

Edition Professions- und Professionalisierungsforschung

Stefan Busse · Gudrun Ehlert

Roland Becker-Lenz · Silke Müller-Hermann *Hrsg.*

Professionalität und Organisation

 Springer VS

Edition Professions- und Professionalisierungsforschung

Band 6

Herausgegeben von

R. Becker-Lenz, Olten, Schweiz

St. Busse, Mittweida, Deutschland

G. Ehlert, Mittweida, Deutschland

S. Müller-Hermann, Olten, Schweiz

Das Interesse an der Professionalität Sozialer Arbeit aber auch der der angrenzenden Professionen und Berufe im Bildungs-, Erziehungs- und Gesundheitsbereich hat in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch innerhalb der Theoriebildung deutlich zugenommen. Was Professionalität im Kern ausmacht, welche Bedeutung disziplinäres Wissen, methodische Kompetenz, ein professioneller Habitus und eine professionelle Identität haben und wie diese im beruflichen Handeln integriert werden, wird kontrovers diskutiert und zunehmend empirisch aufgeklärt. Darüber hinaus werden sowohl Fragen des fortschreitenden Professionalisierungs- und Akademisierungsbedarfes als auch Phänomene der Deprofessionalisierung bis in die klassischen Professionen hinein virulent und sensibel wahrgenommen. Auf dem Hintergrund globaler Veränderungen der Arbeitswelt, organisationaler und institutioneller Rahmenbedingungen beruflichen wie professionellen Handelns wird der Bedarf an einer professionstheoretisch und transdisziplinär geleiteten Verständigung über diese Fragen noch zunehmen. Die Edition: „Professions- und Professionalisierungsforschung“ soll dazu ein Forum zur Verfügung stellen, in dem Beiträge erscheinen, die den Professionalitätsdiskurs in den Feldern Soziale Arbeit, Bildung, Erziehung und Gesundheit fundieren und weiterentwickeln.

Herausgegeben von

Roland Becker-Lenz
Olten, Schweiz

Gudrun Ehlert
Mittweida, Deutschland

Stefan Busse
Mittweida, Deutschland

Silke Müller-Hermann
Olten, Schweiz

Stefan Busse • Gudrun Ehlert
Roland Becker-Lenz
Silke Müller-Hermann (Hrsg.)

Professionalität und Organisation

Herausgeber
Stefan Busse
Hochschule Mittweida
Deutschland

Roland Becker-Lenz
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

Gudrun Ehlert
Hochschule Mittweida
Deutschland

Silke Müller-Hermann
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

Edition Professions- und Professionalisierungsforschung
ISBN 978-3-658-07333-6 ISBN 978-3-658-07334-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07334-3

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Stefanie Laux, Katharina Gonsior

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen	1
<i>Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz und Silke Müller-Hermann</i>	
Zur Verflechtung von Professionalität und Organisation – eine theoretisch-empirische Reflexion anhand eines ethnographischen Forschungsprojektes	13
<i>Mandy Falkenreck und Annegret Wigger</i>	
Professionalität in der Jugendhilfe aus organisationskultureller Perspektive. Versuch einer Verknüpfung von Struktur- und Handlungstheorie	33
<i>Gunther Graßhoff, Britta Buschmann, Stéphanie-Aline Yeshurun</i>	
Organisation und Biographie als Herausforderung professioneller Praxis ...	53
<i>Andreas Hanses</i>	
„Soziologie der Gelegenheit“ in der Psychiatrie. Zum Verhältnis von Professionalität Sozialer Arbeit und Organisation	71
<i>Nina Wyssen-Kaufmann</i>	
„Und ich soll mir da keine Gedanken machen...“ Rekonstruktion der Subjektperspektive von demenziell Frühbetroffenen – Schlussfolgerungen zur Wirkmächtigkeit von Organisationsmustern	97
<i>Gaby Lenz und Petra Richter</i>	

Familienzentren im Landesprogramm Nordrhein-Westfalen – innovative Organisationsformen oder normierte Pseudoprofessionalität? ..	113
<i>Thomas Harmsen</i>	
Professionelles Handeln – Relationierungen von Professionswissen und organisationalen Strukturen. Dargestellt am Fallbeispiel der Familienhilfe im Kontext Sozialer Arbeit	127
<i>Bernd Dewe und Corinna Peter</i>	
Soziale Arbeit gut organisieren – am Beispiel des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD)	159
<i>Stefan Busse und Gudrun Ehlert</i>	
Professionelle Handlungsungewissheit und professionelles Organisieren Sozialer Arbeit	187
<i>Burkhard Müller</i>	
Bürokratisch-organisationale Weisungslogik und Professionalität im Widerstreit. Das Beispiel der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik in der Schweiz	207
<i>Peter Schallberger und Alfred Schwendener</i>	
Die Entdeckung der eigenen Steuerung. Die Entstehung des Sozialmanagements zwischen Abwehr und Erweiterung	227
<i>Armin Wöhrle</i>	
Autorinnen und Autoren	255

Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen

Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz und Silke Müller-Hermann

Im Professionalitätsdiskurs der Sozialen Arbeit ist der Gegenstand „Organisation“ bzw. die Frage nach dem Verhältnis von Professionalität und Organisation keineswegs neu. Es geht hier im Kern darum, die Realisierungsmöglichkeiten „professionellen Handelns“ in modernen Dienstleistungsorganisationen kritisch auszuloten, die vor allem dann auch in der Praxis zum Thema werden, wenn es, wie seit Ende der 1980er und vor allem in den 1990er Jahren, um die Neuorganisation oder „Modernisierung“ sozialer Dienste geht. Dabei scheint die Kardinalfrage immer wieder zu sein, ob und wie die beiden tragenden Handlungslogiken in Organisationen Sozialer Arbeit, nämlich eine bürokratisch-zweckrationale und eine sinndeutend-kommunikative miteinander vermittelbar sind. In einem früheren Forschungsprojekt, unter Leitung von Hans-Uwe Otto (Otto 1991), wurde bereits deutlich gemacht, dass nicht einfach analytisch unterstellt werden kann, dass das Spiel in der institutionalisierten Sozialarbeit ohnehin zu Gunsten der Dominanz einer bürokratischen Handlungslogik entschieden sei oder sich in der schwächer institutionalisierten Sozialarbeit (etwa bei kleinen freien Trägern) die „professionelle“ besser „gegen“ die „organisatorische“ durchsetzen könne – dass Organisation in ihrer bürokratieförmigen Form jedenfalls das entscheidende Professionalisierungshindernis in der Sozialen Arbeit darstelle. Dabei ginge es eher darum das (bessere) Austarieren und Ausbalancieren unterschiedlicher Steuerungsformen institutionalisierter Sozialarbeit empirisch wie praktisch auszuloten, weil die „dilemmatischen Konstitutionselemente in der Bearbeitung sozialer Probleme“ (zwischen Profession und Organisation) nicht aufhebbar sind (vgl. ebd. S. 9): Dennoch hat sich der Topos der Gleichsetzung von Organisation und Bürokratie und damit der Entgegensetzung von Organisation und Profession(alität) im professionalitätstheoretischen Diskurs bis heute wenigstens latent erhalten.

Dem Diskurs kann man dabei weniger eine relative „Organisationsblindheit“ oder „-distanz“ vorwerfen, da das Organisationsthema eigentlich eine permanente

offene Flanke der begrenzten Professionalisierbarkeit Sozialer Arbeit darstellt. Der kritische Punkt ist eher, und das wird auch zunehmend thematisiert, die relative Fixierung der professionstheoretischen Diskussion auf die unmittelbare interaktive und professionelle „Herstellung“ von Hilfe, welche sich nach wie vor am idealtypischen Modell des „Arbeitsbündnisses“ (Oevermann 1996, 2009) bzw. am Ideal der „analytischen Beziehung“ zwischen Helfer_in (Therapeut_in) und Klient_in orientiert (kritisch dazu bereits Klatetzki 1993, S. 37f.; Nadai/Sommerfeld 2005, S. 182f.): Die strukturlogische Achillesferse professionellen Handelns ist hierbei das doppelte Autonomiegebot, dem die beiden in eine helfende Beziehung eintretenden Akteure „unterworfen“ sind: Die Klient_in muss freiwillig in ein Arbeitsbündnis eintreten und auch selbstbestimmt (aushandelnd) der relativen Abgabe an Autonomie an einen stellvertretend deutend und handelnden Professionellen zustimmen können, weil und obschon bereits Teile ihrer lebensweltlichen Handlungsautonomie einschränkt sind. Und im Gegenzug muss auch der oder die Professionelle, will er/sie denn idealtypisch in den Modus einer „stellvertretenden Krisenbewältigung“ eintreten, dies autonom tun dürfen, wobei hier auch eine „Unterwerfung“ unter Gebote und Standards seiner/ihrer professionellen Community vorgängig ist. Bereits dem Idealmodell liegt immer schon eingeschränkte oder eine Einschränkung von Autonomie zugrunde, ohne die es gar nicht operieren kann, aber auch nicht muss. Dahinter steht freilich das allgemeine Problem, dass Autonomie nie abstrakt gesetzt werden kann, sondern im analytischen und praktischen Sinn immer relativ ist – autonom in Relation zu. Dies scheint sich allerdings in Bezug auf die Soziale Arbeit noch zuzuspitzen, weil wir es hier strukturell wie empirisch mit einer zweiseitigen Einschränkung von Autonomie zu tun haben: Von Seiten der Klient_innen Sozialer Arbeit dadurch, dass diese zum Gutteil bedingt oder eingeschränkt freiwillig oder gar in Zwangskontexten mit einem helfenden Angebot konfrontiert werden und damit unauflösbar in das Dilemma von Hilfe und Kontrolle verwickelt sind. Von Seiten der Professionellen dadurch, dass sie spiegelbildlich dazu kaum bis nie nur im Auftrag einer zwar unsichtbaren, aber verkörperten professional community, sondern immer auch im Auftrag einer institutionell und sozialstaatlich gerahmten Organisation handeln, damit neben einem Hilfe- auch einen latenten Kontrollauftrag haben. Wenn man dann noch hinzunimmt, dass diese Organisationen (z. B. eine Sozialbehörde) in ihrer organisationalen Logik nicht primär professionell (nach dem Modus reflektierter Aushandlung und stellvertretender Krisenbewältigung) sondern bürokratisch programmiert (nach dem Modus standardisierbarer Handlungsabläufe) sind, scheint das Verdikt über die begrenzte, wenn nicht gar unmögliche Professionalisierbarkeit Sozialer Arbeit nur mehr als logisch. Dieser argumentative Pfad einer eingeschränkten Professionalisierung, in dem u. a. die Soziale Arbeit nur den Status einer Semiprofession erreichen kann, hing aber unmittelbar mit der Unter-

stellung eines bestimmten Organisationstyps bzw. mit der Konzeptualisierung von Organisationen nach dem Weberschen Bürokratiemodell zusammen und reicht bis an die Anfänge des Professionalitätsdiskurses überhaupt (vgl. Etzioni 1969). Selbst wenn die Aufnahme der Beziehung zu den Klient_innen weitgehend auf deren Freiwilligkeit beruht, sprechen gegen eine solche kurzschlüssige Ableitung zwei gewichtige Gründe bzw. werden in aktuellen Diskussionen um die Professionalisierbarkeit Sozialer Arbeit auch verstärkt in Anschlag gebracht: *Erstens* ein empirisches Argument der Praxis Sozialer Arbeit: Über 94 % der realen Sozialarbeitenden sind abhängig beschäftigt und damit in Organisationen „organisiert“ (vgl. Wöhrle in diesem Band). Die praktische Anschauung aber auch empirische Befunde verweisen darauf (vgl. Nadai/Sommerfeld 2005), dass damit nicht per se professionelles Handeln am Maßstab eines allgemeinen Professionsideals (Becker-Lenz/Müller 2009) bzw. am Maßstab eines auch realisierten Arbeitsbündnisses ausgeschlossen und verunmöglicht ist. Tatsächlich lässt sich in Organisationen Sozialer Arbeit eine hohe Variabilität zwischen den Polen des Ge- und Misslingens, der Realisierung und des Unterschreitens von professionellen Helfer-Klient-Beziehungen vorfinden und beobachten. Das bedeutet, dass es eine Reihe anderer, organisationsinterner aber auch Faktoren auf Seiten der professionellen und lebensweltlichen Akteure gibt, die dafür verantwortlich sind, ob und wie professionell auf „Arbeitsbündnissen“ basierend gehandelt wird. Wenn man jedoch unterstellt, dass in einer Organisation oder in einem bestimmten Organisationstyp (bürokratische Organisation) strukturell gar kein professioneller Handlungstypus generiert werden kann, wird aus einer positiven Abweichung eine Art „charismatische“ Entgleisung einzelner (vgl. Oevermann 1996). Allerdings erklärt das empirisch faktische Vorkommen professionellen Handelns in Organisationen genauso wenig die Ursachen dieses Vorkommens wie die seines „sonstigen“ Scheiterns. Dazu bedarf es *zweitens* einer theoretisch-begrifflichen Erweiterung des organisationsanalytischen Instrumentariums. Gerade in Bezug zu angrenzenden Berufs- und Professionsfeldern Sozialer Arbeit (in der Schule und der Erwachsenenbildung) sind die inzwischen weitergehenden organisationssoziologischen Konzeptualisierungen (Ortmann/Sydow/Türk 2000; Kühl 2011) rezipiert und empirisch in die Untersuchung des Verhältnisses von Professionalität und Organisation eingebracht worden (Helsper/Busse/Hummrich/Kramer 2008; Schicke 2012). Die bereits von Klatetzki (1993) angemahte Aufgabe der Fixierung in der professionstheoretischen Debatte auf das klassische Bürokratiemodell von Organisationen (Weber 1999) als hierarchische und einfache geschlossene Systeme hin zu Organisationen als Gebilde teilautonomer Subsysteme mit loser Kopplung oder als selbstreferenzielle und sinn- bzw. kulturproduzierende Systeme (Weick 1985) ist inzwischen immer mehr aufgenommen worden. Damit ist zwar eine bürokratiekritische Perspektive, inzwischen erweitert um eine Kritik

an der managerialen Handlungslogik, auf soziale Organisationen nicht obsolet und weiterhin eine produktive theoretische Folie einer kritischen Analyse sozialer Organisationen z. B. im Kontext des Qualitätsmanagements (Beckmann 2009):

Dennoch bemüht man sich zum einen zunehmend um erweiterte und alternative Perspektiven, das Verhältnis von Professionalität und Organisation theoretisch zu fassen und zum anderen den konkreten Konstitutionsbedingungen des Gelingens und/oder Scheiterns von professionellem Handeln in organisationalen Kontexten empirisch habhaft zu werden, diese zu beschreiben und zu erklären.

Darauf sind auch die Beiträge in diesem Band gerichtet, die einer Tagung des Arbeitskreis „Professionalität in der Sozialen Arbeit“ im Dezember 2012 an der TU Dresden entstammen. Die Beiträge sind dabei, wie wir finden, mehr oder weniger explizit um eine Reihe produktiver analytischer Kerne zentriert, die das Feld des professionellen Handelns in Organisationen weiter, z. T. neu vermessen und abstecken, deren Aussagen aber durchaus strittig sind und bleiben. Thesenhaft seien diese hier vorab formuliert:

1. Organisationen sind nach wie vor die zentralen „Kontextbedingungen“ sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Handelns; sie sind aber nicht allein als gewährende oder verhindernde Rand- und Rahmen-, sondern als eine Konstitutionsbedingung, als struktureller Garant gelingender Sozialer Arbeit zu verstehen. Das Problem ist demnach der strukturlogische Vorab-Ausschluss von Professionalität in Organisationen, statt der Frage nachzugehen, wie Soziale Arbeit „organisiert“ sein muss, damit sie professionell ausgeübt werden kann. Das Zustandekommen bzw. die Herstellung von Ermöglichungsbedingungen professionellen Handelns ist selbst eine organisationale Aufgabe und Herausforderung, in die Perspektiven der Aufbau-, Ablauforganisation, der organisationsinternen und -externen Interaktions- und Kooperationspartner integriert werden müssen.
2. Die Dichotomie zwischen professionellem Handeln auf der einen und organisationalem Handeln (z. B. in Form verwaltenden Handelns) auf der anderen Seite ist zumindest zu relativieren. Eine solche Entgegensetzung entspricht zwar z. T. auch empirisch erfahrbaren Organisationsverhältnissen in der Praxis, sie theoretisch zu perpetuieren, personalisiert professionelles Handeln zum individuellen Handlungsproblem des einzelnen Sozialarbeitenden, der organisationale Handlungsanforderungen permanent professionell kompensieren und ausgleichen muss. Die Differenzen, Widersprüchlichkeiten, die Konkurrenz und Brüchigkeit unterschiedlicher Handlungslogiken durchziehen die gesamte organisationale Wirklichkeit und sind nicht nur ein Problem an der operativen Basis sozialer Organisationen. Sie sind als widersprüchliche Handlungsmatrix in Leitbildern,

- Konzepten, Aufgabenbeschreibungen, Führungsleitbildern, Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter_innen, in Durchführungsbestimmungen rechtlicher Grundlagen etc. material und in die Praxen unterschiedlicher Akteure auf unterschiedlichen Handlungsebenen eingeschrieben. Insofern sind die daraus resultierenden „Handlungsparadoxien“ (Schütze 1996) nicht nur eine Vermittlungsaufgabe an die Adresse der Sozialarbeitenden sondern für die gesamte Organisation, die als soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation einen institutionellen (gesellschaftlichen) Zweck zu realisieren hat (Klatetzki 2010). Hier ergeben sich professionalisierungsbedürftige Handlungsanforderungen auch an andere Akteure z. B. das Management einer sozialen Organisation.
3. Einer Organisation steht ihre „Organisiertheit“ oder ihr „Organisiertsein“ nicht auf die Stirn geschrieben. Ein Blick in das Organigramm verrät soviel wie ein Stadtplan über eine lebendige Stadt. Das wirkliche Leben resp. die gelebte Organisation vollzieht sich in Handlungspraxen, die dem Handeln nicht einfach vorgegeben sind, sondern in diesen z. T. erst konstituiert werden. Organisationen haben nicht Kultur, sie sind es (Klatetzki 1993, S. 24). So wird organisationale Wirklichkeit durch Bedeutungs- und Sinnproduktionen und -zuschreibungen gelebt. Diese sedimentieren sich in Mythen, organisationalen Selbstbeschreibungen, latenten Interaktionsordnungen, mikropolitischen Spielen und Inszenierungen, in „hidden agendas“ etc. und machen damit einen Gutteil des organisationalen Unbe- und Nichtgewussten aus (v. Ameln/Kramer/Stark 2009). Damit sind nicht nur Organisation und Professionalität, sondern z. B. auch deklarierte und gelebte Professionalität in einem realen Spannungsverhältnis oder lebendigen Widerspruch. Damit ist das, was eine Organisation ausmacht, den Akteuren z. T. selbstverborgen und kann erst rekonstruiert und entschlüsselt werden.
 4. Was professionelles Handeln in Organisationen sein kann und ist, ja selbst was Organisation sein kann und ist, wird nicht allein organisationsintern zwischen den unterschiedlich beruflich handelnden Akteuren entschieden und verhandelt, sondern entscheidend durch die Klient_innen mitkonstituiert. Das geschieht zum einen an der Peripherie einer Organisation, an der lebensweltliche Akteure zu Klient_innen einer sozialen Organisation werden (oder auch nicht). Hier können sie Offerten und Angebote der Professionellen aufgreifen, zurück weisen, umdeuten, unterlaufen und konterkarieren, sich autonom oder heteronom aneignen etc. Professionelles Handeln bedeutet dann nicht einfach, in den Modus der „stellvertretenden Krisenbewältigung“ zu treten, sondern mitunter einen Seiltanz in fragilen Gelegenheitsstrukturen zu führen. Sie sind, wie Müller in diesem Band schreibt, nicht selten ein „Härtetest“. Ob sich hier ein professionelles Arbeitsbündnis einstellt, in dem Angebote, die die Organisation vorhält

(!), realisiert werden können, hängt davon ab, wie solche Interaktionskrisen der gegenseitigen Aneignung von beiden Seiten verarbeitet werden. Wie weit eine Organisation sogar ihr Angebot konturiert, einschränkt oder ausweitet, entscheidet sich mitunter erst an solch gelebten „Grenzzone“.

Aber nicht nur an der Peripherie der Organisation wird Professionalität durch Klient_innen mitkonstituiert, sondern auch in ihrer Mitte. Wenn Klient_innen etwa als Bewohner_innen, als Insassen, als Teilnehmer_innen von Maßnahmen, Besucher_innen etc. als relevante und „mächtige“ Mitakteure in organisationale Handlungspraxen eingebunden sind, dann routinisieren und entroutinisieren sie diese zugleich. Auch wenn solchen Praxen organisationale Regeln und Grenzen vorgängig sind (z. B. als Hausordnung), werden sie im Kern zum Gegenstand offener oder verdeckter Aushandlungen. So ist auch hier die Frage, inwieweit professionelles Handeln in sozialen Organisationen möglich ist, eine Frage der Ko-Produktion von Gelegenheitsstrukturen.

Die Beiträge im einzelnen:

Mandy Falkenreck und *Annegret Wigger* stellen in ihrem Beitrag die Frage nach dem Verhältnis von Professionalität und Organisation im Kontext von Praktiken der Vergemeinschaftung in stationären Einrichtungen. Das empirisch zu beobachtende Interaktionsgeflecht in den untersuchten Einrichtungen wird mit dem Figurationskonzept von Norbert Elias als eine spezifische Verflechtungsordnung begriffen und im Hinblick auf die Wirkmächtigkeit unterschiedlicher diskursiver Praktiken von Profession, Organisation und der Klient_innen analysiert. Anhand von zwei Fallstudien zeigen die Verfasserinnen, dass sich das Verhältnis von Professionalität und Organisation nur angemessen aus dem Zusammenspiel der miteinander verflochtenen sozialen und strukturierten Figuration bestimmen lässt, welches sich in den sozialen Praktiken der jeweiligen Einrichtung niederschlägt.

Gunther Graßhoff, *Britta Buschmann* und *Stéphanie-Aline Yeshurun* gehen in ihrer empirischen Untersuchung von einem institutionellen Organisationsverständnis aus, nach dem sich Einrichtungen der Jugendhilfe als spezifische symbolische Ordnungen rekonstruieren lassen. Diese werden nicht als äußere Strukturen jenseits der Gestaltungs- und Veränderungsmöglichkeiten der Akteur_innen betrachtet, sondern bilden vielmehr den Rahmen sozialpädagogischer Interaktionen und sie werden systematisch in Verbindung zu den Adressat_innen gesetzt. Die Verbindung von subjektiven biographischen Verläufen mit den organisationskulturellen Möglichkeitsräumen ermöglicht dem Autor und den Autorinnen die Interpretation

der Bildungs- bzw. Ermächtigungsprozesse von Kindern und Jugendlichen im Kontext der Jugendhilfe.

Dem Beitrag von *Andreas Hanses* liegt die These zugrunde, dass die Kategorien Organisation und Biographie eine zentrale Herausforderung professioneller Praxis darstellen. Dementsprechend stellt *Hanses* Überlegungen an, wie die Zusammenhänge zwischen Biographie, Organisation und Profession denkbar und analytisch nutzbar gemacht werden können. Dabei greift er auf empirisches Material aus einer Studie zu Sozialdiensten im Krankenhaus zurück und fragt, wie sich die unterschiedlichen organisationalen und biographischen Bezüge mit professionellen Ordnungen reiben oder brechen. Die theoretische Figur der sozialen Situation nach *Erving Goffman* sowie die der Organisation als Interaktionsarrangement werden in ihrer Relevanz für die Perspektiven professioneller Praxis diskutiert.

Nina Wyssen-Kaufmann konturiert in ihrem Beitrag eine *Soziologie der Gelegenheit in der Psychiatrie*, die auf einer umfassenden Sequenzanalyse eines Erstgesprächs zwischen einer Sozialarbeiterin und einer Klientin in einer psychiatrischen Klinik basiert. Professionelles Handeln als Ausdruck einer situativ gestalteten Interaktionsordnung im Kontext einer spezifischen Organisation wird von ihr mit Bezug auf *Goffman* rekonstruiert und die Notwendigkeit solcher mikrosoziologischer Untersuchungen für das Verständnis einer konstruktivistischen Perspektive von Profession und Organisation betont.

Gaby Lenz und *Petra Richter* rekonstruieren auf der Basis qualitativer Interviews mit Betroffenen und Angehörigen die Subjektperspektiven von demenziell Frühbetroffenen und fragen nach den Potentialen professioneller Unterstützung im Anfangsstadium einer Demenzerkrankung, die entscheidende Weichen für eine gelingende Bewältigung sowohl für die Betroffenen als auch für die Angehörigen stellen kann. In der Untersuchung der Wirkmächtigkeit der Organisationsstrukturen wird deutlich, wie diese professionelles Handeln „verdecken“ und technokratisch in Organisationsroutinen einpassen.

Thomas Harmsen untersucht in seinem Beitrag Familienzentren im Landesprogramm Nordrhein-Westfalens, die als Kindertageseinrichtungen unterschiedliche sozialräumliche Angebote von Beratung, Familienbildung und Familienhilfe vorthalten. Er fragt anlässlich der Zertifizierung von Familienzentren anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs für das Gütesiegel „Familienzentrum NRW“ nach deren Bedeutung für die Entwicklung von Organisation und Profession. Harmsen arbeitet heraus, dass Familienzentren im Landesprogramm NRW nicht als klas-

sische professionelle Organisationen zu fassen sind, sie bräuchten Freiräume und die Möglichkeit autonomen Handelns, um zu einer professionellen Organisation zu werden.

Bernd Dewe und *Corinna Peter* plädieren in ihrem Beitrag für eine neo-institutionalistische Perspektivenerweiterung des Verhältnisses von Profession und Organisation, womit sie theoretisch von einem gegenseitigen Konstitutionsprozess von Organisation und Profession Sozialer Arbeit ausgehen. Der Autor und die Autorin versuchen damit die relative „Organisationsblindheit“ des professionstheoretischen Diskurses sozusagen von außen zu relativieren, sie fragen nach den organisationsexternen mithin institutionellen Konstitutionsbedingungen einer professionellen Dienstleistungsorganisation. Das vermittelnde Glied zwischen Profession und professioneller Organisation sind Wissensstrukturen, die sich organisationsextern als *Professionswissen* und organisationsintern als *Organisationswissen* identifizieren lassen und denen theoretisch Isomorphie (Strukturähnlichkeit) unterstellt wird. Anhand einer empirischen Untersuchung eines sozialpädagogischen Familienangebotes (SPFH), als exemplarische sozialpädagogische Organisation, versuchen Dewe und Peters zu zeigen, ob und inwiefern sich „Strukturangleichungsprozesse“ zwischen beiden Wissensformen tatsächlich nachweisen lassen, inwiefern sich strukturelle Übereinstimmungen oder auch Abweichungen zwischen fachlichen Debatten außerhalb der Organisation, z. B. über wandelnde Familienformen, und den rekonstruierbaren Wissensbeständen von Familienhelfer_innen über „Problemfamilien“ als Repräsentanten einer Organisation nachzeichnen lassen. Damit zeigen sie, wie sich Profession und Organisation gegenseitig konstituieren, wengleich der Beitrag, so die Autorin und der Autor relativierend, vor allem die Richtung der Professionalisierung innerhalb von Organisationen akzentuieren soll.

Stefan Busse und *Gudrun Ehlert* zeichnen die aktuellen Diskussionen um die Organisationsformen der professionellen Sozialen Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) nach. Im Zentrum steht dabei die Einführung eines neuen Modells der Ablauforganisation, des Eingangs- und Fallmanagements, mit flankierend eingeführten Steuerungsinstrumenten in zahlreichen ASDs. Am Beispiel einer Organisationsevaluation eines Allgemeinen Sozialdienstes werden relevante Problemdimensionen herausgefiltert und anhand von Hypothesenclustern diskutiert. Dabei plädieren der Autor und die Autorin dafür drei Systemebenen analytisch zu unterscheiden, um unterschiedliche Wirkzusammenhänge von Faktoren eines Ge- oder Misslingens einer guten ASD-Arbeit, mithin professionellen Handelns nachvollziehen zu können. Damit greifen sie die Frage nach dem professionellen Organisieren Sozialer Arbeit auf.

Burkhard Müller nimmt in seinem posthum erscheinenden Beitrag das Modell einer am Arbeitsbündnis modellierten Helfer-Klient-Beziehung, das im sozialpädagogischen Professionalitätsdiskurs immer noch vorherrscht, kritisch unter die Lupe. Sozialpädagogisches Handeln wird darin stark beziehungsanalytisch als „stellvertretende Krisenbewältigung“ (Oevermann) oder als rekonstruierend-reflexive Arbeit der Relationierung von Wissensformen (Dewe/Otto) interpretiert. Dabei gerate der Umstand, dass professionelles Handeln immer auch das Organisieren der Bedingungen dieses Handeln mit einschließt und nicht nur deren Randbedingung ist, zu sehr aus dem Blick. Um diese analytische Perspektive zu stärken, schließt Müller an eine „weitgehend vergessene Fachtradition aus den USA der 1930er bis 1940er Jahre an“. Die Arbeiten von Jessie Taft und Virginia Robinson mit ihrer Doppelperspektive Sozialer Arbeit als „Process“ und „Agency“ vermögen dem *Normalfall* sozialpädagogischen Handelns gerechter zu werden, indem zum einen kein Arbeitsbündnis vorausgesetzt oder nur schwer hergestellt werden kann und zum andern Klientenbedürfnisse und -interessen nicht allein reflexiv aus deren Lebenswirklichkeit rekonstruiert werden können. Diese sind immer schon im „Härtetest“ eine Reaktion auf standardisierte institutionelle wie organisationale Angebote Sozialer Arbeit und Dienstleistungen und müssen auch als solche interpretiert und verhandelt werden. Die Folgen einer solchen Sicht vor allem für das „professionelle Selbst“ zeigt Müller exemplarisch anhand der Fremdplatzierung von Kleinkindern auf.

Der Beitrag von *Peter Schallberger* und *Alfred Schwendener* analysiert gesetzliche Rahmenbedingungen zur aktivierenden Beschäftigungspolitik anhand von relevanten Gesetzestexten, Verordnungen und Weisungskatalogen von Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) in der Schweiz. Sie zeigen, dass und wie diese sowohl die Praxis von RAV-Personalberater_innen und erst recht die Situation von Klienten_innen bzw. Arbeitssuchenden durch bürokratische Weisungs- und „Anstalts“-Logik und mit tatsächlichen oder nur vermeintlich vorgehaltenen Beratungsangeboten auf paradoxe und widersprüchliche Weise strukturieren. Die Autoren machen deutlich, dass es sich mit den vorgehaltenen Beratungsangeboten, mit den abgeforderten Zumutbarkeitsabschätzungen und der geforderten „Gleichbehandlung“ der Klient_innen durchaus um professionalisierungsbedürftige Tätigkeiten handelt, diese aber vor allem auf der Ebene von Handlungsanweisungen organisational konterkariert und ad absurdum geführt werden.

Armin Wöhrle greift ebenfalls das Thema einer weitgehenden Organisationsdistanz vor allem in den theoretischen Diskursen der Sozialpädagogik auf, die aber auch immer noch in der Praxis Sozialer Arbeit als „Selbstverständlichkeit“ anzutreffen

ist. Dies obwohl das Gros von Praktiker_innen qua Berufsstatus und -rolle gerade in Einrichtungen Sozialer Arbeit „organisiert“ bzw. organisational eingebunden ist. So haben sich hier seit Mitte der 1990er Jahre durch die Ökonomisierung gezwungenermaßen Fragen des praktischen Organisierens als Fragen des Steuerns mithin Managens Sozialer Arbeit jenseits einer bloßen Verwaltungsorganisation anders und neu gestellt. Das zog und zieht Fragen einer theoretischen und disziplinären Verortung eines Sozialmanagements nach sich, welches Antworten darauf geben soll, wie Soziale Arbeit professionell und „auf eigene Art“ gemanagt werden kann, ohne betriebswirtschaftliche Konzepte blind zu kopieren, sondern der Frage unterzuordnen, wie gesellschaftliche und staatliche Ansprüche und individuelle Bedürfnisse und Bedarfslagen in Passung gebracht werden können. Hier kann die aktuelle Situation davon profitieren, dass sich auch Managementhandeln professionalisiert und professionalisieren muss, wenn es zentrale gesellschaftliche Wertfragen nicht außen vorlässt, und dass davon selbst Professionalisierungsimpulse auf die Soziale Arbeit ausgehen können.

Literatur

- Becker-Lenz, R./Müller, S. (2009): Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit. Grundlagen eines Professionsideals. Peter-Lang, Frankfurt a. M./Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien.
- Beckmann, Chr. (2009): Qualitätsmanagement und Soziale Arbeit. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Dewe, B./Otto, H.-U. (2011): Professionalität. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. 4. völlig neu bearbeitete Auflage. Reinhardt. München. S. 1143-1153.
- Etzioni, A. (Ed.) (1969): The Semi-Professions and their Organization. Teachers, Nurses, Social Workers. Free Press. New York.
- Helsper, W./Busse, S./Hummrich, M./Kramer, R.-T. (Hrsg.) (2008): Pädagogische Professionalität in Organisationen. Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule. VS Verlag (Studien zur Schul- und Bildungsforschung, 23): Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90777-2>.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation. KT-Verlag, Bielefeld.
- Klatetzki, T. (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierungen der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Professionelles Handeln. VS-Verlag, Wiesbaden. S. 181-207.

- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Suhrkamp-Verlag. Frankfurt am Main. S. 70–182.
- Oevermann, U. (2009): Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses unter Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit. In: Becker-Lenz, R./Busse, S./Ehlert, G./Müller, S. (Hrsg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. VS-Verlag. Wiesbaden. S. 113-142.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (2000): Theorien der Organisation. VS-Verlag. Wiesbaden.
- Otto, H.-U. (1991): Soziarbeit zwischen Routine und Innovation. Professionelles Handeln in Sozialadministrativen. Walter de Gruyter. Berlin. New York.
- Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2005): Professionelles Handeln. VS-Verlag. Wiesbaden.
- Schicke, H. (2012): Organisation als Kontext der Professionalität. Beruflichkeit als pädagogische Arbeit in der Transformationsgesellschaft. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.
- Schütze, F. (1996) Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a. M. Suhrkamp Verlag. S. 183-275.
- Weber, M. (1999): Wirtschaft und Gesellschaft. Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. Mohr (Siebeck). Tübingen.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt a. M.
- v. Ameln, F./Kramer, J./Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. VS-Verlag. Wiesbaden.

Zur Verflechtung von Professionalität und Organisation – eine theoretisch-empirische Reflexion anhand eines ethnographischen Forschungsprojektes

Mandy Falkenreck und Annegret Wigger

Das Verhältnis von Professionalität und Organisation scheint – verfolgt man die aus unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln geführten Professionalitätsdebatten¹ im Feld Sozialer Arbeit – ein Schlüssel für die Professionalisierbarkeit der verschiedenen Tätigkeitsfelder darzustellen. In diesen Diskursen werden Profession und Organisation analytisch als zwei voneinander getrennte Wirklichkeitsbereiche konzeptioniert, deren Verhältnis zueinander Aussagen darüber zulässt, ob und inwieweit sich die Akteure und Akteurinnen der Sozialen Arbeit in verschiedenen Arbeitsfeldern als autonome Professionelle etablieren können. Etwas vereinfacht könnte man sagen, die Organisation wird gegenüber der Profession als eigenständiger Faktor betrachtet, der mit darüber entscheidet, ob der notwendige Handlungsspielraum zur Ausübung der Profession gewährleistet ist (vgl. u. a. Combe und Helsper 1996; Oevermann 1996; von Harrach et al. 2002; Dewe und Otto 2011). Demgegenüber verweist Klatetzki (1993) darauf, dass in stationärer Jugendhilfe Professionalität erst durch ein organisationskulturelles System erzeugt wird, „das zum einen durch die Abstraktions- und Anonymisierungsleistungen der Interpretationsarbeit der Professionellen hervorgebracht wird, und das zum anderen auf die individuellen Erlebnisse der Professionellen an den dezentralen Orten als Ressource angewiesen ist“ (S. 150).

In der Auseinandersetzung mit der Professionalitätsthematik wird jedoch selten die Rolle des Klientels beleuchtet, also die Frage, inwieweit diese an der Herstellung von Organisation und Professionalität und deren Verhältnis zueinander in der konkreten Praxis beteiligt sind. So wird in der Traditionslinie von Oevermann

1 Der Begriff Professionalitätsdebatte steht hier einerseits für die Auseinandersetzungen um Bedingungen der Profession, andererseits für die im Feld der Sozialen Arbeit geführten Diskussionen zu verschiedenen professionalisierungstheoretischen Ansätzen (vgl. May 2008).

(1996) zwar die Wichtigkeit der Freiwilligkeit für das professionelle Arbeitsbündnis hervorgehoben, allerdings gibt es in den verschiedenen Professionalitätsdebatten kaum Hinweise darauf, ob Klienten und Klientinnen als Gruppe zum Beispiel im stationären Handlungsfeld für die Etablierung sozialpädagogischer Professionalität eine Rolle spielen und wenn ja, welche.

Wir möchten in diesem Artikel die Frage nach dem Verhältnis von Professionalität und Organisation einbetten in die Frage nach den Herstellungsmechanismen bzw. dem Bedingungsgefüge vorgefundener Praktiken der Vergemeinschaftung in stationären Einrichtungen. Die folgenden Ausführungen basieren auf empirischen Ergebnissen des Forschungsprojektes „Vergemeinschaftung in stationären Einrichtungen und ihre Bedeutung für die individuelle Autonomieentwicklung im Jugend- und Altersbereich“². Im ersten Kapitel erläutern wir den theoretischen Rahmen der empirischen Studie. Im zweiten Schritt wird dieser theoretische Blickwinkel an Fallmaterialien vertieft und konkretisiert. Abschliessend werden einige Schlussfolgerungen für das Verhältnis von Organisation und Professionalität in stationären Kontexten gezogen.

1 Theoretisch-empirischer Zugang: Das Figurationskonzept von Elias

Theoretischer Ausgangspunkt des Forschungsprojektes war die Annahme, dass sich Vergemeinschaftung als je unterschiedliche Geflechte beschreiben lassen, die in ihrer spezifischen Ausprägung, mit Blick auf die Dimensionen Macht, Zugehörigkeit und Intimität (vgl. König 2001), den jeweils einzelnen Klienten und Klientinnen unterschiedliche Autonomiespielräume eröffnen³. Der Begriff Vergemeinschaftung

-
- 2 Im Rahmen des Forschungsprojektes mit dem Titel »Vergemeinschaftung in stationären Einrichtungen und ihre Bedeutung für die individuelle Autonomieentwicklung im Jugend- und Altersbereich« – mit einer Laufzeit von drei Jahren (2009–2012) und finanziert von der Abteilung Geistes- und Sozialwissenschaften des SNF – wurden folgende Fragen untersucht: 1. Welche Spielarten von Vergemeinschaftung zeigen sich zwischen Jugendlichen bzw. zwischen älteren Menschen in stationären Einrichtungen?, 2. In welches Bedingungsgefüge sind die vorgefundene Vergemeinschaftungsmuster eingebettet? und 3. Welche Chancen auf individuelle Autonomieentwicklung eröffnen die einzelnen Vergemeinschaftungsformen? (vgl. Schöne et al. 2014).
 - 3 Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde als sensibilisierendes Konzept die gruppendynamische Erkenntnis genutzt, dass in Gruppen die Themen Macht, Zugehörigkeit und Intimität zentrale implizite oder explizite Verhandlungsthemen darstellen (vgl. König 2001). Der Begriff »Zugehörigkeit« verweist auf das Verhältnis einer einzelnen Person

tung geht zurück auf Tönnies (1887) und Weber (1956) und verweist auf das im Forschungsprojekt angelegte Erkenntnisinteresse an den konkreten Prozessen und Formen von Vergemeinschaftung, wie sie sich zwischen Jugendlichen im Rahmen stationärer Settings realisieren. Beobachtungsgegenstand von Vergemeinschaftungsprozessen waren vor diesem Hintergrund die laufend stattfindenden Interaktionen – also nach Weber (1956) das soziale Handeln – aller Beteiligten in einer stationären Einrichtung. Anders gesagt, es interessierte uns, wie sich die einzelnen Jugendlichen aufeinander beziehen, als wer oder was sie sich in einem jeweiligen Einrichtungskontext adressieren und welche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Jugendlichen sichtbar werden. In den Interaktionen beziehen sich die Einzelnen sowohl auf einzelne Andere als auch verschiedene Teilgruppen, so dass man davon ausgehen kann, dass in dem beobachtbaren Geflecht von Interaktionen die wechsel- oder einseitigen Interessen sowie Abhängigkeiten und darüber vermittelt die Handlungsspielräume sichtbar werden.

Basierend auf dem Figurationskonzept von Norbert Elias (1970, 1976, 1977, 1987) lässt sich das empirisch zu beobachtende Interaktionsgeflecht in stationären Einrichtungen auch als Ausdruck einer „Figuration“ (vgl. Elias 1976) einer spezifischen Verflechtungsordnung begreifen, die durch das freundliche oder feindliche Ineinandergreifen der Pläne, Handlungen, emotionalen und rationalen Regungen der Beteiligten entsteht. Denn nach Elias sind Menschen ständig „durch unzählige und die verschiedensten Interdependenzen – angefangen bei familiären bis zu zwischenstaatlichen Beziehungen – miteinander verflochten; sie bilden soziale Figurationen, und die Gestalt dieser Figurationen bestimmt in hohem Maße ihre individuelle Lebensführung“ (Goudsblom 1984, S. 89, zit. in Wolf 1999, S. 118).

Um das Interdependenzgeflecht zwischen den Jugendlichen einer Wohngruppe zu verstehen, gilt es nach Elias die zentralen Machtquellen und damit verbundene Machtdifferentiale zwischen den Mitgliedern der zu untersuchenden Figuration zu identifizieren. Es geht also darum herauszufinden, über welche Machtquellen die wechsel- oder einseitige Bezugnahme zwischen Einzelnen überhaupt strukturiert wird. Erst aus dieser Analyse lassen sich Schlussfolgerungen über die Ordnungsmuster ziehen, die in den beobachtbaren Geflechten zum Zuge kommen.

Eine jeweilige Verflechtungsordnung kann nach Elias als eine spezifische „Wir-Ich-Balance“ beschrieben werden, die Aussagen darüber zulässt, welche relative Autonomie bzw. relative Abhängigkeit in den zu untersuchenden Beziehungsgeflechten vorhanden ist (vgl. Elias 1987). Jede konkrete Verflechtungsordnung

zu mehreren anderen, während der Begriff der »Intimität« den Beziehungsspielraum zwischen einzelnen Personen charakterisiert. Demgegenüber werden Machtverhältnisse in Gruppen in der Regel an dem Positionsgefüge festgemacht (vgl. Antons 1992, 2001).

bringt daher einerseits Möglichkeiten zum individuellen Handeln hervor und setzt andererseits den individuellen Handlungen Grenzen. In den Interaktionen erzeugen die Beteiligten damit ihren je eigenen Verflechtungszusammenhang, durch den sie wechselseitig aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind, auch dann, wenn es ihnen selbst gar nicht bewusst ist (vgl. Treibel 2008, S. 23). Die jeweilige Struktur einer Verflechtungsordnung tritt den Einzelnen in gewisser Weise als objektive Wirklichkeit (vgl. Berger und Luckmann 2010) gegenüber, innerhalb derer sie sich zu verorten haben. Vor diesem Hintergrund lässt sich eine beobachtbare Verflechtungsordnung nur aus dem Zusammenspiel von strukturellen Rahmenbedingungen und den konkreten Interaktionsprozessen begreifen. Diese Erkenntnis hat Konsequenzen für den empirischen Zugang.

Gegenstand der empirischen Untersuchung waren Kleinstheime bzw. einzelne Wohngruppen innerhalb einer grösseren stationären Einrichtung, in denen Jugendliche, betreut von sozialpädagogischen Fachkräften, leben. Diese Untersuchungseinheiten lassen sich aus der analytischen Perspektive als Verflechtungsordnung verstehen, die ihre Charakteristika aus dem Zusammenspiel von strukturellen Dimensionen, wie z. B. architektonische Gestaltung der Einrichtung, Organigramm, Leitbild, Hausordnung und anderen Regelsystemen, und den gelebten Interaktionen zwischen den Beteiligten in einer Einrichtung, der Prozessdimension einer Figuration, entfaltet (vgl. Schöne et al. 2013).

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass mit dem Konzept der Figuration eine andere Leseweise von Organisation aber auch von Professionalität verbunden ist, da sich Organisation aber auch Professionalität in diesem Verständnis erst im Zusammenspiel von Interaktionsgeflechten und Strukturmerkmalen realisieren, in Abhängigkeit von den zentralen Machtquellen und Machtdifferentialen, die eine jeweilige Verflechtungsordnung kennzeichnen.

Bevor diese Leseart auf das Verhältnis von Professionalität und Organisation übertragen wird, werden zentrale Herstellungsmechanismen von Figurationen am Beispiel von Vergemeinschaftungsprozessen von Jugendlichen in stationären Einrichtungen herausgearbeitet.

2 Die empirische Erschließung von Figurationen am Beispiel von Vergemeinschaftungsprozessen von Jugendlichen im stationären Kontext

Ziel des zweiten Kapitels ist es, den zuvor erarbeiteten theoretischen Blickwinkel der Figurationen, empirisch, d. h. vertieft und konkretisiert entlang von zwei Fallbeispielen, herauszuarbeiten.

Zentraler Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung war die Perspektive, dass die Vergemeinschaftungsprozesse⁴ der Jugendlichen empirisch nur erschlossen werden können, wenn die Figuration als relational gefasst wird, sprich als Wechselspiel von sozialen Praktiken und Struktur. Daran anknüpfend wurde die Figuration mit einem ethnographischen Forschungsansatz rekonstruiert (vgl. Amann und Hirschauer 1997), um so die sozialen Praktiken der Vergemeinschaftung beobachten zu können und gleichzeitig einen Einblick in deren Wechselwirkungen zur Struktur zu erhalten. Da für die Ethnographie ein integrierter methodischer Zugang kennzeichnend ist (vgl. Breidenstein et al. 2013), wurde neben der teilnehmenden Beobachtung eine Gruppendiskussion mit den Jugendlichen, ein Leitungsinterview sowie eine Dokumentenanalyse als methodische Schritte zur Datenerhebung gewählt. Gestützt auf das Auswertungs- und Darstellungsverfahren der Grounded Theory (vgl. Strauss und Corbin 1996) wurde anschliessend das Zusammenspiel der unterschiedlichen methodischen Zugänge mit ihren Teilergebnissen in den Blick genommen, mit dem Ziel, das zentrale Phänomen der Vergemeinschaftung der Jugendlichen herauszuarbeiten. Die Grounded Theory erwies sich in diesem Kontext als besonders geeignet, da sie explizit nach dem kategorialen Bedingungsgefüge des zentralen Phänomens der Vergemeinschaftung fragt und so ermöglichte, das Wechselspiel von sozialen Praktiken und Struktur in den Blick zu nehmen.

4 Der Begriff Vergemeinschaftung dient in der empirischen Rekonstruktion zunächst als Analysefolie für alle Formen des In-Beziehung-Tretens, dazu gehören auch Prozesse der Beziehungsablehnung.

Kleinsteinrichtung „Zeus“: Situatives Immer-wieder-(zu)-nahe-Kommen in der permanenten Suche nach einer verlässlichen Position im geschlossenen Gefüge⁵

Die Art und Weise, wie sich die Jugendlichen in der stationären Kleinsteinrichtung „Zeus“ vergemeinschaften, lässt sich im Kern beschreiben als *situatives Immer-wieder-(zu)-nahe-Kommen in der permanenten Suche nach einer verlässlichen Position*⁶.

Sichtbar wird das *Immer-wieder-(zu)-nahe-Kommen* in verschiedenen Handlungsstrategien der Jugendlichen wie dem *Situativ-in-Kontakt-Kommen*, dem *genervt re-agierenden Abwehren* und der *erschöpfenden Anklage*. In all diesen beobachtbaren Arten des Aufeinandertreffens scheint eine gewisse Unausweichlichkeit für alle Beteiligten zu liegen. Im Beobachtungsmaterial wird deutlich, wie eine dynamische Episode der Interaktion die andere immer wieder in kurzen Abständen ablöst und sich aus den einzelnen Kontakten unter den Jugendlichen keine langfristigen Interaktionen entwickeln. Der Intensität der kurzen Interaktionen zwischen einzelnen oder mehreren Jugendlichen steht ihre Flüchtigkeit und Wirkungslosigkeit gegenüber. Sowohl der Versuch, situativ in einen persönlichen Kontakt zu kommen, als auch der Versuch, sich abzugrenzen oder anderes und andere abzuwehren, scheint zu verhalten. Diese von aussen beobachtbare Wirkungslosigkeit führt allerdings nicht dazu, dass die Jugendlichen sich vollständig zurückziehen. Im Gegenteil, jeden Tag stellen sie miteinander dieselbe Dynamik wieder her. Stellt man diese beobachtbaren Prozesse bildlich dar, so handelt es sich um *flüchtige Formationen*, die sich zwischen den Jugendlichen herausbilden. So stehen plötzlich zwei Jugendliche im Türrahmen des Büros und kommentieren das gerade stattfindende Gespräch zwischen einer sozialpädagogischen Fachkraft und einem anderen Jugendlichen. Bevor die Angesprochenen jedoch reagieren (können), verschwindet mindestens einer der beiden Jugendlichen und die situative Annäherung ist bereits wieder abgebrochen.

Die zu beobachtenden Umgangsweisen in den halböffentlichen, gemeinschaftlichen Räumen der Wohngruppe lassen von außen kaum Rückschlüsse auf engere Beziehungen oder Freundschaften zwischen einzelnen Jugendlichen zu. Für kurze Zeit sind zwei Jugendliche die „besten Kollegen“, einen Moment zuvor traten sie sich noch gleichgültig gegenüber, und wieder zwei Stunden später begegnen sich dieselben scheinbar als „Feinde“. Es war nicht wirklich wahrnehmbar, ob bzw. welche

5 Vgl. dazu ausführlicher Schöne et al. 2013.

6 Das zentrale Phänomen und die Bezeichnungen der Kategorien sind jeweils kursiv gesetzt, um der Leserschaft zu verdeutlichen, dass es sich um aus dem empirischen Material gewonnene Kategorien handelt. Siehe dazu ausführlicher auch den veröffentlichten Abschlussbericht (vgl. Schöne et al. 2014).

Jugendlichen füreinander bedeutsam(er) sind und welche nicht. Die beobachtbare Ungewissheit von Zugehörigkeit zeigt sich bei den Einzelnen in Handlungsstrategien des *individuellen Dazwischen-Kreisens*, nämlich zwischen *In-Kontakt-Kommen*, *Abwehren* und *Anklagen*. Das Erschöpfende dieses Kreisens liegt darin, dass es für die Einzelnen scheinbar keinen Ausgang, keine Alternative gibt und jeder Jugendliche innerhalb dieses Kraftfeldes quasi gezwungen ist, sich dieser Dynamik der flüchtigen kaum erkennbaren Beziehungen zueinander auszusetzen.

Die Bedeutung hinter diesen beobachtbar energieaufwendigen Vergemeinschaftungsprozessen liegt in der *permanenten Suche nach einer verlässlichen Position*. Abstrakt gesprochen kann man sagen, dass für die einzelnen Jugendlichen das „Wir“, also das Binnengeflecht der Gruppe, nicht transparent ist, geschweige denn, dass sie sich darüber im Klaren sind, welche Rolle sie selbst in diesem „Wir“ spielen. Die für sie fehlende Antwort auf die Frage „Was bedeute ich den einzelnen anderen Jugendlichen, und wer bin ich in dieser Wohngruppe?“ initiiert wie in einer Endlosschleife den Suchprozess der einzelnen Jugendlichen. In den verschiedenen Formen des *Immer-wieder-(zu)-nahe-Kommens* versuchen sie, ihre eigene Position zu klären. Auch wenn dies Einzelnen situativ durchaus gelingt, zeigt der permanente Suchprozess, dass die situativen Klärungen nicht auszureichen scheinen und die situativ gewonnen Orientierungen in der nächsten Begegnungssituation nicht mehr gelten.

Was dies konkret im Erleben für die einzelnen Jugendlichen bedeutet und welche Strategien sie entwickeln, um in dieser diffusen Struktur bzw. diesem unsicheren „Wir“ nicht unterzugehen, wurde für die Beobachter und Beobachterinnen erst in der Gruppendiskussion ein Stück nachvollziehbarer. Auch hier erlebte man zunächst aus der Rolle der Gesprächsmoderation, wie die Jugendlichen es verstehen, sich bedeckt zu halten und sich nicht festzulegen. In den Interaktionen im Gespräch sowie in der Schilderung ihres subjektiven Erlebens wurde deutlich, dass niemand in der Gruppe eine sichere Position hat. So wurden „Ich-/Du-Botschaften“, die von Einzelnen in das Gespräch eingebracht wurden, von den Adressierten fast nie direkt, also ebenfalls als „Ich-/Du-Botschaften“ erwidert. Auf die mangelnde Resonanz reagierten die Jugendlichen mit Angriff oder Rückzug, aber auch diese Reaktionen verhalten scheinbar ungehört. Das Gegenüber im Ungewissen über seine jeweilige Position zu lassen, kann jedoch nur gelingen, wenn die eigene reale oder gewünschte Position verdeckt bleibt. Diese Kunst – nicht explizit Stellung zu nehmen, obwohl dauernd Stellung bezogen wird – setzten die Jugendlichen mittels einer Kommentierungsstrategie um, die eine Jugendliche so formulierte: „Einer muss immer etwas sagen, und weiß ich was. Jeder muss immer einen Kommentar abgeben. Es geht immer so weiter. Es ist immer, (...) halt deine Fresse, Mann“. Noch während die Jugendliche diese Strategie beschreibt, geschieht es bereits

wieder, dass ein anderer Jugendlicher ihre Äußerungen mimisch und flüsternd kommentiert, sodass die Jugendliche mit „halt deine Fresse, Mann“ reagiert. Die Kommentierungen kommen einmal von diesem, einmal von jenem Jugendlichen, aber letztlich verhalten sich alle nach diesem Muster. Die Kommentierungen verweisen auf situativ flüchtige Zugehörigkeiten, die jedoch meist blitzschnell durch Rückzug oder Ironisierung wieder aufgelöst werden (können).

Über diese – oft ineinandergreifenden – individuellen Kommentierungen drücken die einzelnen Jugendlichen mittels positiver/negativer Zustimmung Zugehörigkeit zu einzelnen/mehreren anderen Jugendlichen aus, aber die Kommentare selbst beziehen sich nicht nur als konkrete Botschaft auf die momentane Situation. Denn in der Regel geht es auf der „Metaebene“ sozusagen ums Verhandeln der „Position“ der Jugendlichen im gesamten Interaktionsgeflecht der Kleinsteinrichtung. Je nach individueller Sicherheit werden die Kommentierungen explizit, d. h. direkt und oftmals laut, oder eben auch implizit, d. h. indirekt und leise, geäußert.

Mit Elias gesprochen lässt sich das zentrale Phänomen der Vergemeinschaftung beschreiben als eine permanente, aber eigentlich ergebnislose Arbeit am „Wir“, am „Ich“ und an der „Wir-Ich-Balance“. Die Jugendlichen spüren deutlich, dass sie Prozessen – eben einer wirkmächtigen „Wir-Ich-Balance“ – unterworfen sind, die sie selber aber nicht wirklich begreifen oder klar benennen können. In Formulierungen wie „Es geht extrem viel kaputt“, „Es nervt total“, „Es hat manchmal Joghurt am Boden“, „Es geht immer so weiter“ lassen die Jugendlichen sich selbst als Akteure dieses Geschehens verschwinden und werden dadurch für sich selbst, aber auch für andere scheinbar unsichtbar. Die identifizierten Handlungsstrategien, die in der *permanenten Suche nach einer verlässlichen Position* sichtbar wurden, lassen sich aus der Binnenperspektive der einzelnen Jugendlichen als *anstrengendes Aufrechterhalten der eigenen Selbstwirksamkeit* beschreiben. Von aussen her betrachtet und auch für die Jugendlichen selbst, wird in den Interaktionen der Jugendlichen somit eine sehr diffuse „Wir-Ich-Balance“ hergestellt. Diffus deshalb, weil weder das „Wir“ wirklich geklärt noch das „Ich“ oder die „Ichs“ deutlich wahrnehmbar sind. Und auch die Auswertung des Gruppengesprächs, also die Rekonstruktion der subjektiven Bedeutungen, lässt noch keine Schlussfolgerungen auf die Gründe bzw. die Herstellungszusammenhänge dieser wirkmächtigen „Wir-Ich-Balance“ zu. Diese offene Frage führte im Auswertungsprozess dazu, die Rolle der Fachkräfte und ihre Einflussnahme auf das Interaktionsgefüge der Jugendlichen genauer zu untersuchen.

Die Handlungsstrategie der „Sozis“, wie die Jugendlichen die Fachkräfte nennen, lässt sich aufgrund der Daten als *immer wieder situativ Handlungskontrolle übernehmend* beschreiben. Dieses dominante Handlungsmuster mit den Unterkategorien *ständiges situatives Anweisen*, *Hinterher-(Ver-)Sorgen* und *punktuell*