnen im Wesentlichen im Arbeitnehmer:innenschutz und im Arbeitsrecht abgebildet sind, [...] ist, glaube ich, wichtig, dass man auch wirklich das Arbeitsrecht und die betriebliche Mitbestimmung, also auch auf der Ebene der Kolleginnen und Kollegen, viel stärker in den Blick nimmt, nämlich auch als Gestaltungsinstrument. Ja, ich glaube, da steckt tatsächlich sehr viel Potenzial drinnen, das oft gar nicht genutzt wird” (ITV1/3/C, Pos. 35).

Vor diesem Hintergrund wurden insgesamt 54 Betriebsvereinbarungen und zwei Kollektivverträge aus Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit sowie die dazugehörigen gesetzlichen und kollektivvertraglichen Grundlagen analysiert. Die Ethischen Grundlagen bilden ebenfalls einen zentralen Bezugsrahmen für diese Analyse. Obwohl er rechtlich nicht bindend ist, formuliert er zentrale Prinzipien beruflicher Integrität wie Partizipation, Selbstreflexion, kontinuierliche Weiterbildung und transparente Kommunikation. Diese Prinzipien stehen in enger Verbindung zu den untersuchten Empowerment-Elementen und dienen daher als ergänzender Referenzpunkt bei der Bewertung der Regelungsinhalte. Die Ethischen Grundsätze betonen darüber hinaus die Verantwortung der Organisationen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die professionelles Handeln ermöglichen und die Selbstbestimmung von Fachkräften fördern.

Die Concept Matrix (vgl. Kapitel 4.5.1) dient dabei als Instrument zur systematischen Erfassung und Bewertung der Umsetzung von Empowerment-Elementen der untersuchten Gesetze, Verträge und Vereinbarungen. Die Auswertung erfolgt entlang der in Kapitel 5 definierten Empowerment-Elemente. Damit wird ein normativer und analytischer Referenzrahmen geschaffen, der die systematische Untersuchung betrieblicher Regelungen ermöglicht, ohne eine abschließend theoretisch definierte Konzeption von „New Social Work“ vorauszusetzen. Die Concept Matrix ermöglicht eine vergleichende Bewertung der Regelungsinhalte entlang einheitlicher Kategorien und macht sichtbar, inwieweit einzelne Elemente explizit geregelt, lediglich angedeutet oder nicht adressiert werden. Auf diese Weise kann nicht nur festgestellt werden, ob Empowerment-Elemente formell enthalten sind, sondern auch, in welchem Umfang und mit welcher Tiefe sie im organisationalen Kontext verankert sind. Die Matrixdarstellungen werden auszugsweise im Anhang 2 bis 7 dieser Masterarbeit beigelegt.

In diesem Kapitel erfolgt eine vertiefende Betrachtung ausgewählter Aspekte in Hinblick auf die Beantwortung der Subforschungsfrage. Betriebsvereinbarungen und kollektivvertragliche Bestimmungen werden vergleichend herangezogen und punktuell mit Interviewaussagen kontrastiert, um die jeweilige Umsetzungsrealität in den Organisationen differenziert erfassen zu können

97 ArbVG – Mitbestimmungsrahmen und seine Bedeutung für Empowerment orientierte Arbeitsgestaltung

Das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG), BGBl. Nr. 22/1974 idgF, stellt die zentrale gesetzliche Grundlage für die kollektive betriebliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen in Österreich dar. Die rechtlichen Grundlagen für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen finden sich in den §§ 96 bis 97 ArbVG. Diese Paragraphen definiert jene Angelegenheiten, zu denen Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber:innen und Betriebsrat bzw. Betriebsräten abgeschlossen werden müssen oder können. Ein Betriebsrat kann gemäß § 40 ArbVG in Betrieben eingerichtet werden, in denen dauerhaft mindestens fünf Arbeitnehmer:innen beschäftigt sind. Erst mit seiner Existenz ist der Abschluss von Betriebsvereinbarungen gemäß §§ 96-97 ArbVG überhaupt möglich.

Die in dieser Forschungsarbeit untersuchten Arbeitsorganisationselemente orientieren sich inhaltlich größtenteils an jenen Regelungsfeldern, die gemäß § 97 Abs. 1 Z 1–27 ArbVG Gegenstand freiwilliger bzw. erzwingbarer Betriebsvereinbarungen sein können (Schorn, 2016: 17ff). §97 ArbVG bietet eine

rechtlich verankerte Grundlage zur Gestaltung zentraler arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen. Die Norm enthält eine taxative Aufzählung von Regelungsmaterien, die unter anderem die Verteilung der Arbeitszeit, Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Förderung von Frauen im Betrieb umfassen (§97 Abs. 1 Z1-27 ArbVG). Abzugrenzen ist § 97 ArbVG von den §§ 96 und 96a ArbVG, die sogenannten notwendigen Betriebsvereinbarungen betreffen. Diese regeln zustimmungspflichtige Maßnahmen – etwa die Einführung von Kontrollmaßnahmen oder Systemen zur Verhaltensüberwachung – bei denen die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich ist oder gegebenenfalls durch eine Entscheidung der Schlichtungsstelle ersetzt werden kann (Schorn, 2016: 17ff).

Nur jene Themenbereiche, die in den §§ 96-97 ArbVG ausdrücklich genannt sind, können Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein. Die Norm definiert somit die inhaltliche Grenze dessen, was im Rahmen kollektiver Regelungen rechtsverbindlich ausgestaltet werden kann.

Im Hinblick auf die betriebliche Regelbarkeit von Empowerment-orientierten Gestaltungsfeldern bildet § 97 Abs. 1 Z1-27 ArbVG einen klar umrissenen rechtlichen Rahmen für eine Vielzahl arbeitsorganisatorischer Betriebsvereinbarungen und stehen somit im Zentrum der vorliegenden Analyse.

Als erster analytischer Schritt wurde eine Auswahl jener Ziffern des § 97 ArbVG getroffen, die inhaltlich Anknüpfungspunkte zu arbeitsorganisatorischen Elementen aufweisen, wie sie im Kontext strukturellen und psychologischen Empowerments diskutiert werden. Die nachstehende Übersicht fasst jene Bestimmungen zusammen, die in der Folge einer vertiefenden Bewertung im Rahmen der Concept Matrix für Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit unterzogen wurden. Diese Zuordnung diente der thematischen Orientierung und erlaubte eine erste Einschätzung darüber, in welchen Themenfeldern § 97 ArbVG potenziell Gestaltungsspielräume für Empowerment eröffnet.

Insgesamt zeigt sich, dass § 97 ArbVG eine Vielzahl von Regelungsmaterien umfasst, die grundsätzlich für eine an Empowerment orientierte Arbeitsgestaltung von Bedeutung sein können. Der Gesetzgeber trifft in dieser Bestimmung jedoch keine konkret inhaltlichen Regelanordnungen, sondern räumt den Betriebsparteien eine Regelungsbefugnis ein, ohne damit eine normativ bindende Verpflichtung zur Ausgestaltung zu statuieren. Ihre rechtliche Wirkung besteht primär in der Schaffung von Ermöglichungsstrukturen, die durch kollektive betriebliche Vereinbarungen konkretisiert werden müssen, um normative Wirksamkeit zu entfalten. Ein Unterbleiben der Umsetzung einzelner Regelungstatbestände in Betriebsvereinbarungen ist demnach nicht ohne Weiteres als Ausdruck eines Desinteresses oder eines Vollzugsdefizits zu werten. Vielmehr kann ein solcher Umstand sachlich gerechtfertigt sein, etwa weil bestimmte Regelungsgegenstände im jeweiligen betrieblichen Kontext keine praktische Relevanz entfalten. § 97 ArbVG ist somit als ein offener rechtlicher Gestaltungsrahmen zu verstehen, dessen tatsächliches Empowerment-Potenzial maßgeblich von der aktiven Nutzung durch die betrieblichen Akteur:innen und dem betrieblichen Kontext abhängt

Der Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich als normative Grundlage für Empowerment orientierte Arbeitsbedingungen

Die normativen Grundlagen, unter welchen in Österreich ein Kollektivvertrag abgeschlossen werden kann, sind in den §§ 2 bis 21 des Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG) geregelt. Da sie für die vorliegende Fragestellung nur einen übergeordneten Rahmen darstellen, wird auf diese Bestimmungen im Rahmen dieser Forschung nicht näher eingegangen.

Der analytische Fokus richtet sich direkt auf den Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich (SWÖ-KV), der in seiner aktuellen Fassung 2025 einen wesentlichen arbeitsrechtlichen Bezugsrahmen für die untersuchten Organisationen darstellt. Er regelt grundlegende Aspekte der Arbeitsorganisation wie Fortbildung (§ 34), Supervision (§ 35), Urlaub (§ 16), Dienstplan (§ 15), Dienstverhinderungen (§ 27) und Vordienstzeiten (§ 32). Diese kollektivvertraglichen Bestimmungen definieren verbindliche Mindeststandards und eröffnen gemäß § 3 Abs. 1 ArbVG zugleich die Möglichkeit, durch betriebliche Vereinbarungen von diesen Standards abzuweichen, sofern die Regelungen für Arbeitnehmer:innen günstiger sind. Damit fungiert der SWÖ-KV als strukturgebender Rahmen, innerhalb dessen an Empowerment orientierte Maßnahmen realisiert werden können. Die Analyse zeigt jedoch, dass viele Bestimmungen rahmenhaft verbleiben und konkrete Ausgestaltungen in den Zuständigkeitsbereich der einzelnen Organisationen fallen.

Der Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich (SWÖ-KV) stellt für Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit in Österreich eine zentrale kollektivrechtliche Grundlage dar. Er regelt verbindlich arbeitsrechtliche Mindeststandards und strukturiert damit wesentliche Bereiche der Arbeitsorganisation (vgl. § 2 ArbVG). Im Unterschied zu § 97 ArbVG, der als Rahmengesetz fakultative Regelungsinhalte benennt, definiert der SWÖ-KV verbindliche Ansprüche, die für alle dem Geltungsbereich unterliegenden Organisationen und Mitarbeiter:innen unmittelbar rechtsverbindlich sind (vgl. § 11 ArbVG). Die inhaltliche Analyse konzentrierte sich auf jene Regelungsfelder, die in Bezug auf strukturelles und psychologisches Empowerment als besonders relevant eingeschätzt wurden.

Dabei ist zu beachten, dass laut § 3 Abs. 1 ArbVG die Bestimmungen des Kollektivvertrags weder durch Betriebsvereinbarungen noch durch Einzelarbeitsverträge aufgehoben oder beschränkt werden dürfen. Sondervereinbarungen sind nur dann zulässig, wenn sie für Arbeitnehmer:innen günstiger sind oder sich auf nicht kollektivvertraglich geregelte Angelegenheiten beziehen (vgl. § 3 Abs. 1 ArbVG). Dies unterstreicht die bindende Wirkung des SWÖ-KV für die betriebliche Gestaltung und begrenzt gleichzeitig mögliche Erweiterungen durch Betriebsparteien auf positiv abweichende Regelungen im Sinne des sogenannten Günstigkeitsprinzips.

Ausgehend von einer systematischen Durchsicht des SWÖ-KV 2025 wurden insbesondere folgende Paragraphen identifiziert, die für Empowerment-Elemente von Bedeutung sein könnten.

- § 15: Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitverteilung
- § 16: Sonderurlaubsregelungen
- § 27: Dienstverhinderungen (z. B. Pflegefreistellung)
- § 34: Anspruch auf Fort- und Weiterbildung
- § 35: Supervision
- § 32: Anrechnung von Vordienstzeiten

- § 10: Zuschläge und Überstundenregelungen

Auswertung der normativen Grundlagen

Im Bestreben, einen thematischen Überblick über die möglichen innerbetrieblichen Regelungen zu erhalten, wurde die oben angeführte Tabelle um den Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich ergänzt. Daraus ergibt sich ein erstes Bild, in welchen Rahmenbedingungen Betriebsvereinbarungen in den Organisationen möglich sind:

Tabelle 7-1: ArbVG und SWÖ-KV in Verbindung mit den Empowerment-Elementen

§97 ArbVG	Bezug zu Empowerment	SWÖ-Kollektivvertrag
Z2 Arbeitszeitverteilung	Selbstbestimmung, Arbeitsressourcen	§4-16 Arbeitszeit, Dienstpläne, Gleitzeitregelung, geteilte Dienste
Z3 Abrechnung und Auszahlung der Bezüge	Arbeitsressourcen	§30, §29 Gehaltstabellen, Klarheit über Grundentgelt und Zuschläge
Z4 Betriebsänderung & Mitbestimmung	Entscheidungsmacht, Einfluss	Nicht explizit geregelt
Z5 Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrats an Schulungs-, Bildungs-, Wohlfahrtseinrichtungen	Entscheidungsmacht, Entwicklungschancen, Einfluss, unterstützende Ressourcen	§34, §35 Fortbildungspflicht, Anspruch auf Supervision
Z8 Gesundheitsmaßnahmen	unterstützende Ressourcen	Nicht explizit geregelt, §27 Dienstverhinderung, §17 Pflegefreistellung,
Z9 Menschengerechte Arbeitsgestaltung	Bedeutsamkeit	Nicht explizit geregelt
Z10 Grundsätze betreffend den Verbrauch des Erholungsurlaubes	Arbeitsressourcen	§16 Urlaub
Z11 Entgeltfortzahlungsansprüche für den zur Teilnahme an Betriebs-, Gruppen-, Betriebshauptversammlungen	Einfluss, Anerkennung	Nicht explizit geregelt
Z12 Erstattung von Auslagen und Aufwendungen sowie Regelung von Aufwandsentschädigungen;	Anerkennung, unterstützende Ressourcen	§37 Reisekosten, Entgeltfortzahlung
Z14 Betriebliches Vorschlagswesen	Einfluss	Nicht explizit geregelt

Z15 Zuwendungen bei besonderen Anlässen	Anerkennung	§10, §31 Zuschläge für Feiertage, SEG-Zulagen
Z16 Leistungsbezogene Prämien	Anerkennung (strukturell)	§31 Leistungs- und Funktionszulagen
Z18-18b betriebliche Pensions- und Ruhegeldleistungen	Anerkennung, Arbeitsressourcen,	Nicht geregelt
Z19 Mitwirkung bei betrieblicher Ausbildung	Entwicklungschancen, Entscheidungsmacht, Einfluss	§34 Regelungen zur Fortbildung inkl. Arbeitszeit
Z20 Betriebliches Beschwerdewesen	Transparenz, Einfluss	Nicht explizit geregelt
Z21 Rechtsstellung bei Krankheit und Unfall	Arbeitsressourcen, Bedeutung	Nicht explizit geregelt §27 Regelungen zu Dienstverhinderung und Sonderurlaub
Z25 Frauenförderung & Vereinbarkeit von Betreuungspflichten	Entwicklungschancen, unterstützende Ressourcen	§17 Karenz, Pflegekarenz, Anschlusskarenz
Z27 Homeoffice	Selbstbestimmung, unterstützende Ressource	§15 indirekt über Dienstpläne, mobile Dienste

Im Zuge der Analyse wurde § 97 ArbVG und der SWÖ-KV mithilfe der Concept Matrix ausgewertet (siehe Anhang 2 und 3), wobei strukturelles Empowerment im Sinne von Arbeitsorganisationselementen im Fokus steht. Ziel war es, zu überprüfen, ob und in welcher Form Empowerment-Elemente in den dort genannten Regelungsfeldern erkennbar sind. Die Matrix ermöglichte dabei eine vergleichende Einschätzung entlang der Kategorien "explizit geregelt", "implizit vorhanden" oder "nicht adressiert".

Die Ergebnisse zeigen, dass für Empowerment relevante Themen wie Entscheidungsmacht durch die Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrates an der Berufsausbildung oder die Möglichkeit zur Schaffung von spezifischer Frauenförderung im Gesetz explizit benannt sind. Diese Regelungsinhalte bieten grundsätzlich weitere Anknüpfungspunkte, um arbeitsorganisatorische Bedingungen zu schaffen, die Partizipation, Kompetenzentwicklung und individuelle Förderung ermöglichen. Unterstützungsangebote wie Fortbildungen oder Supervision werden im Gesetz nicht näher operationalisiert. Ähnlich verhält es sich mit Aspekten Anerkennung oder Transparenz – diese sind als Regelungsthemen nicht ausdrücklich genannt, lassen sich jedoch teilweise über die Möglichkeit von Abschlüssen einer Betriebsvereinbarung zu „Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit“, Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung“ oder „Rechtsstellung bei Krankheit und Unfall“ herleiten. Auch sind Betriebsvereinbarungen per se dazu geeignet, Transparenz in Organisationen zu fördern, und bilden nach Abschluss einen zusätzlichen transparenten normativen Rahmen des Arbeitsverhältnisses.

Als besonders relevante Bezugspunkte an empowerment-orientierten Gestaltungsfeldern in der beratenden Sozialen Arbeit konnten Ziffern des § 97 ArbVG identifiziert werden, die unter anderem die Gestaltung von Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, Mitwirkungsmöglichkeiten bei Ausbildungsprozessen, Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Gleichstellungsinitiativen sowie Optionen zur flexiblen Arbeitsorganisation – etwa durch Homeoffice – betreffen. Darüber hinaus regeln einzelne Ziffern auch die Mitwirkung an Bildungs- und Wohlfahrtseinrichtungen (Z 5) sowie Instrumente der Anerkennung wie Prämienregelungen oder Zuwendungen (Z 15, Z 16).

Die im SWÖ-KV verankerten Regelungen fokussieren sich primär auf arbeits- und sozialrechtliche Absicherung, während normative Vorgaben zur strategischen Einbindung von Arbeitnehmer:innen oder zur partizipativen Gestaltung betrieblicher Prozesse nur in begrenztem Umfang erkennbar sind. Auch hier kommt der betrieblichen Umsetzung eine zentrale Bedeutung zu: Erst im Rahmen konkreter betrieblicher Praktiken entscheidet sich, in welchem Ausmaß die kollektivvertraglich eröffneten Spielräume zur Stärkung von Empowerment tatsächlich genutzt werden.

Auf Grundlage dieser normativen Rahmenbedingungen richtet sich der Blick nun auf die konkrete betriebliche Umsetzung. Anhand der analysierten Betriebsvereinbarungen und kollektivvertraglichen Regelungen wird im Folgenden untersucht, welche Arbeitsorganisationselemente des „New Social Work“ strukturell verankert sind – und in welcher Form sie Empowerment ermöglichen

7.1.1 Praktiken und Maßnahmen zur Förderung von Empowerment in Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum

Das Datenmaterial dieser Analyse besteht aus 56 einzelnen internen Dokumenten, darunter Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge, aber auch vereinzelt Leitfäden von fünf unterschiedlichen Organisationen. Die Dokumente der einzelnen Organisationen wurden anhand der strukturellen Empowerment-Elemente analysiert, die Ergebnisse werden nun in diesem Kapitel dargestellt. Die Darstellung folgt dabei der inhaltlichen Logik der untersuchten Dokumente. Das heißt, es wird entlang der Regelungsinhalte von Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen argumentiert, wodurch sich jeweils eine Zuordnung zu den relevanten Empowerment-Elementen ergibt. Auf dieser Grundlage wird im Folgenden systematisch aufgezeigt, inwieweit sich Prinzipien des „New Social Work“ in der betrieblichen Praxis strukturell wiederfinden lassen.

Mitarbeiter:innengespräche als Empowerment Praktik

Als erstes Ergebnis kann festgehalten werden, dass im Forschungsfeld Mitarbeiter:innengespräche grundsätzlich zur organisationalen Praxis gehören und in allen untersuchten Organisationen – wenn auch in unterschiedlicher Form – implementiert sind. Sie finden üblicherweise mit der direkten Führungskraft statt und ziehen sich durch sämtliche Hierarchieebenen (ITV1/6/C, Pos. 28). Im organisationalen Sprachgebrauch treten sie unter verschiedenen Bezeichnungen auf, etwa als Entwicklungsgespräche (Organisation D, Dokument 19), Orientierungsgespräche oder Mitarbeiter:innengespräche (SWÖ-KV; Organisation A, Dokument 14), und finden meist in bestimmten

zeitlichen Intervallen statt. Insgesamt wurde eine Heterogenität der Regelungsform als auch der Regelungsinhalte festgestellt. Gemeint ist bei allen untersuchten Organisationen, dass Mitarbeiter:innengespräche in den organisationalen Rahmenbedingungen festgelegt sind. Jedoch konnten Unterschiede in ihrer formalen Ausgestaltung, des inhaltlichen Umfangs und der Zielrichtung festgestellt werden. Auch der Regelungskontext variiert: Während in einigen Fällen eine eigene Betriebsvereinbarung vorliegt (Organisation A, Dokument 14; Organisation D, Dokument 2), wird andernorts lediglich auf den SWÖ-Kollektivvertrag oder auf eine Regelung einer internen Richtlinie verwiesen (Organisation C Dokument 1 in Verbindung mit Dokument 5). Eine eigenen Concept Matrix vergleicht hierzu die unterschiedlichen Organisationen und ist im Anhang 4 abgebildet.

In mehreren Organisationen ist das Mitarbeiter:innengespräch Bestandteil umfassender Regelungsstrukturen zur Personalführung. Teilweise ist es in systematisch aufgebauten Prozessen der Mitarbeiter:innenführung integriert, die durch Leitfäden oder strukturierte Gesprächsformate ergänzt werden. Eine Führungskraft beschreibt dies exemplarisch folgendermaßen:

„Da ist alles drinnen geregelt, was die Mitarbeiterinnen angeht. Da gibt es dann für die Abteilungsleitungen das Monatsgespräch, das Fünf-Monatsgespräch und die Mitarbeitergespräche jährlich. Dann gibt es die Krisengespräche, ja, die Kritikgespräche. Wenn es wirklich notwendig ist.“ (ITV1/1/C, Pos. 31)

Während eine Implementierung von Mitarbeiter:innengesprächen in den Betriebsvereinbarungen auf eine explizite Umsetzung einer Praktik des Empowerment-Elements Entwicklungschancen verweist, unterstreichen Interviewaussagen auch die Begrenztheit dieses Formats. So wird betont, dass jährlich stattfindende Gespräche wenig geeignet sind, um zeitnah Rückmeldung zu geben, besondere Leistungen anzuerkennen oder aus Fehlern unmittelbar zu lernen:

„Das heißt, ein Feedback muss direkt erfolgen. Genauso auch, wenn es um Kritik geht. Es bringt nichts, das zu verzögern und das ist ganz wichtig, in der Leitung darauf zu schauen und vor allem keine Plattitüden von sich zu geben.“ (ITV1/5/C Pos. 64)

Statt als kontinuierlicher Entwicklungsimpuls – wie es der Changeability-Ansatz nach Capgemini vorsieht – werden Mitarbeiter:innengespräche hier als formalisierte Rückmeldeform erlebt, deren Potenzial zur Anerkennung und zur Weiterentwicklung organisatorischer Prozesse kaum ausgeschöpft wird (Capgemini, 2010: 5). Ein strukturell fixiertes Format allein könne diese Funktion nicht erfüllen, da es an situativer Nähe und Reaktionsgeschwindigkeit fehle. Damit bleibt das Potenzial dieser Gespräche zur Verwirklichung von Empowerment – insbesondere im Sinne von Anerkennung, Einflussnahme und einer lernenden Organisation – eingeschränkt. In den Interviews wurde stattdessen eine alltagsintegrierte Feedbackkultur als Voraussetzung für authentische Wertschätzung, Prozessverantwortung und kontinuierliche Weiterentwicklung hervorgehoben, was dem Empowerment-Element Transparenz zugeordnet werden kann. (Ebner, 2020: 46f)

In den untersuchten Dokumenten finden sich Regelungen, die Mitarbeiter:innengespräche explizit als Entwicklungsgespräch definieren und ausgestalten:

„Das Mitarbeiter:innengespräch ist mindestens einmal jährlich zu führen und ist als periodisches Beratungs- und Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeiterin und der/dem direkten Vorgesetzten zu verstehen. Es dient dem strukturierten Feedback über Zusammenarbeit und Leistung sowie zur gemeinsamen Definition von Arbeitszielen und Aufgaben in der Zukunft.“ (Organisation A, Dokument 14)

Diese Gespräche werden in weiterer Folge inhaltlich und formal klar strukturiert: Gesprächsanlässe, Themenbereiche (z. B. Zielvereinbarungen, Unterstützungsbedarfe) sowie die Dokumentation sind verbindlich geregelt. Der Fokus liegt demnach nicht auf unmittelbarem Leistungsfeedback zu konkreten Ereignissen, sondern auf einer mittelfristig orientierten Entwicklungsplanung.

Je nach Organisation werden Mitarbeiter:innengespräche unterschiedlich vorbereitet. Teilweise ist die Durchführung durch standardisierte Leitfäden geregelt, die sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden unabhängig voneinander im Vorfeld des Gesprächs auszufüllen sind. Bei dieser Art der Ausgestaltung muss hinzugefügt werden, dass es sich hierbei um qualifizierte Personalfragebögen im Sinne des §96 Abs. 1 Z 2 ArbVG handelt, deren Implementierung eine Zustimmung des Betriebsrates voraussetzt (Schorn, 2016: 65). Es werden unter anderem folgende Aspekte abgefragt: „Folgende Herausforderungen kommen meiner Meinung nach in der nächsten Zeit/im nächsten Jahr auf uns zu:“ oder „Ist mein Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausreichend definiert?“ (Organisation D, Dokument 19) Darüber hinaus werden Einschätzungen zu kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungspotenzial erhoben.

Im Rahmen der Concept Matrix wurden sämtliche untersuchten Betriebsvereinbarungen hinsichtlich der Ausgestaltung von Mitarbeiter:innengesprächen analysiert. In jenen Organisationen, in denen Mitarbeiter:innengespräche explizit als Entwicklungsgespräche definiert und entsprechend strukturiert geregelt sind, wurde das Empowerment-Element Entwicklungschance als explizit umgesetzt bewertet, insbesondere dann, wenn Mitarbeitende aktiv in die Gesprächsvorbereitung eingebunden und individuelle Entwicklungsperspektiven systematisch thematisiert werden. Die Regelung geht damit über ein reines Feedbackgespräch hinaus und eröffnet partizipative Spielräume für individuelle Weiterentwicklung (Laschinger et al., 2001: 265ff). Das Empowerment-Element Einfluss wurde bei den Betriebsvereinbarungen zum Thema Mitarbeiter:innengespräche als implizit umgesetzt bewertet. Zwar sind Mitarbeitende durch vorbereitende Fragebögen oder standardisierte Leitfäden aktiv in die Gesprächsvorbereitung eingebunden und erhalten die Möglichkeit, strukturelle Themen anzusprechen. Unklar bleibt jedoch, in welcher Form die Ergebnisse dieser Gespräche innerhalb der Organisation weiterverarbeitet werden. Da formelle Regelungen zur systematischen Rückmeldung oder Integration in innerbetriebliche Entscheidungsprozesse nicht erhoben werden konnten, kann von einer expliziten Einflussnahme nicht ausgegangen werden. Insgesamt zeigt sich, dass Mitarbeiter:innengespräche ein verbreitetes, aber in seiner Wirksamkeit stark von der konkreten Ausgestaltung abhängiges Instrument darstellen. Als Empowerment-Element tragen sie vorrangig zur Realisierung von Entwicklungschancen bei, während ihr Potenzial zur Einflussnahme weitgehend von begleitenden Strukturen wie Rückkopplung, Verbindlichkeit und Feedbackkultur abhängt

Supervision, Fortbildungen und andere unterstützende Ressourcen

Im Anschluss an die Analyse der Mitarbeiter:innengespräche richtet sich der Fokus nun auf Regelungsinhalte, die unter dem Empowerment-Element unterstützende Ressourcen gefasst werden können. Dieses Element umfasst Maßnahmen, die dazu beitragen, Mitarbeitende in ihrer beruflichen Praxis zu entlasten, zu stabilisieren oder zu stärken – etwa durch Supervision, Fortbildung, Rückzugsmöglichkeiten, Sicherheitsmaßnahmen oder präventive Gesundheitsangebote. In den untersuchten Betriebsvereinbarungen und kollektivvertraglichen Bestimmungen finden sich eine Vielzahl solcher Instrumente, die im Folgenden hinsichtlich ihrer strukturellen Ausgestaltung und ihres Empowerment-Potenzials analysiert werden.

Innerhalb dieser Kategorie nimmt Supervision eine besondere Stellung ein, da sie sowohl im § 35 des SWÖ-Kollektivvertrags als auch in mehreren Betriebsvereinbarungen ausdrücklich geregelt ist. Im Folgenden wird daher dargestellt, wie Supervision als unterstützende Ressource strukturell ausgestaltet ist – und in welcher Form sie mit anderen Empowerment-Elementen, insbesondere Arbeitszeit und Entwicklungschancen, verbunden ist (vgl. Kapitel 5.4.1). In Anhang 5 findet sich eine eigene Concept Matrix zur Auswertung der hier zitierten Regelungen zur Supervision.

Supervision wird in allen untersuchten Organisationen innerbetrieblich für alle Mitarbeiter:innen des jeweiligen Betriebes einheitlich geregelt, entweder in Form einer Betriebsvereinbarung (Organisation A, Dokument 12; Organisation D, Dokument 15) oder innerhalb des spezifischen Kollektivvertrages. Die Regelungen betreffen sowohl Einzel- als auch Teamsupervision und beziehen sich zumeist auf § 35 des SWÖ-Kollektivvertrags. Der §35 SWÖ-Kollektivvertrag überlässt die genauere Ausgestaltung den Betrieben und statuiert zusätzlich, dass insbesondere „Arbeitnehmerinnen in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsbereichen sowie Arbeitnehmerinnen, die in einer besonderen Belastungssituation stehen“, (SWÖ-KV §35) Anspruch auf Supervision haben. In den einzelnen Organisationen variiert die Ausgestaltung hinsichtlich Form, Zugänglichkeit, Verankerung in der Arbeitszeit sowie Kostenregelung. In einigen der untersuchten Regelwerke wird auf § 35 des SWÖ-Kollektivvertrags verwiesen, wobei zusätzlich festgelegt ist, dass die Kosten für Supervision bis zu einer jeweils unterschiedlich definierten Obergrenze vom Dienstgeber übernommen werden, oder der Supervision wird ein eigener Abschnitt in den Betriebsvereinbarungen zur Ausgestaltung der Arbeitszeiten eingeräumt. Eine exemplarische Formulierung lautet:

„Nehmen Angestellte Supervision in dem durch fachliche Richtlinien des Arbeitgebers festgelegten Rahmen in Anspruch, so gilt die dafür notwendige Zeit als Arbeitszeit. Die Kosten trägt bis zum jeweils von ihm vorgesehenen Höchstbetrag der Arbeitgeber.“ (Organisation C, Dokument 1)

Über diese Grundregelungen hinaus finden sich weiterführende Ausgestaltungen, etwa in Form interner Qualitätshandbücher, die Aspekte wie Frequenz, Zielgruppen oder Qualitätskriterien betreffen.

Auch wird immer wieder auf eine Budgetabhängigkeit verwiesen, dies wird etwa bei Regelungen deutlich, die normieren, dass das Ausmaß der Supervision und des Fortbildungsangebots für jeden Standort im Rahmen der Jahresplanung über Fortbildungsmaßnahmen festgelegt wird (Organisation A, Dokument 12).

Supervision wird in den untersuchten Regelungen durchgängig als Arbeitszeit anerkannt. Unterschiede zeigten sich lediglich hinsichtlich der Anrechnung von An- und Abfahrtszeiten, für die keine einheitliche Praxis dokumentiert werden konnte. Es konnten jedoch auch ausführlichere Regelungen zu Umfang und Anspruch von Supervision gefunden werden. In diesen Dokumenten wird zwischen Team- und Einzelsupervision unterschieden. Für die Teamsupervision finden sich dabei Formulierungen, die sowohl den verpflichtenden Charakter als auch die Einbindung in die Arbeitszeit deutlich machen:

„Alle Beschäftigten haben Anspruch auf Teamsupervision. Die Teilnahme an der Teamsupervision ist für Diensthabende verpflichtend. [...] Die Zeiten für Teamsupervision gelten als Arbeitszeit und erfolgen in den Einrichtungen der [Organisation].“ (Organisation A, Dokument 12)

Für Einzelsupervision ist ein Richtwert von acht Einheiten pro Kalenderjahr vorgesehen, wobei die Inanspruchnahme mit der Führungskraft abzustimmen ist. Dies wird insbesondere damit begründet, dass ein „Überblick über das Supervisionsbudget zu behalten“ (Organisation A, Dokument 12) ist.

Die Spannweite der beobachteten Heterogenität wird im Bereich der Supervisionsregelungen besonders deutlich. So finden sich auch Regelungen, in denen die Inanspruchnahme von Supervision an einen formalen Antrag und eine vorgängige Genehmigung durch die Leitungsebene gebunden ist. In einer Betriebsvereinbarung heißt es dazu: „Die Leitung der Einrichtung hat die Budgetverantwortung, daher hat diese auch die Entscheidungs- und Genehmigungskompetenz für die Supervision“ (Organisation C, Dokument 5). In solchen Fällen ist vorgesehen, dass Mitarbeitende zunächst einen Antrag stellen und diesen begründen müssen. Erst nach einer Bewertung der Notwendigkeit durch die Leitung kann eine Freigabe erfolgen. Diese Konstellation schafft strukturelle Barrieren, die mit dem Empowerment-Verständnis nicht vereinbar sind. (Lancefield, 2023) Insbesondere entsteht hier eine Bewertungssituation, in der das Bedürfnis nach Reflexion von außen beurteilt werden muss, was potenziell mit Stigmatisierung, Verzögerung oder Nicht-Gewährung verbunden sein kann. Darüber hinaus liegt eine Einschränkung des Empowerment-Elements Selbstbestimmung vor: Mitarbeitende sind nicht autonom in der Entscheidung über die Inanspruchnahme von Supervision, sondern von einer externen Instanz abhängig. Die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Gestaltung von Unterstützungsprozessen ist damit begrenzt.

„Ja, es gibt Supervision und da muss ich mich wahrscheinlich eher bei der Nase nehmen, weil nur, weil überall der Konsens ist, es gibt zu wenig, heißt das nicht, dass es sofort abgelehnt wird, wenn ich darum ansehe. Aber das Bild ist irgendwie so, Supervision ist gleich, du musst darum bitten.“ (ITV 3/2/2, Pos. 119-122)

In der Concept Matrix wurden genehmigungspflichtige Modelle von Supervisionsregelungen dahingehend bewertet, dass das Empowerment-Element unterstützende Ressourcen lediglich implizit vorhanden ist, während das Element Selbstbestimmung als nicht vorhanden eingestuft wurde.

Während bei der Einzelsupervision eine vorausgehende Genehmigungspflicht eine Einschränkung des Empowerment-Elements Selbstbestimmung darstellt, kann im Gegensatz dazu die verpflichtende Teilnahme an Teamsupervision durchaus stärkend im Sinne des Empowerment-Elements Einfluss

wirken. In der Teamsupervision werden nicht nur individuelle Herausforderungen reflektiert, sondern kollektive Dynamiken, Arbeitsaufgaben, Einzelfälle sowie Aspekte der Arbeitsorganisation gemeinsam beleuchtet. Die Teilnahme ermöglicht es Mitarbeitenden, strukturelle Themen im Teamkontext sichtbar zu machen und an kollektiven Veränderungsprozessen teilzuhaben. Die eigene Einschätzung, ob eine Teilnahme „notwendig“ ist, greift hier zu kurz, da es sich um einen Raum der kollektiven Aushandlung, Klärung und Mitgestaltung handelt. Damit bietet Teamsupervision eine institutionalisierte Möglichkeit, Einfluss auf teambezogene und organisatorische Entwicklungen zu nehmen (Belardi, 2020, S. 110). Während verpflichtende, arbeitgeberseitig organisierte Teamsupervision als explizite Umsetzung des Empowerment-Elements „unterstützende Ressourcen“ eingestuft wurde, gelten genehmigungspflichtige Modelle lediglich als implizit umgesetzt. Wesentlich für die Einstufung war dabei die Frage, ob Supervision in der Arbeitszeit stattfindet oder als Zusatzleistung außerhalb organisiert werden muss.

Eine klare Absicherung des Umfangs sowie der Arbeitszeit stellt sich als zentrale Voraussetzung dafür dar, Supervision nicht nur als formale Möglichkeit, sondern als tatsächlich wirksame Ressource zu etablieren. Sowohl aus Sicht der Empowerment-Theorie (Spreitzer 1995) als auch im Lichte berufsethischer Standards – etwa gemäß Punkt 9 („Berufliche Integrität“) der Ethischen Grundsätze – ist Supervision dann wirksam, wenn sie niedrigschwellig, verbindlich und strukturell abgesichert zugänglich ist (Kohlfürst et al., 2024).

Aus Perspektive des Empowerment-Elements Entwicklungschancen zeigt sich: Supervision bietet nicht nur Raum zur Bewältigung von Belastungen, sondern eröffnet Reflexionsprozesse, aus denen sich individuelle wie strukturelle Entwicklungsschritte ergeben können. Dies wird etwa in Betriebsvereinbarungen deutlich, in denen im Abschnitt Teamsupervision festgehalten ist:

„Ziel ist, dass strukturelle Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge mit Zustimmung des Teams aus den Supervisionseinheiten systematisch in die Weiterentwicklung der Organisation einfließen können.“ (Organisation A, Dokument 12)

Solche Regelungen verweisen auf das Potenzial von Supervision, nicht nur individuell zu entlasten, sondern auch als Impulsgeberin für organisationsbezogene Lernprozesse zu wirken – ein Aspekt, der ebenfalls mit dem Empowerment-Element Einfluss in Verbindung steht.

Die in den Betriebsvereinbarungen dokumentierten Regelungen zur Supervision lassen sich verschiedenen Empowerment-Elementen zuordnen. In erster Linie ist Supervision als strukturierte Unterstützungsleistung ein zentrales Instrument im Rahmen unterstützender Ressourcen (vgl. Kapitel 5.4.1). Gleichzeitig verweist sie – insbesondere in Verbindung mit Reflexion und Kompetenzentwicklung – auf das Empowerment Element Entwicklungschancen. Die in der Analyse identifizierten Unterschiede zwischen verpflichtender, niedrigschwelliger Supervision und bewilligungspflichtigen Modellen zeigen, wie stark das Empowerment-Potenzial von der konkreten strukturellen Ausgestaltung abhängt.

Hinsichtlich der Regelungen zu Fort- und Weiterbildungen, die gemäß Kapitel 5.4.1 ebenso als Praktik des Empowerment-Elements unterstützende Ressource definiert wurden, ergibt sich in der näheren Betrachtung der normativen Grundlagen ein interessantes Bild. Ausgangspunkt bildet § 34 des SWÖ-

Kollektivvertrags, der eine verbindliche Rechtsgrundlage für den Anspruch auf Fortbildung schafft. Demnach wird unter Fortbildung „die Verbesserung oder Vertiefung der Qualifikation in der bereits ausgeübten beruflichen Tätigkeit verstanden. Auf keinen Fall ist damit die Erlernung eines anderen als des gegenwärtigen ausgeübten Berufes zu verstehen“ (SWÖ-KV, § 34). Der Kollektivvertrag grenzt damit Fortbildung klar von Umschulungsmaßnahmen ab und ordnet sie einer berufsbezogenen Qualifikationsvertiefung zu (Schorn 2016: 48).

In den untersuchten Regelungen zeigt sich eine grundsätzliche Orientierung an § 34 SWÖ-KV. Die Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungen im Umfang einer Arbeitswoche pro Jahr – angepasst an das jeweilige Beschäftigungsausmaß – ist in einem Großteil der gesichteten Dokumente üblich. Bei angeordneten Fortbildungen wird die aufgewendete Zeit als Arbeitszeit gewertet und die Kostenübernahme ist durch den Arbeitgeber vorgesehen, was dem Regelungsinhalt des §34 SWÖ-KV entspricht. In den Interviews wurde deutlich, dass Fortbildungsmaßnahmen in den Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit institutionell verankert sind. Gleichzeitig zeigen die Aussagen, dass die Inhalte häufig durch die Organisation vorgegeben oder koordiniert werden, was einer betrieblichen Schulung entspricht (Schorn 2016: 48). Ein Beispiel illustriert dies:

„Wenn jemand neu kommt und mindestens 30 Stunden bei uns arbeitet, kommen die Personen in einen eigenen Lehrgang. Der dauert circa zwei, zweieinhalb Jahre. Während man diesen Lehrgang ist, bekommt man aber keine weiteren Fortbildungsmöglichkeiten, einfach weil es so umfassend ist.“ (ITV1/5/C, Pos. 79)

Diese internen Einschulungsprogramme, die teilweise mehrere Jahre umfassen und verpflichtend vorgesehen sind, bilden einen zentralen Bestandteil organisationaler Qualifizierungsstrategien. In einzelnen Regelwerken werden sie mit höherer Entlohnung durch Zulagen (Organisation C, Dokument 1), Gehaltssprüngen (ITV1/4/C, Pos. 21) oder Einstufung in eine höhere Verwendungsgruppe (Organisation B, Dokument 11) verbunden. So heißt es etwa:

„Mitarbeiter:innen ohne facheinschlägige Ausbildung, die in Verwendungsgruppe 5 eingereiht wurden und mindestens drei Jahre beschäftigt sind, werden in eine ihrer Tätigkeit entsprechende höhere Verwendungsgruppe eingereiht, sobald sie den Nachweis über den Abschluss des Ausbildungsmoduls sowie über facheinschlägige Fortbildungen im Ausmaß von mindestens 100 Stunden erbringen. Die Entscheidung, was als facheinschlägige Fortbildung anerkannt wird, trifft der Dienstgeber.“ (Organisation B, Dokument 11)

Diese Kombination aus verpflichtenden Qualifizierungsmaßnahmen (betrieblichen Schulungen) und betriebsinterner Anerkennung verweist auf eine Verknüpfung von unterstützenden Ressourcen mit Anerkennung und Arbeitsressource. Das Empowerment-Potenzial wird jedoch durch einen wesentlichen arbeitsorganisatorischen Aspekt begrenzt. Bemerkenswert ist, dass Fortbildungsprogramme in den untersuchten Betriebsvereinbarungen inhaltlich nur bedingt konkretisiert werden. Gemäß § 94 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) handelt es sich bei Schulungs- und Einschulungsprogrammen, in denen arbeitsplatzrelevante Kenntnisse vermittelt werden, allerdings um eine fakultative Regelungsmaterie im Sinne des § 97 Abs. 1 Z 19 ArbVG. Von der Möglichkeit, hierzu Betriebsvereinbarungen abzuschließen, wurde jedoch in keiner der untersuchten Organisationen Gebrauch gemacht. Auch hinsichtlich der potenziellen Beteiligung der Belegschaft an

der Verwaltung betrieblicher Schulungs- und Bildungseinrichtungen – etwa durch eine erzwingbare Betriebsvereinbarung gemäß § 97 Abs. 1 Z 5 ArbVG – konnten keine entsprechenden Regelungen identifiziert werden (Schorn, 2016: 69). Gemäß §94 Abs. 1-3 ArbVG stehen dem Betriebsrat auch abseits von einer formellen Regelung in einer Betriebsvereinbarung Informations-, Vorschlags-, und Mitwirkungsrechte an betrieblichen Schulungen zu (Schorn 2016: 48). Inwieweit diese Möglichkeiten im Untersuchungsfeld tatsächlich genutzt werden oder ob eine Diskrepanz zwischen rechtlich vorgesehenen Mitgestaltungsoptionen und deren konkreter Umsetzung in der betrieblichen Praxis vorliegt, konnte im Rahmen dieser Forschung nicht abschließend geklärt werden.

Fortbildung wird in mehreren Fällen explizit als Teil der Personalentwicklung bezeichnet. Mitarbeitende können Fortbildungswünsche im Rahmen von Mitarbeiter:innengesprächen einbringen, deren Umsetzung erfolgt jedoch in Abgleich mit den Bedarfen der Organisation und bedarf der Zustimmung durch verschiedene Führungsebenen. Hierin zeigt sich eine begrenzte, lediglich implizite Einflussmöglichkeit auf die inhaltliche Ausgestaltung. Die Concept Matrix bewertet diese Konstellation entsprechend: Während das Empowerment-Element Entwicklungschancen und unterstützende Ressource im Zusammenhang mit der Praktik von Weiterbildungen und Fortbildungsangeboten strukturell angelegt ist, fehlt es vielfach an verbindlichen Beteiligungsmechanismen für die Selbstbestimmung der Mitarbeiter:innen. Klarzustellen ist jedoch: Empowerment im Sinne beruflicher Entwicklung bedeutet nicht uneingeschränkte Autonomie bei der Wahl von Weiterbildungsmaßnahmen. Vielmehr erfordert es transparente Verfahren, in denen Mitarbeitende ihre fachlichen Bedarfe einbringen können und diese im Abgleich mit den Anforderungen der Organisation geprüft werden. Die Ablehnung nicht relevanter Inhalte – etwa rein privat motivierter Seminare – widerspricht dem Empowerment-Gedanken nicht, sofern nachvollziehbar ist, dass fachliche Relevanz als Kriterium herangezogen wird und persönliche Kompetenzentwicklung berücksichtigt wird. Entscheidend ist ebenso, dass der Auswahlprozess partizipativ gestaltet ist und nicht ausschließlich von der Führungsebene bestimmt wird (Schermyly, 2019; Spreitzer, 1995).

Abgesehen von Supervision und Fortbildungen finden sich in den untersuchten Regelwerken verschiedene Bestimmungen, die weitere Aspekte unterstützender Ressourcen im betrieblichen Alltag adressieren. Dazu zählen Vorgaben zur Nutzung digitaler Infrastruktur wie Internet, Telefon oder Diensthandys, ebenso wie Zusatzleistungen in Form von Unfall- und Ergänzungsversicherungen oder Maßnahmen zur Förderung von Rückzug und Erholung am Arbeitsplatz. Auch der Umgang mit psychisch belastenden Situationen ist in mehreren Regelungszusammenhängen berücksichtigt – etwa durch Maßnahmen zur Burnout-Prävention oder zur strukturierten Aufarbeitung besonderer Vorkommnisse wie etwa aggressiven Interaktionen oder Beinahe-Zwischenfällen. Diese Regelungen sehen typischerweise eine zeitnahe Reflexion unter Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden sowie die Benennung von Ansprechpersonen vor. Häufig sind sie darüber hinaus mit internen Schulungen oder gezielten Fortbildungsangeboten verknüpft. Gemeinsam ist diesen Instrumenten, dass sie auf eine strukturierte Entlastungsbu und fachliche Absicherung abzielen und somit dem Empowerment - Element unterstützende Ressourcen zugeordnet werden können. In ihrer institutionellen Ausgestaltung verweisen sie auf ein organisationsbezogenes Verständnis von Unterstützung, das über individuelle Bewältigungsstrategien hinausgeht. In keinen der Untersuchten Organisationen wurden Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung gem. §97 Z25 ArbVG abgeschlossen die über Regelungen von Elternkarenzzeiten hinausgehen.

Die Analyse zeigt, dass unterstützende Ressourcen in den untersuchten Organisationen sowohl kollektivvertraglich als auch durch betriebliche Regelungen vielseitig und formell verankert sind. Supervision, Fort- und Weiterbildung, Maßnahmen zur Burnout-Prävention, sicherheitsbezogene Regelungen sowie infrastrukturelle Angebote bilden zentrale Instrumente. Ihre Empowerment-Wirkung hängt jedoch maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung ab. Die untersuchten Organisationen erfüllen mit der Bereitstellung zentraler unterstützender Maßnahmen – wie Fortbildung, Supervision, psychosozialer Unterstützung, Erholungsmöglichkeiten oder sicherheitsbezogenen Regelungen – formal die in den Ethischen Grundsätzen unter Punkt 9 („Berufliche Integrität“) formulierte Anforderung, Rahmenbedingungen für professionelles Handeln zu schaffen. Allerdings bleibt die konkrete Ausgestaltung dieser Maßnahmen überwiegend organisationsseitig determiniert. Dies schränkt die Möglichkeit ein, unterstützende Ressourcen im Sinne beruflicher Selbstbestimmung aktiv mitzugestalten. Damit entsteht ein Spannungsverhältnis zu den Leitprinzipien der Ethischen Grundsätze, der solche Maßnahmen nicht nur als betriebliche Pflichtleistungen, sondern als integralen Bestandteil kontinuierlicher Reflexion und professioneller Autonomie versteht (Kohlfürst et al., 2024: 17ff).

Anerkennungspraktiken und Arbeitsressourcen

Während unterstützende Ressourcen vor allem auf Stabilisierung, Reflexion und Entlastung im Arbeitsalltag abzielen, rücken im Folgenden zwei weitere Dimensionen in den Fokus: Anerkennung – im Kontext betrieblicher Wertschätzung – und Arbeitsressourcen, mit einem Schwerpunkt auf Arbeitszeitregelungen und finanzielle Leistungen, die über das Grundgehalt hinausgehen. Beide Dimensionen lassen sich in unterschiedlichen betrieblichen Regelungen und kollektivvertraglichen Bestimmungen wiederfinden. Das folgende Kapitel untersucht, in welcher Form Anerkennung und Arbeitsressourcen strukturell verankert sind, und wie diese zur Förderung von Empowerment beitragen können.

Das Potenzial einer strukturellen Verknüpfung von beruflicher Entwicklung und Anerkennung zeigt sich exemplarisch in einer Regelung, bei der abgeschlossene Weiterbildungen sowohl zu einer Einstufung in eine höhere Verwendungsgruppe als auch zur Auszahlung einer zusätzlichen Funktionszulage führen können. In der entsprechenden betrieblichen normativen Rechtsgrundlage ist zusätzlich eine „Funktionszulage für Sachbearbeiter:innen mit spezialisierter Ausbildung und entsprechender Verwendung“ vorgesehen (Organisation C, Dokument 1). Die Regelung verknüpft damit formale Qualifikation mit finanzieller Anerkennung, unabhängig von einem hierarchischen Aufstieg. Auch wenn nicht näher definiert ist, was unter einer „spezialisierten Ausbildung“ zu verstehen ist, verweist das Beispiel auf die Möglichkeit, horizontale Entwicklungspfade innerhalb der Organisation sichtbar und attraktiv zu gestalten. Wie Kanter (1977) betont, kann die Sichtbarmachung von Kompetenzen durch institutionalisierte Anerkennung – etwa in Form von Funktionszulagen – einen motivierenden Effekt entfalten und zur Stärkung von Handlungsspielräumen beitragen. (ebd., 1977: 248) Solche Maßnahmen eröffnen Perspektiven jenseits vertikaler Karrierelogiken und fördern eine differenzierte Weiterentwicklung von Fachrollen innerhalb der bestehenden Strukturen. Im Rahmen dieser Analyse stellt die betreffende Regelung einen Einzelfall dar und ist als exemplarisches

Beispiel zu verstehen, das nicht verallgemeinert werden kann. Zudem konnte im Zuge der Untersuchung nicht festgestellt werden, ob die in der Betriebsvereinbarung vorgesehene Funktionszulage in der betrieblichen Praxis tatsächlich zur Anwendung gebracht wird.

Ein weiteres Beispiel für die strukturelle Verbindung mehrerer Empowerment-Elemente zeigt sich in einer der untersuchten Betriebsvereinbarungen, die eine umfassende Regelung zur Moderation persönlicher Lagebesprechungen (PLB) vorsieht. Im Interviewkontext wird die Einzigartigkeit dieser Regelung betont:

„Es ist jetzt zum Beispiel eine Betriebsvereinbarung entstanden, die angeblich niemand in Österreich hat. Zumindest habe ich noch niemanden gefunden, nämlich, dass Mitarbeiterinnen, die eine persönliche Lagebesprechung moderieren, eine Extravergütung bekommen.“ (ITV1/2/C, Pos. 31)

Die Regelung sieht vor, dass Mitarbeitende nach erfolgreichem Abschluss eines internen Schulungsprogramms, das mit einem Zertifikat abgeschlossen wird, für die Moderation von PLBs angefragt werden können und diese eigenverantwortlich durchführen (siehe Anhang 6 Concept Matrix Organisation B). Die Teilnahme an dieser Schulung ist freiwillig und wird in der Betriebsvereinbarung wie folgt geregelt:

„[Organisation] ist bereit, allen freiwillig interessierten Mitarbeiter:innen kostenlos [...] im Vorfeld ein Schulungsangebot zur Ausbildung als Moderator:in im Rahmen des Personenzentrierten Arbeitens bereitzustellen, das mit einem Zertifikat abgeschlossen wird.“ (Organisation B, Dokument 7)

Die Tätigkeit umfasst Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Gespräche. Für dieses zusätzliche Angebot ist ein erhöhter Bruttostundensatz vorgesehen, der zusätzlich zum regulären Gehalt ausbezahlt wird: „Das heißt [...], für diese Leistung [...] verdienen Sie mehr und das kriegen Sie auch extra abgerechnet.“ (ITV1/2/C, Pos. 31) Die spezifische Tätigkeit ist als freiwilliges Zusatzangebot ausgestaltet. Mitarbeitende entscheiden selbst, ob sie die Moderation übernehmen möchten. In ihrer Gesamtheit stellt die Regelung ein Beispiel dar, in dem Empowerment-Elemente gezielt miteinander verschränkt sind: Eine qualifizierende Schulung schafft Entwicklungschancen, der Mehraufwand wird zeitlich wie finanziell abgesichert (Arbeitsressourcen) und die Durchführung liegt in der Entscheidungsmacht der Mitarbeiter:innen. Dies wurde bereits in den Praxisbeispielen nach Marke etabliert (Spreitzer, 1995: 1444).

Die Analyse zeigt, dass in diesem Fall mehrere Empowerment-Elemente in einer einzigen Maßnahme strukturell miteinander verknüpft sind. In der Concept Matrix wurde die Maßnahme daher als explizite Umsetzung der Empowerment-Elemente Entwicklungschancen, Arbeitsressourcen und Anerkennung bewertet. Insbesondere die Kombination aus freiwilliger Qualifikation und Durchführung, finanzieller Abgeltung und zeitlicher Strukturierung hebt sich deutlich von anderen Regelungen ab. Auch wenn es sich um eine organisationsspezifische Einzelregelung handelt, verdeutlicht sie exemplarisch, wie Empowerment im Sinne einer strukturellen Verankerung multipler Ressourcen gestaltet werden kann (Seibert et. Al., 2004: 334). Das Empowerment-Element Anerkennung manifestiert sich in den untersuchten Organisationen ebenso unter anderem durch finanzielle Zuwendungen, die an lange

Betriebszugehörigkeit gekoppelt sind.

„Nach einer aktiven Dienstzeit sowie Zeiten der Eltern- sowie Anschlusskarenzen von 10 Jahren bzw. 25 Jahren bei der [Organisation] erhält der:die Arbeitnehmer:in ein einmaliges Jubiläumsgeld in Höhe von € [...] brutto.“ (Organisation A, Dokument 7)

Einmalige Jubiläumsgelder nach zehn oder 25 Jahren Betriebszugehörigkeit stellen eine punktuelle Form institutionalisierter Anerkennung dar, die symbolisch auf Langzeitbindung und Betriebstreue zielt. Sie werden formell geregelt, sind transparent und objektivierbar – jedoch stark retrospektiv ausgerichtet. Ihre Wirkung entfaltet sich spät und ist auf wenige Zeitpunkte im Erwerbsverlauf begrenzt. Aus Sicht des Empowerment-Ansatzes kann dies als eingeschränkte Form von Anerkennung betrachtet werden, da kontinuierliche Wertschätzung und erlebbare Rückmeldung zentrale Bestandteile strukturellen Empowerments sind. (Kanter, 1977: 219–221)

Im Gegensatz dazu berichten einzelne Interviewteilnehmende von wiederkehrenden Prämienmodellen, die unabhängig von formalisierten Regelwerken wie Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen angewendet werden. Eine Leitungskraft beschreibt beispielsweise: „Unsere Mitarbeiterinnen kriegen eigentlich jetzt schon sehr, sehr lange zwei Mal im Jahr eine Prämie, nämlich zu Ostern [...] und zum Jahresabschluss“ (ITV1/1/C, Pos. 59). Diese wiederkehrenden Zuwendungen stellen eine regelmäßige und planbare Form materieller Anerkennung dar, die im Gegensatz zu Einmalzahlungen im Alltag wahrgenommen wird. Sie schaffen durch ihre Frequenz und Verlässlichkeit eine dauerhafte Rückkopplung zwischen Leistung und Wertschätzung, auch wenn sie nicht institutionalisiert im Sinne von Betriebsvereinbarungen geregelt sind. In ihrer Wirkung stehen sie damit näher an dem, was Kanter als alltägliche Anerkennung organisationaler Zugehörigkeit und Leistung beschreibt. (ebd., 1977: 218)

Aus Perspektive dieser Untersuchung zeigt sich: Während formale Regelungen wie Jubiläumsgelder zwar sichtbar und rechtlich abgesichert, aber punktuell wirken, entfalten informelle Prämienformen ein größeres Potenzial für kontinuierliches Empowerment – sofern sie regelmäßig, gerecht und nachvollziehbar angewendet werden. Allerdings fehlt diesen Maßnahmen häufig die verbindliche Absicherung, was ihre langfristige Beständigkeit infrage stellt und Mitarbeitende von der Willenslage der jeweiligen Führung abhängig macht. (Baskar & Rajkumar, 2015: 1644)

Auch der Fahrkostenersatz zählt zu einer gängigen etablierten Regelung der untersuchten Dokumente. In einer der Betriebsvereinbarungen wird ein differenzierter Fahrkostenersatz geregelt, der neben der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel Fahrradkilometer anerkennt: "Bei Nutzung des Fahrrads werden € 0,38 pro km rückerstattet" (Organisation B, Dokument 6). Diese Regelung zeigt eine besondere Erweiterung der Fahrkostenersatzregelungen im Sinne einer Anerkennung individueller Mobilitätsrealitäten im städtischen Raum. Sie ist dazu geeignet, durch ihre ökologische Komponente zugleich den Bezug zum Empowerment-Element Bedeutsamkeit zu stärken. In der Concept Matrix wurde das Element Anerkennung in diesem Zusammenhang als explizit umgesetzt, Bedeutsamkeit als implizit bewertet.

Ein weiterer Ausdruck von Anerkennung betrieblicher Kontinuität findet sich in der Regelung zum

Zusatzurlaub bei langjähriger Betriebszugehörigkeit. § 16 des SWÖ-KV sieht hierzu eine gestaffelte Erhöhung der Urlaubstage vor. Die Regelung beginnt mit der gesetzlichen Norm (30 Werktage) und sieht nach jeweils fünf Jahren eine zusätzliche Steigerung vor. Die Staffelung endet nach 20 Dienstjahren mit einem Gesamtanspruch von 37 Werktagen pro Urlaubsjahr. Damit ist zwar eine formale Aufwertung langjähriger Mitarbeit vorgesehen, sie bleibt jedoch moderat in ihrer Wirkung und endet vergleichsweise früh im Erwerbsverlauf.

In den analysierten Betriebsvereinbarungen wird dieser kollektivvertragliche Rahmen grundsätzlich übernommen (Organisation A, Dokument 2; Organisation B, Dokument 11).

Einen weiteren Zusammenhang zwischen Anerkennung und Arbeitsressourcen stellt die arbeitsfreie Stellung am 24. Dezember und 31. Dezember dar. Diese Regelung ist im §4 Abs. 6 des SWÖ-KV verankert und beschreibt eine durchgängige Praktik in den untersuchten Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit.

In allen untersuchten Organisationen fanden sich Regelungen zu Arbeitszeitmodellen, insbesondere ist Gleitzeit durchgehend etabliert. Auch Regelungen zu Mehrarbeit und zum Zeitausgleich sind detailliert vorhanden. Gemeinsam ist diesen Regelungen, dass sie Mitarbeitenden grundsätzlich Gestaltungsspielräume bei der Einteilung ihrer Arbeitszeit einräumen. Teilweise werden bis zu 60% (Organisation A, Dokument 3) der wöchentlichen Normalarbeitszeit durch Kernarbeitszeiten vorgegeben. In anderen Organisationen besteht, unter Berücksichtigung von betrieblichen Erfordernissen wie Telefondienstzeiten, mehr Gestaltungsspielraum. Unterschiede zeigen sich ebenso bei der Frage, inwieweit diese Spielräume autonom oder mit Zustimmung der Vorgesetzten wahrgenommen werden können. In einigen Fällen ist die Nutzung an eine ausdrückliche Genehmigung gekoppelt, in anderen wird auf das Prinzip des „Einvernehmens“ verwiesen:

„Über den Zeitpunkt des Zeitausgleichs ist Einvernehmen zwischen dem/der Mitarbeiterin und der Einrichtungsleitung herzustellen [...]. Wird der Zeitpunkt des Zeitausgleiches nicht bis Ende des nächsten Durchrechnungszeitraumes vereinbart, kann die Arbeitnehmerin den Zeitpunkt des Zeitausgleiches unter Anwendung des §19 AZG einseitig bestimmen oder sich dieses Zeitguthaben als Überstunden abgelden lassen. Auf Verlangen der Arbeitnehmerin hat der Zeitausgleich in mehrtägigen zusammenhängenden Zeiträumen zu erfolgen“ (Organisation B, D2).

Die Concept Matrix vermerkte diese Regelungen in der Regel als implizit umgesetzt, explizit nur dort, wo transparent kommunizierte Mechanismen und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter:innen dokumentiert sind.

Auch die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten („Homeoffice“) war vielfach vorgesehen, jedoch nicht als fakultative Betriebsvereinbarung gem. §97 Abs. Z27 ArbVG, sondern in informellen Regelungen. Ein Interviewpartner führt dazu aus:

„Wir haben die Möglichkeit, bis zu 60 % der Arbeitszeit in mobilen Arbeiten zu arbeiten. [...] Wie gesagt, es gibt keinen Rechtsanspruch darauf. Und ich muss auch jeden Tag, wo ich mobil arbeite, bei meiner Führungskraft beantragen und die Führungskraft entscheidet“ (ITV1/6/C, Pos. 20).

Die Erhebungen der AK Wien zeigen, dass 61,9% der Befragten regelmäßig über das vertraglich vereinbarte Ausmaß hinaus arbeiten (Schalek & Kappacher, 2024: 25). Gleichzeitig besteht ein Zusammenhang zwischen Mehrarbeit, eingeschränkten Regenerationsmöglichkeiten und dem Wunsch nach Reduktion der Arbeitszeit. Die Möglichkeit, Zeitausgleichszeiten und Erholungszeiten flexibel zu konsumieren, stellt hierbei eine wichtige Komponente des Empowerments dar (Deci & Ryan, 2000, S. 229–231).

Auch die in der Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor geführten Interviews zeigen, dass es nicht die Konfrontation mit belastenden Situationen ist, die zum Wechsel führt, sondern fehlende Möglichkeiten zur Regeneration, Reflexion und Arbeitsentlastung (Schüll et al., 2018).

In Hinblick auf die Ethischen Grundsätze ist das Empowerment-Element Arbeitsressourcen besonders relevant für die Sicherstellung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen. Unter Punkt 7 („Den Menschen als ganze Person behandeln“) wird betont, dass Organisationen Bedingungen schaffen müssen, die sowohl der professionellen Integrität als auch der persönlichen Belastbarkeit Rechnung tragen. Eine dauerhafte Überlastung steht diesem Grundsatz entgegen (Kohlfürst et al., 2024: 11).

Während alle untersuchten Organisationen strukturelle Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, unterscheiden sie sich in Zugänglichkeit, Autonomie und Flexibilität. Empowerment durch Arbeitsressourcen wird dort wirksam, wo Mitarbeitende tatsächliche Entscheidungsmacht über ihre Zeitgestaltung erhalten und Erholungsphasen einhaltbar sind. (Spreitzer 1995: 1443)

Entscheidungsmacht und Transparenz

In den untersuchten Regelwerken zeigt sich, dass Entscheidungsmacht überwiegend kollektiv über Betriebsratsstrukturen vermittelt wird, während individuelle Entscheidungsbefugnisse nur in begrenztem Maße formalisiert sind. Der Betriebsrat hat hierbei die Interessen der Belegschaft kollektiv gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten (§ 40 ff. ArbVG). Die §§96-97 ArbVG ermöglicht durch die Beteiligung des Betriebsrats an Betriebsvereinbarungen eine institutionalisierte Mitbestimmung in Form einer Interessensvertretung. In mehreren der untersuchten Dokumente finden sich, in Übereinstimmung mit den Regelungsinhalten des §§96-97 ArbVG, Regelungen, die eine solche Einbindung konkretisieren. So heißt es etwa: „Vor einem Wechsel der Mitarbeitervorsorgekasse ist der Betriebsrat zu den Beratungen heranzuziehen“ (Organisation B, Dokument 4). Diese Regelung entspricht § 97 Abs. 1 Z 1b ArbVG, wonach für die Auswahl der Mitarbeitervorsorgekasse eine erzwingbare Betriebsvereinbarung erforderlich ist. Sie verweist somit auf eine verpflichtende Beteiligung des Betriebsrats an finanzrelevanten Entscheidungen. Darüber hinaus enthalten einige Dokumente Bestimmungen zu Kontrollrechten: „Der Betriebsrat ist berechtigt, seine Kontrollrechte nach dieser Betriebsvereinbarung jederzeit wahrzunehmen“ (Organisation C, Dokument 7). Auch zu Aushandlungsmechanismen bei Konflikten finden sich Regelungen: „Bei Auffassungsunterschieden über die Auslegung bzw. Anwendung von Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung werden Arbeitgeber und Betriebsrat innerhalb von 14 Tagen ab Aufforderung durch die jeweils andere Partei zusammentreten, um dies zu beraten und nach Möglichkeit eine einvernehmliche Lösung zu erzielen.“

Gegebenenfalls können dabei auch betroffene Angestellte und/oder direkte Vorgesetzte beigezogen werden.“ (Organisation C, Dokument 6)

Diese Passagen zeigen, dass kollektive Beteiligung im Rahmen des geltenden Arbeitsrechts strukturell angelegt ist. In der Theorie des strukturellen Empowerments nach Kanter (1977) beschreibt „Entscheidungsmacht“ jedoch nicht nur kollektive Mitbestimmung, sondern auch die formale Autorisierung individueller Handlungsspielräume. Sie umfasst klar definierte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse sowie institutionelle Möglichkeiten zur Mitbestimmung. Spreitzer (1995) konkretisiert diesen Aspekt im Konzept des „span of control“, als das Maß an Selbststeuerung innerhalb klar definierter Strukturen, das für die Entwicklung von Autonomie und Rollenstabilität wesentlich ist.

Solche individualisierten Entscheidungsrechte (vgl. Kapitel 5.2) lassen sich in den untersuchten Regelungen kaum nachweisen. Nur vereinzelt werden Mitarbeitende als Entscheidungsträger:innen genannt, etwa bei der Abstimmung von Arbeitszeitfragen: „Die Einteilung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit erfolgt im Einvernehmen mit dem/der Dienstnehmer:in, der Einrichtungsleitung und dem Betriebsrat“ (Organisation B, Dokument 1). Oder in welchen Entscheidungen im Einvernehmen mit der Leitung abgestimmt werden müssen: „Der Zeitausgleich muss zwischen Mitarbeiter:innen und der Einrichtungsleitung vereinbart werden und ist [...] zeitnah zu konsumieren“ (Organisation B, Dokument 1).

Mitbestimmung – im Sinne von Müller-Jentsch (2018) – geht über bloße Mitsprache hinaus und impliziert gleichberechtigte Entscheidungsbeteiligung. Sie ist damit nicht nur Ausdruck formaler Zuständigkeit, sondern zentraler Bestandteil organisationaler Partizipation. Diese Form der Entscheidungsbeteiligung lässt sich in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen kaum nachweisen. (ebd., 2018: 55) Eine Besonderheit stellen lediglich explizite Regelungen zum Abbau von Zeitguthaben dar, in denen Mitarbeiter:innen ermächtigt werden, nach Ablauf des nächsten Durchrechnungszeitraums den Zeitpunkt des Zeitausgleichs einseitig zu bestimmen oder sich das Zeitguthaben auszahlen zu lassen (Organisation B, Dokument 2). Diese Regelung folgt inhaltlich § 19f Arbeitszeitgesetz (AZG), BGBl. Nr. 461/1969 idgF. und wurde im Rahmen der Analyse als normative individuelle Entscheidungsmacht der Mitarbeiter:innen gewertet.

Wie oben dargelegt, ermöglichen die §§ 96–97 ArbVG im Grunde eine kollektive Mitbestimmung durch Betriebsräte. Diese ersetzt jedoch nicht die systematische Einbindung einzelner Mitarbeitender in Entscheidungsprozesse. Die Concept Matrix reflektiert diesen Befund, indem sie das Empowerment-Element Entscheidungsmacht in allen Fällen als implizit umgesetzt einordnet. Zwar bestehen strukturelle Grundlagen – etwa Aushandlungsformeln oder Beteiligungsrechte –, doch fehlen konkret geregelte Entscheidungsräume auf individueller Ebene. Auch der SWÖ-Kollektivvertrag enthält keine entsprechenden Bestimmungen zur individuellen Mitbestimmung, sondern verweist auf die Rolle der Betriebsparteien.

Ähnlich wie bei Entscheidungsmacht ist auch Transparenz ein zentrales Element strukturellen Empowerments, das die Möglichkeit zu Partizipation maßgeblich beeinflusst. Während Entscheidungsmacht auf die Beteiligung an Entscheidungsprozessen abzielt, betrifft Transparenz insbesondere die Verfügbarkeit von Informationen und die Nachvollziehbarkeit organisatorischer Abläufe und (Spreitzer, 1995: 1445f). Auch wenn sie in den untersuchten Betriebsvereinbarungen

nicht immer als eigenständiges Regelungsthema aufscheint, lässt sich festhalten, dass diese grundsätzlich dazu geeignet sind, innerbetrieblich Transparenz über Regelungsinhalte herzustellen. Ihre schriftliche Fixierung, Aushangpflichten (§ 30 ArbVG) sowie die Beteiligung des Betriebsrats bei Ausarbeitung und Kontrolle fördern nachvollziehbare Strukturen im betrieblichen Alltag.

Ähnlich wie bei Entscheidungsmacht zeigt sich bei Transparenz, dass sie vorwiegend kollektiv vermittelt ist. Informationsrechte des Betriebsrates sind beispielsweise in §91 ArbVG statuiert: „Der Betriebsinhaber ist verpflichtet, dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, welche die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen oder kulturellen Interessen der Arbeitnehmer des Betriebes berühren, Auskunft zu erteilen“ (91 ArbVG). Auch die untersuchten Betriebsvereinbarungen enthalten mehrere ausdrückliche Informationsrechte des Betriebsrats, etwa: „Der Betriebsrat hat das Recht, alle Unterlagen zu den [...] Systemen einzusehen und sich erläutern zu lassen“ (Organisation C, Dokument 7). „Die Geschäftsführung informiert den Betriebsrat regelmäßig über [...] die Anzahl der Meldungen, die Art der Meldung, die getroffenen Maßnahmen [...]“ (Organisation A, Dokument 15). Auch das Recht auf Information über die Tätigkeit des Betriebsrats im Rahmen von Betriebs- oder Betriebshauptversammlungen gemäß § 42 ArbVG stellt eine Maßnahme dar, die Transparenz im Betrieb fördert. In mehreren Betriebsvereinbarungen ist die Freistellung zur Teilnahme an solchen Versammlungen, unter Fortzahlung der Bezüge, ausdrücklich geregelt (Organisation B, Dokument 9).

Darüber hinaus werden auch Regelungen zum Hinweisgeber:innenschutz und weitere Bestimmungen, die auf Transparenz durch strukturiertes Melde- und Rückmeldemanagement abzielen, dargestellt. Bereits in der Präambel wird ausgeführt: „Arbeitgeber und Betriebsrat sehen sich einer offenen Kommunikation und der Einhaltung ethischer Standards verpflichtet“ (Organisation A, Dokument 15). Sie sieht unter anderem regelmäßige Beichterstattung der Geschäftsführung an den Betriebsrat sowie klar geregelte Informationspflichten gegenüber betroffenen Personen und Schutzmaßnahmen wie die Gewährleistung von Anonymität der meldenden Person vor.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass Transparenz – ähnlich wie Entscheidungsmacht – strukturell angelegt ist, aber meist nur in Bezug auf kollektive Akteure formalisiert wird. Individuelle Informationsrechte oder Rückkopplungsschleifen für Mitarbeitende sind nur selten geregelt, wie beispielsweise explizit in Betriebsvereinbarungen den Hinweisgeber:innenschutz betreffend. In der Concept Matrix wurde die normative Ausgestaltung des Empowerment-Elements Transparenz daher überwiegend als implizit vorhanden bewertet.

7.1.2 Zusammenfassung und Ausblick

Im Zuge der Analyse arbeitsrechtlicher Regelwerke – konkret von Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen – lassen sich zentrale Elemente des strukturellen Empowerments nach Kanter (1993) sowie Spreitzer (1995) identifizieren. Strukturelles Empowerment fungiert hierbei als notwendige Voraussetzung für die Entfaltung psychologischen Empowerments. Erst durch entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen wird es Mitarbeitenden möglich, Selbstwirksamkeit

zu erleben, Verantwortung zu übernehmen und Einfluss auf ihr berufliches Handeln zu nehmen (Spreitzer, 1995: 144).

Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträge definieren wesentliche Parameter der Arbeitsorganisation und sind somit als konstitutive Grundlage für das berufliche Handlungsfeld von Sozialarbeitenden zu verstehen. Die darin verankerten Regelungen betreffen primär die Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen – etwa in Form von Arbeitszeitmodellen, Zeitbudgets oder Personalschlüsseln – sowie unterstützenden Ressourcen wie Supervision, Fort- und Weiterbildung oder betriebsinternen Unterstützungsstrukturen. Diese Aspekte tragen dazu bei, dass ein organisationales Umfeld geschaffen wird, das die individuellen Voraussetzungen für psychologisches Empowerment begünstigen kann. Insbesondere auf Delegationsebenen nahe der Basis – beispielsweise bei Betriebsrät:innen oder Teamleitungen – zeigen sich Anzeichen für gelebtes psychologisches Empowerment. Dort, wo Mitarbeitende in direkter Beziehung zu ihren Arbeitsinhalten, Kolleg:innen und Adressat:innen stehen, scheint sich Empowerment im Sinne erlebter Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einflussnahme zu manifestieren (Spreitzer, 1995: 144). Dies unterstreicht, dass der Ort des Empowerments nicht primär in der strategischen Organisationsebene liegt, sondern vielmehr in jenen Bereichen, in denen berufliches Handeln konkret ausgehandelt und gestaltet wird. Gleichzeitig offenbaren die analysierten arbeitsrechtlichen Dokumente zentrale Leerstellen. Besonders in den Kategorien Entscheidungsmacht und Transparenz wird ein erhebliches Entwicklungspotenzial deutlich. So sind etwa partizipative Entscheidungsprozesse nur begrenzt institutionalisiert, und formalisierte Informationsflüsse werden vorwiegend im Verhältnis Arbeitgeber:innen und Betriebsräte ausgestaltet oder erwähnt, was den Zugang zu wichtigen Entscheidungsgrundlagen einschränkt. Diese Befunde deuten darauf hin, dass das strukturelle Empowerment in vielen Organisationen bislang nicht vollumfänglich implementiert wurde – obgleich es als Fundament für die Etablierung eines umfassenden Empowerment-Ansatzes gilt (Zimmermann, 2000: 48f.; Spreitzer et al., 1997: 679).

Vor diesem Hintergrund lässt sich schlussfolgern, dass Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträge zwar erste normative Anhaltspunkte für Empowerment beinhalten, jedoch noch nicht ausreichend, um dieses Konzept in seiner Gesamtheit in der organisationalen Praxis zu verankern. Eine gezielte Weiterentwicklung in Richtung erhöhter Entscheidungsmacht und transparenter Kommunikationswege erscheint notwendig, um das Potenzial des Empowerment-Ansatzes systematisch zu erschließen. Nur unter diesen Bedingungen können seine vielfach beschriebenen Vorteile – etwa in Bezug auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Innovationsfähigkeit – auch in der Praxis Sozialer Arbeit wirksam werden.

Ausblick

Die Interviewteilnehmer:innen wurden gebeten, das Wirken innerbetrieblicher normativer Regelungen einzuschätzen. Diese wurden durchwegs positiv bewertet. Die Position des Betriebsrats wurde nicht infrage gestellt, auch wenn vereinzelt auf Situationen verwiesen wurde, in denen kein Betriebsrat installiert wurde –, teilweise auf Wunsch der Belegschaft selbst. Praktiken und Maßnahmen wie Prämien, Sonderzahlungen oder Gesundheitsmaßnahmen werden in der Praxis als förderlich für

Motivation und Bindung empfunden. Ihre Wirkung bleibt jedoch auf die innerbetriebliche Ebene beschränkt. In der Zusammenarbeit mit Fördergeber:innen können diese Regelungen kaum berücksichtigt werden. Die geltenden Förderrichtlinien und Tagsatzsysteme lassen keinen finanziellen Spielraum zu, um betriebsinterne Verbesserungen wie zusätzliche Anerkennungsleistungen oder kollektivvertragliche Gehaltserhöhungen zu integrieren. Selbst gesetzlich vorgesehene Stufenerhöhungen im Rahmen des SWÖ-Kollektivvertrags werden innerhalb der bestehenden Förderlogik häufig nicht mitfinanziert, was Organisationen mit langjährigem Personal vor erhebliche wirtschaftliche Herausforderungen stellt. Besonders deutlich wurde dies in den Interviews bei der Frage, wie Sonderleistungen oder Empowerment orientierte Strukturen finanziert werden können. Maßnahmen wie Prämien oder interne Gesundheitsangebote müssen in der Regel aus dem allgemeinen Overhead finanziert werden – in einem Sektor, in dem keine Gewinne erwirtschaftet und Budgets strikt gebunden vergeben werden. Dies erfordert von Leitungspersonen ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem Geschick, wie ein Interviewpartner betonte.

„Das wird nicht berücksichtigt. Es ist auch nicht berücksichtigt worden, dass wir gesagt haben, dass es punktuell mehr Ressourcen braucht, um gut personenzentriert zu arbeiten. Es ist uns vieles rausgestrichen worden. Also, zum Beispiel persönliche Lagebesprechungen zu machen mit den Nutzer:innen. Also, die Nutzer:innen haben laut Vertrag das Recht, mindestens einmal im Jahr, wenn sie wollen, freiwillig eine persönliche Lagebesprechung zu haben. Und diese zusätzlichen Verdienste die Mitarbeiter:innen zukommen, dazu haben sie gesagt, das ist euer Problem. Also nichts davon wurde berücksichtigt“ (ITV1/2/C, Pos. 41-42).

Die fehlende öffentliche Finanzierung solcher Maßnahmen wird in der Praxis von Berufsangehörigen vielfach als Ausdruck mangelnder gesellschaftlicher und politischer Anerkennung der Sozialen Arbeit erlebt. Dies steht in einem deutlichen Spannungsverhältnis zum Anspruch, durch innerbetriebliche Regelungen Empowerment zu fördern.

Trotz dieser Einschränkungen zeigt sich: Betriebsvereinbarungen haben das Potenzial, Empowerment zu stärken. Es bestehen normative Regelungsmöglichkeiten um Empowerment-Elemente in betrieblichen kollektiven Normen, wie Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen zu Verankern. Individuelle Leistungen, Erfahrungen und Betriebszugehörigkeit können durch gezielte Ausgestaltung wertgeschätzt werden. Auch Entscheidungsmacht, Einfluss und Transparenz können durch normative Regelungen ausgestaltet werden.

Gerade im Zusammenhang mit dem Empowerment-Element *Entscheidungsmacht* zeigt sich anhand der analysierten Regelungsausschnitte, dass bereits geringfügige Anpassungen in der Formulierung betrieblicher Bestimmungen einen spürbaren Unterschied im subjektiven Erleben von Entscheidungsmacht, Selbstbestimmung und Einflussnahme bewirken können. Im Folgenden soll ein theoretisch fundiertes Beispiel für eine empowerment-orientierte Ausgestaltung angeführt werden. In der Betriebsvereinbarung der Organisation B (Dokument 10) heißt es:

„Bezugsbegleitungsstunden, die von Seiten der Nutzer:in innerhalb von 12 Stunden vor dem vereinbarten Zeitpunkt abgesagt bzw. unmittelbar nicht angetreten werden, gelten im vereinbarten Ausmaß als zur Gänze geleistete Stunden. Die Mitarbeiter:in vereinbart mit Teamkoordination oder

Leitung, welche Tätigkeiten anstelle des vereinbarten Termins geleistet werden. Im Einvernehmen mit der Mitarbeiter:in ist auch eine Verschiebung der geplanten Arbeitszeit möglich.“ (Organisation B, Dokument 10)

Diese Bestimmung räumt den Mitarbeitenden grundsätzlich ein hohes Maß an Mitbestimmung ein, da sowohl eine Kompensation der entfallenen Leistung als auch eine Verschiebung der Arbeitszeit im Einvernehmen geregelt sind. Aus Perspektive des Arbeitgebers ist es nachvollziehbar, dass eine Klärung über die inhaltliche Ausgestaltung der ersatzweisen zu erbringenden Tätigkeit erforderlich ist. Die zwingende Einbindung der Teamkoordination oder Leitung kann jedoch das subjektive Erleben von Entscheidungsspielräumen einschränken, da dadurch eigenverantwortliches Handeln begrenzt wird. Eine an dem empowerment-Element Entscheidungsmacht orientierte Formulierung, die auch den Arbeitgeber:inneninteressen gerecht wird, könnte wie folgt lauten:

„Bezugsbegleitungsstunden, die von Seiten der Nutzer:in innerhalb von 12 Stunden vor dem vereinbarten Zeitpunkt abgesagt bzw. unmittelbar nicht angetreten werden, gelten im vereinbarten Ausmaß als zur Gänze geleistete Stunden. Die Mitarbeiter:in hat sich eine nach Dringlichkeit und Möglichkeit ersatzweise Aufgabe zu suchen und diese verrichteten Tätigkeiten ordnungsgemäß zu dokumentieren. Im Zweifel ist darüber mit Teamkoordination oder der Leitung Absprache zu halten. Im Einvernehmen zwischen Teamkoordination oder der Leitung und der Mitarbeiter:in ist auch eine Verschiebung der geplanten Arbeitszeit möglich.“

Eine kleine Anpassung wie diese kann bereits dazu beitragen, Entscheidungsmacht an Mitarbeiter:innen zu übertragen – ohne betriebliche Interessen zu beeinträchtigen und bei gleichzeitig reduzierter administrativer Komplexität. Die untersuchten Dokumente zeigen, dass Empowerment in strukturierter, rechtlich verbindlicher und materiell fassbarer Form in Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträgen verankert werden kann. Eine formale Festschreibung schafft dabei nicht nur Transparenz, sondern auch Vertrauen. Künftig könnten solche normativen Grundlagen – einschließlich Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträgen sowie interner Dokumente wie Leitlinien oder Qualitätshandbücher – verstärkt strategisch genutzt werden, um Arbeitsorganisationselemente, die Empowerment fördern, gezielt sichtbar zu machen und als organisationskulturelle Stärke zu positionieren.

7.2 Organisationaler Einfluss der Mesoebene

Schlager Maria

Wie weit kann der Einfluss der Führungskräfte der mittleren Ebene überhaupt reichen? Haben sie Einfluss auf strategische, administrative oder operative Ergebnisse am Arbeitsplatz, wie Ashford (1989) es benennt? Die mittlere Führungsebene bildet einen zentralen Bestandteil von Organisationen und ihre Mitglieder haben eine Sonderstellung. Sie sind Vorgesetzte und Mitarbeiter:innen in einem, sie geben Informationen in alle Richtungen weiter, vertreten Entscheidungen der Organisationleitungen nach „unten“ und nach „außen“. Sie haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter:innen

zu führen, ihre Stärken und Schwächen zu kennen, sie zu motivieren und zugleich unterstützen, und wie sie im Bedarfsfall harmonisierend eingreifen können. Der Begriff „Sandwichposition“ fällt ebenso oft in Verbindung mit dieser Position und hilft sowohl ihre Verortung innerhalb der Organisation als auch ihre Aufgabe in Bezug auf verschiedenste Prozesse zu veranschaulichen. Dieser Teil der Forschung stellt Mitarbeiter:innen in der Mesoebene und ihre damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen in den Mittelpunkt. Zu Beginn wird eine kurze Einführung zum Thema Führung im allgemeinen und New Work in Bezug darauf erfolgen, danach werden die Antworten aus den Interviews vorgestellt, diskutiert und Empfehlungen formuliert.

7.2.1 Wie sich Führungsmodelle mit „New Work“-Elementen verbinden?

Im Folgenden werden Führungsmodelle vorgestellt, bevor diese mit dem Berufsfeld Sozialer Arbeit in Verbindung gebracht werden. Einerseits zur näheren Definition, der Organisationsebene und andererseits, Einfluss auf die Organisationsstrukturen der Ebene ausfindig zu machen. Führung beinhaltet eine Vielzahl von Aufgabenstellungen, die über Anweisungen und Kontrolle hinaus gehen:

„In den letzten Jahren sind in vielen Organisationen die vertikalen Linien von oben nach unten schwächer geworden, während sich die horizontalen Linien zu Partner*innen und Kolleg*innen verstärkt haben. Die Rollen des Kontrollierens und Führens sind gegenüber denen des Verbindens und Aushandelns ein Stück zurückgewichen“ (Gratz, 2020:44).

Als Einführung zu moderner Führung empfiehlt Schermuly (2023) eine Schulung über Empowerment, um Umgang mit geteiltem Führen zu erlernen. Das Hauptproblem sieht er im Umgang mit Macht- und Kontrollverlust, zumal es derzeit, zumindest im deutschsprachigen Raum, kaum Vorbilder zu Führung von empowernten Mitarbeiter:innen gibt. Die neue Rolle sollte einem:r Mentor:in, Kolleg:in, Unterstützer:in, Coach:in oder Moderator:in nahekommen. Kontextbedingungen, also Unternehmensstrukturen, sind eine wesentliche Komponente bei der Einführung eines neuen Führungsstils und bedürfen der regelmäßigen Berichterstattung an die Organisation, um Bereiche untereinander abstimmen zu können (Scholl 2020:151). Eine weitere Komponente des modernen Führens, das in Profit-Organisationen Anklang findet, ist die Mitarbeiter:innenbindung durch Commitment. Dies soll vor allem die jüngere Generation ansprechen. Grundsätzlich gibt es drei Formen

- das normative Commitment,
- das fortsetzungsbezogene Commitment und
- das affektive Commitment.

Für den vorliegenden Teil der Forschung ist die dritte Form von besonderem Interesse und soll vertiefend anhand der Empfehlungen von Welk Svenja (2013) vorgestellt werden. Um eine wichtige Komponente des affektiven Commitments bei den neuen Mitarbeitern zu erzielen und aufrecht zu erhalten, kann die Unternehmensführung die Firma dahingehend ausrichten, dass die Rahmenbedingungen wie beispielsweise das Budget und Entscheidungsfreiheiten gegeben sind, welche es den Führungskräften auf der Mikroebene ermöglichen, das affektive Commitment der

Mitarbeiter:innen durch ihr Verhalten zu beeinflussen. Hierbei gilt es, dass diese Vorschriften von der Unternehmensleitung durchgesetzt werden müssen. Affektives Commitment kann zur Stärkung des Systemvertrauens beitragen, insbesondere dann, wenn Transparenz innerhalb der Organisation aktiv gefördert wird. Auf die gezielte Arbeit am öffentlichen Ansehen des Unternehmens sowie die bewusste Pflege eines offenen, zugänglichen Führungsstils durch die Geschäftsleitung können das Vertrauen der Mitarbeitenden nachhaltig stärken. Dabei kommt dem direkten Austausch zwischen Belegschaft und Unternehmensführung besondere Bedeutung zu, da dieser das Bedürfnis nach einem wertschätzenden und erreichbaren Management adressiert. Eine ethisch fundierte Unternehmenskultur sollte darüber hinaus bereits im Rahmen des Bewerbungsprozesses klar kommuniziert werden. Auf Grundlage dieser Werte wird ein Unternehmen ausgesucht, das mit den eigenen Werten korreliert. Dies kann mit dem im Nonprofit-Sektor bereits durchschlagenden Leitbild der Organisationen verglichen werden.

In Bezug auf Merkmale der vorliegenden Forschungsarbeit bieten sich mit Anwendung des affektiven Commitments Möglichkeiten zur Modifizierung der Organisationsstrukturen an, die zum Teil nur wenig Vorlauf benötigen würden und somit schneller anzupassen sind: Die Führungskräfte sollten die Gelegenheit bekommen, den Arbeitsumfang individuell mit dem:der Angestellten abzuklären und anzupassen. Im selben Zuge kann die Führungskraft die Aufgabeninhalte der Person entsprechend justieren. Weiterbildungsmöglichkeiten müssen vor und beispielsweise während eines Projektes möglich sein, um das Knowhow zu generieren, welches in diesem Moment benötigt wird. Die Voraussetzungen und Mittel hierfür müssen vom Unternehmen bereitgestellt werden. Gerechtigkeit in allen Belangen - prozessual, distributiv und interaktiv - ist allen Mitarbeitern der heutigen Zeit sehr wichtig. Hier ist es an der Firma gelegen, diese drei Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit durch Regeln festzulegen, zu garantieren und Verstöße zu rügen. Ebenso ist die Förderung einer klaren Rollenbeschreibung und eine Verteilung der Dimensionen durch das Unternehmen notwendig, um Konflikten vorzubeugen. Eine klare Kommunikation ist notwendig. Ebenfalls ist es möglich, den positiv korrelierenden transformationalen Führungsstil zu fördern und zu schulen (Welk, 2013:77-81). Auch Schermuly nennt transformationale Führung als Grundstein für demokratische moderne Führung. Sie soll einleitend in den Fokus genommen werden, bevor Führung und New Work zusammengedacht wird.

Transformationale Führung

Transformale Führung ist, anders als die Transformale Führung, auf Verstärkung ausgelegt: „Für das, was sie tun oder lassen, haben die Geführten mit positiven oder negativen Konsequenzen zu rechnen, die die Führungskraft vermittelt: Diese kontrolliert sowohl den Weg (kann erleichtern, blockieren) als auch die Ziele und Belohnungen (kann sie vorenthalten oder vergeben)“ (Hofert, 2019: 57). Diese Form der Führung ist dem „Homo Öconomicus“ verpflichtet. Dabei wird für eine erbrachte Leistung von der Führungsperson eine bestimmte Gegenleistung definiert. Diese Führungsform ist im Nonprofit-Bereich kaum sinnvoll und auch nicht im Sinne einer modernen Lesart von Führung. Transformationale Führung überwindet diese Leistungsorientierung radikal und stellt folgende Merkmale in den Vordergrund:

- Idealisierter Einfluss: Geführte können sich mit der Führungskraft identifizieren, sie eifern ihr nach, vertrauen ihr, sowie ihren Visionen und Missionen.
- Inspirierende Motivation: Führende bieten Symbole und emotionale Appelle an, die das allgemeine Bewusstsein für die Organisationen und das Verständnis für ihre Ziele steigern.
- Intellektuelle Stimulation: Führung ermutigt Geführte alte Praktiken in Frage zu stellen und mit etablierten Denkmustern aufzubrechen.
- Individualisierte Fürsorge: Führung stellt die Bedürfnisse der Geführten zwar in Rechnung, ermöglicht ihnen aber andererseits Ziele anzugehen und Herausforderungen zu bewältigen.

Es besteht Hofert zufolge, eine leichte Überlappung mit charismatischem Führungsstil. Beide wollen Bestehendes radikal verändern und überwinden, setzen hohe Zielsetzungen und Erwartungen an die Geführten (Hofert, 2019: 46).

Transformationale Führung und New Work

Im Fokus von New Work steht zudem die Demokratisierung der Unternehmen im Sinne der Ermächtigung der arbeitenden Menschen. Durch diese Entwicklung soll den Mitarbeitenden mehr Entfaltungs- und Handlungsmöglichkeiten zugestanden werden. Das wirkt sich wiederum direkt auf die Führungskräfte und ihre Habitualisierung aus. Eine Studie von Jana Lorra und Hannah Möltner aus dem Jahr 2021 folgt der Hypothese, dass psychologisches Empowerment für Führungskräfte als zentraler Ansatzpunkt zur Verringerung von Fluktuationsabsichten der Mitarbeitenden ebenso wie zur Aufrechterhaltung und Stärkung von Organizational Citizenship Behavior (OCB) ist (ebd., 2021: 323) ist.

Die Ergebnisse ihrer Studie heben die Bedeutung der Führungskräfte innerhalb von Nonprofit-Organisationen hervor. Führungskräfte kommen mit den klassischen hierarchischen Organisationsstrukturen den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt häufig nicht mehr ans Ziel. Bei der Umgestaltung der Führungskultur sind überprüfbare und konkrete Ziele ebenso wesentlich, wie die Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Dies konnte mit der so genannten „Leader-Member Exchange-Theorie“ (LMX-Theorie) erforscht werden. Den Autorinnen zufolge begreift die aktuelle Führungsforschung „Führung als interaktives Geschehen, wobei die dyadische Beziehung sowie der Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden wesentlichen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeitenden nimmt“ (ebd., 2021: 324). Führungskräfte differenzieren ihre Mitarbeiter:innen „hinsichtlich der Motivation, den Kompetenzen, den Fähigkeiten und dem Ausmaß an Vertrauen, das ihnen entgegengebracht werden kann.“ Eine positive Wahrnehmung der Mitarbeitenden seitens der Führungskräfte wirkt auf die Arbeitsmotivation aus. Jene Mitarbeiter:innen, die sich positiv wahrgenommen fühlen, sind Teil einer so genannten „Ingroup“ und erhalten dadurch mehr Zuwendung, Entfaltungsmöglichkeiten und Aufmerksamkeit. In der Praxis erscheint dies in Form von besonderen Arbeitsaufträgen, Vertrauen und vermehrtem Zugang zu Informationen. Die Motivation für die Aufnahme in die Ingroup wird dabei von den Mitarbeitenden gelegt. Durch ihr ausgeprägtes Organizational Citizen Behavior erlangen sie die Aufmerksamkeit der Führungskraft und zunehmendes Vertrauen und somit die

genannten Vorteile. Unterstützt wird dieser Ansatz durch das „Job Characteristics Modell“ von Hackman und Oldham (1976).

Es „postuliert einen Zusammenhang zwischen Anforderungsvielfalt und empfundener Bedeutung [...] die Elemente des psychologischen Empowerments konvergieren mit den kritischen psychologischen Zuständen (erlebte Sinnhaftigkeit, erlebte Verantwortung und Kenntnis der Ergebnisse) die [...] als intrinsisch motivierend gelten.“ (Lorra/Möltner, 2021: 325)

Ein höheres Maß an Entscheidungsfreiheit und -möglichkeit bedingt ein höheres Maß an Selbstbestimmungserleben, somit ergibt sich für die Forscherinnen die erste Hypothese, dass die Qualität des Austausches zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (LMX) in positivem Zusammenhang zum psychologischen Empowerment steht (ebd., 2021: 326). Statt des bloßen Erfüllens einer vorgegebenen Arbeitstrolle sollte Beteiligungserfahrung möglich sein. Letzteres konnte im Zuge der Studien nicht bestätigt werden, wohl aber ein Zusammenhang zwischen OCB und psychologischem Empowerment. Führungskräfte aller Ebenen sind somit angehalten, psychologisches Empowerment-Empfinden für die Mitarbeiter:innen zu fördern. Dies kann aber nur auf Dauer gelingen, wenn strukturelles Empowerment in Organisationen implementiert ist.

Anhand der Studie werden praktische Implikationen präsentiert, um New Work in die Praxis umzusetzen:

- Job Enrichment: Arbeitsbereicherung, dient der Personalentwicklung, inklusive Weiterbildungen, um verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen zu können;
- Job Enlargement: Übernehmen neuer Aufgaben bei gleichbleibenden Anforderungsniveau;
- Job Rotation: Wahrnehmung verschiedener Tätigkeiten, wechseln zwischen Abteilungen, um Einblick in andere Bereiche zu erhalten.

Damit sollten das extraproduktive Arbeitsverhalten und Fluktuationsabsichten der Mitarbeitenden zumindest indirekt beeinflussbar sein da sie als vertikale und horizontale Tätigkeitserweiterungen Kompetenzerleben fördern und Selbstbestimmungserleben verstärken. Das Hauptziel liegt darin, dass „die Mitarbeitenden mehr Einfluss, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Kompetenz erleben“ (Lorra/Möllner, 2021: 332).

Weitere Faktoren sind Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie, sowie die Einführung eines Qualitätszirkels, in dem Mitarbeiter:innen durch freiwillige Teilnahme einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anstreben können. Ein Ansatz der Mitarbeiter:innenförderung, der sich in Demotivation umschlagen kann, wenn investierte Zeit, Energie und Kompetenzen, um Verbesserungsvorschläge zu formulieren, nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen, weil sie an der nächsthöheren Hierarchieebene nicht vorbeikommen. Hier scheitert psychologisches Empowerment an fehlendem strukturellem Empowerment. Es bleibt die Empfehlung von Lorra und Möltner, dass Führungskräfte zu befähigen sind, „stabile und positive Beziehungen zu möglichst vielen ihrer Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen“ (2021:332). Dabei sollen aber nicht die unterschiedlichen

Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeitenden ignoriert, sondern eher beachtet und respektiert, gegebenenfalls, mit Weiterbildungsangeboten ausgebaut werden.

Transformationale Führung mit psychologischem Empowerment in Zusammenhang gebracht, verdeutlicht, dass auch Führungsstile so gewählt werden können, dass sie Sinnstiftung und Partizipation auf allen Ebenen erlebbar machen. Hier empfehlen die Autorinnen bereits bei der Personalauswahl anzusetzen, und zwar in dem Sinn, dass Arbeitsplatzanforderungen mit den Kompetenzen der potentiellen Mitarbeiter:innen übereinstimmen, was Spreitzer als geringe Rollenambiguität bezeichnet. Zwischen den Kompetenzen der Mitarbeiter:innen und den Anforderungen der Tätigkeit sollte grundsätzlich eine Übereinstimmung bestehen, um ein Erleben von Kompetenz wahrscheinlicher zu machen und das Befriedigungspotential ebenso wie das Bedeutsamkeitserleben der Mitarbeiter:innen zu fördern. Führungskräfte haben Einfluss auf Rollenambiguität der Mitarbeiter:innen. (Schermyly, 2023:20).

In Hinblick auf die Arbeitsgestaltung empfiehlt Probleme nicht auf der Ebene der Mitarbeiter:innen zu suchen und deshalb hier keine Änderungen vorzunehmen, sondern es gelte vielmehr, an den Arbeitsbedingungen zu schrauben und diese zu optimieren. Da eine Erhöhung des strukturellen Empowerments zur Beeinflussung des psychologischen Empowerments der Mitarbeiter:innen führt. Grundvoraussetzung ist, dass auf Seiten der Geführten und der Führenden Rollenklarheit herrscht, damit es zu keiner „Rollenüberladung“ kommt (ebd., 2023:21). Dieser Aspekt betrifft die Mesoebene in besonderer Form, da ihre Mitglieder Geführte und Führende in einer Person sind. Fehlende Strukturen und Rollenklarheit führen zu individueller Rollendefinition.

Klarheit sollte ebenso in Bezug auf die Zeit anwendbar werden: „Zeitautonomie“ oder „Zeitsouveränität“ kann Selbstbestimmungserleben fördern. Für die Soziale Arbeit ist zu bedenken, dass der Punkt mit der „Zeitsouveränität“ selten in die Praxis umsetzbar ist. Ähnlich wie in Gesundheitsberufen müssen sich Einrichtungen der Sozialen Arbeit an die verfügbaren Zeiten der Adressat:innen und an Öffnungszeiten von Behörden richten. Gleitzeitmodelle und Außendienstseinsätze können kombinierbar sein, aber völlige „Zeitautonomie“ wird im Sozialarbeiterischen Bereich kaum möglich sein. Ein:e Mitarbeiter:in beschreibt: „Wir müssen [...] natürlich auch selbstgewählten Öffnungszeiten wahrnehmen, wir können ja nicht sagen, da haben wir offenen Betrieb und dann ist keiner von uns da“ (ITV2/1/M, Pos. 252-254).

Einen weiteren Aspekt sieht Schermyly darin, dass Führungspersonen ihren Mitarbeiter:innen Raum für partizipatives Verhalten geben. In der praktischen Umsetzung äußert sich dieser Ansatz darin, dass die Führungsebene den Mitarbeitenden entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung stellt und ihnen im Anschluss die Möglichkeit einräumt, hierzu Stellung zu nehmen oder eigene Vorschläge einzubringen. Dabei sind sowohl Formen der Mitbestimmung als auch Vetorechte vorgesehen. Auch wenn keine vollständige Autonomie vorausgesetzt wird, gilt die grundsätzliche Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse förderlich für die Qualität der Ergebnisse (ebd., 2023:22). Eine:r Mitarbeiter:in erlebt eine praktische Anwendung von Transparenz bei ihrer:m Vorgesetzte:n, einem Mitglied der Mesoebene, so:

„Also, wir lesen mit. Kommunikation mit dem <Fördergeberorganisation>, also wenn unser Leiter was schreibt, teilt er alles, da ist es ihm wichtig, dass wir mitlesen, mit dabei sind und ich habe auch das Gefühl, dass er seine, ich kanns jetzt nicht anders sagen, seine Gedanken teilt oder seine, ah, Absichten wo es hingeht, wir entwickeln das gemeinsam“ (ITV2/4/M2, Pos. 44-48).

Schermuly (2023) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Konzept der transformationalen Führung, das als förderlich für die Entstehung eines positiven Empowerment-Erlebens gilt. Transformational führende Personen bieten nicht nur individuelle Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden, sondern können zudem als inspirierende Vorbilder wirken, eine mitreißende Vision vermitteln und kreatives, eigenverantwortliches Denken innerhalb der Teams fördern. Die Verbindung aus visionärer Führung und individueller Förderung stärkt das Erleben von Bedeutsamkeit und Kompetenz auf Seite der Mitarbeitenden. Transformationale Führung kann so die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter:innen und Führungsperson verbessern, und hat einen wichtigen Einfluss auf Empowerment-Erleben. Schermulys Ausführungen zeigen, dass er sich auf der Mitarbeiter:innenseite sieht und aus dieser Perspektive Erwartungen an Führungspersonen stellt. Er nimmt zwar die Makroebene, also Geschäftsführung und Organisationsgestalterische Funktionen, in die Pflicht, um gemeinsam die Mitarbeiter:innenzufriedenheit und -bindung zu stärken, Strukturanpassungen werden aber nicht ausformuliert. Das Konzept verleitet dazu Aufgaben, die traditionell eher in „oberen“ Ebenen verortet waren, an Mitarbeiter:innen weiterzugeben, womit ihr Arbeitsaufwand um diese organisatorischen und selbst-motivatorischen Aufgaben steigt. Es mag sein, dass ein Mehr an Aufwand und Selbststeuerung zu mehr Empowerment-Gefühl führt, aber es stellt sich die Frage, ob dafür auf organisationaler Seite Ressourcen in Form von Zeit vorhanden sind und auf Mitarbeiter:innenseite ausreichend Energie.

„Sandwich-Manager:in“: Vorgesetzte und Mitarbeitende in Personalunion

Nach dem Schema von Mintzberg (1979) ist die Mesoebene als Mittellinie, das Bindeglied einer Autoritätskette. Die Aufgaben liegen darin, zu koordinieren und informieren. Das Weiterleiten von Informationen und Weisungen vonseiten der Betriebsführung an den betrieblichen Kern. Ihre Position bildet die Trennungslinie zwischen Herrschaftsposition und Durchführungsposition, zwischen Entscheidungs- und Anweisungsbefugten auf der einen und Ausführenden auf der anderen Seite. Diese spezielle Position erinnert an ein Sandwich, weshalb sie auch unter dem Begriff „Sandwich-Manager:innen“ bekannt sind. Sie sind Vorgesetzte und Mitarbeiter:innen zugleich und somit Rollenkonflikten und unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt. (Capgemini, 2013)

Ihre Vorgesetzten erwarten vom „Sandwich“: Durchsetzungsvermögen, Loyalität, Härte nach unten, Erhaltung von Ruhe und Reibungslosigkeit, Anpassbarkeit, Kreativität und möglichst autonomes Arbeiten; Mitarbeiter:innen hingegen fordern personenbezogene Leistungen, Schutz vor Ausbeutungsversuchen der inner- sowie außerorganisatorischen Makroebene, aber auch Geborgenheit, Nähe, Menschlichkeit, Freiräume, und Entwicklungsmöglichkeiten. Als Bindeglied zwischen Organisation und Gruppe steht ihnen die Aufgabe zu, Erwartungen und Forderungen

miteinander zu versöhnen. Eine Tabelle veranschaulicht unterschiedlichen Erwartungen und deren Kommunikationsformen

Tabelle 7-2: Tabelle Verschiedene Anforderungen an Führung

Aspekte	Team/Gruppe	Organisation
Kommunikation	Face-to-face	indirekt, schriftlich, anonym, formal
Priorität liegt bei	Person	Funktion (Person ist austauschbar)
Fokus auf	Gefühle und Motive Bedürfnis und Sympathie	Rationalität Leistung
Ergebnisse durch	Konsens, intrinsisch	Regeln, Druck zu Konformität
Leistungsüberprüfung	Vertrauen	Kontrolle

Daraus können sich sowohl Loyalitäts- und Gewissenskonflikte, welche möglicherweise zu Identitätskrisen führen könnten, ableiten. Es können sich Gefühle von Zerrissenheit und davon, verheizt zu werden oder als Mühlstein fungieren zu müssen, ergeben. Im Grunde werden Sandwichfunktionen häufig funktional als Lückenbüßer eingesetzt. Sie können zermürend sein oder es können Freiräume geschaffen werden: Durch die überlappenden Mitgliedschaften in verschiedenen Gruppen haben sie relative Wahlmöglichkeiten, können dabei aber schnell in die Rolle der „organisierten Verräter:innen“ (Gratz; 2022) kippen. Sandwichvorgesetzte können sowohl für Stärke als auch für Schwäche von Organisationen, der Gruppe und ihrer Mitarbeiter:innen stehen, sie müssen auf Widersprüche und Rollenkonflikte eingehen und sie im Zuge ihrer Funktion kompensieren und ausbalancieren. Auf keinen Fall dürfen sie sich klar auf die eine oder auf die andere Seite schlagen.

Diese Rolle erfordert eine Vielzahl von persönlichen Eigenschaften:

- Ich-Stärke: professioneller Umgang mit eigenen Unsicherheiten und Ängsten, um realen Druck aushalten zu können;
- Rollendistanz: um sich von gegenseitigen Erwartungen nicht auffressen zu lassen, das eigene Verhalten und die Rolle immer wieder aus der Distanz interpretieren;
- Horizontale Solidarisierung: gemeinsamer Erfahrungsaustausch und Strategieentwicklung mit anderen Sandwich-Positionen innerhalb der eigenen Organisation oder organisationsübergreifend, um die eigene Einsamkeit, die mit der Rolle einhergeht, und Unsicherheit zu überwinden.

Dies kann nur gelingen, wenn Einfluss nach oben tatsächlich verankert ist und Einfluss Richtung Mitarbeiter:innen, den sich jede Führungskraft erarbeiten muss, von oben unterstützt wird – sei es durch Weiterbildungen, durch das Gewähren von Maßnahmen wie Team-Buildings-Prozessen oder Supervision und dem Angebot der Unterstützung darin. Wie das in der Praxis aussehen könnte, soll mit einem Beispiel aus den Interviews kurz veranschaulicht werden: Eine Leitung erlebt die angeführten Diskrepanzen ihrer Rolle immer wieder:

„Ja und dann mach ich Supervision bei meinem Team und dann mach ich Supervision bei meinem Vorgesetzten, ja, das Team versteht ihn nicht, er versteht das Team nicht und dann spiele ich wieder Katalysator, ja. Ah, was meinem Vorgesetzten schon klar geworden ist in den letzten Jahren ist, dass man Mitabreiter:innen halten muss, ja“ (ITV2/1/L, Pos. 307-310). Diese Leitung versucht also sich auf die Seite der Mitarbeiter:innen zu schlagen und nimmt dabei Konsequenzen in Kauf: *„Also es gibt so Dinge, wo ich sage, da warte ich drauf, bis ich einen Deckel drauf krieg, und dann schau ma weiter“* (ITV2/1/L, Pos. 316-317).

Das Beispiel zeigt, welchen Rollenkonflikten eine „Sandwichvorgesetzte“ ausgesetzt ist: Sie versucht das Beste für ihre Mitarbeiter:innen herauszuholen, macht Zugeständnisse, informiert die Leitungsbene darüber nicht und gerät so in eine ganz spezielle Situation. Sie erfüllt teilweise die Erwartungen der Vorgesetzten an das „Sandwich“, wie Erhaltung von Ruhe und Reibungslosigkeit, Anpasstheit, Kreativität und möglichst Autonomie, weiß gleichzeitig aber nicht, wo ihre Grenzen sind und wie die Konsequenzen bei Bekanntwerden der Überschreitungen aussehen würden. Weiters beweist diese Leiter:in, dass sie ihre Rolle als „Sandwichvorgesetzte“ mit persönlichen Eigenschaften ausfüllen kann, dass sie genug Ich-Stärke besitzt, um mit dem realen Druck umgehen zu können. Sie entscheidet, ob und wie weit sie geht, und nimmt Konsequenzen für ihr Handeln in Kauf.

Die Position der Teamleitung beeinflusst das Empfinden der Mitarbeiter:innen, eine Teamleitung bringt es auf den Punkt: „Tun und Handeln, das Nicht-Tun und Nicht-Handeln dieser einen Person, hat die Wirkungen nach unten“ (ITV2/1/L, Pos. 331-332). Diese Position übernimmt eine zentrale tragende Funktion innerhalb der Organisation. Als Schnittstelle zwischen dem organisationalen Oben und Unten laufen dort Informationen zusammen, es wird fachliche Expertise abgerufen und organisatorische Unterstützung erwartet. Darüber hinaus ist sie für die Koordination sowohl inhaltlicher Aspekte der Klient:innenarbeit als auch für die Gestaltung teaminterner Strukturen verantwortlich. Gegenüber der Geschäftsführung sowie gegenüber externer Akteuer:innen, wie Fördergeber:innen, Öffentlichkeit, oder Klient:innen, übernimmt sie Rechenschaft über Prozesse, Ergebnisse und etwaige Herausforderungen. Ihre Rolle ist zudem von einer hohen sozialen Verantwortung geprägt: Sie vermittelt in Konflikten, moderiert Spannungen innerhalb des Teams oder in Verbindung mit Klient:innen und agiert als stabilisierendes Element bei organisationalen Diskrepanzen. Sie motiviert, korrigiert, hält zusammen, und ist dabei gefordert, den Überblick über operative strukturelle Entwicklungen in einem Ausmaß zu wahren, das innerhalb der Organisation einzigartig ist

„Die Führungskraft ist zwar mit Handlungsspielraum und Kompetenzen, das heißt mit formaler Macht, ausgestattet, gleichzeitig ist sie jedoch viel stärker als andere Mitarbeitende in ein Netz unterschiedlichster interner und externer Erwartungen eingebunden. Sie ist in ihren Entscheidungen deutlich weniger frei als es die Rolle vermuten lässt und muss dennoch für vieles die Verantwortung übernehmen“ (Herzka, 2017: 71).

Die in Kapitel 2.2.2 vorgestellte Studie Berufsbiografien im sozialen Sektor soll im Folgenden mit dem Fokus auf Führung herangezogen werden. Die befragten Expert:innen sehen vor allem eine Vielzahl

von strukturellen Veränderungen innerhalb der Organisationen. Die klassische Rollentrennung zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen wird zunehmend verwischt, da in diesen Modellen Arbeitnehmer:innen mehr Verantwortung für organisationalen Erfolg mittragen. Die Berufsmotivation in der Sozialen Arbeit hängt der Studie zufolge mehr von intrinsischen Faktoren als vom Gehalt oder ähnlichen strukturellen Rahmenbedingungen ab.

„Belastend für das intrinsisch motivierte Personal sind hingegen die Arbeitsbedingungen, die den Anspruch auf Gestaltungsfreiheit, professionelles Handeln und wirksame Soziale Arbeit einschränken. In diesem Zusammenhang werden auf Effizienz und Kostenersparnis ausgelegte Koordinationsmechanismen genannt, die in den sozialen Sektor eingeführt wurden und deren dysfunktionale Folgen den Zielen einer nachhaltigen Sozialen Arbeit zuwiderlaufen können“ (Schüll et al., 2018: 4)

Erwähnt werden folgende Gründe, die aus Sicht der befragten Expert:innen gegen die Übernahme einer Leitungsverantwortung genannt wurden:

- familiäre Verpflichtungen
- hoher administrativer Aufwand
- Leistungsdruck, vor allem in „Sandwichpositionen“
- widersprüchliche Erwartungen an die Person
- Kontakt zu Klient:innen geht verloren
- der abwechslungsreiche Alltag wird eingeschränkt
- Work-Life-Balance scheint für Leitungspersonal unerreichbar (Schüll et al. 2018:30).

Anhand dieser vielfältigen Aspekte, die eine Übernahme der Führungsposition verhindern, scheint es verwunderlich, dass es überhaupt Personen gibt, die bereit sind dieses zu tun, zumal sie als Repräsentant:in und Rollenträger:in „teilweise für die Auswirkungen der Handlungen von Mitarbeitenden rechtlich und moralisch verantwortlich [sind]“ (Herzka, 2017: 103). Wie ihr Führungsverständnis Einfluss auf das Handeln der Mitarbeiter:innen haben kann, soll im folgenden Unterkapitel noch skizziert werden, bevor die Ergebnisse der vorliegenden Forschung in den Fokus rücken.

Führung soll Schermuly (2023) zufolge partizipativ orientiert sein. Umgesetzt wäre dies, wenn Führungskräfte den Mitarbeiter:innen Informationen zukommen lassen, ihnen die Möglichkeit geben, Vorschläge zu machen, und ein Mitbestimmung- und Vetorecht haben. Mitarbeiter:innen sollen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, weil es bessere Ergebnisse bringt (ebd., 2023: 22). Transformationale Führung trägt zu einem positiven Empowerment-Gefühl bei, wenn Führungskräfte als Vorbild auftreten, eine begeisterte Vision haben, kreatives und unabhängiges Denken anregen, individuelle Unterstützung und Förderung anbieten. Auch die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter:innen und Führungsperson hat wichtigen Einfluss auf die Wahrnehmung von Empowerment und Einfluss-Erleben; sie ist ein Empowerment-Element, das sich vor allem im Zusammenspiel mit Entwicklungschancen, Entscheidungsmacht, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Transparenz entwickelt. Eine Grundvoraussetzung für das Erleben all dieser sind Anerkennung- und

Kompetenz-Empfinden. Einfluss stärkt darüber hinaus (vgl. Kapitel 5.6) die Wahrnehmung der organisationalen Kultur, Professionalisierung der Arbeit und sollte daher sorgfältig in den organisationalen Strukturen eigenwoven sein. Mitarbeiter:innen entwickeln ihre Einfluss-Wahrnehmung aufgrund hierarchischer Organisationsstrukturen, durch die Mesoebene vermittelt. Ihr Führungsverständnis kann einen Großteil dazu beitragen.

Doris Dull (2023) fordert daher grundsätzlich eine neue Form der Führung. Sie sagt, Entscheidungen über Unternehmen haben Einfluss auf die Arbeitsplätze der Mitarbeiter:innen und brauchen daher achtsame, einfühlsame Kommunikation. Mitarbeiter:innen haben es verdient, wie mitdenkende Menschen behandelt zu werden, nicht als beliebig austauschbare Ressourcen. Führung ist in ihren Augen komplexer geworden. Mitarbeiter:innen kommen selbstbewusster, fordernder und mit eigenen Wertvorstellungen in eine Organisation, wodurch Führung auf ein anderes Niveau gehoben werden muss. Es geht vielmehr darum, Erwartungshaltungen der Mitarbeiter:innen zu erfüllen und gemeinsam mit ihnen Führung neu zu denken. Neu definierte Führung ist dabei ein Prozess und kein Schönwetterprojekt, das nur wenige Tage dauert (ebd., 2023: 120). Es gibt Prozesse hierfür, die auch langsam im Nonprofit-Sektor ankommen. Vor allem angesichts des Arbeitskräftemangels gilt es; Maßnahmen zu implementieren. Es geht hier darum, das Personal und somit dessen Engagement und Kompetenzen in der Organisation zu halten. Derartige Maßnahmen gehen über arbeitsrechtliche Verträge hinaus. Organisationen müssen Simsa et al. (2014) zufolge für das Personal attraktiv sein. Dabei geht es auch um wirtschaftliche Faktoren, denn „die Erhaltung von qualifiziertem Personal [wurde] als wichtigster Indikator für den Erfolg einer NPO gesehen“ (2014; 255). Die Bezeichnung „motivationale Personalbindung“ oder Commitment steht dafür, dass die Motivation der Mitarbeiter:innen erhalten und Fluktuation und Fehlzeiten minimiert werden sollten. Eine psychologische Bindung an die Organisation ist im Gegensatz zur „inneren Kündigung“ zu bevorzugen. Bei einer „inneren Kündigung“ verzichtet der:die Beschäftigte bewusst auf „Engagement und Eigeninitiative“ (2014: 256) und das wirkt sich mitunter negativer aus als Fluktuation. Als Gründe für eine „innere Kündigung“ zählen nach Stopp (2001, zitiert in Simsa et al: ebenda) mangelnde Anerkennung, die Blockierung von Verbesserungsvorschlägen oder, ähnlich wie bei Schermuly (2023), mangelhafte Informationsweitergabe. Diese Aspekte heben die Bedeutung der Mesoebene hervor, denn sie ist es, die mit der Aufgabe der Informationsweitergabe betraut ist. Aber auch die Herstellung einer Balance zwischen Fordern und Fördern gilt Ruth Simsa und Michael Patak (2016) zufolge als Führungsaufgabe. Die Leitung muss auf Über- und Unterforderung mit entsprechenden Gegenmaßnahmen reagieren und in sensibler Form herausfinden, ob das Vorliegen von Demotivation auf Über- oder Unterforderung basiert (ebd., 2016, 65). Danach empfehlen die Autor:innen sich gemeinsam aus dem Problem herauszuarbeiten. Wolfgang Gratz (2020) sieht es als Aufgabe von Führungskräften, nicht bloß einzelne Menschen zu führen, sondern vor allem darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Kommunikation und Kooperation positiv beeinflussen, und somit den „Sozialkörper ihrer Organisation(-einheit) zu stärken“ (ebd., 2020:18).

7.2.2 Wie Einfluss der Mesoebene auf Organisationsstrukturen gelingen kann

Interviewt wurden Bereichsleiter:innen und Teamleiter:innen aus zehn unterschiedlichen Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Bereich. Die Analyse der Interviews erfolgt anhand der Intensität des Einfluss-Erlebens in Kombination mit weiteren Elementen des Empowerment-Ansatzes.

Einfluss durch Entscheidungsmacht

Der Theorie zufolge wäre Einfluss-Erleben für die Mitarbeiter:innen in zwei Richtungen möglich: Einerseits nach oben Richtung innerorganisatorischer Makroebene und andererseits nach unten Richtung Basismitarbeiter:innen. Ohne Einfluss in zumindest eine der beiden Richtungen, können Organisationsstrukturen nicht mitgestaltet werden. Einfluss nehmen zu wollen wurde kaum als Grund zur Übernahme einer Leitungsfunktion genannt, den Interviews zufolge sind diese höchst unterschiedlich, ebenso wie die Gestaltungsmöglichkeiten der Rolle individuell sind. Die Rolle ist nicht klar definiert, es gibt keine einheitlichen Richtlinien in der Einarbeitungsphase, und keine vorgegebenen Unterstützungsleistungen vonseiten der Vorgesetzten. Jede:r ist dazu angehalten selbst herauszufinden, wie die Rolle ausgefüllt werden soll. Gleichzeitig müssen sowohl die Führungsebene wie die Basisebene davon überzeugt werden, dass man die richtige Person für diese Position ist. Eine Leitung beschreibt: „[...] weil man ja auch ein gewisses Standing braucht und sich ja auch gewisse Spielräume erarbeiten muss oder erkämpfen muss und über die Jahre habe ich da gemerkt, was geht sich aus und was nicht“ (ITV2/4/L, Pos.210-212). Es braucht also Zeit, um ein Standing und entsprechende Spielräume auszugestalten, aber die Grenzen der eigenen Handlungsfelder werden erst im Laufe der Tätigkeit sichtbar und hängen von mehreren Faktoren ab. Ein Faktor ist die vorgesetzte Person selbst: „Also mit der Übernahme der Geschäftsführung durch [neue Leitung] hats da kaum mehr Handlungsspielräume gegeben. Sondern die Vorstellungen von ihm, die umgesetzt werden mussten, ob sie sinnvoll waren oder nicht. (.) Ja, gibts schon einen großen Unterschied“ (ITV2/3/L, Pos. 66-69). Die Aussage lässt auf eine Zentralisierung der Macht schließen, was eine hohe Abhängigkeit der restlichen Organisationseinheiten von dieser Person und ihren Vorstellungen mit sich bringt. Macht kann weniger personell als vielmehr strukturell erscheinen:

„Ich hab unterschiedliche Organisationsstrukturen erlebt, je nachdem wer da gerade [Organisationsleiter:in] ist oder war [...]. Ich habe den Eindruck oder das Gefühl, wir sind wieder ins letzte Jahrtausend zurückkatapultiert worden [...] also auch von der Führungsstruktur, von der Organisationsstruktur wieder zurückkatapultiert zu werden, in ein komplett hierarchisches System“ (ITV2/1/L, Pos. 32-37).

Beide Faktoren erschweren es der Mesoebene Einfluss auf Organisationsstrukturen zu nehmen und betrifft vor allem Organisationen, „die sehr traditionell arbeiten, wo man ständig gegen eine zugemachte Tür läuft“ (ITV2/2/L, Pos.101-102). Klar kommunizierte Grenzen die der Mesoebene den Rahmen vorgeben innerhalb dessen sie sich bewegen können und mitgestalten sollen: „Es ist so, wenn mein Vorgesetzter sagt, das muss man jetzt machen, dann habe ich die Ideen zu liefern oder

mir Gedanken zu machen, wie man was implementieren kann oder wie man was umsetzen kann“ (ITV2/1/L, Pos. 225-228). Faktoren des strukturellen Aufbaues und der Führungsinterpretation der innerorganisatorischen Makroebene haben direkte Auswirkungen auf Handlungsspielräume der Mesoebene. Der Literatur zufolge steht ihr mehr eine formale Autorität zu als eine aktiv mitgestaltende Rolle, davon wurde in den Interviews nichts erwähnt und es lässt darauf schließen, dass diese Formalität nicht an sie weiterkommuniziert wird und ihnen Handlungsspielräume gewährt werden, die aber variieren.

Eine kritische Reflexion der Ergebnisse zeigt, dass das subjektive Erleben von Einfluss im Sinne innerorganisatorischer Entscheidungsmacht weitgehend marginalisiert erscheint. Organisatorische Entwicklungen im Nonprofit-Sektor der letzten Jahre scheinen diese Tendenz eher zu verstärken, als strukturelle Voraussetzungen für Empowerment-Erleben zu schaffen. Die Frage nach Bedingungen und Wechselwirkungen, die das Einfluss-Empfinden begünstigen oder einschränken, bleibt vorerst offen und könnte Gegenstand weiterführender Forschung sein. Anknüpfend an Mintzbergs (1987) Analyse organisationaler Ebenen, lässt sich feststellen, dass auf der Mesoebene keine originäre Entscheidungsmacht verortet ist. Ihre Funktion beschränkt sich primär auf die Weitergabe von Informationen und Weisungen an den betrieblichen Kern. Auffällig ist dabei, dass weder die Begrenzung dieser Rolle noch ihre informelle Erweiterung durch zusätzliche Aufgaben seitens der nächsthöheren Führungsebene kommuniziert oder transparent geregelt sind.

Einfluss durch Transparenz

Ein weiteres Erscheinungsbild von Einfluss-Erleben zeigt sich in Form von transparentem Umgang mit Information und Kommunikation, sowie offen gelegte Entscheidungswege. Dies sollte Vertrauen schaffen, Entscheidungsfindungen begünstigen und Verantwortungsübernahme fördern. Für den Bereich der Mesoebene sind dies bedeutungsvolle Aspekte, da sie als Bindeglied die Aufgabe haben zwischen dem innerorganisatorischen Oben und den Mitarbeiter:innen der Basis zu vermitteln, und sie können nur vermitteln, was sie selbst von ihren Vorgesetzten vermittelt bekommen. „[...] Ich halte aber Informationen ziemlich transparent. Also, ich sag, wo wir drinnen stecken, wo die Problematiken drinnen liegen, was geht, und wenn ich von oben einen Auftrag bekomme, wo ich nix mehr tun kann, dann werden das auch meine Leute wissen, weil es ist einfach so“ (ITV2/1/L, Pos. 97- 99). Transparente Weitervermittlung wird nicht immer als sinnvoll erachtet. Auch hier können Mitglieder der Mesoebene Einfluss nehmen um in besonders geschickter Form auszubalancieren, welche Informationen die Mitarbeiter:innen brauchen, um ihre Arbeit ausführen zu können und gleichzeitig aber auszusortieren, was diese überfordern, verunsichern oder ihre Zeit unnötig in Anspruch nehmen würde: „[...] weil natürlich wir Informationen bekommen, die auch organisatorischer Natur sind, finanzieller Natur oder andere Dinge, die für die einzelne Mitarbeiterin nicht relevant sind“ (ITV3/1/L Pos. 61-63). Da die Mesoebene als Zwischenglied fungiert, kann sie es als Teil ihrer Aufgabe sehen, Informationen in beide Richtungen fließen zu lassen:

„Ich meine, was man sicher übertragen kann, ist, dass die Kommunikation in der Organisation, dass da schon viel um persönliche Verbindlichkeit auch geht, ja. Nur jetzt eine [Information] verschicken oder ein Mail und alle wissen das oder alle sollen das so schlucken, ist, finde ich für eine

Kommunikation zu wenig, ja. Es braucht dann immer so eine Schleife, was [wir] gemacht haben, was habt ihr so für Ideen, ja. Und ich halte viel von den Kommunikationsschleifen“ (ITV2/4/L, Pos. 418-422).

Das bloße Weiterleiten von Informationen wird demnach als unzureichende Kommunikationsform angesehen. Unabhängig davon wie schnell, wie transparent oder wie gefiltert Informationen transportiert werden. Kommunikationsschleifen unter Einbezug aller organisationsinternen Ebenen, begünstigen, neben Transparenz das Vorhandensein weiterer Empowerment-Elemente, wie Arbeitsressourcen, unterstützende Ressourcen, Kompetenzen und fördern so das Einfluss-Erleben der Basismitarbeiter:innen und verhindern gleichzeitig, die durchaus kritisch betrachtete Form der Informationsweitergabe, die von der individuellen Interpretationsleistung der Mesoebene abhängig ist. Informationsweitervermittlung ist nur eine Komponente von Transparenz als strukturelles Empowerment-Element. Eine klare Rollen- und Aufgabenbeschreibung zur Zielerreichung der Organisation gehört ebenso dazu. So können Hierarchiestrukturen sichtbar und die Grenzen der eigenen Handlungsfelder transparent vermittelt werden:

„Also quasi so ein bisschen: ‚Wir spielen Arbeitsgruppe, um ein Endergebnis legitimieren zu können‘ [...] Ich finde es grundsätzlich gut, einen Dialog zu haben und mitzureden, aber da ist auch viel Frust und meine Hypothese war irgendwann: Der Frust kommt daher, dass man so tut, als könnte man bei bestimmten Dingen mitreden. Wo aber letzten Endes eigentlich wenig Mitsprachemöglichkeit ist“ (ITV3/2/L, Pos. 122-129).

Unter dem Begriff Transparenz kann festgehalten werden, dass sie innerhalb der Organisationen anhand vielseitiger Merkmale zu finden ist und ihr Erscheinungsbild daher je nach Organisation und beteiligter Personen variieren kann.

Eine Diskussion des Elementes Transparenz erfordert es eine Korrelation zu Rollenambiguität herzustellen. Geringe Rollenambiguität spricht für klar kommunizierte Aufgabenbereiche und Hierarchiestrukturen, welches die Grenzen des Elementes Entscheidungsmacht miteinschließt. Die analytische Betrachtung der Interviews lässt keine Schlüsse dahingehend zu. Es konnte also in beiden Empowerment-Elementen eine hohe Varianz hinsichtlich Gestaltungsspielraum, der teilweise von Seiten der innerorganisatorischen Makroebene initiiert scheint. Arbeitsgruppen sind im Grunde ein gelingendes Instrument, um Etwas gemeinsam im Team zu erarbeiten, zu verhandeln und am Ende einen Konsens zu finden, die Ergebnisse zu präsentieren und zu implementieren. Es werden Ressourcen, allen voran die Arbeitsressource Zeit, benötigt, die neben der Arbeit mit Klient:innen freigesetzt werden muss. Wird dieser Ressourceneinsatz nicht mit sichtbaren Ergebnissen belohnt, kann es ein Gefühl der „inneren Kündigung“ begünstigen. In Bezug auf Informationsweitergabe werden ebenfalls komplexere Problemstellungen sichtbar. Wenn es keine strukturellen Rahmenbedingungen gibt, entscheidet eine Person über die Art der Informationsweitergabe, und hat damit Einfluss darüber was für Mitarbeiter:innen der Basis relevant ist und was nicht.

Einfluss durch Ressourcen

Die Frage nach Transparenz und ihren organisationalen Gestaltungsformen verweist auf grundlegende Voraussetzungen, die notwendig sind, um umfassende Partizipation, Austausch in beide Richtungen sowie Vertrauen innerhalb der Organisation zu fördern. Im Rahmen des Empowerment-Konzeptes werden solche Voraussetzungen als Ressourcen bezeichnet. Die Position der Mesoebene verfügt zwar über die Möglichkeit vorhandene Ressourcen zu verteilen kann diese jedoch nicht selbstständig erzeugen. Im Hinblick auf unterstützende Ressourcen liegt die Verantwortung primär bei der Organisation geeignete Angebote bereitzustellen und bedarfsorientiert weiterzuentwickeln. Die Mesoebene kann dabei eine vermittelnde Position einnehmen, indem sie Bedarfe erhebt und diese an entscheidungsbefugte Stellen kommuniziert. Für die Bereitstellung von Arbeitsressourcen gilt Vergleichbares. Besonders deutlich wird es beim Faktor Zeit, der als eine der knappsten und zugleich kritischsten Ressourcen gilt, insbesondere im Feld der Sozialen Arbeit, idem zeitliche Freiräume nicht auf Kosten der direkten Klient:innenarbeit geschaffen werden sollte. Wenn Mitarbeiter:innen stärker in organisatorische Belange, wie Arbeitskreisen oder Entscheidungsprozessen eingebunden werden sollen, bedarf es einer strukturierten zeitlichen Einbettung. Die Gefahr, dass Beteiligung zu zusätzlichem Druck oder Überlastung führt, muss vermieden werden. Es gilt eine Balance zu finden, die Mitbestimmung fördert, ohne zu überfordern

„Also ich fordere Partizipation ein und merke dafür brauchen die Mitarbeiter:innen aber auch die Rahmenbedingungen und die Ressourcen, damit sie sich partizipativ beteiligen, weil das wird benötigt, um genauso Ideen zu haben, die Zeit sich zu schaffen, sich damit auseinanderzusetzen usw. Und wenn sie nicht haben, dann geht sich das eine mit dem anderen nicht aus“ (ITV3/3/L, Pos. 188-192).

Fordern bedeutet gleichzeitig zu fördern. Dies kann die Mesoebene bedingt beeinflussen, wenn ein entsprechendes Förderwesen mit Weiterbildungen, Fort- oder Ausbildungen (ITV3/3/L, Pos. 211) nicht von vornherein strukturell implementiert ist. Können die genannten Ressourcen als Vorhanden bezeichnet werden, können sie zur weiterführenden Ressourcenfindung genutzt werden. Die Mesoebene ist in besonderer Weise dazu angehalten ihre Mitarbeiter:innen zu behalten und die Organisationsziele nicht zu gefährden. Dabei ist es hilfreich finanzielle Bedarfe zu erheben und die Handlungsspielräume des Teams zu erweitern. Als Methode kann das Schreiben von Konzepten genutzt werden. „Also, ich möchte einen zweiten Kosten- aaah einen zweiten Geldgeber dazugewinnen. Also ich hab mit der Geschäftsführung schon geredet und die unterstützen mich hoffentlich, also [Geschäftsführung] war schon zum Gespräch da, ich werde noch ein kleines Konzept dazu schreiben“ (ITV2/4/L, Pos. 301-305).

Ressourcenmanagement ist ein Einflussbereich der Mesoebene, und kann mittels umfassender Kenntnisse des Arbeitsbereiches und der Mitarbeiter:innen, in Kombination eigener Ressourcen und Kompetenzen weitläufig gestaltbar sein. Einfluss kann durch das Vorhandensein von Ressourcen begünstigt werden, das zeigt sich in der Interviewanalyse ebenso wie in der ausgesuchten Literatur. Die Mesoebene hat einen gewissen Spielraum zur Ressourcenverteilung und -erweiterung, den sie teilweise selbst, unter Anwendung ihr zur Verfügung stehender Mittel, mitgestaltet.

Einfluss und Anerkennung

Anerkennung anhand von Strukturen messbar und sichtbar zu machen, stellt sich als komplexe Aufgabe dar. Da die Mitglieder der Mesoebene vordergründig eine Vermittlungsrolle einnehmen, ist es naheliegend, dass sie nur nach unten weitergeben können, was sie selber von oben bekommen. Dieser Teil beschäftigt sich demnach damit, wie weit die Mesoebenen Einfluss üben kann, um Anerkennungserfahrung ihrer Basismitarbeiter:innen zu fördern. Die Literatur unterscheidet emotionale, rechtliche und leistungsbezogene Anerkennung.

„Es gibt Leute, die sind einfach bei 130 %, so dass sie sagen ja, passt alles super. Und dann gibt es halt Lebensphasen, wo es halt gut und wichtig ist und wo man sagt, okay, da geht jetzt so oder so nicht viel. Jetzt schauen wir mal, dass sie irgendwie wieder halt eben sich gesundheitlich da rappelt oder was auch immer. Also ich versuche das so ein bisschen im Blick zu haben“ (ITV3/2/L, Pos. 466-470).

Eine emotionale Form der Anerkennung, die eine lebensphasenbedingte Ressourcenschonung der Mitarbeitenden zum Ziel hat. Emotionale Anerkennung kann durch entsprechende Einflussübung mit rechtlicher Anerkennung kombiniert werden:

„Mein Entscheidungsspielraum ist halt der, dass ich sag, ich geb halt so lang Weiterbildungen frei, bis ich eine von oben auf den Deckel krieg [...], wenn ich merke, dass eine alleinerziehende Mutter mit 3 Kinder einen 2. Tag Homeoffice braucht, der nicht sein dürfte, den auch her gib, da warte ich auch, bis ich eine auf den Deckel krieg. [...] das sind die Spielräume, die ich meinem Team geben kann, weil das ist eine Art, Anerkennung zu zeigen, ja. Weil viel, geldmäßig kann ich nichts machen, das liegt nicht in meiner Kompetenz“ (ITV2/1/L, Pos. 311-318).

In gewisser Weise beinhalten beide Formen leistungsbezogene Anerkennungsweisen, indem Leistungen zur Verfügung gestellt werden können, entweder in Form von Ressourcenschonung oder zusätzlicher Homeofficetage, jeweils unter Berücksichtigung aktueller Lebensumstände der Mitarbeiter:innen, was als Form der Anerkennung interpretierbar ist. Anerkennung kann durch Wertschätzung und Wahrnehmung vermittelt werden, aber ohne Verbindung zu entsprechender Entscheidungsmacht geht es nicht darüber hinaus: „Ich habe sehr engagierte Mitarbeiter:innen, die sich, gerade im Sozialbereich ist das sehr häufig so, dass man Mitarbeiter:innen hat, die sehr engagiert sind und hochmotiviert sind und die natürlich auch mitgestalten wollen“ (ITV3/1/L, Pos. 80-83).

Wie in den Erhebungen der AK Wien dargestellt, wird Anerkennung von den Mitarbeiter:innen der Basis kaum kommuniziert wahrgenommen, zumindest nicht von der innerorganisatorischen Makroebene und nicht im öffentlichen Diskurs. Auch die Mesoebenen fühlt sich von ihren Vorgesetzten nicht adressiert, und empfinden Anerkennungsvermittlung eher als Formalakt, statt als Vermittlung von Wertschätzung. Im „New Work“-Ansatz spielt Anerkennung eine wesentliche Rolle, nicht nur weil

sie als Grundlage zu weiterem Empowerment-Erleben dient, sondern Partizipation und Motivation fördert. Mitarbeiter:innen der Mesoebnen können emotionale Anerkennung an ihre Mitarbeiter:innen weitergeben, rechtliche und leistungsbezogene liegen in den Händen der Makroebene.

Einfluss und Entwicklungschancen

Ein weiterer Aspekt des Empowerment-Erlebens, sind Entwicklungschancen, wobei der Fokus bei den Interviewpartner:innen über die der eigenen Person oder Position hinaus auch Richtung Teamentwicklung und Anpassung der Organisationsstrukturen geht. Abgesehen von Fortbildungen, die speziell für Leitungsfunktionen vorgesehen sind, können strukturell implementierte Feedbackinstrumente zur persönlichen Weiterentwicklung anregen. „Im Rahmen des strukturierten Mitarbeiter:innengesprächs frage ich immer ab, sozusagen, wie die Zusammenarbeit mit mir ist, ob es Anregungen gibt, ob es Verbesserungswünsche gibt, ob es irgendwas gibt, was auch anders gewünscht wird“ (ITV3/2/L, Pos. 400-406). Mitarbeiter:innen der Mesoebene können Basismitarbeiter:innen zu Weiterbildungen und zu Teamsupervisionen motivieren und so Einfluss auf die Teamentwicklung nehmen. Darüber hinaus können kreativere Maßnahmen zur teaminternen Entwicklung entworfen werden:

„Mir ist wichtig, dass Personen, die krank sind oder die auf Urlaub sind, wirklich sich keine Gedanken über die Arbeit machen. So, das braucht Rahmenbedingungen und wir haben Vertretungssysteme eingeführt. Und mir war wichtig, ich bin die Teamleitung, aber sie sind an der Basis, Sie sind die Praktiker:innen, dass sie mir Feedback dazu geben, dass sie eigene Ideen einbringen. Gleiches gilt für Tandemsysteme, die wir erstellt haben“ (ITV3/3/L, Pos. 99-109).

So können Leitungspersonen im Zuge der Interviews auf Erfolge zurückblicken: „Es taugt mir zu sehen, wie wir uns weiterentwickeln. Gemeinsam, fachlich, menschlich. Ich habe so extrem viel über mich selbst gelernt“ (ITV3/2/L, Pos. 437-438). Entwicklungschancen in Richtung Organisation als übergeordnete Einheit sind keine Erfolgsgeschichten zu verzeichnen. Dahingehend werden von den Interviewten grundsätzliche Veränderungen gewünscht: „Na, es ist wirklich schwierig, also, [...] sagen wir mal so NGO's müssen einfach aufholen noch, in der Entwicklung, in der Organisationsentwicklung und auch in Führungsstrukturen [...] Es hängt immer von der Persönlichkeitsstruktur der obersten Führungskraft ab“ (ITV2/1/L, Pos. 464-470). Demnach liegt die Bestimmungsmacht über Entwicklungen zu stark bei der obersten Leitung. Die Empfehlungen zu Strukturänderungen gehen klar in eine Richtung: Den Überhang an Macht in der obersten Ebene etwas zu dämpfen und nach unten hin aufzuteilen, weil dort der Bedarf für Entwicklungschancen eher wahrgenommen wird: „[weil] Bereichsleitungen sehr im operativen nah dran ist, das ist, glaube ich, ganz gut, aber sie sollten mehr Spielraum haben für Entwicklungsarbeit“ (ITV 2/4/L, Pos. 353-355).

Mitarbeiter:innen der Sozialen Arbeit haben auch die Aufgabe, Organisationen kritisch zu betrachten und weiterzuentwickeln. Dazu gehört es zur Rolle der Mesoebene eigenen Einfluss zu nutzen, um das Verantwortungsgefühl und Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter:innen zu stärken und somit Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem betrieblichen Kern ermöglichen, Kompetenzen

auszubauen, Verbesserungsprozesse anzuregen und die Profession ständig an sich verändernde Bedürfnisse der Klient:innen anzupassen. Das Vorgehen korreliert mit Merkmalen der Transformationalen Führung, insbesondere mit idealisiertem Einfluss und intellektueller Stimulation.

Struktureller Einfluss durch strukturelle Empowerment-Elemente

Strukturell implementierte Einflussmöglichkeiten begünstigen das Erleben von Einfluss auf Seiten der Mitarbeiter:innen der Mesoebene. Obwohl Einfluss zu den psychologischen Empowerment-Elementen zählt, kann er in anderer Gestalt, als strukturell vorhanden empfunden werden. Die Interviewpartner:innen sprechen, um nur einige Beispiele zu nennen, von Gestaltungsspielraum, Handlungsmöglichkeiten oder Spielräumen. Gestaltungsspielraum kann entweder in bestimmten Bereichen der Arbeit empfunden werden: „Ahm, wesentlichen Einfluss habe ich in der Personalbesetzung in meinem Fachbereich“ (ITV2/1/L, Pos. 228), oder innerhalb von Projekten: „Also, das macht mir manchmal schon Spaß, also, insofern ist da eine Gestaltungsmöglichkeit schon auch drinnen“ (ITV2/4/L, Pos. 381-382). In Bezug auf die Teamführung kann Einfluss erlebt und darüber hinaus an das Team weitergegeben werden: „[I]ch versuche ein Klima oder Teamarbeit zu schaffen, wo die Mitarbeiter [sic!] schon das Gefühl haben, sie haben relativ viel Gestaltungsspielraum und Entscheidungsmöglichkeiten“ (ITV4/5/L, Pos. 623-626). Ist Einfluss weniger strukturell festgelegt, können Mitglieder der Mesoebene andere Wege finden, um Einfluss zu erleben: „Ja, manchmal braucht es halt auch ein bisschen einen Mut, dass man nicht immer alles kommuniziert und sich alles absegnen und absichern [...], manchmal ist es auch gut, wenn man etwas entscheidet und man redet nicht so viel drüber, [...] dass [da] ein Spielraum ist“ (ITV4/5/L, Pos. 632-637). Mut ist eine entscheidende Komponente und gehört der Literatur zufolge zu den Eigenschaften von Führungspersonen. Ich-Stärke und den Willen Verantwortung zu übernehmen sollten ebenfalls Teil der Persönlichkeitsstruktur sein. Ein weiteres Statement zeigt, dass Risikobereitschaft hilfreich sein kann:

„Beziehungsweise haben wir auch schon einmal ein Projekt angetragen bekommen, wo wir uns kurzfristig noch bewerben hätten sollen, wo mein damaliger Bereichsleiter und ich dann gesagt haben: Nein, in zwei Wochen stampfen wir jetzt nicht ein Konzept aus dem Boden. Das hätte sie uns vielleicht zwei Monate vorher sagen müssen, dann hätten wir vielleicht eins gemacht, aber so nicht. Das ist durchaus akzeptiert worden. Sie haben das, also das hätten's uns auch nicht befehlen können, ODER sie hätten schon können, aber wir hätten es nicht gemacht [...] oder kann ich schon verweigern auch, ja, und das akzeptieren sie grundsätzlich. Bin noch nicht geköpft worden dafür“ (ITV2/4/L, Pos. 256-266).

Strukturelle Regelungen und Rahmendbedingungen können also Organisationsintern vorhanden sein, um Einfluss für Mesoebene und Basismitarbeiter:innen erlebbar zu machen. Fehlt die Struktur dafür, gibt es Team- und Bereichsleitungen, die dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten übernehmen. Dieser Rahmen hängt wiederum von der Entscheidungsmacht der Makroebene ab, denn sie bestimmt über Ressourcen, welche die Mesoebene weitergeben kann. Hier wird das Fehlen von strukturellem Einfluss der jeweiligen Ebene zum Problem. „Den Menschen in den Strukturen wird zu wenig

Beachtung geschenkt!“ (Schermuly, 2016: 91), aber anhand der Interviews kann festgestellt werden, dass fehlende Strukturen Menschen dazu veranlassen können, ihren Einfluss in die eigene Entscheidungsmacht zu investieren und nach Belieben einzusetzen. Führung bringt Verantwortung mit sich, dies nicht zu tun. Gerade die Mesoebene hat die Aufgabe “die vielfältigen und häufig gegensätzlichen Interessen von Einzelnen und Gruppen miteinander in Einklang zu bringen. Führung hat somit weniger eine direktive als vielmehr eine moderierende Funktion“ (Herzka, 2017: 71).

Hier wird wieder jeder Aspekt wertvoll, der die Mesoebene dazu anhält, korrigierend einzugreifen, wenn es keine Struktur gibt, die Mitarbeiter:innen fordert und fördert. Ressourcen dienen nicht nur zur Ausstattung von Büros und Homeoffice, sondern ebenso der Förderung von Mitarbeiter:innen und deren Einflussmöglichkeiten. Aus Sicht der Mesoebene besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Ressourcen und dem Empowerment-Element Entscheidungsmacht: „Da habe ich das Gefühl, da ist nicht sehr viel drin. Also, wenn wir zusätzliche Mittel für irgendetwas bräuchten - sehr schwer bis unmöglich. Wenn es nichts kostet, ist der Entscheidungsspielraum ja oft auch gar nicht so schlecht“ (ITV4/5/L, Pos. 657-660). Mangelnde Ressourcen mindern also Entscheidungsmacht und somit Einfluss auf Seiten des betrieblichen Kerns. Ein weiterer Hinderungsgrund können engmaschige Hierarchiestrukturen sein, die von keiner Ebene überwunden werden können, deren Ursprung aber in der innerorganisatorischen Makroebene verortet wird:

„[...] Der nächste Vorgesetzte hat wieder einen Vorgesetzten, ja, in einer gewissen Abhängigkeit und manchmal schauen auch diese Vorgesetzten darauf, dass sie überleben in einer Struktur und es ist ja nicht so einfach, gute Führungskräfte zu finden, [man kann] sich gewisse Dinge aneignen, aber man braucht gewisse Skills dazu“ (ITV2/1/L, Pos. 108-112). Denn: „Ob eine Organisation funktioniert, hängt in Wahrheit von der obersten Leitung ab“ (Pos. 343-344).

Dieses Bild wird teilweise offen kommuniziert und alle sind darüber informiert, wie weit Einfluss der Mitarbeiter:innenebene gehen kann. Es können Arbeitskreise abgehalten und Vorschläge erarbeitet werden, die bis zur Leitungsteamebene durchdringen, aber nicht weiter nach oben kommuniziert werden (ITV4/9/L, Pos. 490). Wenn Entscheidungsmacht ausschließlich ganz oben zu verorten ist, werden sich die Verbesserungsvorschläge aus der Mitarbeiter:innenebene nie mit den Entscheidungsträger:innen treffen, Einflussnahme bleibt suggeriert und verhindert strukturell Entscheidungsmacht, Entwicklungschancen und das Erleben von Anerkennung. Die Rolle der Mesoebene kann nicht erfüllt werden, weil die Anliegen von unten nicht nach oben getragen werden können und die Interessen der Teams nicht in organisationale Entwicklungsprozesse einfließen können. Anhand der Interviews konnten keine Anzeichen dafür eruiert werden, dass derartige Aufgaben an die Tätigkeit der mittleren Ebenen im Vorhinein definiert sind, noch dass ihre Position strukturell stabil im Organisationsprozess implementiert oder verlässlich fortsetzbar ist. Dies spricht für eine hohe Rollenambiguität, die laut Gretchen Spreitzer ein Fehlen von Transparenz offenlegt. Transparenz wird, durch klare Aufgabenbeschreibungen unterstützt und ermöglicht in weiterer Folge, das eigene Verhalten mit den Zielen der Organisation in Beziehung zu setzen und Bedeutsamkeit zu erleben. Die Anforderungen scheinen den Interviews zufolge allerdings an die einzelnen Personen,

ihre innere Struktur, ihr eigenes Führungsverständnis und ihre Erwartungen an sich selbst übertragen zu sein und stehen damit innerhalb der Organisationen weitgehend allein.

Einfluss durch Elemente des psychologischen Empowerments

Elemente des psychologischen Empowerments, Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit und Kompetenzen, werden zusammengefasst analysiert. Die Basis, u psychologisches Empowerment zu empfinden bilden Kompetenzen. Strukturell implementierte oder individuell angebotene Weiter- und Fortbildungen, Supervisionen und dergleichen dienen der Förderung von Kompetenzen aller Organisationsebenen. Kompetenzen und sich kompetent erleben stehen aber nicht unbedingt auf derselben Seite der Medaille. Beste Ausbildung nützt nichts, wenn sie nicht genutzt, gelebt und In Form von Mitspracherecht eingesetzt werden kann, wie das Beispiel aus ITV3/2/L (Pos. 122-129) verdeutlicht. Es entsteht Frust, wenn investierte Ressourcen und das Einbringen der eigenen Kompetenzen keine Ergebnisse bringen, sondern an einer Art gläserne Decke nach oben hin hängen bleiben. Organisationen stellen nicht immer klar kommunizierte Rahmenlinien auf anhand derer Mitgestaltung möglich ist und Entscheidungswege ablaufen. Zu wissen, was klar im eigenen Gestaltungsbereich liegt, wie weit dieser gehen kann und was tatsächlich nicht mehr dazu gehört, wird in den Interviews als eine komplexe Herausforderung kommuniziert. Teilweise bestimmt das Themenfeld, ob die oberste Leitung entscheiden muss, an anderer Stelle muss die Geschäftsführung nur mehr korrigieren (ITV2/4/L Pos. 385). Die Kompetenz der Mesoebene liegt darin, das eine vom anderen zu unterscheiden und dann das Wesentliche zu transportieren: „Ja, wir haben unsere fachlichen Standards. Das steht schwarz auf weiß. Und dann gibt es ganz viel Graubereich und sozusagen auch der Anspruch: Wie kann ich unterstützen, dann den Graubereich zu interpretieren“ (ITV3/2/L, Pos. 226-228).

Das Element Selbstbestimmung schwingt hier ebenso mit, ist aber weiteren Abhängigkeiten ausgesetzt und kann durch die oberste Leitungsperson wieder beschränkt werden:

„Wenn ich etwas gebraucht habe, tagelang niemanden erreicht habe und keine Rückmeldung gekriegt habe. [...]. Es muss nicht die Geschäftsführung sein, wenn das jetzt Stabstelle ist oder die Geschäftsführung oder die Assistenz der Geschäftsführung, wichtig ist halt, dass das, dass mein Tun nicht verzögert wird, weil niemand erreichbar ist. Manche Dinge müssen einfach schnell entschieden werden“ (ITV2/3/L, Pos. 23-28).

Eine hohe Zentralisierung schränkt das Einfluss erleben der Mesoebene ein. Entscheidungsmacht liegt bei der obersten Führungsperson allein, weil sie die Strukturen für Entscheidungswege bestimmt. Prozesse, die sich direkt auf Mitarbeiter:innen und Klient:innenarbeit auswirken, sich verzögern und weder die Mesoebene noch eine andere Stelle Einfluss üben kann. Die im Interview erwähnte Stabstelle könnte keine alternative Ansprechperson sein da diese Position, folgt man den Ausführungen in Kapitel 3.2.5 dieser Forschungsarbeit, qua Organisationsstruktur keine Entscheidungsmacht hat.

Hierarchische Strukturen und Zentralisierung von Macht stehen also gemeinsam mit fehlender Transparenz diametral zum Vorhandensein von psychologischen Empowerment-Elementen. Eine Besonderheit bildet Bedeutsamkeit. Dieses Element-Empfinden kann vordergründig auf persönlicher Ebene gestaltet werden, braucht aber dazu dennoch ein geeignetes Umfeld, in Form einer Organisation. Abgesehen von der intrinsischen Motivation aufgrund der Profession als Sozialarbeiter:in, erfordert die Übernahme der Leitungsposition eine gewisse Identifikation mit der Organisation ihrem Leitbild, ihrer Werthaltung und Kultur. Als Führungsperson obliegt ihnen die Vertretung der Organisation nach außen und innen, wie in Kapitel 6.1.9 näher analysiert. Gelingt das nicht, versucht die Mesoebene innerhalb ihres Teams eigenen Werten Bedeutsamkeit zu verleihen, indem eine eigene Organisationskultur geschaffen wird. Die kann durch Hierarchieabbau innerhalb der eigenen Abteilung, gelingen: „Ich bemühe mich auch darum, sozusagen einfach halt in meinem Team, in meiner Abteilung eine flache Hierarchiekurve zu haben aber sozusagen von der Struktur her ist es eigentlich hierarchisch aufgebaut“ (ITV3/2/L, Pos. 97-99). Vor allem in kleineren Teams scheint dies in Form von Partizipation ermöglicht zu sein, weil „alle eine wichtige Rolle haben, auch im Sinne von Führen eigentlich auch, ja, oder zumindest mitführen, oder mitsteuern, STEuern ist vielleicht da der richtige Ausdruck“ (ITV2/4/L, Pos. 174-177). So wird versucht, die hierarchische Struktur der übergeordneten Organisation zumindest innerhalb des eigenen Einflussbereiches zu dehnen und so Selbstbestimmung und Bedeutsamkeit für Mitarbeiter:innen erlebbar zu machen, wodurch Einfluss-Erleben für beide Ebenen möglich sein kann. Einfluss fällt im für diese Forschung angewandten Kernkonzept unter psychologisches Empowerment, welches jedoch nicht ohne strukturelles Empowerment erlebbar sein kann. Der Fokus der interviewten Personen liegt darauf, über ihr persönliches Einfluss-Erleben zu berichten und transportieren. Sie zeigen so eine hohe intrinsische Motivation, um ihre „Rolle“ innerhalb der Organisation erfüllen zu können, und ihrer Profession als Sozialarbeiter:innen gerecht zu werden. Soziale Arbeit bewegt sich immer zwischen Spannungsfeldern, wie das Konzept zum Trippelmandat von Silvia Staub-Bernasconi (2008) beschreibt. Man ist den Klient:innen ebenso verpflichtet wie der Organisation, ebenso wie der Profession. Letztere erhält den Auftrag, und ist deshalb angehalten, Organisationen und ihre Handlungsstrategien zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

7.2.3 Zusammenfassung und Empfehlung

Einfluss nimmt eine Sonderrolle innerhalb der Kategorien ein. Wird er erlebbar, kann davon ausgegangen werden, dass auch andere Empowerment-Elemente verwirklicht werden können. Es geht dabei nicht um Macht oder Autonomie einer Organisationsebene auf Kosten einer anderen, es geht um gemeinsames Empowerment-Erleben. Die Mesoebene hat durch ihre Vermittlungsrolle zwischen den Ebenen einen besonderen Stellenwert und ist sich dessen bewusst. Sie hat Strategien entwickelt, um im Bereich ihrer Möglichkeiten ihre Mitarbeiter:innen zu unterstützen und ihr Empowerment-Erleben zu fördern. Die Führungskräfte schaffen Raum für Partizipationsmöglichkeiten und benötigen dabei Kenntnisse über Organisationsstrukturen, Finanzierungssysteme und Bedarfserweiterungen in Bezug auf Klient:innengruppen. Zusätzlich praktizieren sie ein ständiges Abwägen der zum Teil divergierenden Interessen ihrer Vorgesetzten auf der einen und Teammitglieder auf der anderen Seite

Eine erste Empfehlung Richtung Mesoebene ergibt sich aufgrund ihres Alleinstellungsmerkmals innerhalb der vertikalen Organisationsstruktur: Der „Horizontalen Solidarisierung“. Ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch dieser Ebene in und außerhalb der eigenen Organisation kann Kompetenzen erweitern, Entwicklungschancen sichtbar machen und zur gemeinsamen Strategieentwicklung im Umgang mit den besonderen Erfordernissen ihrer Position dienen, sowie Selbstbestimmung stärken. Auch Anerkennungserfahrungen könnten ausgetauscht und kommuniziert werden.

Eine zweite Empfehlung geht an die Organisationen Richtung Rollenklarheit. Vielfach wurde die hohe Verantwortungslast der Position, durch Erfüllung der divergierenden Interessen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation in den Vordergrund gestellt. Dabei konnte keine einheitliche Rollenbeschreibung mit klar kommunizierten Zuständigkeiten oder Aufgaben definiert werden. Es soll hier keine Überhöhung ihrer Rolle initiiert werden, sondern lediglich eine Definition dieser, wodurch der Leistungsdruck auf allen Ebenen, zumindest innerorganisatorisch, reduziert werden könnte.

Abschließend empfiehlt es sich, diese Mesoebene in der Einarbeitungsphase zu begleiten. Maßnahmen der Personalentwicklung, vor allem „Job Rotation“ scheinen ein zielführendes Instrument zu sein. Angewendete Job Rotation führt nicht nur zu einem Kennenlernen der Mitglieder derselben Ebene, sondern auch der Organisationskultur und wie sie in den unterschiedlichen Teams interpretiert und gelebt wird. Anerkennungserfahrung und Bedeutsamkeit-Erleben können so gestärkt und Entwicklungschancen identifiziert werden.

Als zentrales Ergebnis dieses Teiles Ausarbeitung kann festgehalten werden, dass die mittlere Führungsebene im Bereich des Forschungsfeldes in irgendeiner Form Einfluss auf ihren Arbeitsbereich hat. Strukturelle, organisationübergreifend geschaffene Bedingungen, die klar definiert sind, Aufgabenbeschreibungen die für dieses Arbeitsfeld als typisch bezeichnet werden können, konnten allerdings nicht extrahiert werden. Die Anforderungen für diesen Bereich werden weder im Vorhinein klar definiert, noch sind sie strukturell stabil im Organisationsprozess implementiert, noch reliabel fortsetzbar. Im Bereich der Mesoebene herrscht keine Rollenklarheit, auch nicht dazu, wie man in diese Position kommen kann, weder welche Voraussetzungen noch welche Ausschlusskriterien gelten. Sie werden an die Personen und ihre innere Struktur zur relativ freien Ausgestaltung abgegeben und somit stehen sie allein zwischen oben und unten. Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass es auf dieser Ebene eine gewisse Entscheidungsmacht, oder zumindest definierte Beteiligungsprozesse braucht, um die ihre Interessen, Anliegen und Bedürfnisse der Basismitarbeiter:innen in die oberste Organisationsebene tragen zu können.

Im Anschluss stehen die Mitarbeiter:innen der Basis und ihre Einflussmöglichkeiten im Fokus.

7.3 Welchen Einfluss nehmen Mitarbeitende der beratenden Sozialen Arbeit auf die Arbeitsorganisation innerhalb ihrer Organisation?

Schuster Hans-Jörg

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die Makro- sowie die Mesoebene der Organisationsstruktur bezüglich ihres Potenzials zur Veränderung der Organisation untersucht wurden, befasst sich der folgende Teil mit der Basis, welche als Mikroebene bezeichnet wird. Im Sinne des "New Work"-Konzeptes und der ursprünglichen Gedanken Bergmanns (2008) handelt es sich in der Berufsgruppe der Sozialarbeiter:innen um eine idealistische Kohorte. Deshalb konnte angenommen werden, dass der Wille, an der Entwicklung der Organisation teilzuhaben, auf dieser Delegationsebene vorhanden sein könnte. Ob dies so ist und inwieweit es die Einflussnahme der Sozialarbeitenden auf die Rahmenstrukturen der Organisationen unterstützt, wurde an den Kategorien Einfluss, Bedeutsamkeit, Arbeitsressourcen, Unterstützende Ressourcen, Kompetenzen und Selbstbestimmung untersucht. Im letzten Teil des vorliegenden Subforschungskapitels soll durch eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse eine Antwort darauf gegeben werden, wie Einfluss von Seiten der Basis genommen wird.

7.3.1 Untersuchung der Kategorie „Einfluss“ auf die Beeinflussung der Organisation durch die Sozialarbeiter:innen

„Es beschäftigt mich schon seit Jahren. Ich finde es grundsätzlich gut, einen Dialog zu haben und mitzureden, aber da ist auch viel Frust, und meine Hypothese war irgendwann, der Frust kommt daher, dass man so tut, als könnte man bei bestimmten Dingen mitreden. Wo aber letzten Endes eigentlich wenig Mitsprachemöglichkeit ist.“ (ITV 3/4/3, Pos 115-118)

Das sind die Worte einer Teamleitung, die wir interviewt haben. Mitsprache ist ein wesentlicher Teil von Veränderungen innerhalb von Organisationen, doch das Ergebnis unserer Erhebung zeigt hierbei eine Grenze auf, inwieweit sie den Sozialarbeiter:innen ermöglicht wird. In den Interviews kam immer wieder zur Sprache, dass zwar innerhalb eines Teams sehr wohl ein direkter Kommunikationskanal besteht und somit die Möglichkeit, sich einzubringen, aber der Großteil der befragten Sozialarbeiter:innen verspürt nicht das Gefühl, innerhalb der Organisation etwas verändern zu können.

„Man muss es, glaube ich, immer differenziert sehen. Also es ist das eine, was bei uns hier vor Ort ist. Da habe ich schon das Gefühl, dass ich da eigentlich sehr viele Möglichkeiten habe, zumindest meine Meinung kundzutun oder mich einzubringen. Dass das gehört wird, dass darauf Rücksicht genommen wird oder dass man auch Möglichkeit hat, Dinge auszudiskutieren. (..) Funktioniert natürlich nicht immer, aber es ist das Gefühl da. In der großen Organisation habe ich das Gefühl, weniger bis gar nicht, dass ich da Möglichkeit habe. Es gibt zwar immer wieder Möglichkeiten, sich einzubringen, also man wird gefragt, ob man in Arbeitskreisen mitmachen möchte. Es wird immer wieder Rückmeldung eingeholt, aber es ist schon von meiner Seite eher so das Gefühl, dass das

dann irgendwo im Sand verläuft oder nichts dann mit dieser Rückmeldung gemacht wird, wenn sie nicht in die gewünschte Richtung geht.“ (ITV 3/1/M3, Pos 50-59)

Einfluss ist eine der tragenden Säulen des psychologischen Empowerments. Ohne das Gefühl von Einfluss können Mitarbeiter:innen in eine Form der Ohnmacht fallen, die bis hin zu Depressionen führen kann. Wenn die eigenen Handlungen keine Auswirkungen auf das Umfeld haben, so empfindet der Mensch eine Form von Hilflosigkeit. Anstrengungen können getätigt werden, bewirken allerdings genauso viel, wie nichts zu tun. Die Arbeitssituation stagniert, worunter die Qualität der Arbeit und das Empfinden von Zufriedenheit in der beruflichen Laufbahn leiden. Menschen, die hohes Maß an Einfluss erleben, empfinden eine Form von Macht und Kontrolle. (Schermuly, 2016: 106) Das Gefühl, Einfluss nehmen zu können, führt auch dazu, dass Menschen bereitwillig Verantwortung übernehmen. Im Kontext der beratenden Sozialen Arbeit, welche häufig mit Case Management einhergeht, arbeiten Professionist:innen im Einzelkontext mit Menschen. Für einen Großteil der Entscheidungen, die sie treffen, müssen sie Verantwortung übernehmen. Dies wurde von den Ergebnissen bestätigt. Hierfür reicht der Einfluss auf der Team-/Abteilungsebene aus. „Ich bin da in der Arbeit wie man es jetzt mit den Klient:innen gestaltet, wie gesagt, sind wir ja sehr frei, da ist ja niemand da, der mir dreinpfuscht, aber wir haben natürlich unsere Vorgaben, die [Fördergeberorganisation] uns macht und an die wir uns halten müssen.“ (ITV 2/4/M2, Pos 111-113)

Auch in anderen Interviews wurde das selbstbestimmte Arbeiten sehr in den Vordergrund gestellt. Vorgaben der Organisation nehmen Einfluss auf den Arbeitsalltag der Sozialarbeiter:innen, allerdings verspüren sie kaum eine Perspektive, umgekehrt Einfluss zu nehmen. Dies mag an der hierarchischen Strukturierung der Organisationen liegen. Hierarchie ist die Normierung einer Gesellschaft unter dem Leitprinzip der Sicherheit. Sie vermag zwar Menschen Einfluss in der Organisation zu verwehren, bietet den Akteur:innen jedoch zeitgleich die Sicherheit, einen genauen Ablauf für ihr Handeln sowie ihre Entscheidungsprozesse zu liefern. Misslingen kann somit auf die Organisation anstelle der Einzelperson projiziert werden. (da Mota, 2023: 80) In der Datenauswertung wurde offensichtlich, dass Einfluss eher im kleinen Bereich, sprich auf Team-/Abteilungsebene, für die befragten Professionist:innen spürbar ist. Jedoch auch auf der Ebene der Organisation sehen manche dieser Kohorte Gelegenheiten, Einfluss auszuüben.

„Was die Organisation betrifft, da habe ich nicht das Gefühl, Mitspracherecht zu haben. Aber was ich tun kann, ich kann es anregen. Es gibt den Betriebsrat, es gibt Kolleg:innen, es gibt Initiativen, da gibt es Möglichkeiten. Das heißt nicht, dass die jetzt dann sofort wirken. Aber es gibt Möglichkeiten, Unzufriedenheiten zu besänftigen.“ (ITV 3/2/M2, Pos 80-84)

Direkt zu Beginn des Zitats wird eine Unzufriedenheit aufgrund der mangelnden Einflussmöglichkeiten suggeriert. Bereits in frühen Untersuchungen wurde festgestellt, dass Unzufriedenheit im Berufsleben unter anderem oft auf dieses Symptom zurückgeführt werden kann. Vielmehr noch wurde gezeigt, dass die Steigerung des Gefühls, Einfluss zu haben, neben der Zufriedenheit die Motivation und das Engagement von Mitarbeiter:innen erhöhen kann. Wichtig scheint hier vor allem zu sein, dass die Beteiligung an und Konzeption von Projekten nur dann als positiv wahrgenommen wird, wenn diese tatsächlich umgesetzt werden. (Luthan, 2005: 57) Anschaulich wurde dies in einer Studie an

Krankenpfleger:innen gezeigt, welche von Jafari et. al. im Jahr 2021 veröffentlicht wurde. Einfluss war hier ein wesentlicher Faktor, um die Organisationskultur als positiv wahrzunehmen, und gleichzeitig, um aktiv an dieser mitzuwirken (ebd., 2021). Sen et.al. veröffentlichten 2024 eine in Indien lokalisierte Studie, die ähnliche Ergebnisse abbildete. Hier wurde vor allem ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet, dass zusätzlich zur Steigerung der Zufriedenheit eine Reduktion im Empfinden von Arbeitsstress festgestellt wurde, was wiederum Probleme des Personalmanagements wie Fluktuation und Langzeitkrankstände dezimierte (ebd., 2024). Einfluss bringt nicht nur Vorteile für die Mitarbeiter:innen, sondern auch für die Organisation. So lautet die Ansicht einer Teamleitung beispielsweise: „Ja, finde ich super. Also, ich finde prinzipiell das Einbringen von eigenen Ideen sehr gut. Das heißt, dass die Mitarbeiterin sich damit auseinandersetzt und auch wirklich arbeiten möchte.“ (ITV 3/3/L, Pos 77-78) Dies wird bestätigt durch die Untersuchungen von Amy Edmondson. In ihrem Buch *The Fearless Organization* deckt sie auf, dass der Erfolg einer Organisation davon abhängig ist, Innovation und kritisches Denken zu fördern. Oft sind Organisationen in einem Kreislauf verhaftet, in welchem Mitarbeiter:innen still bleiben und ausführen, was von übergeordneten Delegationsebenen beschlossen wird. Edmondson prophezeit, dass ein Betriebsklima, das Mitarbeiter:innen in ihrem Ideenreichtum unterdrückt, sie zur Stille zwingt und in ihren Vorschlägen nicht ernst nimmt, kein langes Bestehen in der heutigen Zeit haben wird. (ebd., 2019: 167)

Wie in der Erhebung für diese Arbeit ersichtlich wurde, haben wenige der befragten Sozialarbeiter:innen das Gefühl, einen Einfluss auf die Organisation an sich zu haben. Dies kann damit in Verbindung gebracht werden, dass Organisationen dazu geneigt sind, die Vergangenheit zu evaluieren. Zum einen basiert auf dem bisherigen, belegbaren Datenbestand die Möglichkeit, Fördermittel zu lukrieren, zum anderen hat man dadurch eine Begründung für Veränderungen. Pfeffer und Sutton (2000) schreiben hierzu:

„Organizations tend to measure the past. Typical information systems can tell you what has happened – how much has been sold, what costs have been, how much has been invested in capital equipment – but the systems seldom provide information that is helpful in determining why results have been as they have or what is going to happen in the near future. We sit in too many meetings in which too much time is spent on discussing what has occurred, but too little time is spent on discussing why or, more important, what is going to be done to create a different and better future.“ (ebd., 2000: 260)

Sozialarbeiter:innen stehen im direkten Kontakt zu den Nutzer:innen, weshalb sie als eine Art Frühwarnsystem reagieren könnten. Trotz dieser Gelegenheit scheitert der laut Interviews häufig vorhandene intrinsische Wunsch, sich einzubringen, am Faktor Zeit. Angestoßene Veränderungen werden oft erst dann umgesetzt, wenn bereits andere Problemstellungen akut geworden sind. Einfluss zu ermöglichen ist kein beliebiger Teil einer Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur, er verändert diese maßgeblich. Beispielhaft sind hier Leitbilder, welche zwar in einem partizipativen Prozess ermittelt werden, in einigen Fällen aber nicht zu einem gewünschten Ergebnis führen.

„Zum Beispiel, ich meine, ein absurder Gedanke. (..) Ja, aber ein Leitbild ist. Ach Gott, das regt mich so auf. Weil es gibt entweder ein Mission- oder Vision-Statement. Und es ist ein Unterschied,

ob das nach außen oder nach innen geht. Und ich kann nicht beide in eins packen und so tun, als ob das andere nicht existiert, weil es eh abgedeckt ist.“ (ITV 3/2/M2, Pos 261-264)

Schein und Schein (2018) sehen hier die Tragweite der Möglichkeit für Mitarbeitende, Einfluss nehmen zu können. Die von Mitarbeitenden initiierten Anpassungen würden dazu führen, dass die Kultur innerhalb der Organisation als positiver wahrgenommen werden würde, was zur Professionalität der Arbeit einen erheblichen Beitrag leisten würde. (ebd., 2018: 97f) Aber Einfluss ist nicht die einzige der erhobenen Kategorien, welche die Mitsprache von Sozialarbeiter:innen im beratenden, städtischen Kontext zum Ausdruck bringt. Denn ohne den Willen, etwas zu verbessern, werden sie auch nicht tätig werden, wenn es die Struktur zulässt. Im nächsten Abschnitt soll deshalb die empfundene Bedeutsamkeit genauer betrachtet werden.

Der Zusammenhang von Mitsprache und Bedeutsamkeit

In Rückbesinnung auf Bergmann (2020) ging es in dem Konzept von New Work darum, eine Arbeit zu finden, die persönliche Erfüllung verspricht und als sinnstiftend empfunden wird. Bedeutsamkeit und das Empfinden dieser wurde zu einem integralen Bestandteil des psychologischen Empowerments.

„Wenn Sie eine hohe Bedeutsamkeit gegenüber Ihrer Arbeit empfinden, dann ist es Ihnen persönlich wichtig, dass Ihre Arbeit getan wird. Es macht für Sie einen Unterschied, ob Ihre Arbeit erledigt wird oder nicht. [...] Es sind nicht unbedingt die sehr gut bezahlten Jobs, die das meiste Bedeutsamkeitsempfinden mit sich bringen.“ (Schermyly, 2016: 98)

Der Wert einer Arbeit ist somit ein wichtiger Bestandteil der Berufswahl für Mitarbeitende, wie die Erhebung belegt. Aussagen wie „Generell, glaube ich, dass ich schon einen gewissen Stolz habe, auch bei der Organisation zu sein, weil da natürlich auch ein humanistischer Grundgedanke da ist, den ich auch unterstütze“ (ITV 3/2/M2, Pos 44-45) oder „Ich weiß nicht, was ich sonst machen soll. So, also es ist das Einzige, was irgendwie Sinn macht, was man arbeitet in dieser Welt“ (ITV 3/3/M, Pos 10.11) veranschaulichen dies. In der Job Characteristics Theory (JCT), die in den 1970ern entwickelt worden ist und ein Augenmerk auf Effizienz sowie Arbeitszufriedenheit legt, werden zur Erreichung dieser Ziele fünf Charakteristika festgelegt. Ein Charakteristikum ist die task significance. Diese wird beschrieben als „the degree to which the job has a substantial impact on the lives of other people, whether those people are in the immediate organization or the world at large“ (Oldham, 2013: 653). Je mehr die task significance gefördert wird, desto stärker wird die interne Motivation, die Arbeitszufriedenheit, der positive Blick hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten, die Kreativität im Arbeitsalltag und Bereitschaft für altruistisches Handeln als vorhanden empfunden. Dieser Zusammenhang wird als Triebfeder für die Bereitschaft, sich innerhalb einer Organisation einzubringen, betrachtet. Innerhalb von Kleinteams und Abteilungen nahmen die Befragten Sozialarbeiter:innen dies auch wahr. Sie äußerten, dass sie sich zu einem gewissen Teil verantwortlich fühlen und sich deshalb innerhalb der Organisation einzubringen versuchen: „Also, ich sehe es für mich so, dass ich einfach jede Möglichkeit nutze, die sich irgendwie bietet, wenn es eben irgendwelche Arbeitskreise gibt, wenn es Befragungen gibt, wenn es Projekte gibt, mich da

einzubringen. Also, da habe ich die Hoffnung noch nicht aufgegeben.“ (ITV 3/1/M2, Pos 260-263) Mit dem letzten Nebensatz macht die Befragte auf etwas aufmerksam, das sich in weiteren Interviews wiederfindet. Denn Sozialarbeiter:innen bringen sich zwar in der Organisation ein, glauben allerdings nicht daran, etwas in der Organisation verändern zu können. Viele der befragten Professionist:innen sind Organisationen beigetreten, weil sie deren Werte vertreten können respektive die Werte beider Parteien übereinstimmen. Die empfundene Bedeutsamkeit hängt sehr oft mit diesen Werten zusammen und weniger mit der Arbeitspraxis innerhalb der Organisation. Dahingehend hätten fast alle der Befragten Veränderungsvorschläge. Gerade auf Makroebene bräuchte es „[...] auch die richtigen Leute in der Geschäftsführung, die eben nicht Zahlen sehen, sondern Mitarbeiter:innen und Klient:innen sehen, und arbeiten nicht nach außen, sondern denen klar ist, was für eine scheiß schwere Arbeit wir hier machen, und die auch mehr in die eigenen Reihen schauen.“ (ITV 3/2/M2, Pos 255-258) Dies bedeutet nicht, dass jeder Arbeitsschritt als bedeutsam empfunden werden muss. Bailey & Madden (2017) haben in ihren Untersuchungen gezeigt, dass Bedeutsamkeit zum einen in jeder Profession gefunden werden kann, zum anderen in jeder Profession ebenso unbedeutsame Aufgaben erfüllt werden müssen. Allerdings zeigte sich, dass für die Befragten die bedeutungsvollen Teile der Arbeit der Auslöser für den Willen für mehr Engagement waren und zeitgleich sich eine gewisse Form der Loyalität bei den Angestellten formte. Die Autor:innen schlussfolgerten daraus, dass ein langfristiges Arbeitsverhältnis eine Voraussetzung für ein sinnvolles Einbringen innerhalb einer Organisation ist. Denn nur dann würde ihnen genug Verantwortung für Veränderungsprozesse übertragen werden, die Ideen weit genug ausgearbeitet werden und genügend Zeit für die Umsetzung von Projekten zur Verfügung stehen. (Bailey & Madden, 2017: 15f) „Es wird immer wieder Rückmeldung eingeholt, aber es ist schon von meiner Seite eher so das Gefühl, dass das dann irgendwo im Sand verläuft oder nichts dann mit dieser Rückmeldung gemacht wird, wenn sie nicht in die gewünschte Richtung geht.“ (ITV 3/1/M2, Pos 56-59) Der in der Erhebung häufig als Problem geschilderte Faktor Zeit führt zu einem weiteren wichtigen Element, wenn man die Möglichkeit von Sozialarbeiter:innen, an Veränderungsprozessen teilzuhaben, untersuchen möchte. Zeit ist eine Ressource, die in der Lebenswelt der meisten Professionist:innen nur spärlich zur Verfügung steht. Wie mit diesem Mangel umgegangen wird, folgt im nächsten Abschnitt.

Zeit als Arbeitsressource, um Mitsprache zu ermöglichen

Bereits im vorherigen Abschnitt wurde auf die Studie von Bailey und Madden (2017) Bezug genommen. Die Autor:innen argumentieren, dass Mitarbeitende ihre Arbeit eher als sinnvoll empfinden, wenn sie aus ihrer Perspektive, genügend Zeit für die Ausführung ihrer Aufgaben zu haben. Ein zu stark getakteter Zeitplan oder chronischer Zeitdruck hingegen erschweren es, die Arbeit mit tieferer Bedeutung zu füllen und zu reflektieren, was zum Gefühl von Beliebigkeit oder Überlastung führt. Des Weiteren zeigte sich, dass Zeitdruck oft dazu führt, dass Mitarbeitende „oberflächlich“ arbeiten, das heißt, sie sind eher mit dem Abarbeiten von Aufgaben beschäftigt, als sich wirklich in die Arbeit einzubringen. Dies wirkt sich negativ auf das subjektive Wohlbefinden und die Motivation aus und verhindert ein tieferes Engagement im Unternehmen. Zeit beeinflusst, so die Ergebnisse, auch die Interaktion zwischen den Mitarbeiter:innen. Mitarbeitende, die Zeit für Gespräche und Zusammenarbeit mit anderen haben, erleben ihre Arbeit häufig als bedeutungsvoller. Diese sozialen

Interaktionen können dabei helfen, die eigene Rolle und Bedeutung im Unternehmen klarer zu sehen. Bailey und Madden stellten ferner fest, dass Mitarbeitende, die ihre Zeit flexibel gestalten können und nicht durch starre Zeitvorgaben eingeschränkt sind, eher ein Gefühl der Autonomie und Kontrolle erleben. Dies führt dazu, dass sie ihre Arbeit selbst als sinnvoller empfinden, weil sie Einfluss auf ihren Arbeitsalltag und ihre Aufgabenprioritäten erleben. (ebd. 2017: 13ff)

Eine weitere Studie aus dem Jahr 2019 zeigt, dass Arbeitszeitflexibilität und Autonomie in der Zeiteinteilung das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und das Engagement von Mitarbeitenden erheblich fördern. Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeiten flexibel an persönliche Bedürfnisse anpassen können, erleben eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine verbesserte Work-Life-Balance, da sie stressige Phasen besser bewältigen und sich effektiver erholen können. Dies führt zu einer höheren Lebenszufriedenheit und verringert die Wahrscheinlichkeit stressbedingter Gesundheitsprobleme wie Burnout oder Schlafstörungen, da die Mitarbeitenden mehr Kontrolle und Sicherheit in ihrem Arbeitsalltag erfahren. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die Möglichkeit zur flexiblen Zeiteinteilung die Produktivität und das Engagement im Unternehmen steigert. Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeitgestaltung anpassen können, sind nicht nur produktiver, sondern fühlen sich dem Unternehmen gegenüber loyaler, da sie spüren, dass ihre individuellen Bedürfnisse respektiert werden. Wichtig ist dabei die Rolle der Führungskräfte und der Organisation insgesamt: Nur wenn die Unternehmensleitung flexible Arbeitsmodelle aktiv unterstützt und ein Umfeld schafft, das eine gesunde Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht, kann Flexibilität als Ressource voll wirksam werden. Insgesamt führt dies zu einem nachhaltigen Arbeitsumfeld, das sowohl das persönliche Wohl der Mitarbeitenden als auch die langfristige Produktivität des Unternehmens stärkt. (Kossek, Thompson, Lautsch, 2019, S: 785–789)

Eine Teamleitung sprach die negativen Auswirkungen von Zeitdruck direkt in einem der Interviews an:

„Ich habe sehr engagierte Mitarbeiter:innen, die sich, gerade im Sozialbereich ist das sehr häufig so, dass man Mitarbeiter:innen hat, die sehr engagiert sind und hochmotiviert sind und die natürlich auch mitgestalten wollen. Und je belastender die Arbeitssituation ist, umso wichtiger ist es, dass man mitgestalten kann, um auch mit diesen Belastungen gut umgehen zu können. Und wir versuchen für viele Themen für uns hier in der Organisation eine gute Lösung zu finden im Rahmen des Möglichen.“ (ITV 3/1/L, Pos 75-80)

Zeitdruck führt in vielen Fällen zu einer Verminderung der kreativen Leistungsfähigkeit von Angestellten, da er die kognitive Kapazität und Aufmerksamkeit einschränkt. Diese werden von Mitarbeitenden für kreative Problemlösungen und die aktive Gestaltung des Arbeitsalltags benötigt. Langfristig kann Zeitdruck die Fähigkeit zur Selbstregulation schwächen, was zu einem höheren Empfinden von Stress und potenzieller Erschöpfung führen kann. Dieses Empfinden könnte zur Entstehung einer erhöhten Arbeitsunzufriedenheit oder sogar zu einer Burn-Out-Erkrankung führen. (Leroy, Schmidt, Madjar, 2021: S 107f) Um dem entgegenzuwirken, sind Elemente wie Teamsitzungen, Einzel- sowie Gruppensupervisionen in manchen der Organisationen integriert. Ein weiteres Element, das wichtig ist, um sich einbringen zu wollen, ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Starre Arbeitszeiten können sich negativ auf Mitarbeitende auswirken. Dies zeigt auch eine Studie

von Kossek et. al. aus dem Jahr 2019. In der Untersuchung kam man zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter:innen, die verstärkte Kontrolle über die eigene Arbeitszeit haben eine erhöhte Arbeitszufriedenheit verspüren und weniger Konflikte in ihrer Life-Domain-Balance empfinden, wodurch sie ihre Zeit effektiver nutzen und sich auch verstärkter einbringen wollen. Dies beruht auch darauf, dass die angesprochenen Angestellten sich der Organisation stärker verbunden fühlten. Dennoch schaffen es Mitarbeiter:innen auch besser eine Grenze zwischen Beruflichem und Privaten zu ziehen, was sich positiv auf die mentale Gesundheit niederschlug. Arbeitszeitautonomie, wie im strukturellen Empowerment, ist somit eine wichtige Ressource. (Kossek et. al., 2019: 217f) Mitarbeitende nehmen jedoch häufig nicht wahr, dass sie selbst über die Ressource Zeit entscheiden können:

„Keine Ahnung, ehrlich gesagt. Also wir haben einmal vor eineinhalb Jahren knapp mal so ein Wohnprojekt, also ein Projekt gestartet, wo es um viele Klient:innen gegangen ist, die Wohnungen gesucht haben. Und wir haben da so workshopmäßig bisschen was gemacht [...], aber für so eigene Projekte gibt es eigentlich wenig Raum, glaube ich, weil wir sehr stark einfach in unserem täglichen Radl sind.“ (ITV 3/3/M, Pos 107-113)

Teamleitungen sehen sich hier auch vor eine Herausforderung gestellt.

„Einschränkungen sind manchmal einfach durch die äußeren Rahmenbedingungen wie Ressourcenmängel gegeben, dass es einfach nicht ausreichend Ressourcen gibt, die oft benötigt werden für unsere Klient:innen, einfach aufgrund der Bevölkerungsentwicklung und verschiedenste Situationen werden immer mehr an Ressourcen benötigt. Und da ist zwar das Bemühen da, diese Ressourcen zu schaffen, aber das ist immer ein bisschen zeitverzögert. [...] Aber es ist auch für mich schwierig, weil wir manchmal einfach nicht geben können. Das ist ein Bereich, wo mein Einfluss endet, also wenn es um Ressourcen geht beziehungsweise die Bereitstellung von Ressourcen. Wir können den Bedarf nach oben melden, aber nicht entscheiden, wie viel an Ressourcen zur Verfügung gestellt wird.“ (ITV 3/1/M, Pos 221-224/229-232)

Der hohe Stellenwert Bedeutsamkeitsempfinden für die Förderung des Engagements von Mitarbeiter:innen wurde unter anderem aus dem Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2007) hergeleitet. Die Kernaussage des Modells lautet, dass Arbeitsressourcen, vor allem Zeit zur Erfüllung der Aufgaben, die Motivation erhöhen, zu hohe Arbeitsanforderungen Stress erzeugen und der entscheidende Parameter die Ausgewogenheit zwischen Ressourcen und Anforderungen sei (ebd., 2007: 322). 2021 führten Albrecht et. al die Untersuchung fort und stellten fest, dass den Anforderungen zusätzlich eine Bedeutsamkeit inhärent sein muss, um das Engagement der Arbeitenden zu erhöhen. Die Studie zeigte, dass personalbezogene Maßnahmen wie Personalauswahl, Onboarding, Leistungsmanagement sowie Schulung und Entwicklung das Arbeitsklima und die Ressourcen am Arbeitsplatz beeinflussen. Durch diese Maßnahmen wurden Sicherheit, Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit und Verfügbarkeit im Empfinden der Angestellten gesteigert. (Albrecht et.al., 2021: 13ff)

Bei einer Erhebung im öffentlichen Sektor in Usbekistan wurde ein ähnliches Ergebnis festgestellt. Allerdings kann hier ein Punkt hervorgehoben werden, der in der beratenden Sozialen Arbeit eventuell fehlt. In der Untersuchung von Mostafa und Motalib (2020) wurde Aufgabeninterpendenz als tragende Säule für Engagement und Bedeutsamkeitsempfinden der Angestellten herausgearbeitet. Dieser Terminus meint, dass die eigenen Aufgaben abhängig von denen anderer sind respektive die eigenen Schritte Voraussetzungen für andere Mitarbeitende schaffen. Dies würde zu Projektgruppen oder Arbeitskreisen führen. (Mostafa et.al., 2020) In den geführten Interviews kamen solche Arbeitsformationen zur Sprache, allerdings wurden sie nicht konsequent als positiv bewertet. Man kann somit festhalten, dass Bedeutsamkeit das Engagement von Mitarbeitenden beeinflussen kann, dies jedoch mit Mitteln gefördert werden muss, welche die Befragten selten nutzen/annehmen. Im folgenden Abschnitt wird die Kategorie Unterstützende Ressourcen bezüglich ihres Einflusses auf die Mitsprache der Basis untersucht.

Unterstützende Ressourcen als grundlegende Voraussetzung

Mit dieser Kategorie sind vor allem Formen der professionellen Interaktion sowie Weiterbildungen gemeint. In der grundlegenden Definition des strukturellen Empowerments nach Spreitzer (1995) sind unter dem Punkt Ressourcen und Unterstützung Maßnahmen wie Supervision, Intervision oder Teamsitzungen einzuordnen. Da diese eine weit etablierte Praxis innerhalb der Sozialen Arbeit darstellen, wurde in der Erhebung explizit danach gefragt.

„Empowerment occurs when employees are given access to information, resources, support, and the opportunity to make decisions. Organizational support that fosters empowerment helps individuals feel confident, valued, and connected to their work and their organization, leading to higher levels of motivation and performance.” (Spreitzer, 1995: 1443)

Allerdings sah schon Spreitzer den Zusammenhang zwischen der, wie sie es nannte, emotionalen Unterstützung und dem Willen, innerhalb der Organisation aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt zu werden. „Empowered employees are more likely to be motivated and committed to their work because they feel valued, supported, and in control of their work. This empowerment fosters greater organizational commitment and increases employee engagement and job satisfaction.” (Spreitzer, 1995: 1444) Supervision stellt einen strukturierten Reflexionsprozess dar, der einzeln oder innerhalb einer Gruppe von einer Person mit entsprechender Expertise begleitet wird. Supervisor:innen sind meist organisationsexterne Personen, um einen höheren Grad an Vertraulichkeit zu erzeugen. Supervision dient dazu, die eigene Praxis zu reflektieren, um sie verbessern zu können und gleichzeitig mentalen respektive emotionalen Stress abzubauen. (Grant & Spence, 2010: 123) Intervision bezeichnet den kollegialen Austausch, welcher dazu dient, Feedback zu geben und einzuholen, die eigene Praxis zu verbessern und spezifische Problemstellungen innerhalb des Arbeitskontextes zu besprechen. (König & Fischer, 2014: 45) Beide dieser reflektiven Prozesse sind in der Sozialen Arbeit etabliert. „Grundsätzlich Teamsupervisionen, aber man kann auch Einzelsupervision beantragen, wenn man sagt, ich hab da ein spezielles Thema, da gibt es dann auch die Möglichkeit, dass man das in Anspruch nimmt, ja.“ (ITV 2/4/M1, Pos 110-111) Allerdings ist dies

nicht in allen Organisationen so ausgeprägt, wie man annehmen würde. Einige der Beforschten schilderten uns, dass Teamsupervisionen eher selten stattfinden und häufig zuerst beantragt werden müssen. Einzelsupervisionen konnten von allen Interviewten in Anspruch genommen werden, wenn der Bedarf vorlag. Der Prozess, eine Variante zu etablieren, wurde jedoch als langwierig beschrieben, obwohl der Wunsch gegeben wäre.

„Ich denke grundsätzlich, dass es eine Form der Selbstregulation braucht, aber dass Fremdregulation durchaus einen Mehrwert bieten kann. Also ja, ich glaube schon, dass es da was braucht. Wobei die Haltung ja organisationsintern die ist, dass wir die Expert:innen in unserem Bereich sind und uns und die Intervision einfach eine maßgebliche Rolle spielt. Das finde ich ja grundsätzlich okay und vernünftig. Aber ich denke halt einfach, dass es jemand, der nicht in dieser Organisation arbeitet, einfach mit einem anderen Blick auf die Themen schauen kann, die mich beschäftigen. Und das finde ich grundsätzlich lohnenswert. Und ich finde es einfach schade, dass es das nicht gibt.“ (ITV 3/2/M1, Pos 87-93)

Die Studie von Kühl und Schäfer untersucht die Vorteile der Intervision und verweist darauf, dass dieses Format als selbstorganisierte Form der Reflexion besonders in komplexen und sich schnell verändernden Arbeitskontexten (wie der VUKA-Welt) von Bedeutung ist. Intervision fördert den peer-basierten Austausch und das Lernen auf Augenhöhe, ohne die hierarchische Struktur einer Supervision, in der eine Person von einer weiteren Person gelenkt wird. (ebd., 2019: 27ff) Trotzdem kann Supervision, insbesondere in komplexen Arbeitsfeldern wie Beratung oder Therapie, eine wichtige unterstützende Rolle spielen, indem sie nicht nur Fachwissen vermittelt, sondern auch emotionale Unterstützung bietet. Sie ist strukturierter und hierarchisch organisiert und trägt dazu bei, spezifische berufliche Herausforderungen mit einem externen Experten zu reflektieren. Diese Form der Unterstützung kann hilfreich sein, wenn Mitarbeitende oder Teams in Situationen geraten, in denen Intervision allein möglicherweise nicht ausreicht oder wenn externe Perspektiven benötigt werden. (Neumer & Lützen, 2018: 15ff)

Teamsitzungen spielen ebenfalls eine relevante Rolle, um die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen, Veränderungen zu initiieren und Verantwortung zu übernehmen. Sie dienen dem professionellen Austausch, der genauen Aufschlüsselung und Behebung von Fehlern, der Förderung von Innovation und zur Stärkung des organisationsinternen Zusammenhaltes. Dies erhöht das Vertrauen zu Kolleg:innen und dient auch zur Entlastung bei empfundenen Stressempfinden. (Edmondson, 2012: 77ff) In der vorliegenden Erhebung kam die Wichtigkeit von regelmäßigen Teamsitzungen ebenfalls zur Sprache. Eine der befragten Personen beschrieb ihre Bedeutung folgendermaßen:

„Und jetzt ist es halt so, quasi, weil man wir es jetzt doppelt so oft haben, die Hälfte ist Anwesenheitspflicht. Ja, es ist oft schwer, wenn dann nicht alle Abteilungsmitglieder da sind, weil es auch für mich persönlich gerade einen großen Wert hat, weil es einfach auch was mit dem Team tut. Interpersonell finde ich es ganz, ganz wichtig, weil wir eh so viel mit den Klient:innen beschäftigt

sind, dass wir als Menschen in der Verbindung manchmal ein bisschen untergehen.“ (ITV 3/2/M2, Pos 102-107)

Morgeson et. al. (2010) fanden dazu heraus, dass es ein wichtiger Punkt ist, dass Teams, die verantwortungsbewusster und stärker autonom arbeiten, wie es in der beratenden Sozialen Arbeit häufig der Fall ist, eine größere Bereitschaft zeigen, Innovation und Veränderungen voranzutreiben, wenn Mitarbeitende wissen, dass sie nicht nur für ihre Aufgaben verantwortlich sind, sondern auch Einfluss auf die gesamte Teamentwicklung haben. Dadurch sind sie eher bereit, Veränderungen zu fordern und sich für neue Ideen und Projekte zu engagieren. Transparente Kommunikation und eine offene Teamkultur tragen ebenfalls dazu bei, dass Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und Veränderungen aktiv mitgestalten. (Morgeson et. al., 2010: 9f)

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass Teams, die mit klar definierten Zielen und Rollen arbeiten, eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung entwickeln, was ihre Bereitschaft, Veränderungen zu initiieren, fördert. Die Führungskommunikation und der Zugang zu Ressourcen spielen eine entscheidende Rolle dabei, ob Teammitglieder aktiv Veränderungen anstreben und die Verantwortung für diese übernehmen. (ebd., 2010: 10f)

Die letzte wichtige Ressource zur Unterstützung von Mitarbeitenden, welche das Empowerment fördern und somit die Bereitschaft erhöht Veränderungen zu initiieren und Verantwortung zu übernehmen stellen Fort- beziehungsweise Weiterbildungen dar. Spreitzer (1997) schrieb hierzu bereits, dass hierdurch Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgebaut werden können, durch die sich die Angestellten kompetenter und handlungsfähiger fühlen. Dies steigert das eigene Selbstbewusstsein, was wiederum den Wunsch erhöht sich in Veränderungsprozesse, Innovation und Projektplanung/-umsetzung einzubringen. (Quinn & Spreitzer, 1997: 1420f) Fort- und Weiterbildung Maßnahmen konnten flächendeckend über alle der interviewten sozialen Organisation festgestellt werden. Teamleitungen scheint dies ein überaus hohes Anliegen zu sein. Aussagen wie „Fünf Fortbildungstage sind auch für die Basis-Sozialarbeiter:innen im Jahr auf jeden Fall möglich und ganz viele haben auch die Möglichkeit, an Tagungen und einzelnen Fortbildungen teilzunehmen“ (ITV 3/1/L, Pos 193-195) oder auch „was unsere Organisation macht, ist, sie fördert Weiterbildungen, Fortbildungen, Ausbildungen. Das, finde ich, ist wichtig“ (ITV 3/3/L, Pos 188-189) zeigen dies. Die Sozialarbeiter:innen schätzen und nutzen dies. Teilweise kümmern sie sich selbstständig, auch ohne die Förderung durch die jeweilige Organisation darum. Das Gegenteil wurde allerdings auch berichtet. Eine der Befragten antwortete zu dieser Thematik „Also gerade auch, was dann überhaupt nicht mehr nachvollziehbar ist, wenn Weiterbildungen nicht genehmigt werden, wo man sich fragt: WARUM?“ (ITV 2/4/M2, Pos 50-519) Bereits Spreitzer und Quinn (1997) zeigten, „[...] empowerment, particularly through training programs, can enhance employees' creativity and engagement“ (ebd., 1997: 1423). Sie führen aus, dass die Mitarbeitenden durch das Angebot von Weiterbildungen das Gefühl von erhöhter Kompetenz verspüren. Dadurch steigt ihre Bereitschaft, aktiv über die Entwicklung des Unternehmens nachzudenken und sich aus intrinsischer Motivation einzubringen. Dieser Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Engagement konnte in einer weiteren Studie protokolliert werden. Luttenberger et. al. (2017) kamen zu dem Ergebnis, dass

Fortbildungsmaßnahmen ein bedeutender Faktor sind, um das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern. Die Studie geht davon aus, dass Mitarbeitende, die regelmäßig an Schulungen und Weiterbildungen teilnehmen, nicht nur ihre fachlichen Fähigkeiten ausbauen, sondern auch eine höhere Leistungsbereitschaft und eine stärkere emotionale Bindung an das Unternehmen entwickeln. Luttenberger stellte ebenfalls fest, warum das Gefühl, durch Weiterbildung die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern, das Engagement und die Eigeninitiative steigern kann. Es führt zu einer proaktiveren Haltung der Mitarbeitenden und stärkt das Verantwortungsbewusstsein, da sie sich durch ihre neu erlernten Fähigkeiten sicherer fühlen und motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus betont die Studie, dass ein integrativer und partizipativer Ansatz in der Weiterbildung, bei dem Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen werden, zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führt und somit die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeitenden fördert. Weiterbildungen, die nicht nur fachliche Inhalte vermitteln, sondern auch Selbstreflexion und autonome Arbeitsweisen fördern, tragen dazu bei, dass Mitarbeitende eigenständig kreative Lösungen entwickeln und Veränderungen proaktiv mitgestalten. Die Untersuchung zeigt ferner, dass es einen klaren Zusammenhang zwischen Führungskompetenz und der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Führungskräfte, die selbst Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Teams fördern und unterstützen, tragen entscheidend zur Motivation und zur Erhöhung des Engagements bei. (Luttenberger et. al., 2017: 388ff) Fort- und Weiterbildungen steigern das positive Einschätzen der eigenen Kompetenzen, weshalb im folgenden Abschnitt diese Kategorie in Bezug auf die Steigerung der Mitsprache der Basis untersucht wird.

Kompetenzen als Notwendigkeit, um Mitsprache zu wollen

Das persönliche Empfinden, über ausreichend Kompetenzen zu verfügen, stellt im Empowerment-Ansatz, der Grundlage für diese Untersuchung ist, ein zentrales Element dar. Es besteht eine ersichtliche Korrelation zwischen diesem Empfinden und dem individuellen Engagement von Mitarbeitenden. So schrieb Spreitzer (1995): „Empowerment bezeichnet das Erleben der eigenen Kompetenz und die Möglichkeit, die Arbeit eigenständig zu gestalten und dabei Einfluss auf die Ergebnisse zu haben. Es trägt signifikant zu höheren Engagements und einer größeren Motivation bei.“ (Spreitzer, 1995: 1445) Kompetenzen lassen Mitarbeiter:innen vermehrte Selbstsicherheit empfinden und steigern, so die Autorin, die intrinsische Motivation. Diese führe zu einem erhöhten Wunsch, an der Entwicklung der jeweiligen Organisation teilzuhaben. Schermuly (2014) schließt genau an diese Gedanken an und führt weiter aus, dass sich Mitarbeitende durch die Förderung der eigenen Kompetenzen verstärkt mit den Leitlinien einer Organisation identifizieren. „Das Erleben von Kompetenz in der Arbeit führt zu einem intensiveren Gefühl der Identifikation mit der Organisation und stärkt die emotionale Bindung an die Arbeit. Dies wiederum fördert das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden.“ (Schermuly, 2014: 121) Für Schermuly ist dies ein essenzieller Faktor in der heutigen Arbeitswelt, da Selbstentwicklung sowie ein erhöhtes Maß an Flexibilität entscheidend seien.

In der Erhebung zeigte sich ein ähnliches Bild. Mitarbeitende, die in ihren individuellen Fähigkeiten gesehen wurden, zeigten sich häufiger bereit dazu, sich aktiv in die Organisation einzubringen. Es

war feststellbar, dass es zu einer größeren Identifikation mit den Aufträgen einer Organisation kam, wenn auf diese Individualität bei der Aufgabenverteilung geachtet wurde. So sagte eine langjährige Mitarbeiter:in einer in Wien agierenden Einrichtung über die Art und Weise, wie Fälle zu vergeben sind: „[...] Es kann sich einfach irgendjemand aus dem Team melden, der/die sagt, er/sie könnte sich das vorstellen. Was ich an und für sich ganz gut finde, weil es immer wieder Themen gibt, die dem einen mehr liegen und dem anderen weniger, wo manche Leute hochspezialisiert sind.“ (ITV 3/1/M2, Pos 197-199) Dieselbe Person sagte im Verlauf des Interviews über ihr eigenes Engagement: „Also, ich sehe es für mich so, dass ich einfach jede Möglichkeit nutze, die sich irgendwie bietet, wenn es eben irgendwelche Arbeitskreise gibt, wenn es Befragungen gibt, wenn es Projekte gibt, mich da einzubringen.“ (ITV 3/1/M2, Pos 260-263) In einem weiteren Interview wurde diesbezüglich geschildert: „Also, ich fühle mich tatsächlich, und das habe ich auch beim Vorstellungsgespräch gesagt, geeignet aufgrund meiner Kompetenzen.“ (ITV 3/2/M1, Pos 164-166) Dieselbe Person sagte im weiteren Verlauf: „Ich kann bei meiner Abteilungsleitung immer Ideen deponieren. So kleine Dinge, aber das fühlt sich für mich gut an, dass ich mich einbringen kann.“ (ITV 3/2/M1, Pos 73-74)

In der Auswertung wurde ersichtlich, dass Kompetenzen für den beruflichen Alltag und bei der Vergabe von Fällen weniger von Belang sind, diese jedoch ausschlaggebend im Bewerbungsprozess sind. Persönliche Fähigkeiten spielen eine Rolle und gerade in der Sozialen Arbeit kann hier in der Verbindung mit Fachkräften aus verschiedenen Sektoren, welche den Einstieg als Quereinsteiger:innen gewählt haben, ein professionelles Umfeld in der Klient:innenbetreuung geschaffen werden. Die etwas breiter angesetzte Studie von Coyle, C. A. G. (2014) fokussierte sich allgemein auf den Zusammenhang zwischen Empowerment und dem Engagement von Fachkräften in der Sozialen Arbeit. Die Ergebnisse zeigen, dass ein höheres Maß an Empowerment mit einem gesteigerten beruflichen Engagement der Sozialarbeitenden korreliert. Fachkräfte, die sich in ihrer Arbeit als kompetent und einflussreich erleben und deren Tätigkeit als bedeutungsvoll wahrgenommen wird, zeigen ein höheres Engagement. (Coyle, 2014: 351f) Ehrenreich et. al (2014) wollten herausfinden, inwiefern die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen, zu verstehen und zu regulieren, das berufliche Engagement von Sozialarbeitern fördert. Diese Fähigkeiten nannten sie emotionale Kompetenzen. Die Analyse ergab, dass Fachkräfte mit ausgeprägten emotionalen Kompetenzen ein höheres Engagement in ihrer Arbeit zeigten. Sie berichteten von einer stärkeren Identifikation mit ihrer Tätigkeit und einer höheren beruflichen Zufriedenheit. Die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen zu erkennen und zu regulieren, trägt maßgeblich dazu bei, die Herausforderungen des Berufs besser zu bewältigen und die Qualität der Arbeit zu steigern. (Ehrenreich, Mönninghoff & Liebscher, 2014: 70) Kompetenzen entfalten sich besonders in Bereichen, die selbstbestimmt organisiert werden können, weshalb diese Kategorie im Folgenden auf ihren Zusammenhang mit dem Willen und der Möglichkeit, Einfluss auf die Organisation zu nehmen untersucht, wird.

Selbstbestimmung als Grundlage, um mitzuwirken

Spreitzer (1995) beschrieb Selbstbestimmung als "die Wahrnehmung von Autonomie bei der Initiierung und Fortsetzung von Arbeitsverhalten und -prozessen" (Spreitzer, 1995: 1443). Spreitzer betont, dass ein hohes Maß an Selbstbestimmung positiv mit dem Engagement von Mitarbeiter

korreliert, da es ihnen ermöglicht, Entscheidungen über ihre Arbeit selbständig zu treffen, und somit ihre intrinsische Motivation steigert. Hierzu kommt es, weil die Arbeit als selbstgewählte und selbstbestimmte Aktivität wahrgenommen wird, was zu einer höheren Identifikation mit der Tätigkeit führt. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeitende sich per se verantwortlich für ihre Entscheidungen und ihre Tätigkeit fühlen, was die Einbringung der eigenen Person in verschiedene respektive neue Veränderungsprozesse erhöht. Spreitzer nennt dies proaktives Verhalten. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Meinung zählt und sie Veränderungen bewirken können, zeigen sie sich engagierter und sind eher bereit, über die formalen Anforderungen hinaus aktiv zu werden. Dies führt sie auf eine psychologische Sicherheit zurück, durch welche Menschen eher dazu neigen, kreative Lösungen vorzuschlagen oder innovativ zu handeln, da sie den Rückhalt ihrer eigenen Entscheidungen spüren und die Arbeitsumgebung als unterstützend wahrnehmen. Durch eine selbstbestimmte Führung des eigenen Arbeitsalltages, die die Basis für das Mitwirken darstellt, kommt es darüber hinaus zu einer Reduktion von Stress. (Spreitzer, 1995: 1444ff)

Entscheidungen innerhalb der Arbeitspraxis werden von Teamleitungen nur in den äußersten Fällen getroffen, da es dieser Ebene sehr wichtig erscheint, eine flache Hierarchie zu schaffen. Die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden respektiert und geschätzt, so dass eine gewisse Autonomie im Rahmen der Organisation zur Verfügung gestellt wird. Beispielhaft sagte hierzu eine der Teamleitungen innerhalb der Befragung: „Und über den Kopf der Mitarbeiter:innen entscheide ich nur, wenn irgendwas ganz zeitnah passieren muss. Also, wenn man einfach keine zeitliche Möglichkeit hat oder wenn es keine Einigkeit gibt und man entscheiden muss als Leitung. Und dann nehme ich diese Verantwortung auch wahr.“ (ITV 3/1/L, Pos 80-83) Schermuly spricht sich dafür aus, dass Autonomie der erste und fundamentalste Schritt zur Selbstverwirklichung in der beruflichen Praxis ist, der in der modernen Arbeitswelt stark gefordert wird. (Schermuly, 2021: 46f) Durch Autonomie werden die Arbeitsmotivation und auch das positive Empfinden bezüglich der eigenen Praxis gesteigert. Mitarbeitende werden resilienter und steigern durch Faktoren wie Autonomie nicht nur ihr Engagement, sondern sind dazu im Stande, es länger aufrecht zu erhalten. Mitarbeiter:innen, die selbstbestimmt arbeiten können, fühlen sich von der Organisation und ihren Vorgesetzten vertrauensvoll unterstützt, was wiederum das Vertrauen untereinander und dadurch die Bindung zur Organisation stärkt. Dies kann als Triebfeder angesehen werden und den Willen, an Veränderungsprozessen oder an innovativen Projekten teilzunehmen, erhöhen. Selbstbestimmung ist für Schermuly auch ein fördernder Faktor für die Kreativität von Angestellten. Das Finden sowie Anwenden neuer Problemlösungsstrategien sind für ihn Möglichkeiten, das Engagement zu erhöhen. (Schermuly, 2021: 49f) Sozialarbeiter:innen sprachen sich bezüglich der Autonomie in ihrer Arbeitspraxis durchwegs positiv aus. Aussagen wie „Also, die Organisation will viel, die verlangt viel. Organisationstalent zum Beispiel. Aber man kann es sehr, sehr gut nutzen. Und wenn man den Mut dazu hat, frei zu sein, dann geht das hier ganz gut“ (ITV 3/2/M2, Pos 280-282), oder dass Autonomie empfunden wird, da „vor allem auch [...] meine Chefin uns sehr viel freie Hand lässt, was die eigenen Entscheidungsmöglichkeiten betrifft, daher gibt es relativ wenig, was ich da mit einer höheren Stelle abklären müsste, nur in Sonderfällen.“ (ITV 2/3/M, Pos 280-282) Eigenständig zu arbeiten ist in der beratenden Sozialen Arbeit als verbreitet anzusehen und ein Großteil der Interviewten sprach in diesem Kontext davon, dass sie dies an die jeweiligen Organisationen binde. Gleichzeitig konnte

jedoch nur in manchen der Interviews eine Korrelation mit dem Willen zur Mitgestaltung festgestellt werden. Hier zeigte sich, dass zwar im direkten Teamsetting dieser Wille besteht, allerdings auf die Organisation hin betrachtet wenig Optionen für die Mitarbeiter:innen bestehen.

Dies verdeutlicht, dass Selbstbestimmung nicht mit Einfluss gleichgesetzt werden darf, denn Ersteres erfährt der Großteil der arbeitenden Bevölkerung. Innerhalb der eigenen Arbeitsschritte folgen Menschen den ihnen am logischsten erscheinenden Abläufen. Eine Ausnahme bildet hier eventuell eine tayloristisch organisierte Manufaktur, allerdings sind die dort vorgeschriebenen Abläufe zumeist die effizientesten. Selbstbestimmung ist somit etwas dem Menschen Inhärentes, was über den Einfluss respektive die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, nicht gesagt werden kann. (Pink, 2010: 63) In einer Studie von Kahl und Bauknecht (2023) konnte eine Korrelation zwischen Selbstbestimmung im Arbeitsalltag und dem Engagement von Mitarbeiter:innen festgestellt werden. Die Autor:innen betrachteten spezifisch den Sozialen Bereich. Ziel der Untersuchung war es, die psychische und emotionale Erschöpfung von Sozialarbeiter:innen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen sowie die Identifikation von Belastungs- und Resilienzfaktoren zu erfassen. Methodisch wurden die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, die eine repräsentative Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland erfasste, genau analysiert. Insgesamt wurden 20.000 Personen befragt, darunter 264 Sozialarbeiter:innen. Um Ergebnisse zu erhalten, wurden die Erschöpfungswerte von Sozialarbeiter:innen mit anderen Berufsgruppen verglichen sowie multivariate Analysen zur Identifikation von Faktoren, die mit geringer oder hoher Erschöpfung assoziiert sind, angefertigt. Die Ergebnisse zeigten, dass Sozialarbeiter:innen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen eine höhere emotionale Erschöpfung aufwiesen. Belastungsfaktoren wie Überforderung und geringer Einfluss auf die Arbeitsmenge wurden identifiziert, während soziale Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte als Resilienzfaktoren fungierten. Die Studie betont die Bedeutung von Selbstbestimmung und sozialer Unterstützung zur Reduktion von Erschöpfung und zur Förderung des Engagements in der Sozialen Arbeit. (Kahl & Bauknecht, 2023: 220ff) Nach der Analyse der einzelnen Kategorien auf die übergeordnete Frage wird im folgenden Abschnitt eine zusammenfassende Conclusio gegeben.

7.3.2 Wie können Mitarbeiter:innen Einfluss auf die Organisationsstrukturen im Bereich des Forschungsfeldes nehmen?

Die Möglichkeit von Sozialarbeiter:innen, Einfluss auf Organisationsstrukturen zu nehmen, ist wesentlich von formalen Gegebenheiten, aber auch von individuellen und organisationskulturellen Faktoren abhängig. Innerhalb der untersuchten Organisationen zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen vorhandenen Partizipationsangeboten und deren tatsächlicher Wirksamkeit. Mitarbeiter:innen können zwar im unmittelbaren Arbeitskontext und innerhalb des Teams eigenverantwortlich handeln, was mit einem hohen Maß an Selbstbestimmung einhergeht, jedoch wird diese Autonomie nicht als Einfluss auf strukturelle Prozesse der Gesamtorganisation wahrgenommen. Partizipation verläuft vielfach ins Leere, wenn Rückmeldungen und Vorschläge nicht umgesetzt werden. Dies erzeugt Frustration und mindert die psychologische Sicherheit, die notwendig wäre, um sich proaktiv einzubringen. Auch wenn Teamleitungen Selbstbestimmung fördern und

Entscheidungen nur im Ausnahmefall über den Kopf der Mitarbeitenden treffen, bleibt der Spielraum zur Mitgestaltung auf Organisationsebene begrenzt.

Ein wesentlicher Antrieb für Engagement ist das subjektive Erleben von Bedeutsamkeit. Wenn Mitarbeitende ihre Tätigkeit als sinnvoll empfinden, entsteht ein intrinsischer Wunsch, zur Verbesserung der Organisation beizutragen. Doch auch hier gilt: Ohne spürbare Effekte auf die Organisation sinkt das Engagement. Mitgestaltung erfordert zudem Zeitressourcen, die im Arbeitsalltag vielfach fehlen. Zeitdruck reduziert nicht nur die Möglichkeit zur Beteiligung, sondern wirkt sich negativ auf Motivation, Gesundheit und langfristiges Engagement aus. Unterstützende Strukturen wie Supervision, Intervision oder Teamsitzungen könnten diesen Belastungen entgegenwirken und Reflexionsräume öffnen. Doch ihr Zugang ist nicht flächendeckend gesichert, sondern oft mit organisatorischen Hürden verbunden. Gleiches gilt für Weiterbildungen, die einerseits Empowerment fördern und zur Kompetenzentwicklung beitragen, andererseits teils ohne nachvollziehbaren Grund verweigert werden. Kompetenzwahrnehmung wiederum korreliert mit dem Wunsch nach Mitgestaltung, stärkt die Identifikation mit der Organisation und begünstigt eigenverantwortliches Handeln.

Kritisch zu betrachten ist, dass Einflussnahme nicht nur formell ermöglicht werden muss, sondern eine organisationskulturelle Verankerung braucht. Ohne reale Umsetzung partizipativer Prozesse bleibt Mitbestimmung eine leere Worthölse, die Engagement langfristig untergräbt. Selbstbestimmung im Tagesgeschäft ersetzt nicht die Möglichkeit, strukturell mitzugestalten. Nur wenn Mitarbeitende spüren, dass ihre Beiträge Wirkung entfalten, wird Engagement nachhaltig gefördert – unterstützt durch Ressourcen, Kompetenzen und ein organisationales Klima, das Veränderung zulässt.

Es ließe sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter:innen vor allem dann Einfluss auf Organisationsstrukturen nehmen könnten, wenn ihnen neben formalen Beteiligungsformaten ebenso zeitliche, fachliche und emotionale Ressourcen zur Verfügung stünden. Eine entscheidende Rolle dürfte dabei das Zusammenspiel aus wahrgenommener Selbstbestimmung, Kompetenz und Bedeutsamkeit spielen. In einer förderlichen Organisationskultur, die Rückhalt bietet und Vorschläge ernst nimmt, wäre zu erwarten, dass Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, innovativ handeln und aktiv an Veränderungsprozessen teilhaben.

8 Zusammengefasst

Bradley-Schmiedbauer Anna Alenka, Schlager Maria, Schuster Hans-Jörg

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird an dieser Stelle bewusst auf eine detaillierte Wiederholung einzelner Interviewergebnisse verzichtet. Diese wurden im Rahmen der Diskussion differenziert dargestellt und in Bezug auf theoretische Konzepte sowie empirische Befunde eingeordnet. Das folgende Fazit bündelt zentrale Erkenntnisse in verdichteter Form und formuliert eine übergreifende

Antwort auf die zentrale Frage sowie die drei ergänzenden Subforschungsfragen. Ziel ist es, den analytischen Kern der Arbeit zu schärfen und ihren Erkenntnisgewinn pointiert bereitzustellen.

Im Zentrum der Untersuchung stand die Fragestellung, welche Elemente des „New Work“-Ansatzes in Organisationen der beratenden Sozialen Arbeit implementiert sind und wie sich deren Wirkung auf das Empowerment von Fachkräften gestaltet. Die qualitative Analyse der Interviews mit Akteur:innen unterschiedlicher Organisationsebenen zeigt, dass Empowerment nicht allein als individuelles Erleben gefasst werden kann, sondern ein relationales und strukturell bedingtes Zusammenspiel darstellt. Elemente wie *Selbstbestimmung*, *Transparenz*, *Kompetenz*, *Einfluss* oder *Entscheidungsmacht* sind zwar vielerorts vorhanden, ihre Ausprägung und Wirksamkeit sind jedoch stark kontextabhängig und differenzieren sich entlang struktureller Bedingungen.

Es wurde deutlich, dass sich nicht alle untersuchten Empowerment-Bestandteile durchgängig als etabliert bezeichnen lassen. Vielmehr treten Widersprüche zutage – etwa zwischen formaler Verantwortung und tatsächlicher Entscheidungskompetenz oder zwischen organisational ermöglichter Selbststeuerung und real eingeschränktem Einfluss auf strategische Prozesse. Autonomie wird damit vor allem auf der Mikro- und Mesoebene als erfahrbar beschrieben, während auf höherer Ebene die strukturell bedingten Grenzen dominieren. Diese Ergebnisse verdeutlichen die Bedeutung einer systematisch angelegten, strukturellen Verantwortung für die Gestaltung partizipativer Arbeitskontexte.

Die erste Subforschungsfrage untersuchte die Bedeutung arbeitsrechtlicher Dokumente wie Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträge. Zwar enthalten diese zentrale Bestimmungen zu Arbeits- und Unterstützungsressourcen, sie offenbaren jedoch deutliche Schwächen hinsichtlich partizipativer Entscheidungsprozesse und transparenter Kommunikationsflüsse. Damit bieten sie bislang nur eine eingeschränkte Grundlage für strukturelles Empowerment – obwohl gerade dieses als Voraussetzung für psychologisches Empowerment gilt.

Im Rahmen der zweiten Subforschungsfrage zeigte sich, dass mittlere Leitungsebenen durchaus über Einfluss verfügen, dieser jedoch stark an individuelle Führungsstile, persönliche Kompetenzen und intrinsische Motivation gekoppelt ist. Strukturelle Rollenklarheit und organisationale Rückendeckung sind hingegen kaum institutionalisiert. Die daraus resultierende Rollenambiguität schwächt nicht nur die Position dieser Ebenen, sondern erschwert auch eine nachhaltige Verankerung von Empowerment in der Organisation.

Die dritte Subforschungsfrage beleuchtete die Einflussmöglichkeiten von Mitarbeiter:innen auf strukturelle Gestaltungsprozesse. Hier zeigt sich ein ambivalentes Bild: Während im unmittelbaren Arbeitskontext Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme gängig sind, bleiben die Möglichkeiten struktureller Mitbestimmung begrenzt. Partizipative Formate verlieren an Wirkung, wenn Rückmeldungen ins Leere laufen oder keine Ressourcen zur Verfügung stehen, um tatsächliche Veränderungsprozesse anzustoßen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer gelebten

Beteiligungskultur, die weit über symbolische Maßnahmen hinausgeht, und untermauert die Fragilität eines empfundenen Empowerments, das nur in der Realisierung aller Elemente gelebt werden kann.

Zusammengenommen zeigt sich ein vertikal differenziertes Empowerment-Verständnis: Strukturelle Elemente wie *Ressourcenverfügbarkeit*, *Entscheidungskompetenz* oder arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen sind primär auf der Makroebene verankert. Erst im organisationalen Alltag entfalten sich – vermittelt über Führung und konkrete Arbeitskontexte – psychologische Empowerment-Erfahrungen wie *Kompetenz*, *Selbstwirksamkeit* oder *Bedeutsamkeit*. Empowerment ist damit als vielschichtiger und dynamischer Prozess zu verstehen, der durch das Zusammenspiel aller Organisationsebenen bestimmt wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass nachhaltige Empowerment-Strukturen dort entstehen, wo strategische Gestaltungsspielräume, transparente Kommunikation und individuelle Handlungsspielräume ineinandergreifen – und dadurch die professionelle Selbstverortung innerhalb einer menschenrechtsbasierten Sozialen Arbeit stärken.

8.1 Kritik der eigenen Forschung

Die vorliegende Arbeit orientierte sich an den Konzepten von Spreitzer und Schermuly, wobei eine Anpassung an den spezifischen Forschungsgegenstand vorgenommen wurde. Eine neue Kategorie, die *Anerkennung*, wurde eingeführt, da in der bestehenden Differenzierung zur *Bedeutsamkeit* Unklarheiten auftraten. Insgesamt erwies sich die gewählte Methode als zielführend, wenngleich die zunehmende Verwobenheit der Kategorien eine Herausforderung darstellte. Teilweise bedingten sich Kategorien gegenseitig oder standen konträr zueinander, was zu methodischen Reflexionen führte. Im Vergleich zu den Autor:innen der Empowerment-Strategien zeigte sich, dass eine strikte Trennung von Kategorien in der Praxis nicht immer möglich ist. Ursprünglich wurde die Grounded Theory in Erwägung gezogen, jedoch erschien die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring letztlich als die geeignete Methode, da sie einfacher in der Anwendung und leichter replizierbar ist.

Bezogen auf die Interviews zeigte sich, dass insbesondere auf der Mesoebene eine gewisse Zurückhaltung in den Antworten erkennbar war. Besonders innerhalb der staatlich geförderten Träger wurde auffällig allgemein gesprochen, was die Tiefenschärfe der Aussagen beeinflussen könnte. Die eigene berufliche Erfahrung der Forschenden diente in erster Linie dazu, eine Vertrautheit innerhalb der Interviewsituation zu erzeugen, wodurch eine größere Offenheit der Befragten gefördert werden konnte. Gleichwohl lässt sich nicht ausschließen, dass Mimik, Gestik und der soziale Habitus der Forschenden Einfluss auf die Antworten genommen haben. Die Stichprobe wurde primär über berufliche und akademische Netzwerke akquiriert. So bestanden direkte Kontakte zu einigen Organisationen, [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]. Zusätzlich wurden weitere Interviewpartner:innen über Kommiliton:innen und persönliche Bekanntschaften vermittelt. Trotz einiger Absagen wurde mit 26 durchgeführten qualitativen Interviews eine beachtliche Anzahl an Daten generiert, insbesondere im Rahmen einer Masterarbeit, die von drei Personen verfasst wird. Eine ergänzende quantitative Untersuchung hätte die Aussagekraft weiter erhöhen können. Zudem ist anzumerken, dass es bisher kaum Forschung zur Organisationsstruktur der beratenden Sozialen

Arbeit gibt, was die theoretische Einordnung der Ergebnisse erschwerte. Das interdisziplinäre Vorwissen der Forschenden erwies sich insbesondere in der Literaturrecherche als vorteilhaft. Speziell das Verständnis für Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträge wurde durch juristische Vorkenntnisse erleichtert. Die Delegationsebenen wurden innerhalb des Forschungsteams bewusst aufgeteilt, wodurch sichergestellt wurde, dass die Mikro-, Meso- und Makroebene differenziert betrachtet wurden. Trotz der interdisziplinären Hintergründe ergaben sich keine grundsätzlichen Differenzen in der Interpretation der Ergebnisse.

Die Arbeit argumentiert aus der Perspektive der Sozialen Arbeit, wobei alle drei Forschenden als Quereinsteiger:innen in diesem Bereich tätig sind. Geleitet von der Grundidee des "New Work"-Konzepts nach Bergmann, das eine berufliche Orientierung an persönlichen Interessen postuliert, war die Forschung von einer kritischen Perspektive auf die eigene Berufspraxis geprägt. Die Ergebnisse erwiesen sich daher als teilweise ernüchternd, jedoch nicht unerwartet. Diese berufsbezogene Reflexion birgt sowohl Chancen als auch methodische Herausforderungen, da eine gewisse Voreingenommenheit nicht ausgeschlossen werden kann. Das Empowerment-Konzept wurde gleichwertig in seiner strukturellen und psychologischen Dimension betrachtet. Interessanterweise zeigten sich in der Diskussion Ansätze, die als Grundstein für ein spezifisches "New Work"-Modell in der beratenden Sozialen Arbeit verstanden werden könnten. Insbesondere das Thema Entscheidungsmacht erwies sich als zentrales Spannungsfeld, das weiterer Forschung bedarf. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich prinzipiell auf andere Organisationen übertragen, da Empowerment als Konzept eine gewisse Flexibilität bietet. Allerdings müssten strukturelle Rahmenbedingungen, insbesondere in großen Organisationen, angepasst werden, was sich aufgrund der Abhängigkeit von Fördergeber:innen und Ministerien als schwierig erweisen könnte.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass sich die Untersuchung auf einen spezifischen Teilbereich der Sozialen Arbeit konzentriert. Eine Verallgemeinerung auf "die" Soziale Arbeit als Ganzes wäre nicht angemessen, da die Bedingungen zwischen kleinen, regional begrenzten Organisationen und großen, international oder bundesweit agierenden Institutionen erheblich variieren. So unterscheiden sich beispielsweise die Strukturen und Herausforderungen einer kleineren Wiener Organisation mit zehn Fachkräften erheblich von denen einer großen Institution, die bundesweit agiert und von Ministerien finanziert wird.

Obwohl die Forschenden einige der untersuchten Organisationen bereits aus der Praxis kannten oder durch Erzählungen mit ihnen vertraut waren, wurde im Forschungsprozess darauf geachtet, Vorannahmen möglichst zu minimieren. Die strukturierten Interviewleitfäden erwiesen sich dabei als hilfreiches Instrument zur Wahrung der Objektivität. Die Forschungstätigkeit weckte bei den Forschenden ein verstärktes Interesse an strukturellen Veränderungsmöglichkeiten in der eigenen Organisation, was zeigt, dass die Trennung zwischen der Rolle als Forschende und der als Praktiker:innen nicht als hinderlich, sondern als befruchtend erlebt wurde.

Die kritische Auseinandersetzung innerhalb des Forschungsteams erwies sich als zentrale Ressource zur Reflexion der eigenen Vorannahmen. Der Quereinstieg in die Soziale Arbeit brachte den Vorteil

mit sich, dass keine Betriebsblindheit vorlag, wodurch bestehende Hierarchien und Strukturen aus einer frischen Perspektive betrachtet werden konnten. Einige Organisationen erwiesen sich als hierarchischer als erwartet, insbesondere auf der Mesebene.

Die Zusammenarbeit als Forschungsteam half dabei, Unsicherheiten zu klären und eine kritische Reflexion zu gewährleisten. Gegenseitige Kommentare zu den schriftlichen Analysen sowie regelmäßige Meetings förderten eine strukturierte und ausgewogene Interpretation der Daten. Dies zeigt, dass kollaborative Forschungsprozesse besonders in der qualitativen Forschung eine wertvolle Strategie zur Reduktion individueller Verzerrungen darstellen können.

8.2 Empfehlungen an weiterführende Forschungsinteressen

Zu Beginn dieser Arbeit wurden aktuelle Herausforderungen des Berufsstandes der Sozialen Arbeit in Österreich als Grund für das vorliegende Forschungsvorhaben herausgearbeitet und Studien präsentiert, die eine relative Unzufriedenheit der Professionist:innen mit ihren Arbeitsstationen ergaben. Arbeitskräftemangel, Fluktuationen und zusätzlich ein Berufsgesetz, von dem schon lange gesprochen wird, das aber noch immer auf sich warten lässt, spielen hier ineinander. Es wurde von einer Profession berichtet, die sich in einer echten Krise zu befinden scheint. Das Forschungsteam hatte die Theorie, dass eine starke Position der Sozialarbeiter:innen innerhalb der Organisationsstrukturen, mit Mitspracherecht und möglichst viel Autonomie in der Klient:innenberatung, diese Krise lindern könnte. Empowerment ist das Stichwort des Sozialarbeiterischen Arbeitens; die Sozialarbeiter:innen werden dazu angehalten, ihre Klient:innen zu empowern oder dabei zu unterstützen, sich selbst zu emanzipieren. Doch wie sollte das Forschungsteam das für seinen eigenen Berufsstand schaffen? Ein Berufsstand, der kaum gesellschaftliche, noch innerorganisatorische Anerkennung erfährt, weil kaum jemand erklären kann, was ein:e Sozialarbeiter:in eigentlich macht - häufig nicht einmal Sozialarbeiter:innen selbst. Ständiger Kritik ausgesetzt, von den Organisationen aber kaum gehört und von den auftraggebenden Institutionen dazu angehalten, das Unlösbare zu bewältigen, stehen die Sozialarbeiter:innen mit all ihren fachlich-erworbenen Kompetenzen Klient:innen gegenüber und versuchen, Bedeutsamkeit zu empfinden und Empowerment zu vermitteln. Dieses Bedeutsamkeitserleben, das sich aus der intrinsischen Motivation der Sozialarbeiter:innen speist und zum Teil durch ihre Zugehörigkeit zu einer menschenrechtsorientierten Profession habitualisiert ist, darf nicht auf einer rein subjektiven Wahrnehmungsebene verbleiben. Damit sie sich tatsächlich entfalten kann, muss es durch strukturelle Rahmenbedingungen gestützt und im Arbeitsalltag erfahrbar gemacht werden. Ein nachhaltiges Erleben von Bedeutsamkeit setzt voraus, dass es mit anderen Empowerment-Elementen in Wechselwirkung tritt, insbesondere mit Anerkennung, da erst durch gesellschaftliche, organisationale und politische Wertschätzung die Relevanz und Wirksamkeit der eigenen Tätigkeit bestätigt wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass Anerkennung nicht dort ankommt, wo sie gewünscht wäre: bei den Fachkräften an der Basis. Sozialarbeiter:innen benötigen strukturelle Anerkennung, die über individuelle Wertschätzung hinausgeht und sich in den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit

widerspiegelt. Diese muss sowohl innerhalb der Organisationen als auch von Auftraggeber:innen, politischen Entscheidungsträger:innen und fördergebenden Institutionen kommen. Klient:innen sind keine primären Anerkennungsgeber:innen, da sie Sozialarbeiter:innen nicht selbst beauftragt haben und deren Unterstützung in vielen Fällen nicht aktiv suchen. Ihre Beziehung zu den Fachkräften ist nicht auf Wertschätzung ausgerichtet, sondern ergibt sich aus einer notwendigen Interaktion in oft belastenden Lebenssituationen. Die Verantwortung für die gesellschaftliche und strukturelle Anerkennung der Sozialen Arbeit liegt daher bei denjenigen, welche die Rahmenbedingungen definieren, finanzielle Mittel bereitstellen und strategische Entscheidungen treffen. Es ist ihre Aufgabe, die Bedeutsamkeit dieser Profession nicht nur anzuerkennen, sondern auch sichtbar in Arbeitsbedingungen, Finanzierung und politischen Entscheidungen zu verankern. Anhand der methodischen Ableitung der Empowerment-Elemente und der Herstellung einer Verbindung zu organisatorischer Sozialer Arbeit, mit der Praktiken formuliert werden konnten, kann ein zusätzliches Instrument zur Verfügung gestellt werden, das den methodischen Werkzeugkoffer zukünftiger Forschungen zu diesem Thema ebenso auffüllt wie jenen von Organisationen der Sozialen Arbeit, die Empowerment-Erleben implementieren wollen. Außerdem kann das Instrument ferner benutzt werden:

- Für Student:innen der Sozialen Arbeit kann das Instrument in zukünftigen Forschungen zu einem ähnlichen Thema genutzt werden, um zielgenauer zu fragen, um Elemente benennen und ihren Inhalt belegen zu können. Sie können das Instrument ebenso nutzen, um als angehende Sozialarbeiter:innen jene Organisationen, mit denen sie zusammenarbeiten wollen, dahingehend zu prüfen.
- Für Fragen im Zuge von Vorstellungsgesprächen, um rasch herauszufinden, welche Strukturen innerhalb der Organisationen Mitarbeiter:innen mit den nötigen Ressourcen versorgen, welche Partizipationsmöglichkeiten wie genutzt werden können, und nicht zuletzt, wie Anerkennung ihrer Profession, aber auch ihrer Person gegenüber vermittelt wird.
- Für Verhandlungen rund um ein Berufsgesetz, um Soziale Arbeit nicht nur als Profession klarer zu definieren, sondern um Organisationen der Sozialen Arbeit das Selbstbewusstsein zu geben, das sie brauchen, um ihre Mitarbeiter:innen zu hören, ihre Interessen nach außen zu tragen und zu vertreten, damit Anerkennung umfassend möglich sein kann.

Wenn Elemente des New Work in den Arbeitsorganisationen der Sozialen Arbeit verwirklicht sind, dann bewirken sie, dass Mitarbeiter:innen in den Organisationen Entscheidungsmacht haben und so Einfluss auf Strukturen üben können, somit ihre Kompetenzen selbstbestimmt nutzen und Einfluss auf ihre Arbeitsrealität haben können und somit alle Ressourcen zur Verfügung haben, um Einfluss auf ihre Fördergebenden Institutionen sowie auf ihre Außenwirkung zu haben und damit ihr politisches Mandat einsetzen, um Entwicklungschancen umzusetzen. Dann wird Anerkennung transportiert und Bedeutsamkeit erlebt, und dann ist „New Social Work“ realisiert.

Das Instrument, das Elemente der "New Work"-Forschung ebenso verbindet wie Studien aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, Expertisen Sozialer Arbeit und organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen, kann für weiterführende Untersuchungen vor allem in Hinblick auf folgende Punkte, die in den Augen des Forschungsteams besonders interessant wären, genutzt werden:

- Partizipative Organisationsstrukturen: Untersuchung der Auswirkungen von Mitbestimmung und flacheren Hierarchien auf Empowerment und Arbeitszufriedenheit.
- Finanzierungsmodelle: Vergleichende Analyse von Finanzierungsstrategien und alternativen Vergütungsmodellen für langfristige Stabilität.
- Berufsverbände & politische Einflussnahme: Erforschung von Mechanismen zur stärkeren Einbindung der Sozialen Arbeit in politische Entscheidungsprozesse.
- Ländervergleichende Analysen: Identifikation internationaler Best-Practice-Modelle zur Stärkung der Profession.
- Qualifizierungszulagen & Spezialisierung: Untersuchung der Auswirkungen von finanziellen Anreizen auf Fachkräftebindung und Professionalisierung.
- Interdisziplinäre Forschung: Verbindung arbeitssoziologischer, organisationspsychologischer und politikwissenschaftlicher Ansätze zur Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit.

Dies hier stellen Ansatzpunkte dar, an welchen die Dynamik in der Organisation der beratenden Sozialen Arbeit genauer beforscht werden kann. Allerdings erhebt das Forschungsteam keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Literatur

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Sustainability*, 13(12), 1-20.
- Bachmann Thomas (2022): New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. Online publiziert: 4. Januar 2022, Organisationsberat Superv Coach. 29:109–116: <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00748-x>
- Bailey, C., & Madden, A. (2017). Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/0950017015604100>
- Bak, P.M. (2024). Arbeitsgestaltung. In: Arbeits- und Organisationspsychologie. Angewandte Psychologie Kompakt. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-662-68597-6_3
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baskar, D., & Rajkumar, K. R. (2015). A study on the impact of rewards and recognition on employee motivation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(11), 1644–1648.
- Bauer, Wilhelm / Kern, Peter (2010): Wie wir morgen arbeiten werden. Menschen brauchen Zukunft. In: Kaudelka, Karin / Kilger, Gerhard (Hg.): Die Arbeitswelt von morgen. Wie wollen wir leben und arbeiten?. Bielefeld: transcript Verlag, S. 15-32.
- Becker-Lenz, Roland / Müller Silke (2009): Die Notwendigkeit von wissenschaftlichem Wissen und die Bedeutung eines professionellen Habitus für die Berufspraxis der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland/ Busse, Stefan/ Ehlert, Gudrun/ Müller, Silke (Hrsg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektive. 2. Auflage 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.195 – 223.
- Beckmann, Christof / Maar, Katja / Otto, Hans-Uwe / Schaarschuch, Andreas (2009): Burnout als Folge restringierender Arbeitsbedingungen?. Ergebnisse einer Studie aus der Sozialpädagogischen Familienhilfe. In: Neue Praxis, Sonderheft 9, 2009, 194–208.
- Belardi, N. (2020). Supervision und Coaching für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule. Lambertus
- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg. Arbor Verlag
- Braches-Chyrek, R. (2023). Soziale Arbeit: Ausbildung und Beschäftigung. Care Work in der gesellschaftlichen Transformation, 105.
- Coyle, C. A. G. (2014). Empowerment and engagement in social work practice: Exploring the relationship. *Journal of Social Work*, 50(3), 345-359.

- da Mota, S. (2023). Normen der Zivilisation: Architektur der Sicherheit, Ordnung und Hierarchie. In: NATO, Zivilisation und Individuen. Springer VS, Cham. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-031-19736-9_4
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Diebäcker, Marc / Ranftler, Judith / Strahner, Tamara / Wolfgruber, Gudrun (2009): Neoliberale Strategien und die Regulierung sozialer Organisationen im lokalen Staat. Politischen zur Depolitisierung und Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit - Teil I. In: *Soziales Kapital*, Nr. 3, 2009.
- Drüge, M., & Schleider, K. (2015). Merkmale der Supervisionspraxis in der Sozialen Arbeit. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(4), 385–395.
- Dull, Doris (2023): *New Work – die Illusion von der großen Freiheit. Ausprägungen der neuen Arbeitswelt, Öhningen Deutschland 2023*. Springer Galber, Pdf24Reader, Kapitel 6: Führung – so nicht – aber wie dann (S.101 – 122)
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Vereinigtes Königreich: Wiley.
- Ehrenreich, M., Mönninghoff, D., & Liebscher, A. (2014). Emotionale Arbeit in der Sozialen Arbeit: Die Bedeutung emotionaler Kompetenzen für das Engagement. *Sozialwissenschaftliche Studien*, 22(1), 67-82.
- Eichmann, Hubert / Flecker, Jörg / Bauernfeind, Alfons / Saupe, Bernhard / Vogt, Marion (2010): Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich. Sozialpolitische Studienreihe, Band 4. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Eichmann, Hubert / Saupe, Bernhard (2014): Überblick über Arbeitsbedingungen in Österreich. Follow-up-Studie. Sozialpolitische Studienreihe, Band 15. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Felfe, J., & van Dick, R. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (2. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg
- Fischer, G. (2014). Qualifikationsreserven durch Quereinstieg nutzen! Franziska Diller, Dagmar Festner, Thomas Freiling und Silke Huber [Rezension]. *Magazin Erwachsenenbildung*. at, (21)
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Fortmann Harald R/ Kolocek Barbara (HrsgIn.) (2018): Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen -Kompetenzen. Springer Gabler
- Gadenne, Volker und Kapeller, Jakob (2011): Vorlesungsskript zur Einführung in die Wissenschaftstheorie der Sozialwissenschaften. Text 1-7.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Grant, A. M., & Spence, G. B. (2010). *The psychology of coaching and mentoring: A social constructionist perspective*. Wiley-Blackwell.
- Gratz, Wolfgang (2020): Skriptum Führung. Lehrunterlagen für Vorlesung „Führung und Zusammenarbeit. www.wolfgang-gratz.at (<https://www.wolfgang-gratz.at/Downloads/Artikel,-Buchbeitraege,-Vortraege/Management,-Beratung,-Bildung>)
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451–483. <https://doi.org/10.1023/A:1016957819000>
- Heimgartner, Arno (2009): *Komponenten einer prospektiven Entwicklung der Sozialen Arbeit*. Wien: LIT Verlag.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herowitsch-Trinkl Gerald (2022) Dachverband Österreichischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen: Suche nach Lösungen in der Jugendhilfe
- Herriger, N. (2011). Empowerment: Stellschrauben für die Implementation in sozialen Unternehmen. In *Materialien zur Förderung von Empowerment in der Sozialen Arbeit* (S. 8-13).
- Herriger, N., & Bleck, C. (2022). Empowerment: Stärkung von Eigenmacht und Autonomie in der Sozialen Arbeit mit alten Menschen. In C. Bleck & A. van Rieën (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit alten Menschen* (S. 465–481). Springer.
- Heßler, M. (2017). *Strukturelles und psychologisches Empowerment: Analyse von Führungsstilen. Forschungsarbeit*.
- Hilgert, D. (2023). Kultur im Kontext agiler Teamarbeit. In: *Einstellung zu agilen Projektsettings durch im Südcluster sozialisierte Projektmitarbeiter*. BestMasters. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-658-40580-9_3
- Höfener, M. (2005). Fort- und Weiterbildung in der Sozialen Arbeit: Einfluss auf berufliche Kompetenz und persönliche Entwicklung. *Zeitschrift für Sozialpädagogik*, 3(2), 45–67.
- Hoffmann, A. & Richter, L. (2018): *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Herausforderungen und Potenziale*. Berlin: Springer.

- Holleder, A. (2023). Wer leidet in der Sozialen Arbeit an Erschöpfung? Ergebnisse einer Repräsentativerhebung. *Soziale Passagen*, 15, 233–250. <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00463-7>
- Honneth, A. (1994). *Kampf um Anerkennung: zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Deutschland: Suhrkamp.
- Jafari, F., Salari, N., Hosseini-Far, A. et al. Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. *Cost Eff Resour Alloc* 19, 38 (2021). <https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1186/s12962-021-00289-1>
- Kahl, Y., & Bauknecht, J. (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit: Belastungs- und Resilienzfaktoren. *Soziale Passagen*, 15(2), 193–211. <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kehr, H. M. (2011). Führung und Motivation. Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung der Willenskraft. *PERSONALFÜHRUNG* 4/2011, S. 66–71.
- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007). The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 262-276.
- König, K., & Fischer, M. (2014). *Intervision: Theory and practice in peer-based learning*. Springer.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2019). Organizational practices supporting work-life flexibility, control, and boundary management: Effects on individual, relational, and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709–730, 783-799.
- Krauss, M. (2024). Teamsitzungen als Motor für Teamdynamik und Konfliktlösung. *Organisation und Kommunikation*, 8(2), 145–162.
- Kühl, W. / Schäfer, E. (2019). *Intervision: Grundlagen und Perspektiven*. Springer.
- Lancefield, D. (2023, 20. März). 5 Strategies to Empower Employees to Make Decisions. *Harvard Business Review*.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). The effect of time pressure on creativity: The role of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 103–117. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.11.001>
- Littich, Edit / Schober, Christian: Organisation von NPOs, in: Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management*. 5.

Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, Stuttgart 2013, S.289-312

Lorra Jana / Möltner Hannah (2021): New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Springer Nature Link: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-020-00238-3>.

Luthans, F. (2005). Organizational Behavior. Vereinigtes Königreich: McGraw-Hill.

Luttenberger, I. (2017). Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement: Dynamisierungsfaktoren als Schlüssel zur Unternehmenskultur. In: Unternehmenskultur in der Praxis (S. 379–397). Springer Vieweg, Berlin.

Maier, Florentine / Meyer, Michael: Organisation von NPOs, in: Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, Stuttgart 2013, S.205-246

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. Routledge.

Mayrhofer, Hemma (2009): Organisationen der Sozialen Arbeit. aus soziologischer Perspektive. In: Soziales Kapital, Nr. 4, 2009 (Jg.).

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.

Merke, Patrick (2022): New Work in Healthcare: Die neue und andere Arbeitskultur im Gesundheitswesen. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). The Role of Team Design in the Creation of Team Accountability. Academy of Management Perspectives, 24(2), 6-17.

Mosberger, Brigitte / Sturm René (Hg.) (2005): Wer hilft den HelferInnen? Beiträge zur Fachtagung >Kompetenzen, Berufsfelder und Arbeitsbedingungen von SozialarbeiterInnen< vom 23. Mai 2005 in Wien. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/97940/1/786939192.pdf> [14.11.2023]

Müller, T. (2019): Strukturelles Empowerment: Theorie und Praxis in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag.

Müller, Wolfgang C. (2013): Wie Helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte zur Sozialen Arbeit, 6. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim und Basel

Neumer, L., & Lützen, K. (2018). Supervision und Coaching: Grundlagen, Konzepte und Praxis. Springer.

- Oldham, Greg R., 'The Design of Jobs: A Strategy for Enhancing the Positive Outcomes of Individuals at Work', in Gretchen M. Spreitzer, and Kim S. Cameron (eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Spanien, OUP USA, 2013
- Ostermann Gudrun (2022) *DerStandard*: Was gegen die Personalnot in der Sozialen Arbeit hilft. <https://www.derstandard.at/story/2000138754010/was-gegen-die-personalnot-in-der-sozialen-arbeit-hilft>
- Park, R. (2018). Responses to job demands: moderating role of worker cooperatives. *Employee Relations*, 40(1), 62-76
- Pfeffer, J., Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- Pink, D. H. (2010). *Drive: Was Sie wirklich motiviert*. Österreich: Ecowin.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *Human Relations*, 50(5), 1415–1430.
- Rutter, T. (2021). *Die professionelle Identität in der Sozialen Arbeit: Eine qualitative Studie über professionelle Selbstverständnisse sozialpädagogischer Fachkräfte*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35458-9>
- Salipante, P., Notz, W. and Bigelow, J. (1982). A Matrix Approach to Literature Reviews. *Research in Organizational Behavior*, 4, 321-348.
- Schäfer, A., & Kriegel, F. (2015). *Neue Wege in der berufsbegleitenden Ausbildung*. Abgerufen von <https://www.schaefer-kriegel.de> [zuletzt aufgerufen am: 15.12.2024]
- Schäfer, M., & Kriegel, M. (2015). Quereinstieg erwünscht!. *Neue Wege zur akademischen Qualifizierung im Sozial-und Gesundheitssystem: Berufsbegleitend studieren an Offenen Hochschulen*, 211.
- Schalek, K., & Kappacher, A. (2024). *Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit: Wie geht es den Arbeitnehmer:innen in der Sozialen Arbeit?* Arbeiterkammer Wien.
- Schein, E. H., Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. Deutschland: Vahlen
- Schermuly, C. C. (2014). *New Work – Gute Arbeit gestalten: Die Kraft der Führung in Zeiten des Wandels*. Springer.
- Schermuly, C. C. (2019). *Empowering Leadership: Wie Führungskräfte die Selbstverantwortung und Motivation ihrer Mitarbeiter stärken*. Springer Gabler.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26946-5>

- Schermuly, C. C. (2019). *New Work: Gute Arbeit gestalten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25302-9>
- Schermuly, C. C. (2020). *Positive Leadership: Führung, die Stärken stärkt und Potenziale entfaltet*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30502-6>
- Schermuly, C. C. (2020). Psychologisches Empowerment als Schlüssel zu Innovation und Engagement in der Arbeitswelt. *Human Resources Manager*. Abgerufen von <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/bitte-nicht-ohne-psychologisches-empowerment-2/>
- Schermuly, C.C. (2023). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: Felfe, J./van Dick, R. (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterführung*. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_25-2
- Schermuly, Carsten (2021): *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 3. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag
- Schermuly, Carsten C. (2016) *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (Haufe Fachbuch), Haufe. Kindle-Version
- Schmid, A., Wagner, T., & Schmidt, L. (2019). Kollegiale Beratung als Instrument der Selbstorganisation. In T. Wagner & A. Schmid (Eds.), *Innovationen in der Teamentwicklung* (pp. 45–62). Springer.
- Schmidt, B. & Klein, R. (2021): *New Work und Soziale Arbeit: Herausforderungen der Digitalisierung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schnabel, C. (2020). Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Verbreitung, Auswirkungen und Implikationen. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 21(4), 361–378. <https://doi.org/10.1515/pwp-2020-0048>
- Schober, Doris / Schmidt, Andrea / Simsa, Ruth: Organisation von NPOs, in: Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management*. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, Stuttgart 2013, S.247-265.
- Scholl Wolfgang (2020): *New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung*. Online publiziert: 16. April 2020 *Organisationsberat Superv Coach* (2020) 27:139–154: <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00645-9>
- Schoneville, H., & Thole, W. (2009). Anerkennung – ein unterschätzter Begriff in der Sozialen Arbeit? *Soziale Passagen*, 1(2), 133–143. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12592-009-0031-1>
- Schröder, H., Pilster, J. (2023). Agile Führungsmodelle als Grundlage für die Arbeitsorganisation der Zukunft. In: Knappertsbusch, I., Wisskirchen, G. (eds) *Die Zukunft der Arbeit*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-658-42232-5_28

- Schüll, E., Berner, H., & Jakob, A. (2018). *Berufsbiografien im sozialen Sektor: Kontinuitäten, Brüche, Übergänge. Ergebnisbericht zum Forschungsprojekt an Arbeiterkammer Salzburg, Land Salzburg, Stadt Salzburg*. Forschungsgruppe Innovation und Gesellschaft, Fachhochschule Salzburg.
- Schulte, S., & Boekhoff, J. (2017). Chance Quereinstieg. *Blätter der Wohlfahrtspflege (BdW)*, 164(6), 231-234.
- Seithe, Mechthild (2012): *Schwarzbuch Soziale Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sen, K., Mishra, U.S., Patnaik, S. et al. Effect of psychological capital on employee performance, work stress, job insecurity, and job satisfaction: evidence from India. *Curr Psychol* 43, 9613–9624 (2024). <https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/s12144-023-05108-9>
- Senghas Martina / Kern Vera (2022): Neue Arbeitsformen, New Work - mehr als ein Modewort? Mehr Flexibilität, weniger Hierarchie und Beteiligung an Entscheidungen: New Work gilt als Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt - setzt aber auch einen echten Kulturwandel voraus. Artikel: <https://www.tagesschau.de/wissen/new-work-101.html>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - Micro approaches* (pp. 54–72). SAGE Publications.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1997). Toward the Integration of Two Perspectives: A Review of Social-Structural and Psychological Empowerment at Work. *Human Relations*, 50(5), 1415–1430.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2008): Menschenrechte in ihrer Relevanz für die Soziale Arbeit als Theorie und Praxis, oder: Was haben Menschen rechte überhaupt in der Sozialen Arbeit zu suchen? In *Widersprüche. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, Heft 107, März 2008. Soziale Arbeit und Menschenrechte (S. 9 – 33).
- Staub-Bernasconi, Silvia (2019): *Menschenwürde - Menschenrechte - Soziale Arbeit. Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen*. Barbara Buderich Verlag, Opladen, Berlin, Toronto 2019
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

- Tomaselli Elisa (2022) DerStandard: Wenn Österreichs Kinder- und Jugendhilfe nach Hilfe schreit. <https://www.derstandard.at/story/2000138106382/wenn-oesterreichs-kinder-und-jugendhilfe-nach-hilfe-schreit>
- Unger, F., Sann, U., Martin, C. (2022). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation in der Führung. In: Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-658-36119-8_2
- Unterrainer, Christine (2020): Psychologische Auswirkungen von demokratischen Praktiken in Organisationen. Stimmen für Demokratie in der Arbeitswelt. In: Die Armutskonferenz et al. (Hrsg.): Stimmen gegen Armut. BoD-Verlag, S. 131–140.
- Urban, N., Münnich, B. (2023). Die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung. In: Knappertsbusch, I., Wisskirchen, G. (eds) Die Zukunft der Arbeit. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-658-42232-5_23
- van Dick, R., & Stegmann, S. (2016). Sinnvolle Arbeit ist identitätsstiftend – Zur Bedeutung der sozialen Identifikation als Wirkmechanismus zwischen Bedeutsamkeit der Aufgabe und Arbeitseinstellungen. ARBEIT, 25(2), 105–123. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2016-0005>
- Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS).
- Weber, K. (2020): Empowerment und Organisationen: Strategien für nachhaltige Veränderungen. München: Oldenbourg.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS Quarterly, 26(2), xiii-xxiii.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 1985
- Welk Svenja (2013): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden Springer Gabler
- Witzenrath, G. (2023). „Gold schürfen“: Kompetenzerleben durch Resonanz, Beratung und Coaching im beruflichen Übergang. In: Knickrehm, B., Fletemeyer, T., Ertelt, BJ. (eds) Berufliche Orientierung und Beratung. Springer VS, Wiesbaden. <https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1007/978-3-658-40>

Onlinere Ressourcen

APA-OTS. (2018, 4. Januar). AK Niederösterreich/Wieser: Öffnung der Mangelberufe bringt heimische ArbeitnehmerInnen weiter unter Druck. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20180104_OTS0066/ak-niederoesterreich-wieser-oeffnung-der-mangelberufe-bringt-heimische-arbeitnehmerinnen-weiter-unter-druck (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Berner, H., Jakob, A. & Schüll, E. (2019). Berufsbiografien im sozialen Sektor (BeSo): Kontinuitäten, Brüche, Übergänge [Präsentation]. FH Salzburg, Forschungsgruppe Innovation und Gesellschaft. <https://ogsa.at/wp-content/uploads/2019/01/Berner-H.-Jakob-A.-Schüll-E.-2019-PPT-Berufsbiografien-im-sozialen-Sektor.pdf> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Bodenstorfer, Martin/Horak, Christian (2020): EY-Studie: Personalmangel im öffentlichen und sozialen Sektor in Österreich. <https://presse.ikp.at/news-ey-studie-personalmangel-im-oeffentlichen-und-sozialen-sektor-in-oesterreich?id=120545&menuid=2186&tab=1&imageid=430603&l=deutsch> (21.08.2023), (zuletzt aufgerufen am 15.03.2024)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2020). Arbeiten in sozialen Berufen: Hohe Systemrelevanz, ungünstige Arbeitsbedingungen. <https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/Arbeiten-in-sozialen-Berufen-hohe-Systemrelevanz-ungenuegliche-Arbeitsbedingungen.html> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Bundeskanzleramt der Republik Österreich. (2025). RIS – Arbeitsverfassungsgesetz – Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 09.04.2025. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008329> (zuletzt aufgerufen am 04.04.2025)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2008). Was ist gute Arbeit? Anforderungen an den Berufseinstieg aus Sicht der jungen Generation. <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/f375-ergebnisbericht-junge-berufseinsteiger-lang.html> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2023, 1. Dezember). Beantwortung der parlamentarischen Anfrage 16396/J XXVII. GP betreffend fehlende Ausbildungsplätze in der Sozialen Arbeit (15873/AB XXVII. GP). Österreichisches Parlament. https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVII/AB/15873/imfname_1597822.pdf (zuletzt aufgerufen am 07.04.2025)

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2024, 9. Juli). 800 zusätzliche Fachhochschul-Studienplätze ab 2025/26: Bundesweiter Ausbau des FH-Sektors. https://www.bmbwf.gv.at/Ministerium/Presse/2024_archiv/20240709.html (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)

Capgemini. (2023). Change Management Studie. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2023/01/Change-Management-Studie_DE-1.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

- Dachverband Österreichischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen (DÖJ). (2022). Suche nach Lösungen in der Jugendhilfe: Der DÖJ macht Vorschläge, um einem Absturz der Jugendhilfe entgegenzuwirken. https://www.doej.at/images/Suche_nach_Lösungen_in_der_Jugendhilfe.pdf (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)
- Dang, A., & Ickert, N. (2023, 8. November). Die Baustellen der Sozialen Arbeit: Man muss wissen, worauf man sich einlässt. Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/3000000193641/die-baustellen-der-sozialen-arbeit-man-muss-wissen-worauf-man-sich-einlaesst> (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)
- Der Dachverband Österreichischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen (DÖJ) macht Vorschläge, um einem Absturz der Jugendhilfe entgegenzuwirken. https://www.doej.at/images/Suche_nach_Lösungen_in_der_Jugendhilfe.pdf (15.03.2024)
- Der Standard. (2022, 12. September). Was gegen die Personalnot in der Sozialen Arbeit hilft. <https://www.derstandard.at/story/2000138754010/was-gegen-die-personalnot-in-der-sozialen-arbeit-hilft> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv). (o. J.). Supervision: Qualitätssicherung und Entwicklung in der beruflichen Praxis. <https://supervision-ffm.com/supervision> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- Die Presse. (2024, 9. Juli). Zusätzliche FH-Anfängerplätze ab 2025/26 auf 800 erhöht. <https://www.diepresse.com/18650674/zusaetzliche-fh-anfaengerplaetze-ab-202526-auf-800-erhoeht> (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)
- Erpenbeck, J., & Heyse, V. (o. J.). Was sind Kompetenzen? Definition des Kompetenzbegriffs. <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/>. (zuletzt aufgerufen am 21.07.2024)
- EY. (2024). Personalmangel im öffentlichen und sozialen Sektor in Österreich: Studienergebnisse. Ernst & Young. <https://presse.ikp.at/news-ey-studie-personalmangel-im-oeffentlichen-und-sozialen-sektor-in-oesterreich?id=120545&l=deutsch> (zuletzt zugegriffen am 17.04.2025)
- Fachhochschule Salzburg. (2018). Berufsbiografien im sozialen Sektor: Kontinuitäten, Brüche, Übergänge. Ergebnisbericht. <https://ogsa.at/wp-content/uploads/2019/01/Berner-H.-Jakob-A.-Sch%C3%BCll-E.-2019-PPT-Berufsbiografien-im-sozialen-Sektor.pdf> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- Fenninger-Bucher, D., & Kronberger, G. (2023). Soziale Arbeit unter Druck. soziales_kapital – Zeitschrift für Soziale Arbeit und Gesellschaft, 30. <https://sozialeskapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/781/1465> (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)
- FH Campus Wien. (2024, 22. Juli). Zusätzliche Studienplätze für Soziale Arbeit an der FH Campus Wien notwendig. APA-OTS. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20240722_OTS0029 (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)

- GPA – Gewerkschaft der Privatangestellten. (2025). Kollektivvertrags-Verhandlungen Caritas 2025 abgeschlossen. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/gesundheit-und-soziales/caritas/2025/kollektivvertrags-verhandlungen-caritas-2025-abgeschlossen> (zuletzt aufgerufen am 07.04.2025)
- GPA – Gewerkschaft der Privatangestellten. (o. D.). Kollektivvertrag NEUSTART – Gesundheit und Soziales. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/gesundheit-und-soziales/neustart> (zuletzt aufgerufen am 07.04.2025)
- Henn, Sarah / Lochner, Barbara / Meiner-Teubner, Christiane / Strunz, Eva (2017): Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit. https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=54473&token=374229d7d9541382325938b3aa60a80046f328b3&sdownload=&n=2017-04_Arbeitsbedingungen_Soz_Arb_web.pdf zuletzt aufgerufen am 14.11.2023)
- Horak, C., & Bodenstorfer, M. (2020). Personalmangel im öffentlichen und sozialen Sektor in Österreich: Studienergebnisse. EY-Parthenon / Contrast Management Consulting. <https://presse.ikp.at/news-ey-studie-personalmangel-im-oeffentlichen-und-sozialen-sektor-in-oesterreich?id=120545&l=deutsch> (zuletzt aufgerufen am 07.04.2025)
- Huber, M., & Schmid, C. (2023). *NEWSocialWORK. Anforderungen an Arbeitsstellen im Kontext Sozialer Arbeit im Jahr 2023/24*. Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung, Fachhochschule St. Pölten. <https://research.fhstp.ac.at/projekte/newsocialwork.-anforderungen-an-arbeitsstellen-im-kontext-sozialer-arbeit-im-jahr-2023-24> (zuletzt zugegriffen am 17.07.2025)
- Ickert, N. (2024, 15. Februar). Alarm Stufe Rot: Sehr hohe Teilzeitquote bei Sozialarbeiterinnen. Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/2000142900000/alarm-stufe-rot-sehr-hohe-teilzeitquote-bei-sozialarbeiterinnen> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- Institut der deutschen Wirtschaft. (2022). Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. IW-Analyse Nr. 149. <https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-joerg-schmidt-oliver-stettes-fluktuation-auf-dem-deutschen-arbeitsmarkt.html> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- Kohlfürst, I., Pollak, J., Ehring, M., Matthew, R. (2024): Ethische Grundsätze der Sozialen Arbeit: Ein Rahmen für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Österreich. Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (obds) & Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit (ogsa), Wien. https://www.ogsa.at/wp-content/uploads/2024/10/obds_ogsa_Ethische_Grundsaeetze_Broschuere.pdf (zuletzt zugegriffen am 17.04.2025)
- Landesärztekammer Hessen. (o. J.). Hippokratischer Eid / Genfer Gelöbnis. https://www.laekh.de/fileadmin/user_upload/Aerzte/Rund_ums_Recht/Publikationen_und_Merkblaetter/Hippokratischer_Eid_Genfer_Geloebnis.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- mitarbeiter.com. (2024). Hauptursachen für Mitarbeiterfluktuation. <https://mitarbeiter.com> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)
- New Work New Culture. (o. J.). Theorie. <https://newwork-newculture.dev/theorie/> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

OBDS – Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (2023): Schätzungen zur Anzahl der Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen in Österreich. <https://obds.at/basisdokumente/> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

OBDS – Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. (2020). Ethische Standards der Sozialen Arbeit in Österreich: Diskussionsentwurf. https://obds.at/wp-content/uploads/2022/04/obds_Ethische_Standards_2020_Diskussionsentwurf.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Ostermann, G. (2022, 30. September). Was gegen die Personalnot in der Sozialen Arbeit hilft. Der Standard. <https://www.derstandard.at/story/2000138754010/was-gegen-die-personalnot-in-der-sozialen-arbeit-hilft> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Österreichische Bundesregierung. (o. J.). Bundesweite Mangelberufe. <https://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung/bundesweite-mangelberufe/> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (OBDS). (2024). Das SozBezG 2024 ist in Kraft getreten. <https://obds.at/das-sozbezg-2024-ist-in-kraft-getreten/> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB). (o. J.). Was sind Mangelberufe? <https://www.oegb.at/themen/arbeitsmarkt/arbeitsmarktpolitik/was-sind-mangelberufe> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Schalek, K., & Arbeiterkammer Wien. (2024). Umfrage Soziale Arbeit: Erste Ergebnisse. Dialog Gesundheitsberufe. https://obds.at/wp-content/uploads/2024/06/Kurt_Schalek_SozialeArbeit2024_Berufsangehoerige_02-002.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Soziales Kapital. (2023). Akademisierung Sozialer Arbeit. <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/issue/view/27> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Soziales Kapital. (2023). Die Rolle der OGSA im österreichischen Akademisierungsprozess der Sozialen Arbeit. <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/27-2023-04> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

sozialinfo.ch. (2024). Gründe für Mitarbeiterfluktuation in der Sozialen Arbeit. Abgerufen von <https://www.sozialinfo.ch> (zuletzt aufgerufen am: 15.12.2024)

Sozialwirtschaft Österreich. (2025). Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich 2025. https://www.swoe.at/folder/380/SWOE-KV-2025_Webversion.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Soziokratie Zentrum. (o. J.). Dragon Dreaming. <https://www.soziokratie.org/fundus/dragon-dreaming/> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Spreitzer, G. (o. J.). Home. University of Michigan. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/home> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Spreitzer, G. M. (o. D.). Gretchen M. Spreitzer. University of Michigan. <https://sites.google.com/a/umich.edu/spreitzer/home> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Unterrainer, S. (2020). Psychologische Auswirkungen demokratischer Praktiken. Armutskonferenz. https://www.armutskonferenz.at/files/unterrainer_psychologische-auswirkungendemokratische-praktiken_2020.pdf (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Weichhart, J. (2024, 27. Juli). Neue Lehrgänge: Die FH St. Pölten wächst weiter. Kurier. <https://kurier.at/chronik/niederoesterreich/bildung-fh-st-poelten-neue-lehrgaenge/402928822> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

Wirtschaftswissen.de. (o. J.). Maßnahmen zur Reduktion der Mitarbeiterfluktuation. <https://www.wirtschaftswissen.de> (zuletzt zugegriffen 17.04.2025)

ZQF – Zeitschrift für Qualitative Forschung 1-2021: Gesellschaftlicher Wandel und die Entwicklung qualitativer Forschung im Feld der Bildung. <https://budrich-journals.de/index.php/zqf/article/view/37469> (zuletzt aufgerufen am 17.04.2025)

Abbildungen

Abbildung 2.1 S.18

Schalek, K., & Kappacher, A. (2024). Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit [Abbildung, S. 36]. In Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit. Arbeiterkammer Wien.

Abbildung 2.2 S. 19

Schalek, K., & Kappacher, A. (2024). Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit [Abbildung, S. 41]. In Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit. Arbeiterkammer Wien.

Abbildung 2.3 S. 23

Berner, H., Jakob, A., & Schüll, E. (2019). Berufsbiografien im sozialen Sektor [PowerPoint-Folie]. FH Salzburg.

Abbildung 3.1 S. 26

Mindful Leadership Academy. (o. J.). The mindful leadership approach to building an empowered organization [Abbildung]. <https://mlacademy.ie/the-mindful-leadership-approach-to-building-an-empowered-organization/>

Abbildung 3.2 (a) S. 46

Fröhlich, D. (1999). Quelle zitiert in: Littich, O., & Schober, T. (2013). Soziale Arbeit und Gesellschaftstheorie (S. 305). Springer VS. [Eigene Übersetzung]

Abbildung 3.2 (b)	S. 48
Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall. [Konfigurationsmodell]	
Abbildung 3.3	S. 54
Wikipedia. (o. J.). Organigramm [Abbildung]	
Abbildung 4.1	S. 69
Eigene Darstellung. (o. J.). Bias im Forschungsprozess [Grafik].	
Abbildung 5.1	S. 74
Eigene Darstellung. (2024, 17. November). Strukturelle und psychologische Empowerment-Elemente und Praktiken. Schreibwerkstatt Flipchart.	
Abbildung 5.2	S. 101
Eigene Darstellung. (o. J.). Netzwerkkarte Empowerment in der Sozialen Arbeit [Visualisierung].	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 5.1	S. 73
Eigene Darstellung. (o. J.). Grundlagen und Zuweisung zu New Work [Tabelle].	
Tabelle 5.2	S. 76
Eigene Darstellung. (o. J.). Empowerment und seine Elemente [Tabelle].	
Tabelle 5.3	S. 82
Eigene Darstellung. (o. J.). Arbeitsressourcen und unterstützende Ressourcen [Tabelle].	
Tabelle 7.1	S. 137
Eigene Darstellung. (o. J.). ArbVG und SWÖ-KV in Verbindung mit den Empowerment-Elementen [Tabelle].	

Anhang

Anhang 1: Leitfäden

Leitfaden Mikro- und Mesoebene

1. Begrüßung/Datenschutz/Einwilligung zur Aufnahme

Interviewpartner:in begrüßen und den Datenschutz erklären sowie gleichzeitig über die Aufnahme informieren. Anonymisierung erläutern und bei Einwilligung das Formular ausfüllen und unterschreiben lassen.

"Wir starten nun die Aufnahme", um zu signalisieren, dass in weiterer Folge aufgezeichnet wird.

2. Forschungsinteresse erläutern

Kontext geben. "Wir sind eine Gruppe von vier Personen, welche für das Masterprojekt **New Social Work** an der Fachhochschule St. Pölten Erhebungen zu der Thematik der Organisation der beratenden Sozialen Arbeit im städtischen Raum Erhebungen durchführen. Unser Interesse besteht darin wie und in welchem Rahmen Ihre Arbeit strukturiert ist, um Elemente zu finden, die sich in diesem Bereich der SA verbreitet haben beziehungsweise wie sich die Organisation Ihrer Arbeit entwickelt hat. Es soll Ihnen auch Raum gegeben werden etwaige Vorstellungen und Wünsche sowie Kritik und eventuelle Fehlversuche zu erläutern. Sie sind die Expert:in und wir bedanken uns schon vorab für Ihre Zeit.

3. Strukturelles Empowerment

Wenn Sie die Organisationsstruktur Ihres Vereines beschreiben würden, wo würden Sie beginnen?

- Klare Hierarchie/offen und flach
- Verteilung von Verantwortungen
- Verteilung von Befugnissen
- Mitsprache?

Wie sieht es mit zur Verfügung stehenden Ressourcen und Unterstützung seitens der Organisation aus?

- Elektronische Mittel, Infomaterialien, Kommunikationsmittel, Infrastruktur
- Programme und Initiativen zur Weiterentwicklung
- Projekte
- Fortbildungen
- Ausbildung in Fachbereichen

Wie verläuft die interne Kommunikation? Ist Transparenz ein Teil der Organisation?

- Wird die interne Kommunikation gefördert
- Teammeetings, Supervision, Fachgruppen
- Mitarbeiter:innen Up-to-Date?
- Führungsebene offen für Vorschläge, Feedback, Kritik - fordern sie das?

4. Psychologisches Empowerment

Was hat Sie in diesen Leistungsbereich gebracht?

- Sinnstiftend/Zufall
- Bedeutung durch Organisation kommuniziert?
- sinnerfüllend?

Können Sie Ihre persönlichen Kompetenzen im Arbeitsalltag nutzen?

- Aufgaben/Fallverteilung nach individuellen Kompetenzen
- Projektplanung aufgrund von Kompetenzen

Leitfaden Makroebene

1. **Einleitung und Kontext:**
 - Begrüßung und Vorstellung der Interviewenden.
 - Erklärung des Zwecks des Interviews: die Erfassung und Bewertung des strukturellen Empowerments im Unternehmen.
2. **Allgemeine Fragen zur Unternehmensstruktur:**
 - Bitte beschreiben Sie kurz die Organisationsstruktur des Unternehmens.
 - Wie werden Entscheidungen in der Organisation getroffen und durchgesetzt?
 - Wie wird die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation erleichtert?
3. **Fragen zum Führungsstil und zur Unterstützung der Mitarbeiter:**
 - Wie würden Sie den Führungsstil des Unternehmens beschreiben?
 - Inwiefern werden die Mitarbeiter ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen?
 - Welche Unterstützung und Ressourcen werden den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, um ihre Ziele zu erreichen?
 - Welche Entscheidungen werden in den Teams selbst getroffen? Steht hierfür ein eigenes Budget zur Verfügung?
4. **Fragen zur Entscheidungsfindung und zur Beteiligung der Mitarbeiter:**
 - Wie werden die Mitarbeiter in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen?
 - Gibt es Mechanismen oder Strukturen, die die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen fördern?
 - Wie werden Mitarbeiterideen und -vorschläge behandelt und umgesetzt?
5. **Fragen zur Kommunikation und zum Informationsfluss:**
 - Wie wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter über relevante Informationen informiert sind?
 - Gibt es regelmäßige Kommunikationskanäle, die den Informationsaustausch zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern erleichtern?
 - Wie wird Feedback von den Mitarbeitern gesammelt und bewertet?
6. **Abschluss und Dank:**
 - Gibt es noch weitere Punkte, die Sie hervorheben möchten?
 - Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Offenheit während des Interviews.

Matrix der Empowerment-Elemente im §97 ArbVG			
Empowerment-Element	Gesetzliche Grundlage / Betriebsvereinbarungen (nach § 97)	Bewertung der Umsetzung	Kommentar zur Umsetzung
Entwicklungschancen	Z 5, Z19 Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrates an der Berufsausbildung	▲ (Explizit umgesetzt)	Die Teilnahme des Betriebsrates ist explizit geregelt.
Entwicklungschancen	Z5: Mitwirkung an Schulungs- und Bildungsmaßnahmen, Z19: Berufsausbildung, Z25: Frauenförderung	◆ (Implizit vorhanden)	Die Möglichkeit zur Betriebsinternen Etablierung von Berufsbildungen, Fortbildungen und Frauenförderung wird eingeräumt.
Entscheidungsmacht	§97 Z1-27; Z 5; Z19 Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrates an der Berufsausbildung; Z4 Betriebsänderung.	◆ (Implizit vorhanden)	Mitbestimmung des Betriebsrates in allen Angelegenheiten in denen eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird. Der Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates ist jedoch betriebsabhängig. Genau so wie die involvierung der Mitarbeiter:innen oder Belegschaft in Betriebsratsangelegenheiten.
Anerkennung	Z8 Gesundheitsschutz; Z9: Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung; Z11 Entgeltfortzahlungsansprüche Betriebsversammlungen; Z12 Erstattung von Auslagen und Aufwendungen; Z15 Gewährung von Zuwendungen bei besonderen betrieblichen Anlässen; Z16 Einführung von leistungs- und erfolgsbezogenen Prämien und Entgelten; Z17 Sicherung von eingebrachten Gegenständen; Z18- 18b betriebliche Pensions- und Ruhegeldleistungen	◆ (Implizit vorhanden)	Diese hier angeführten Ziffern spiegeln teils Praktiken des Elementes Anerkennung wieder. Andere beziehen sich auf eine faire Behandlung von Mitarbeiter:innen und die Anerkennung ihrer Beiträge durch Sicherung und/oder Abgeltung. Die nähere Ausgestaltung kann durch Betriebsvereinbarungen erfolgen.
Arbeitsressourcen	Z2: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; Z3 Abrechnung und Auszahlung der Bezüge; Z5: Mitwirkung des Betriebsrates an Schulungs-, Bildungs- und Wohlfahrtsmaßnahmen; Z6: Nutzung von Betriebsmitteln; Z10 Verbrauch von Erholungsurlaub; Z18a Errichtung bzw. Beitritt zu Pensionskassen; Z21 Rechtsstellung bei Krankheit und Unfall; Z22 Kündigungsfristen	▲ (Explizit umgesetzt)	Wichtige Elemente eines Arbeitsverhältnisses können durch eine Betriebsvereinbarung einheitlich geregelt werden. Sie werden hier explizit genannt. Mitbestimmung durch den/die Betriebsrät:innen bei diesem Element sind vorhanden.
Unterstützende Ressourcen	Z25 Frauenförderung Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf; Z6a Verhinderung, Beseitigung und Milderung oder Ausgleich von Belastungen bei Nachtschwerarbeit; Z7 Richtlinien für die Vergabe von Werkwohnungen; Z8 Gesundheitsförderung (Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten); Z12 Erstattung von Auslagen und Aufwendungen; Z27 Festlegung von Rahmenbedingungen für Arbeit im Homeoffice; Z 5, Z19: Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrates an der Berufsausbildung	◆ (Implizit vorhanden)	Einige mögliche Praktiken des Elementes werden hier genannt.
Transparenz	§97 Z1-27; Z20 betriebliches Beschwerdewesen;	◆ (Implizit vorhanden)	Betriebsvereinbarungen tragen zur Transparenz im Betrieb bei und enthalten Regelungen, die für alle Mitarbeiter:innen im selben Umfang und Inhalt gelten.
Einfluss erleben	§97 Z1-27	◆ (Implizit vorhanden)	Betriebsräte erhalten durch den §97 Z1-27 ArbVG Einfluss in der Ausgestaltung der normierten Angelegenheiten.
Einfluss erleben	Z 5, Z19: Teilnahme und Mitwirkung des Betriebsrates an der Berufsausbildung; Z4 Betriebsänderung; Z21 betriebliches Beschwerdewesen; Z14 betriebliches Vorschlagswesen; Z11 Entgeltfortzahlungsansprüche Betriebsversammlungen;	▲ (Explizit umgesetzt)	Die Teilnahme und das Mitwirken der Betriebsrät:innen ist explizit normiert.
Selbstbestimmung erleben	Z2: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; Z25: Frauenförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie; Z27: Festlegung von Rahmenbedingungen für Arbeit im Homeoffice;	◆ (Implizit vorhanden)	Diese Ziffern können dazu geeignet sein Selbstbestimmung erlebbar zu machen.
Bedeutsamkeit erleben	Z9: Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung; Z19: Berufsausbildung; Z8 Gesundheitsschutz; Z21 Rechtsstellung bei Krankheit und Unfall;	● (Symbolisch vorhanden)	Bedeutsamkeit durch menschenfreundliche Arbeitsgestaltung und Berufsausbildung, jedoch keine umfassende Anerkennung der Arbeit als sinnstiftende Tätigkeit.
Bedeutsamkeit erleben	Z23: Feststellung der maßgeblichen wirtschaftlichen Bedeutung eines fachlichen Wirtschaftsbereichs	▲ (Explizit umgesetzt)	Betriebsrät:innen sind bei der Feststellung involviert
Kompetenz erleben	Z5: Mitwirkung an Schulungs- und Bildungsmaßnahmen, Z19: Berufsausbildung, Z25: Frauenförderung	◆ (Implizit vorhanden)	Fortbildungsanspruch und Unterstützung für Lehrlinge sowie Frauenförderung sind dazu geeignet Kompetenzen erlebbar zu machen und zu fördern. Das Element wird jedoch durch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nur implizit verwirklicht, es besteht keine Verpflichtung der Etablierung solcher Angebote.

Anhang 3: SWÖKV_2025.pdf

Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich 2025			
Empowerment-Element	Relevante Regelung im SWÖKV 2025	Bewertung der Umsetzung	Kommentar zur Umsetzung
Entwicklungschancen	§ 34 – Fortbildung & § 35 – Supervision	▲ (Explizit umgesetzt – Förderung durch Weiterbildungen und Supervision)	Fortbildung und Supervision werden klar geregelt und fördern langfristige Entwicklungsmöglichkeiten.
Entscheidungsmacht	§ 15 – Dienstplan & § 7 – Durchrechnungszeitraum	◆ (Teilweise umgesetzt – Dienstplanung mit Mitwirkung, aber begrenzte Flexibilität)	Mitarbeitende haben begrenzte Einflussmöglichkeiten auf ihre Dienstpläne, aber die Durchrechnungszeiträume ermöglichen Flexibilität.
Anerkennung	§ 26 – Urlaubszuschuss & Weihnachtsgeld	▲ (Explizit umgesetzt – Finanzielle Anerkennung durch Zuschüsse)	Urlaubszuschüsse und Weihnachtsgelder sichern finanzielle Anerkennung, aber keine individuellen Leistungsanreize.
Arbeitsressourcen	§ 4 – § 16 Arbeitszeit & § 10 – Überstunden	▲ (Explizit umgesetzt – Arbeitszeitregelungen sichern Ressourcen)	Die Arbeitszeitregelungen sind klar definiert und ermöglichen einen sicheren Rahmen für Beschäftigte.
Unterstützende Ressourcen	§ 12 – Abgeltung von Zeitguthaben & § 27 – Fortzahlung Entgelt	◆ (Teilweise umgesetzt – Zeitguthabenregelung und Entgeltfortzahlung vorhanden)	Zeitguthaben können übertragen werden, jedoch sind die Regelungen nicht immer flexibel genug für individuelle Bedürfnisse.
Transparenz	§ 15 – Dienstplan & § 31 – Zulagen & Zuschläge	◆ (Teilweise umgesetzt – Transparente Regeln zur Arbeitszeit und Entlohnung)	Durch Dienstpläne und Zuschläge ist Transparenz über Arbeitszeiten und Entlohnung gegeben.
Einfluss erleben	§ 9 – Nacharbeit & § 13 – Ruhebereitschaft	◆ (Teilweise umgesetzt – Arbeitszeitgestaltung ermöglicht bedingt Einfluss)	Arbeitszeitgestaltung erlaubt Einflussnahme, jedoch stark reguliert durch Dienstplanvorgaben.
Selbstbestimmung	§ 16 – Urlaub & § 36 – Sabbatical	▲ (Explizit umgesetzt – Sabbaticals und flexible Urlaubsmodelle)	Flexibilität durch Urlaubsregelungen und Sabbaticals, mit klaren Rahmenbedingungen.
Bedeutsamkeit	§ 25 – Sonderbestimmungen für Sozialberufe	◆ (Teilweise umgesetzt – Sonderregelungen für soziale Berufe vorhanden)	Sozialberufe haben Sonderregelungen, aber nicht immer genügend strukturelle Unterstützung.
Kompetenzen	§ 32 – Anrechnung von Vordiensten	◆ (Explizit umgesetzt – Vordiensten werden anerkannt, sind aber mit zehn Jahren begrenzt)	Vordiensten werden anerkannt und fördern berufliche Weiterentwicklung.

Anhang 4

Mitarbeiter:innengespräche bzw. Entwicklungsgespräche:			
Empowerment-Element	Organisation A, Dokument 14: Mitarbeiter:innengespräch	Organisation D, Dokument 2: Mitarbeitergespräch	Organisation D, Dokument 18: Mitarbeitergespräch – Führungskraft Organisation D, Dokument 19: Mitarbeitergespräch – Mitarbeitende
Entwicklungschancen	▲ (Strukturierte Entwicklungsgespräche für Mitarbeitende)	▲ (Vergleichende Mitarbeitergespräche zur Entwicklung)	▲ (Strukturierte regelmäßige Entwicklungs- Reflexionsgespräche mit fixem Leitfaden) ▲ (Förderung durch regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten)
Entscheidungsmacht	◆ (Regelmäßige Gespräche können Entscheidungsmacht ermöglichen, jedoch keine explizite Regelung dazu enthalten)	◆ (Teilweise Mitbestimmung durch Reflexionsprozesse)	◆ (Unklar weiche Entscheidungsmacht der Teamleitung zukommt) ▲ (Anerkennung der Position der Führungskraft, sie leiten die Mitarbeiter:innengespräche)
Anerkennung	▲ (Anerkennung durch individuelle Entwicklungsgespräche)	▲ (Anerkennung durch die Ausgestaltung d. Entwicklungsgesprächen)	▲ (Anerkennung durch Reflexion und individuelle Zielvereinbarungen)
Arbeitsressourcen	▲ (Mitarbeiter:innengespräche finden in der Arbeitszeit statt)	▲ (Entwicklungsgespräch findet innerhalb der Arbeitszeit statt)	▲ (Arbeitsressourcen scheinen für die Mitarbeiter:innengespräche eingeplant zu sein)
Unterstützende Ressourcen	▲ (Gespräche fördern den Austausch zu Unterstützungsbedarf)	▲ (Gespräche fördern den Austausch zu Unterstützungsbedarf)	▲ (Unterstützende Ressource)
Transparenz	▲ (Strukturierte und transparente Kommunikation im Rahmen der Mitarbeiter:innengespräche formal möglich)	▲ (Transparenz durch festgelegte Gesprächsleitlinien)	▲ (Transparenz durch Leitlinien für Mitarbeiter:gespräche)
Einfluss erleben	◆ (Indirekter Einfluss auf Arbeitsgestaltung durch Feedback, jedoch keine explizite Regelung dazu enthalten)	◆ (Einfluss durch direkte Gespräche mit Führungskräften, jedoch keine Regelung für zukünftige Implementierung)	◆ (Erhöhter Einfluss der Teamleitung durch individuelles Feedback möglich, weitere Schritte nicht geregelt)
Selbstbestimmung	▲ (Mitarbeitende sind dazu aufgefordert individuelle Ziele zu formulieren)	▲ (Fördert Selbstbestimmung durch individuelle Zielvereinbarungen)	▲ (Fördert Selbstbestimmung durch individuelle Zielsetzung)
Bedeutsamkeit	◆ (Erhöht die Bedeutung und Zufriedenheit in der Arbeit)	◆ (Bedeutsamkeit kann durch strukturierte Entwicklungsgespräche erhöht werden)	◆ (Bedeutsamkeit durch Wertschätzung in Gesprächen gestärkt)
Kompetenzen	◆ (Kompetenzen werden durch gezielte Entwicklungsgespräche gefördert und reflektiert werden)	▲ (Kompetenzen können reflektiert und durch individuelle Planung gestärkt werden)	◆ (Förderung der Kommunikationskompetenz) ◆ (Förderung der Selbstreflexionskompetenz)

Anhang 5: Matrix_Supervision.pdf

Supervision	Organisation A Dokument 12: Supervision	Organisation D Dokument 15: Gestaltung von Supervisionsgesprächen	Organisation C D5: Supervision & Mentoring
Empowerment-Element			
Entwicklungschancen	▲ (Supervision fördert langfristige Entwicklung)	▲ (regelmäßige Supervisionsangebote)	▲ (Förderung von Entwicklung durch Supervision), Einschränkungen durch Ansuchen und Bewilligung)
Entscheidungsmacht	✗ (Mitarbeitende haben keine Entscheidungsbefugnis)	◆ (Begrenzte Wahlfreiheit der Mitarbeitenden über Supervisionszeiten)	◆ (Teilweise Entscheidungsfreiheit bei Supervisor:innen-Wahl)
Anerkennung	▲ (Regelmäßige Reflexion als Form der Anerkennung)	▲ (Anerkennung durch betriebliche Supervision)	✗ (nur begrenzt und nach Bewilligung, keine implizite oder explizite Anerkennung gegeben)
Arbeitsressourcen	▲ (Supervision in der Arbeitszeit)	▲ (innerhalb der Arbeitszeit)	▲ (in der Dienstzeit mit Kostenübernahme)
Unterstützende Ressourcen	▲ (Fixes Kontingent, Absprache um jährlichen Budgetrahmen einzuhalten)	▲ (in Anspruchnahme ohne Antrag oder Bewilligungspflicht, Kontingent pro Mitarbeitenden)	◆ (Supervision steht nur begrenzt und nach Bewilligung zur Verfügung)
Transparenz	◆ (nicht durchgängige transparente Regelung zur Nutzung von Supervision)	▲ (Transparenz durch klare Regelungen)	✗ (keine klaren Regelungen wann bewilligt wird und wann nicht)
Einfluss erleben	◆ (Supervision insb Teamssupervision kann langfristig den Einfluss von)	◆ (Supervision und Teamsupervisionen könnten Einfluss ermöglichen)	◆ (Begrenzter Einfluss auf Supervisionsstruktur)
Selbstbestimmung	▲ (Freie Wahl und Zugang zu Supervisionsangeboten)	▲ (Selbstbestimmung durch Wahl der Supervisor:innen)	✗ (Keine Selbstbestimmung beim Bezug von Supervision, da begrenzt und nach Bewilligung)
Bedeutsamkeit	◆ (implizite Erhöhung der Bedeutsamkeit durch professionelle Reflexion)	◆ (implizite Erhöhung der Bedeutsamkeit durch professionelle Reflexion)	◆ (implizite Erhöhung der Bedeutsamkeit durch professionelle Reflexion)
Kompetenzen	◆ (Förderung von Sozial- und Fachkompetenz)	◆ (Förderung von Sozial- und Fachkompetenz)	◆ (Förderung von Fach- und Sozialkompetenzen)

Anhang: Matrix_Organisation_B_Dokument1-11.pdf

Ergebnisbeurteilung	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	2939	2940	2941	2942	2943	2944	2945	2946	2947	2948	2949	2950	2951	2952	2953	2954	2955	2956	2957	2958	2959	2960	2961	2962	2963	2964	2965	2966	2967	2968	2969	2970	2971	2972	2973	2974	2975	2976	2977	2978	2979	2980	2981	2982	2983	2984	2985	2986	2987	2988	2989	2990	2991	2992	2993	2994	2995	2996	2997	2998	2999	3000
---------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Anhang 7: Matrix Organisation C D1-7.pdf

Empowerment-Element	D1: Rahmenregelungen	D2: Sicherheit mit Klient:innen	D3: Elternschutz & Karenz	D4: Burnout-Prävention	D5: Supervision & Mentoring	D6: Gleitzeitregelung	D7: EDV-Nutzung & Datenschutz
	§ 7, Anhang 1 ▲ (Bildungsfreistellung, Supervision, Zulage für Spezialausbildungen)	✗ (kein direkter Bezug zu Entwicklungschancen)	✗ (kein direkter Bezug)	▲ (Förderung der mentalen Gesundheit durch Prävention)	▲ (Förderung von Entwicklung durch Supervision, Einschränkungen durch Ansuchen und Bewilligung)	▲ (Erweiterte Entwicklung durch flexibles Arbeiten)	✗ (kein direkter Bezug zu Entwicklungschancen)
Entwicklungschancen	✗ (kein direkter Bezug)	♦ (Einbindung Betriebsrates bei der Entwicklung des Sicherheitskonzeptes)	♦ (Eltern haben begrenzte Mitbestimmung)	▲ (Mitarbeitende können Präventionsmaßnahmen nutzen), bei Bedarf Angebot der Arbeitszeitanpassung oder Berichswechsel	♦ (Teilweise Entscheidungsfreiheit bei Supervisor:innen-Wahl)	♦ (Kontrollrechte und Einsichtsrechte des Betriebsrates)	♦ (indirekt durch Kontrollrechte und Einsichtsrechte des Betriebsrates)
Entscheidungsmacht			▲ (Anerkennung durch Karenzregelungen)	▲ (Anerkennung durch Gesundheitsförderung)	✗ (nur begrenzt und nach Bewilligung, keine implizite oder explizite Anerkennung gegeben)	♦ (Optimierung der Arbeitszeiten und mehr Zeitsouveränität)	▲ (Anerkennung durch Datenschutzmaßnahmen)
Anerkennung	§ 10, § 5, Anhang 1 ▲ (Sonderzahlungen & Entgeltfortzahlung, Zulagen gesichert) ▲ Funktionszulage für Mäxinnen mit Zusatzqualifikation	▲ (Anerkennung durch Schutzmaßnahmen für Mitarbeitende)					
Arbeitsressourcen	§ 4, § 12 ▲ (Klare Regelungen zu Arbeitszeit & Nebenbeschäftigung)	▲ (Arbeitsumfeld durch Sicherheitsstandards verbessert)	♦ (Arbeitsressourcen werden durch Karenzplanung gesichert)	▲ (Arbeitsressourcen durch stressfreie Arbeitsbedingungen verbessert)	♦ (in der Dienstzeit mit Kostenübernahme)	▲ (Optimierung der Arbeitszeiten und Ressourcen)	▲ (Schutz der Arbeitsressourcen durch sichere IT-Nutzung)
Unterstützende Ressourcen	§ 8, § 6 ♦ (Sonderurlaub und Pension vorhanden, aber reglementiert)	▲ (Unterstützende Strukturen durch Analyse von Vorkommissionen, Einschulung und Fortbildungen)	▲ (Unterstützende Regelungen für Eltern vorhanden)	▲ (Unterstützende Strukturen zur Burnout-Prävention)	♦ (Supervision steht nur begrenzt und nach Bewilligung zur Verfügung)	▲ (Gleitzeit unterstützt Work-Life-Balance)	▲ (Unterstützung durch EDV-Schulungen und Datenschutzrichtlinien)
Transparenz	✗ (kein direkter Bezug)	▲ (Transparent durch festgelegte Sicherheitsprotokolle und klare Zuständigkeiten, Informationsregeln und klare Regeln zu evaluation und Weiterentwicklung des Sicherheitskonzeptes)	▲ (Transparenz durch Anspruch auf information während der Karenz)	▲ (Transparent durch regelmäßige Schulungen und Check-ups)	✗ (keine klaren Regelungen wenn bewilligt wird und wann nicht)	▲ (Transparent durch klare Gleitzeitregelung und Datenverarbeitung, Kontrollrechte und Einsichtsrechte des Betriebsrates)	▲ (Transparent über IT-Sicherheit und Datenverarbeitung, Kontrollrechte und Einsichtsrechte des Betriebsrates)
Einfluss erleben	✗ (kein direkter Bezug)	♦ (Einfluss durch Mitarbeiter:inbindung begrenzt)	♦ (Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen begrenzt)	♦ (Einfluss auf individuelle Maßnahmen begrenzt)	♦ (Begrenzter Einfluss auf Supervisionsstruktur)	▲ (Mehr Einfluss durch flexible Arbeitszeitgestaltung)	♦ (Einfluss durch Mitsprache bei IT-Nutzung begrenzt)
Selbstbestimmung	§ 4, § 7 ▲ (Flexible Arbeitszeitmodelle & Weiterbildung)	✗ (kein direkter Bezug zu Selbstbestimmung)	♦ (Eltern erhalten teilweise Selbstbestimmung)	▲ (Angebot ist für MA freiwillig)	✗ (keine Selbstbestimmung beim Bezug von Supervision, da begrenzt und nach Bewilligung)	▲ (Ermöglicht Selbstbestimmung über Arbeitszeiten)	✗ (keine direkte Selbstbestimmung über IT-Regelungen)
Bedeutbarkeit	§ 6, § 8 ♦ (Zusatzurlaub vorhanden, begrenzter Anspruch)	▲ (Sicherheitsvorkehrungen verdeutlichen besondere Bedeutung der Tätigkeit)	♦ (Bedeutbarkeit durch Vereinbarkeit von Familie und Beruf)	▲ (Steigerung der Arbeitsqualität durch mentale Gesundheit)	♦ (Implizite Erhöhung der Bedeutung durch professionelle Reflexion)	♦ (Bedeutbarkeit steigt durch Eigenverantwortung)	▲ (Schutz der Arbeitsbedingungen durch Datenschutzrichtlinien)
Kompetenzen	§2 ▲ (Kompetenzentwicklung Vorgeschieben)	▲ (Fokus auf Kompetenzentwicklung von Mitarbeiter:innen im Umgang mit gefährlichen Situationen)	✗ (kein direkter Bezug)	♦ (Förderung der Kompetenzen durch Stressbewältigung)	♦ (Förderung von Fach- und Sozialkompetenzen)	▲ (Zeitmanagement fördert Kompetenzentwicklung)	▲ (Förderung von Digitalkompetenzen durch Schulungen)