



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Selbstorganisation der Mitarbeitenden fördern

BACHELOR THESIS

Juni, 2023

Autorin
Wyss, Sandra

Betreuungsperson
Heri, Matthias

Praxispartnerin
Sozialatelier GmbH
Freisler, Paul

Zusammenfassung

Mit einer Mixed-Method aus Beobachtungen, Interviews und einem Online-Fragebogen untersucht diese Bachelorarbeit die Frage, wie die Selbstorganisation der Mitarbeitenden im Praxisunternehmen durch die Optimierung von bestehenden und durch die Implementierung von neuen Austausch- und Beratungsgefässen gefördert werden kann. Das übergeordnete Ziel ist, dass das Praxisunternehmen durch einen besseren Wissenstransfer adäquater auf die Herausforderungen der momentanen schnellen, komplexen und unsicheren Welt reagieren kann.

Zuerst werden relevante Begriffe und Theorien zu agilen Unternehmensformen, Selbstorganisation, Wissensmanagement und Austausch- sowie Beratungsgefässen erläutert. Die Ergebnisse der Mixed-Method zeigen, dass die Dokumentation von Wissen im Unternehmen am wenigsten zur Selbstorganisation befähigt. Obwohl die Mitarbeitenden Interesse an einem Wissensaustausch haben, teilen sie tendenziell weniger individuelles Wissen aus eigener Initiative. Des Weiteren wurde kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Inter- und Supervisionen hinsichtlich ihrer Befähigung zur Selbstorganisation festgestellt. Die Mittelwerte zeigen die Tendenz, dass Interventionen weniger zur Selbstorganisation befähigen als Supervisionen. Im Diskussionsteil wird die Fragestellung damit beantwortet, dass in Austausch- und Beratungsgefässen ein Wissenstransfer erfolgt. Wird dieser verbessert, könnten die Austausch- und Beratungsgefässe die Mitarbeitenden zu mehr Selbstorganisation befähigen. Ausgehend aus den Ergebnissen und der Diskussion werden dementsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet, darunter die Implementierung einer Wissenslandkarte zur Lokalisierung von Wissen und Wissenslücken, die Sammlung übergeordneter Themen im Team zur Diskussion mit externen oder internen Fachpersonen und die Reflexion von Interventionen zur Erleichterung von Feedback und Beobachtungen. Diese Handlungsempfehlungen sollen den Wissenstransfer in Austausch- und Beratungsgefässen verbessern und somit die Selbstorganisation der Mitarbeitenden fördern.

Schlagwörter: agile Unternehmensformen, Austausch- und Beratungsgefässe, Intervention, Mixed-Method, Selbstorganisation, Supervision, Wissenstransfer

Anzahl Zeichen Bericht: 124 965

Anzahl Worte Zusammenfassung: 235

Inhalt

1	Einleitung.....	5
1.1	Vorstellung Praxisunternehmen.....	6
1.2	Ausgangslage und Herleitung der Fragestellungen.....	6
1.3	Aufbau der Arbeit und Abgrenzungen.....	7
2	Theorie.....	8
2.1	VUKA-Welt fördert agile Unternehmensformen.....	9
2.2	Selbstorganisation als agile Unternehmensform.....	10
2.3	Reaktionsfähigkeit durch Wissen.....	11
2.3.1	Wissen definieren und von Kompetenz abgrenzen.....	11
2.3.2	Wissen managen und transferieren.....	12
2.4	Wissen durch Inter- und Supervisionen transferieren.....	14
2.4.1	Intervision definieren.....	15
2.4.2	Supervision definieren.....	16
3	Methodisches Vorgehen.....	16
3.1	Literaturrecherche.....	16
3.2	Erhebungsdesign.....	17
3.3	Beobachtungen von Inter- und Supervisionen.....	18
3.4	Halbstandardisierte Experteninterviews.....	18
3.4.1	Sampling.....	18
3.4.2	Leitfadenkonstruktion.....	19
3.4.3	Auswertungsmethoden.....	20
3.5	Fragebogen.....	20
3.5.1	Fragebogenkonstruktion.....	21
3.5.2	Pre-Test und finale Durchführung.....	23
3.5.3	Stichprobe.....	24
3.5.4	Auswertungsmethoden.....	24
3.6	Problemzentrierte Interviews zur Generierung von Handlungsempfehlungen.....	26
3.6.1	Sampling.....	26
3.6.2	Leitfadenkonstruktion.....	26
3.6.3	Auswertungsmethoden.....	28
4	Ergebnisse.....	28
4.1	Ergebnisse Beobachtungen.....	29
4.2	Ergebnisse Experteninterviews.....	30
4.2.1	Definition Selbstorganisation.....	31
4.2.2	Methoden Austausch- und Beratungsgefäße.....	31
4.2.3	Individuelles Wissen transferieren.....	31

SELBSTORGANISATION VON MITARBEITENDEN FÖRDERN

4.3	Ergebnisse Fragebogen.....	32
4.3.1	Merkmale der Teilnehmenden	32
4.3.2	Deskriptive Datenanalyse	33
4.3.3	Vergleich zentraler Tendenz der Intervention und Supervision.....	39
4.3.4	Offene Antworten.....	40
4.4	Ergebnisse problemzentrierte Interviews	44
4.4.1	Unstrukturiertes Wissensmanagement	44
4.4.2	Selbstorganisation durch Inter- und Supervisionen fördern.....	44
4.4.3	Interventionen optimieren.....	44
5	Diskussion	45
5.1	Kritische Würdigung und Limitationen	49
5.2	Ausblick	50
6	Handlungsempfehlungen	50
6.1	Wissen und Wissenslücken lokalisieren.....	50
6.2	Übergeordnete Themen mit externen oder internen Fachpersonen besprechen.....	51
6.3	Interventionen optimieren durch Reflexionen.....	53
7	Literaturverzeichnis	54
	Tabellenverzeichnis	57
	Abbildungsverzeichnis	58

1 Einleitung

„Die Struktur unseres Unternehmens bietet grosse Flexibilität und ermöglicht deshalb ein adäquates Reagieren auf die sich laufend verändernden sozialen Fragestellungen unserer Gesellschaft.“ (Sozialatelier, n.d.). Mit dieser Aussage, die auf der Website des dieser Arbeit zugrunde liegende Praxisunternehmens gefunden werden kann, wird ein erster Einblick in deren Unternehmensstruktur sowie in deren von der Umwelt geprägten Arbeit gegeben. Dass sich Fragestellungen in der Gesellschaft laufend verändern, kann gemäss Unkrig (2020) damit erklärt werden, dass sich die Gesellschaft von einer Industrie- zur Wissensgesellschaft entwickelt. Das bedeutet, dass neue Arbeitsformen entstehen und sich die Art und Weise verändert, wie Unternehmen funktionieren, Menschen lernen und ihre Arbeiten erledigen. Die Welt scheint sich so schnell zu entwickeln wie noch nie zuvor, was eine Vorhersage der Zukunft verunmöglicht. Die daraus resultierenden Herausforderungen können im Akronym VUKA zusammengefasst werden (Unkrig, 2020). Auf die Bestandteile Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität wird in Kapitel 2.1 genauer eingegangen. Durch den Wandel der Gesellschaft und die Einflüsse der VUKA-Welt werden agile Arbeits- und Unternehmensformen vorangetrieben. Laut der IAP-Studie aus dem Jahr 2019 über agile Arbeits- und Unternehmensformen in der Schweiz (Majkovic, Gundrum, Benz, Dzsula & Huber, 2019) ist der Trend hin zu mehr Agilität bei Schweizer Unternehmen spürbar. Dabei zeichnen sich agile Unternehmensformen unter anderem durch Prinzipien wie flache Hierarchien, Iteration, Kundennähe und Selbstorganisation aus (Majkovic et al., 2019). Peters, Simmert, Eilers und Leimeister (2020) beschreiben hingegen, dass Unternehmen Agilität nicht mehr als Trend betrachten, sondern die Agilität als Grundlage für zukünftiges Wachstum sehen. Dabei verbessert Agilität die Geschwindigkeit und Leichtigkeit, mit welcher Unternehmen befähigt sind, sich an den laufend veränderten Anforderungen der VUKA-Welt anzupassen, was uns wieder zum einleitenden Zitat vorliegender Arbeit zurückführt. Das Praxisunternehmen beschäftigt sich derzeit mit den Herausforderungen der VUKA-Welt und versucht die Unternehmensstruktur agil und flach zu organisieren, um adäquat auf die Veränderungen der Umwelt – der Gesellschaft – reagieren zu können. Um dies zu erreichen, handeln die Mitarbeitenden (MA) selbstorganisiert, wodurch sich einerseits Chancen und andererseits Problemstellungen ergeben. Dem Praxisunternehmen hat sich das Managen, Transferieren und Sichern von individuellen Wissensbeständen der MA als eine Problematik durch die Selbstorganisation gezeigt. Da sich die Gesellschaft zurzeit zu einer Wissensgesellschaft wandelt, stellt Wissen die Grundlage dafür dar, den immer komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden (Unkrig, 2020). Aus diesem Grund ist es von Interesse, die Wissenskultur im Praxisunternehmen voranzutreiben, damit durch Wissenstransfer die Herausforderungen der VUKA-Welt bewältigt werden können. Das Forschungsinteresse vorliegender Arbeit besteht demnach in erster Linie darin, herauszufinden, wie Selbstorganisation der MA mit dem Wissensmanagement zusammenhängt. Dabei sollen Austausch- und

Beratungsgefässe im Praxisunternehmen optimiert oder gar neue Gefässe implementiert werden. Die in vorliegender Arbeit abgeleiteten Optimierungen und Implementierungen sollen die Selbstorganisation der MA fördern und dazu beitragen, adäquater auf die Herausforderungen der momentanen schnellen, komplexen und unsicheren Welt zu reagieren.

Bevor die Fragestellungen dieser Arbeit konkret erörtert werden, folgt in Kapitel 1.1 die Vorstellung des Praxisunternehmens. Danach werden in Kapitel 1.2 die Fragestellungen hergeleitet und präsentiert. Das Kapitel 1.3 rundet die Einleitung mit dem Aufbau vorliegender Arbeit und der Abgrenzung ab.

1.1 Vorstellung Praxisunternehmen

Das Praxisunternehmen in dieser Arbeit stellt die Sozialatelier GmbH dar. Die Sozialatelier GmbH, nachfolgend nur Sozialatelier genannt, ist ein KMU im Sozialwesen mit circa 25 MA und wurde 2009 gegründet. Das Sozialatelier setzt sich für das Wohlergehen von Kindern, Jugendlichen und Eltern ein. Um dies zu erreichen, bietet das Sozialatelier Dienstleistungen an für Sozialdienste sowie für Fachbehörden wie Gerichte und die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. Die Dienstleistungen umfassen die sozialpädagogische Familienbegleitung (SPF), das begleitete Besuchsrecht (BR) und das Wohncoaching (WC). Die Dienstleistungen werden von Sozialpädagoginnen und -pädagogen umgesetzt (Sozialatelier, n.d.). Die Dienstleistungen werden nachfolgend prägnant beschrieben.

Seit circa 1986 wird in der Schweiz die SPF angeboten, um problembelastete Familien zu unterstützen und so eine Fremdplatzierung der Kinder zu vermeiden. Dabei handelt es sich um einen befristeten Einsatz einer Fachperson in einer belasteten Familie, wobei die Fachperson beratend und anleitend die Ressourcen der Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder stärken soll (Halter & Roth, 2008).

Das BR stellt eine Zwischenstellung zwischen dem gänzlichen Entzug und der freien Kontaktform des nicht sorge- und/oder obhutsberechtigten Elternteils dar. In einem geschützten Rahmen kann der betroffene Elternteil mit dem Kind in Begleitung einer Fachperson in kindergerechten Räumlichkeiten im Sozialatelier oder extern in Kontakt treten (Sozialatelier, 2022).

Das WC richtet sich an Personen mit einer psychischen, psychosozialen und kognitiven Beeinträchtigung sowie an Jugendliche und junge Erwachsene, welche aus einer betreuten oder elterlichen Wohnform in ein selbstständiges Wohnen wechseln (Sozialatelier, 2022).

1.2 Ausgangslage und Herleitung der Fragestellungen

Wie aus der obigen Beschreibung des Praxisunternehmens hervorgeht, ist die Arbeit der Fachpersonen des Sozialateliers von Komplexität und interdisziplinärer Zusammenarbeit geprägt. Um in diesem Arbeitskontext die Hilfestellungen durch die Fachpersonen an die jeweiligen Situationen anzupassen, ist die Struktur des Sozialateliers flach organisiert (Sozialatelier, n.d.). Durch diese Unternehmensstruktur wird selbstorganisiertes Handeln der MA möglich. Um die

Qualität ihrer selbstorganisiert geprägten Arbeit zu sichern, wird den MA die Teilnahme an Austausch- und Beratungsgefässen ermöglicht. Beispielsweise sind dies externe Weiterbildungen, Fachkurse und Workshops. Intern werden regelmässig Inter- und Supervisionen durchgeführt. Durch die diversen Weiterbildungsmöglichkeiten ist im Sozialatelier unterschiedliches individuelles Wissen vorhanden. Da die MA selbstorganisiert und überwiegend in den Familien arbeiten, wird das Büro des Praxisunternehmens ausserhalb der Inter- und Supervisionen nur wenig aufgesucht. Dies reduziert den Austausch unter den MA und führt dazu, dass die MA bei Fragen zu ihren Klientinnen und Klienten (nachfolgend Fälle genannt) den Geschäftsleiter (GL) und die Pädagogische Leitung (PL) kontaktieren. Dadurch können Entscheidungswege verlängert und das selbstorganisierte Arbeiten der MA gehemmt werden. Um dem entgegenzuwirken, sollen die Ressourcen der MA besser genutzt werden. Damit dies erreicht wird, soll die vorliegende Bachelorarbeit mit einer Mixed-Method Optimierungen der bestehenden und Implementationen neuer Austausch- und Beratungsgefässen vorschlagen. Dies soll schlussendlich zur Befähigung der MA beitragen, sich selbstorganisiert im Team zu vernetzen, kurze Entscheidungswege zu nutzen und die GL sowie die PL zu entlasten (Laloux, 2014).

Aus dieser Ausgangslage lassen sich folgende Fragestellungen formulieren, welche in vorliegender Bachelorarbeit angegangen werden:

Hauptfrage:

Wie kann die Selbstorganisation der Mitarbeitenden bei der Sozialatelier GmbH durch die Optimierung von bestehenden und die Implementierung von neuen Austausch- und Beratungsgefässen gefördert werden?

Unterfragen:

1. Was ist Selbstorganisation gemäss Literatur und gemäss Praxisunternehmen?
2. Was sind Austausch- und Beratungsgefässe und welche sind bereits im Praxisunternehmen vorhanden?
3. Wie könnten die vorhandenen Gefässe optimiert werden?
4. Welche weiteren Gefässe könnten implementiert werden?

1.3 Aufbau der Arbeit und Abgrenzungen

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden in Kapitel 2 relevante Begriffe und Theorien bezüglich agiler Unternehmensformen, Selbstorganisation, Wissensmanagement und Austausch- sowie Beratungsgefässe erläutert. Darauf folgt in Kapitel 3 die Schilderung des methodischen Vorgehens bei der Datenerhebung und -analyse sowie die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 4. Schliesslich werden die Ergebnisse im Diskussionsteil, Kapitel 5, zusammengefasst und interpretiert. Ausserdem wird die vorliegende Arbeit kritisch gewürdigt sowie ein Ausblick für weiterführende Forschung empfohlen. Nach der Diskussion können in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Da VUKA, Unternehmensformen und Wissensmanagement komplexe Themen sind, können sie in vorliegender Arbeit nicht in ihren vollen Facetten berücksichtigt und beschrieben werden. Aus diesem Grund werden lediglich diejenigen Theorien und Modelle aufgegriffen, welche im Zusammenhang mit den Forschungsfragen stehen und welche zum Verständnis des roten Fadens erforderlich sind.

Wie oben beschrieben, zeichnen sich agile Unternehmensformen unter anderem durch Prinzipien wie flache Hierarchien, Iteration, Kundennähe und Selbstorganisation aus (Majkovic et al., 2019). In vorliegender Arbeit werden flache Strukturen wie beispielsweise die Holokratie und Soziokratie, welche als praktische Ansätze der Selbstorganisation verstanden werden können, nicht fokussiert beschrieben. Der Fokus in vorliegender Arbeit liegt auf der Selbstorganisation allgemein, welche in Kapitel 2.2 beschrieben ist. Das gewählte methodische Vorgehen dient dazu, das Forschungsfeld zu erforschen, und kann daher nicht repräsentativ für alle Selbstorganisationen sein. Die Prinzipien Iteration und Kundennähe von agilen Unternehmensformen werden ebenfalls nicht beschrieben.

Des Weiteren liegt der Schwerpunkt bei den Austausch- und Beratungsgefässen auf den Inter- und Supervisionen, welche in Kapitel 2.4.1 und 2.4.2 beschrieben werden. Weitere Gefässe wie Gespräche in der Kaffeepause werden in vorliegender Arbeit nur zur Vollständigkeit angeschnitten, jedoch nicht weiter behandelt. Die Begründung ist in Kapitel 2.4 nachzulesen.

Zudem erfolgt eine Abgrenzung der Fragen, mit welchen die MA bezüglich der Fallarbeit auf den GL und die PL zugehen. Die Leitung ist dann miteinzubeziehen, wenn in einem Fall beispielsweise das Kindeswohl gefährdet ist und Entscheidungen sorgfältig getroffen werden müssen, da sie gravierende Folgen nach sich ziehen könnten. In vorliegender Arbeit werden jedoch diejenigen Fragen berücksichtigt, bei welchen von keiner Kindeswohlgefährdung auszugehen ist oder andere schwere Folgen zu erwarten sind.

Um die Fragestellungen beantworten zu können, wird in Kapitel 2 zuerst die theoretische Grundlage vorliegender Arbeit beschrieben.

2 Theorie

In diesem Kapitel wird zuerst das Akronym VUKA definiert und beschrieben, welche Auswirkungen VUKA auf Unternehmensformen hat. Danach wird Selbstorganisation als konkretes Prinzip einer agilen Unternehmensform beschrieben. Durch die Definition von VUKA und Selbstorganisation wird deutlich, dass sich die Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft verändert und Wissen somit ein wichtiges Gut in einem Unternehmen darstellt, um die Herausforderungen des Wandels durch VUKA meistern zu können (Unkrig, 2020). Daher wird Wissen definiert, wobei die Definition zugleich als Ausgangslage für die Beschreibung von Austausch- und Beratungsgefässen des Praxisunternehmens dient. Dies auch, da Wissen in Austausch- und Beratungsgefässen transferiert wird (Widulle, 2020).

2.1 VUKA-Welt fördert agile Unternehmensformen

Wie bereits beschrieben, entwickelt sich die Gesellschaft von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft (Unkrig, 2020). Diese Entwicklung wird von der VUKA-Welt angetrieben. VUKA ist ein Akronym und setzt sich aus den Begriffen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zusammen. Mit dieser Bezeichnung ist eine Zeit der Ungewissheit und Unbeständigkeit gemeint, in welcher Unsicherheit herrscht, wobei Themen und Problemstellungen eine hohe Komplexität aufweisen. Dadurch sind Sachlagen mehrdeutig und unklar, was eine langfristige Planung für Unternehmen erschwert. Die Veränderungen erfordern von Individuen wie auch von Unternehmen eine stetige Anpassung (Ackermann, Krancher, North, Schildknecht & Schorta, 2020; Unkrig, 2020). In dieser Welt ist es nötig, dass Unternehmen auf Unvorhersehbares, Krisen sowie Veränderungen adäquat reagieren können (Unkrig, 2020). Die Fähigkeit eines Individuums oder eines Unternehmens, sich kontinuierlich diesen komplexen und dynamischen Umweltbedingungen anzupassen, wird laut Freyth (2019) als Agilität bezeichnet. Agilität bedeutet, Veränderungen rechtzeitig wahrnehmen und antizipieren zu können, sowie Veränderungen zu initiieren und zu nutzen (Ackermann et al., 2020). Auch der Future Organization Report 2020 (Peters et al., 2020) zeigt, dass Agilität die Geschwindigkeit und Leichtigkeit verbessert, um sich dem ständigen Wandel anzupassen. Dem Report ein Jahr später (Peters, Eilers, Simmert & Leimeister, 2021) ist zu entnehmen, dass agile Strukturen vermehrt in Unternehmen eingesetzt werden. Wird die Ansicht von Laloux (2014) hinzugezogen, kann der vermehrte Einsatz von agilen Strukturen so erklärt werden, dass Hierarchien nicht gut mit der Komplexitätserhöhung der VUKA-Welt umgehen können und somit andere Hierarchieformen attraktiv werden. Die agile Struktur ermöglicht im Gegensatz zu starren Hierarchien kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, sinnstiftende Aktivitäten sowie ein hoher Anspruch an Selbstführung und zielt darauf ab, dass sich das Team selbst führen und eigenverantwortlich arbeiten kann (Laloux, 2014; Unkrig, 2020). Wie Laloux (2014) beschreibt, wird die Verantwortung in agilen Unternehmensformen möglichst auf die MA verteilt, wodurch im Sozialatelier nur wenig nach dem Top-down-Prinzip zwischen Führungspersonen und MA gearbeitet wird. Das heisst, MA können viele Entscheidungen bezüglich ihrer Fallarbeit eigenverantwortlich treffen – ausser das Kindeswohl ist gefährdet oder wenn andere gravierende Folgen bei einer Entscheidung zu erwarten sind. Wie bereits in der Abgrenzung erklärt, werden solche Situationen in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

Wie in Kapitel 1 beschrieben, zeichnen sich agile Unternehmensformen unter anderem durch Prinzipien wie flache Hierarchien, Iteration, Kundennähe und Selbstorganisation aus (Majkovic et al., 2019). Zu den flachen Hierarchien gehören beispielsweise Soziokratie und deren Weiterentwicklung Soziokratie 3.0, Holokratie und Reinventing Organizations (Wörwag & Cloots, 2020). Eine Gemeinsamkeit der verschiedenen Hierarchieformen besteht darin, dass die Selbstorganisation der MA ein elementarer Bestandteil ist. Wie in der Abgrenzung erklärt, wird der Fokus in vorliegender Arbeit auf die Selbstorganisation gelegt und nicht auf die genannten

Hierarchieformen. Ausserdem werden die weiteren Prinzipien von agilen Unternehmensformen wie die Iteration und Kundennähe nicht thematisiert. Die Selbstorganisation als agile Unternehmensform ist im folgenden Kapitel 2.2 beschrieben.

2.2 Selbstorganisation als agile Unternehmensform

Oben wurde beschrieben, dass ein konkretes Prinzip der agilen Unternehmensform die Selbstorganisation ist (Majkovic et al., 2019). Selbstorganisation wird nach Geramanis und Hutmacher (2020) als ein Konstrukt verstanden, an dem das gesamte Team mitwirkt. Dabei geht es bei der Selbstorganisation darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen sinnstiftendes Arbeiten möglich ist, wobei rasche Anpassungen an neue Bedingungen und Herausforderungen erlaubt werden. Des Weiteren beschreiben sie Selbstorganisation als ein Kontinuum zwischen traditionellen bürokratischen Ansätzen und dem Extrem einer gänzlich hierarchiefreien Lösung. Das bedeutet, dass gewisse Abläufe mit dem Top-down-Prinzip zwischen Führungspersonen und MA gelöst werden, während andere wiederum freier von Hierarchie bearbeitet werden. Unternehmen müssen individuell entscheiden, wieviel und für welche Aufgaben sie Selbstorganisation für sinnvoll halten.

Wörwag und Cloots (2020) ergänzen, dass durch die Selbstorganisation vor allem mehr Autonomie für MA geschaffen wird. Durch die Autonomie können MA selbst festlegen, wie sie sich untereinander organisieren. Diese Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit der MA kann dazu genutzt werden, dass sich Unternehmen als attraktive Arbeitgebende darstellen, sich im Arbeitsmarkt gut positionieren und dadurch qualifiziertes und motiviertes Personal einstellen und halten können.

Jedoch hat Selbstorganisation nicht nur Vorteile, sondern kann sie im Unternehmen auch zu Spannungen und Unsicherheiten führen. Wörwag und Cloots (2020) begründen dies damit, dass eine Balance zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen gefunden werden muss. Einerseits haben MA das Bedürfnis, ihre Arbeit selbstverantwortlich mit ihren eigenen Kompetenzen frei von Vorgaben und Kontrolle zu gestalten. Jedoch besteht auch das Bedürfnis nach Führung, Organisation, Stabilität und Verbindlichkeit. Dieses Paradox kann zu Frustration führen, weshalb festgelegt werden sollte, wie die Selbstorganisation strukturiert ist. Auch Führungspersonen können mit Unsicherheit konfrontiert werden, wenn Kontrolle an MA abgegeben wird. Des Weiteren beschreiben Wörwag und Cloots (2020), dass es für Führungspositionen durch die von der VUKA-Welt bedingten Komplexitätserhöhung zunehmend herausfordernder ist, das für eine Aufgabenstellung relevante Wissen zu besitzen, um MA anleiten und kontrollieren zu können. Aus diesem Grund müssten MA von den Führungskräften dazu befähigt werden, selbstständig zu arbeiten. Geramanis und Hutmacher (2020) bekräftigen die Aussage über die Befähigung der MA, indem sie erwähnen, dass es keine allwissenden Personen gibt und die Selbstorganisation von dieser Einsicht lebt. Das bedeutet, dass Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen des gesamten Teams nötig sind, um die Herausforderungen der VUKA-Welt bewältigen zu können.

Die Wichtigkeit des Wissens macht auch die vorliegende Arbeit deutlich, da die Wissenskultur im Praxisunternehmen optimiert werden soll, um die Selbstorganisation der MA zu fördern. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel 2.3 Wissen definiert, um in Kapitel 2.4 darauf einzugehen, wie Wissen bisher im Sozialatelier transferiert wird.

2.3 Reaktionsfähigkeit durch Wissen

Da sich die Gesellschaft durch VUKA von einer Industrie- zur Wissensgesellschaft entwickelt, ist es für diese Arbeit relevant, den Begriff Wissen zu definieren (Unkrig, 2020). Ausserdem hilft die Definition zum Verständnis darüber, was in Kapitel 2.4 unter Austausch- und Beratungsgefässen zu verstehen ist, da es beim Austauschen und Beraten um Wissenstransfer geht (Widulle, 2020). Der Begriff Wissen ist in vorliegender Arbeit ausserdem wichtig, da das Wissensmanagement in einem komplexen Umfeld wie dem Tätigkeitsbereich des Sozialatelier einerseits zu einer schnellen Reaktionsfähigkeit und Problemlösung in der operativen Tätigkeit verhelfen kann, was das Meistern der Herausforderungen durch die VUKA-Welt unterstützt. Andererseits trägt das Wissensmanagement dazu bei, zukünftig benötigtes Wissen und später die Kompetenzen entwickeln zu können (Ackermann et al., 2020). Daher wird in Kapitel 2.3.1 Wissen definiert und von Kompetenz abgegrenzt. Anschliessend wird in Kapitel 2.3.2 die Definition auf das Wissensmanagement und den Wissenstransfer ausgeweitet.

2.3.1 Wissen definieren und von Kompetenz abgrenzen

Nach Frey-Luxemburger (2014) gibt es kein allgemeingültiges Verständnis darüber, was Wissen ist. In dieser Arbeit werden die Definitionen von North, Brandner und Steininger (2016), Nonaka und Takeuchi (1995) sowie von Lam (2000) berücksichtigt.

North et al. (2016) unterscheiden zwischen implizitem und explizitem Wissen, was auf die Forschung von Nonaka und Takeuchi (1995) zurückzuführen ist. Implizites Wissen gilt als verborgenes Wissen. Es bedeutet, etwas tun zu können, ohne zu sagen, warum oder wie. Es zeigt sich in methodischen und sozialen Kompetenzen sowie in Vorgehensweisen und Handlungsrouninen. Sie gehen dabei davon aus, dass implizites Wissen beschrieben werden kann, wenn auch nur sehr schwer. Explizites Wissen ist nach Nonaka und Takeuchi (1995) formal und systematisch und kann daher einfach kommuniziert und geteilt werden. Es stellt das Wissen dar, das einem bewusst ist, dass man es besitzt.

Zusätzlich ist gemäss Lam (2000) zwischen dem individuellen und kollektiven Wissen zu differenzieren. Individuelles Wissen ist das Wissen einer Person, welches dem Unternehmen nicht zugänglich ist und stellt daher in vorliegender Arbeit das kritische Wissen dar. Kollektives Wissen ist dasjenige Wissen, welches mit anderen Personen geteilt wird. Werden explizites und implizites Wissen jeweils mit den individuellen und kollektiven Typen verbunden, ergibt sich die Typenübersicht in Tabelle 1.

Tabelle 1

Vier Wissenstypen nach Lam (2000)

	Individuelles Wissen	Kollektives Wissen
Explizites Wissen	<i>embrained knowledge</i> bewusste, artikulierbare Fähigkeiten und Kompetenzen	<i>encoded knowledge</i> dokumentierbares Wissen in Form von Regeln und Verfahrensrichtlinien
Implizites Wissen	<i>embodied knowledge</i> verinnerlichtes und kaum artikulierbares Können	<i>embedded knowledge</i> verankertes Wissen in organisationalen Routinen und geteilten mentalen Modellen

Wissen ist nicht mit Kompetenz zu verwechseln, auch wenn beide Begriffe im normalen Sprachgebrauch oft gleichbedeutend verwendet werden. North et al. (2016) definieren Wissen als Voraussetzung für Kompetenz, da es ohne Wissen keine Kompetenz geben kann. Allein das Wissen, bestehend aus dem impliziten und expliziten Anteil, genügt nicht, um handeln zu können. Wenn Handeln in diversen Situationen richtig angewendet wird, also situationsadäquat ist, so wird dieses Handeln als Kompetenz beschrieben. Die Kompetenz, Wissen zweckorientiert in Handlungen umzusetzen, unterscheidet beispielsweise Novizen von Experten.

Aufgrund des Umfangs der Bachelorarbeit und den Fragestellungen wird auf das Wissen der MA und dessen Austausch beziehungsweise Transfer fokussiert. Auf die Kompetenz, das Wissen auch zweckorientiert umsetzen zu können, wird nicht genauer eingegangen. Im nächsten Kapitel 2.3.2 wird erklärt, wie Wissen transferiert werden kann.

2.3.2 Wissen managen und transferieren

Wissensmanagement ist die Strategie, um die Ressource Wissen kontinuierlich herzustellen, zu verbreiten und in einem Unternehmen zu integrieren. Wie oben erwähnt, gibt es für den Begriff Wissen keine allgemeingültige Definition (Frey-Luxemburger, 2014). Daraus lässt sich schließen, dass es auch für das Wissensmanagement keine konkrete Definition gibt. Für die vorliegende Arbeit umfasst Wissensmanagement den Erwerb, die Entwicklung, den Transfer, den Erhalt sowie die Nutzung von Wissen (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). In Bezug auf die Fragestellungen ist der Fokus auf den Transfer gerichtet, da es in Austausch- und Beratungsgefässen um Wissenstransfer geht (Widulle, 2020).

Der Transfer von Wissen dient dazu, die Handlungsfähigkeit von Personen, Teams und Unternehmen sicherzustellen (North, 2020). Damit das kritische Wissen – in vorliegender Arbeit das individuelle Wissen der MA – im Unternehmen nicht verloren geht, ist ein Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen wichtig. Um diesen Transfer sicherzustellen, sind im Team geteilte

mentale Modelle und eine gut abgestimmte Interaktion wichtig, damit das Bewältigen von neuen Fragestellungen erreicht werden kann (Ackermann et al., 2020). Mentale Modelle sind Konstrukte, wie der Mensch die Welt wahrnimmt, versteht und interpretiert. Diese Konstrukte basieren überwiegend auf den gemachten Erfahrungen und entstehen aus Interpretationen und Urteilen über Ereignisse und Verhaltensweisen. Werden mentale Modelle geteilt, kann dies dabei helfen, Phänomene zu verstehen und Handlungsentscheidungen zu treffen. Dies befähigt das Team, seine Handlungen während und nach herausfordernden Ereignissen besser zu koordinieren (Unkrig, 2021).

Damit ein Wissenstransfer gelingt, wird ein Prozess benötigt, welcher implizites in explizites Wissen und umgekehrt überführt (Rauter, 2013). Wie dies möglich ist, beschreibt das Konzept der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995). Nach deren Auffassung ist das dynamische Wechselspiel zwischen implizitem und explizitem Wissen der Schlüssel zur Wissensschaffung und zum Wissenstransfer in Unternehmen. Sie beschreiben vier Modi der Wissensgenerierung, welche in Tabelle 2 beschrieben werden.

Tabelle 2

Die Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka und Takeuchi (1995), eigene Darstellung

Modi	Sozialisation	Externalisierung	Kombination	Internalisierung
Überführung	implizit - implizit	implizit - explizit	explizit - explizit	explizit - implizit
Erklärung	Implizites Wissen wird nonverbal durch mentale Modelle und Fertigkeiten übermittelt. Der Transfer beruht auf Erfahrungsaustausch.	Implizites Wissen wird durch bildliche Sprache vermittelt und mit bereits Bekanntem verglichen.	Explizite und voneinander unabhängige Wissensbestände werden miteinander verbunden.	Explizites Wissen wird durch ständige Anwendung verinnerlicht. Individuelle Erfahrungen prägen das Internalisieren.
Methoden	Nachahmung, Beobachtung, Übung	Metaphern, Analogien, Konzepte, Reflexion	Diskussion, wissenschaftliches Arbeiten, Dokumentation	Automation, Gewohnheiten aneignen

Aus der Tabelle 2 wird ersichtlich, dass am Anfang implizites beziehungsweise internalisiertes Wissen steht, welches dann durch Sozialisation an eine neue Person weitergegeben wird. In der Sozialpsychologie bedeutet Sozialisation, dass eine Person die Verhaltensweisen, Meinungen und Werthaltungen einer Gruppe annimmt (Roupetz, 2018). Dabei spielt das soziale Lernen eine grosse Rolle. Diese Form des Lernens ist auf Bandura zurückzuführen und beschreibt, dass bisher unbekanntes Verhalten durch Beobachtung und Imitation erlernt werden kann (Roupetz, 2018 zitiert nach Bandura, 1971). Durch Reflexion und bildliche Sprache wird das durch Beobachtungen erlangte Wissen externalisiert. Das Wissen ist nun explizit und kann mit anderem explizitem Wissen verbunden werden. Durch diese Kombination wird das Wissen mit ständiger Anwendung und individuellen Erfahrungen internalisiert. Am Schluss steht somit wieder implizites Wissen, welches durch Sozialisation

transferiert werden kann.

Durch den Transfer ist Wissen nicht mehr von der Person abhängig, sondern kollektiv. Dies hat den Effekt, dass Wissen entpersonalisiert im Unternehmen gespeichert und daher erhalten bleiben kann (Lam, 2000). Im Kapitel 2.4 werden konkrete Methoden beschrieben, wie Wissen im Praxisunternehmen transferiert wird.

2.4 Wissen durch Inter- und Supervisionen transferieren

Wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben, stellt die Interaktion neben den mentalen Modellen einen wichtigen Faktor dar, um Wissen zu transferieren (Ackermann et al., 2020; North, Franz & Lembke, 2004). Laut North et al. (2004) entsteht und lebt Wissen oft von der Interaktion zwischen Menschen. Daher sind sie der Meinung, dass ein Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen soll, damit Wissen im Team generiert und ausgetauscht werden kann. Solche Rahmenbedingungen können durch Austausch- und Beratungsgefässe geboten werden, da beim Austauschen und Beraten Wissen transferiert wird (Widulle, 2020). Im Sozialatelier umfassen solche Gefässe einerseits Inter- und Supervisionen wie auch ein individuelles Coaching durch die PL. Die Rahmenbedingungen stellen eine regelmässige Durchführung der Gefässe sicher und dienen dazu, die MA zusammenzuführen und sich am Austausch zu beteiligen. Andererseits werden auch informelle Gefässe ohne Rahmenbedingungen umgesetzt. Dies sind beispielsweise kurze gemeinsame Kaffeepausen, Mittagessen, Gespräche zwischen Angel und Türen wie auch Hospitationen. Der Fokus in vorliegender Arbeit wird auf die Inter- und Supervisionen gelegt, da diese Gefässe explizite Rahmenbedingungen des Sozialatelier enthalten. Das Coaching durch die PL wird nicht weiter beschrieben.

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, sollen die MA durch das Wissensmanagement – besonders durch den Wissenstransfer – dazu befähigt werden, selbstständig arbeiten zu können. Es sei das Wissen, die Kompetenzen und Erfahrungen des gesamten Teams nötig, um die Herausforderungen der VUKA-Welt bewältigen zu können (Geramanis & Hutmacher, 2020; Wörwag & Cloots, 2020). Kühl und Schäfer (2020) ergänzen diese Ansicht damit, dass sich neue Formen der Zusammenarbeit herausbilden müssen, um die Herausforderungen der VUKA-Welt zu meistern. Die neuen Formen sollen flexibel sein und schnelle Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ermöglichen. Weiter beschreiben sie, dass dies zunehmend reflexive Schleifen für die Förderung der Selbststeuerungs- und Kooperationskompetenzen der Fach- und Führungskräfte benötigt. Dabei würden Austausch- und Beratungsgefässe wie Inter- und Supervisionen sowie Coachings eine zunehmende Bedeutung erhalten. Besonders die Intervision habe einen Charakter des selbstorganisierten Lernens und sei kompatibel zu den Anforderungen der VUKA-Welt.

Nachfolgend wird beschrieben, was unter Inter- und Supervisionen zu verstehen ist, wobei auf die Intervision fokussiert wird, da diese vom Sozialatelier selbst durchgeführt wird und somit unkomplizierter Optimierungen vorgenommen werden können.

2.4.1 Intervision definieren

Tietze und Möller (2019) beschreiben, dass es im deutschsprachigen Raum kaum empirische Studien, reflektierte Erfahrungsberichte und wissenschaftliche Arbeiten zu Intervisionen gibt. Englischsprachige Publikationen würden vermehrt verfasst werden, doch sei gemäss Tietze und Möller (2019) der Begriff Intervision weitläufig und nicht immer auf den deutschsprachigen Kulturkreis angepasst. Kühl und Schäfer (2020) erwähnen ebenfalls, dass die Intervision in wissenschaftlicher Hinsicht bis dato wenig Aufmerksamkeit erhalten hat. Jedoch sei eine Zunahme an Methodenliteratur zu erkennen. Weiter definieren sie den Begriff Intervision als ein Beratungsgefäss zwischen MA (inter) und die daraus resultierenden neuen Sichtweisen (vision) professionellen Handelns. MA geben sich in diesem Rahmen strukturiert und wechselseitig Rat und Unterstützung für herausfordernde Situationen in der beruflichen Praxis. Intervisionen dienen dazu, Reflexionsräume zu schaffen und mögliches lösungsorientiertes Handeln zu besprechen (Kühl & Schäfer, 2020; Tietze & Möller, 2019). Gegensätzlich zu den informellen Beratungen wie den oben genannten Gesprächen während der Kaffeepause et cetera, ist eine Intervision ein durch Rollen und einen methodischen Ablauf strukturiertes Beratungsgefäss. Gemäss der zusammengetragenen Literatur von Kühl und Schäfer (2020) beläuft sich die optimale Grösse einer Intervisionsgruppe zwischen vier und zwölf Personen. Die Gruppenmitglieder tragen ihre Praxisfragen, Probleme und Fälle nach einem festen Ablauf vor, wobei die Moderation die Teilnehmenden durch den Ablauf leitet und deren Erfahrungen, Ideen und Kompetenzen aktiviert. Neben der Moderationsrolle ist die Rolle der falleinbringenden Person und der beratenden Person unersetzlich. Als Ergänzung können die Beobachtungsrolle und die Protokollführung verteilt werden. Die Aufgaben der Rollen können im Anhang A für ein tieferes Verständnis nachgelesen werden.

Der Phasenablauf der Intervision stellt das wichtigste Instrument der Prozesssteuerung dar, wobei der Beratungsprozess in Abschnitte gegliedert wird (Kühl & Schäfer, 2020). Die Phasierung orientiert sich oft am Problemlösezyklus, der sich in folgende Phasen gliedert: Problembenennung, Situationsanalyse, Zielformulierung, Lösungsfindung, Aktionsplan, Umsetzung und Evaluation. Aus dieser Phasierung und der zusammengetragenen Literatur haben Kühl und Schäfer (2020) ein Phasenmodell erarbeitet. Die Phasen definieren sich folgendermassen: 1. Vorbereiten und Anliegen erheben; 2. Darstellen, präsentieren, Fragestellung erarbeiten; 3. Betrachten, vertiefen, erweitern; 4. Hypothesen bilden und Ziele präzisieren; 5. Lösungen erarbeiten; 6. Entscheiden, nächste Schritte vorbereiten; 7. Abschließen, reflektieren und beenden. Die Phasen werden im Anhang B anhand des Phasenmodells (Kühl & Schäfer, 2020) beschrieben. Eine strukturierte Phasierung ist wichtig, um eine Unter- oder Übersteuerung zu verhindern. Dabei ist vor allem die Moderation dafür verantwortlich, die Intensität der Steuerung an die Bedürfnisse der Gruppe zu orientieren (Kühl & Schäfer, 2020).

2.4.2 Supervision definieren

Der Begriff Supervision lässt sich aus den lateinischen Wörtern *super* (über) und *videre* (schauen) zusammensetzen und meint, eine Überschau beziehungsweise einen Überblick vorzunehmen (Schäfer, 2021). Kühl und Schäfer (2020) beschreiben, dass unter Supervision die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen und Teams verstanden wird. Der grundlegende Unterschied zu der Intervision besteht darin, dass eine professionelle Beraterin oder ein professioneller Berater durch die Supervision führt. Das Ziel der Supervision ist es einerseits, das berufliche Handeln zu reflektieren, um die Kompetenzentwicklung der Fachpersonen zu steigern. Andererseits kann die Supervision dafür eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit in der Organisation zu fördern. Das heisst, Supervisionen sind auch zur Teamentwicklung und zum Bearbeiten von Teamkonflikten geeignet. Beratungsprozesse wie die Supervision lassen sich auch als Forschungsprozesse auffassen, da nach Wissen gesucht wird. Sowohl die Supervision wie auch die Intervision als Beratungsgefässe dienen der Sicherung und Optimierung der Qualität der Arbeit.

Gemäss Schäfer (2021) sind zahlreiche konzeptionelle Zugänge vorhanden, wie das Beratungsgefäss der Supervision gestaltet werden kann. Die Umsetzung richtet sich nach der Qualifikation und fachlicher Ausrichtung der Supervisionsfachkraft, wobei diverse Schwerpunkte gesetzt werden können. Die Beratungszugänge umfassen beispielsweise eine psychoanalytische, systemische oder gruppensystemische Orientierung. Das Team muss entscheiden, welcher Zugang und somit welche Supervisionsfachkraft gewählt wird.

3 Methodisches Vorgehen

Nach der theoretischen Einbettung in Kapitel 2 wird im Folgenden das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen aus Kapitel 1.2 beschrieben und begründet.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde sich in vorliegender Arbeit für eine Mixed Method entschieden. Der geplante Ablauf der Methodik kann im Anhang C eingesehen werden. In den nachfolgenden Kapiteln 3.1 bis 3.6 werden die angewandten Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden beschrieben.

3.1 Literaturrecherche

Zu Beginn der Bachelorarbeit wurde für die Ausarbeitung eines fundierten theoretischen Hintergrunds eine Literaturrecherche und -analyse durchgeführt. Unter der konsultierten Literatur befinden sich Fachbücher, Studien und Artikel aus Journals, vor allem zu den Themen Unternehmensformen, Selbstorganisation, Wissen, Intervisionen und Supervisionen. In gefundener Literatur wurde mit dem Schneeballsystem vorgegangen. Das heisst, dass in den jeweiligen Literaturverweisen nach weiteren passenden Werken gesucht wurde.

Die Literatur wurde mit Hilfe des Programms Mendeley in Anlehnung der Auffassung der Grounded Theory (GT) bearbeitet, zusammengetragen und im Verlaufe des

Forschungsprozesses stetig ergänzt (Strübing, 2014). Eine Darstellung der verwendeten Schlüsselbegriffe und Datenbanken liefert die Tabelle 4 im Anhang D.

3.2 Erhebungsdesign

Die vorliegende Arbeit verwendet eine Mixed-Method, um die Förderung der Selbstorganisation der MA durch die Optimierung und Implementierung von Austausch- und Beratungsgefässen zu untersuchen. Dabei werden qualitative und quantitative Daten erhoben und ausgewertet, um ein umfassendes Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erhalten (Döring, 2023). Die qualitativen und quantitativen Daten sind hierbei nicht voneinander unabhängig, sondern direkt aufeinander bezogen. Zuerst wurde ein Vorstudienmodell angewandt, welches in erster Linie aus einer qualitativen Datenerhebung besteht. Um möglichst genaue und umfangreiche Informationen über die derzeitigen Austausch- und Beratungsgefässe im Sozialatelier zu erhalten, fiel die Wahl auf eine Beobachtung der Inter- und Supervisionen. Anschliessend wurden auf der Literaturrecherche und den Beobachtungen aufbauend halbstandardisierte Experteninterviews zu den Themen Selbstorganisation, Wissensmanagement und Austausch- sowie Beratungsgefässe konstruiert und durchgeführt. Diese Daten beeinflussten die Fragebogenkonstruktion der nachfolgenden quantitativen Datenerhebung, welche im Team des Sozialateliers durchgeführt wurde (Döring, 2023). Ein quantitativer Online-Fragebogen wurde gewählt, um möglichst alle MA zu erreichen und somit die Definition von Selbstorganisation in Kapitel 2.2 widerzuspiegeln. Gemäss Rump und Eilers (2022) soll Partizipation der MA zu Sinnhaftigkeit und Entscheidungs- sowie Gestaltungsfreiraum führen, was der Definition von Selbstorganisation entspricht (Wörwag & Cloots, 2020). Im Vergleich zur Beobachtung und der Interviewmethode ermöglicht ein Fragebogen eine ort- und zeitunabhängige Durchführung. Ausserdem ist ein Fragebogen effizienter, da in kurzer Zeit mehrere Teilnehmende (TN) erreicht werden können (Berger-Grabner, 2022). Des Weiteren bietet ein Fragebogen eine standardisierte Messung der Konstrukte. Das bedeutet, dass alle TN dieselben Fragen beantworten und somit die Antworten in einer systematischen und vergleichbaren Weise gemessen werden. Dadurch wird eine höhere interne Validität der Daten erreicht, was den Vergleich von Ergebnissen zwischen den TN erleichtert (Berger-Grabner, 2022).

Nach dem Vorstudienmodell folgte das Vorgehen eines Vertiefungsmodells als weiteres Mixed-Method-Design. Auf die quantitative Erhebung folgte daher ein qualitatives Vorgehen, in deren Rahmen ausgewählte TN aus der Erhebung mittels Fragebogen zusätzlich mit einem problemzentrierten Interview ausführlicher befragt wurden. Da beim Vertiefungsmodell in der quantitativen und qualitativen Datenerhebung dieselben Personen untersucht werden, können die qualitativen und quantitativen Daten und Erkenntnisse direkt aufeinander bezogen und in ihrer Gesamtheit interpretiert werden. Somit erweitern in einer Mixed-Method die qualitativen Daten die quantitativen und umgekehrt, um ein umfassendes Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erreichen (Döring, 2023).

Die erwähnten Datenerhebungsmethoden werden nachfolgend in den Kapiteln 3.3 bis 3.6 beschrieben.

3.3 Beobachtungen von Inter- und Supervisionen

Zur Konkretisierung des inhaltlichen Fokus der Interviews und des Fragebogens wurden zunächst Inter- und Supervisionen beobachtet. Beobachtungen sind eine Datenerhebungsmethode, mit welcher die beobachtende Person bewusst die Geschehnisse mit ihren Sinnen wahrnimmt. Sie sind gemäss Thierbach und Petschick (2014) dann sinnvoll, wenn das Verstehen von Prozessen, Unternehmen, Beziehungen, Interaktionsmustern oder Handlungsabläufen im Vordergrund steht. Da in Inter- und Supervisionen Interaktionsmuster der TN elementar sind und damit sich die Autorin vorliegender Arbeit ein Bild von den bestehenden Austausch- und Beratungsgefässen machen konnte, wurde diese Datenerhebungsmethode gewählt. Die Fremdbeobachtung erfolgte im natürlichen Umfeld der TN offen, teilnehmend und schwach strukturiert (Thierbach & Petschick, 2014). Um das Beobachtete verbal beschreiben und dokumentieren zu können, wurde anhand von zuvor festgelegten Aspekten ein Beobachtungsraster für die Teilnahme an den Inter- und Supervisionen konstruiert. Das Beobachtungsraster wurde basierend auf den bisher eingeholten Informationen des Praxisunternehmens und der Literaturrecherche erstellt und ist im Anhang E einsehbar.

Da gemäss Thierbach und Petschick (2014) die Datenerhebung mittels Beobachtung zeitintensiv und aufwändig ist, wurden nur je eine Inter- und Supervisionen beobachtet.

Die Feldnotizen (Thierbach & Petschick, 2014), welche mithilfe des Beobachtungsrasters notiert wurden, wurden für die Datenanalyse in Anlehnung der GT frei codiert. Offenes Codieren ist eine Methode, die zur Analyse von Daten verwendet wird, indem Daten in kleinere Teile zerlegt und ihnen Codes zugewiesen werden, wodurch sich Muster und Beziehungen entdecken lassen (Strübing, 2014). Durch das freie Codieren der Feldnotizen konnte der inhaltliche Fokus der nachfolgenden Datenerhebungsmethode in Kapitel 3.4 präzisiert werden.

3.4 Halbstandardisierte Experteninterviews

Aufbauend auf der Literaturrecherche und den Beobachtungen konnten Experteninterviews konstruiert werden. Die Experteninterviews wurden ausgewählt, um Expertenwissen zu sammeln. Das Expertenwissen kann sich hierbei einerseits auf explizites Fachwissen und andererseits auf implizites Praxis- und Handlungswissen beziehen (Döring, 2023). Durch die Experteninterviews sollte ein tieferes Verständnis des Forschungsgegenstandes erlangt werden (Flick, 2017).

3.4.1 Sampling

Für die Experteninterviews wurden drei Personen mit unterschiedlichen Hintergründen befragt, die jedoch alle Bezug zur Sozialen Arbeit, Selbstorganisation und Inter- sowie Supervisionen hatten. Dies ermöglichte verschiedene Perspektiven und unabhängige Meinungen zum Forschungsgegenstand. Die Befragten umfassten eine Person von der Hochschule für

Soziale Arbeit FHNW, eine Leitungsperson aus einem anderen Unternehmen, welches wie das Sozialatelier SPF anbietet und flach organisiert ist, und einer festangestellten Person aus dem Sozialatelier. Die Befragten wurden durch eine Sampling Strategie nach Flick (2017), namentlich dem Convenience Sampling, akquiriert. Bei dieser Methode werden die Personen ausgewählt, welche am leichtesten zu erreichen sind. Da das Ziel der Experteninterviews darin bestand, einen tieferen Einblick in das Thema zu erhalten und aus den erhaltenen Informationen mögliche Items für die Erstellung des Fragebogens abzuleiten, wurde das Convenience Sampling als optimal betrachtet. Zudem konnten die Befragten ihr Wissen über weitere Austausch- und Beratungsgefässe beitragen, was die Ableitung von Handlungsmassnahmen unterstützen sollte.

3.4.2 Leitfadenskonstruktion

Für die Experteninterviews wurden verschiedene Leitfäden erstellt, die dem Hintergrund der Befragten entsprachen und auch gemeinsame Frage enthielten, um die Antworten vergleichen zu können. Für die Erstellung der Interviewleitfäden wurden die Informationen aus der Literaturrecherche und der Beobachtung miteinbezogen. Dabei wurden die vier Schritte sammeln, prüfen, sortieren und subsumieren (SPSS) gemäss Helfferich (2011) angewandt. Zuerst wurden alle Fragen gesammelt, welche in Verbindung mit dem Forschungsgegenstand standen. Durch die Interviews sollten so Einblicke in die Selbstorganisation, in das Wissensmanagement und den verschiedenen Austausch- und Beratungsgefässen erlangt werden. Im zweiten Schritt wurden die gesammelten Fragen auf Eignung sowie Relevanz bezüglich dem Forschungsinteresse geprüft und falls nötig umformuliert oder eliminiert. In den letzten beiden Schritten wurden die Fragen sortiert und einander zugeordnet. Die Leitfäden können in Anhang F eingesehen werden.

Bei den erstellten Leitfäden der Experteninterviews handelt es sich um halbstandardisierte Leitfäden (Flick, 2017), die eine Vorbereitung der Fragen ermöglichen, aber Raum für freie Diskussionen und Nachfragen lassen, um das subjektive Erleben und die Sichtweise der Befragten zu erfassen. Die Antwortmöglichkeiten auf die Fragen sollten offengehalten werden, ohne jedoch den roten Faden zu verlieren. Diese Offenheit begünstigt den Befragten ein breites Spektrum wie auch eine hohe Flexibilität für ihre Antworten (Flick, 2017). Zudem wurden Stichpunkte zu den entsprechenden Themenbereichen definiert, um zu überprüfen, ob alle relevanten Aspekte erwähnt wurden. Bei Bedarf konnte gezielt nachgefragt werden (Helfferich, 2011).

Für die Wahrung der Authentizität der Befragten wurden die Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Die Interviews fanden online via Zoom oder persönlich in einem Sitzungszimmer statt und wurden aufgezeichnet. Im Schnitt dauerten die Interviews circa 45 Minuten. Die Einverständniserklärungen wurden von den Befragten unterzeichnet.

3.4.3 Auswertungsmethoden

Die Interviews wurden für die Auswertung mit MAXQDA Analytics Pro 2022 transkribiert, codiert und analysiert. Die Transkripte der Interviews können in Anhang G eingesehen werden. Da die Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, bot sich die Transkription nach Kuckartz (2018) an. Mit dieser Methode wird das Schweizerdeutsch wörtlich in Schriftdeutsch übersetzt, ohne jedoch vorhandene Dialekte mit zu transkribieren. Zudem wurden sämtliche Aussagen, welche Rückschlüsse auf die jeweiligen Personen ermöglichen, anonymisiert. Da keine Literatur gefunden wurde, welche den Zusammenhang zwischen der Selbstorganisation und Austausch- sowie Beratungsgefässen untersucht, ist die vorliegende Untersuchung als eher explorativ einzustufen. Aufgrund des explorativen Charakters wurde für die Auswertung der transkribierten Interviews die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Diese Methode ist in einem breiten Spektrum anwendbar und erweist sich als zielführend für eine explorative Forschungsfrage (Kuckartz, 2018). Sie besteht aus sieben Phasen, darunter das Markieren relevanter Textpassagen, die deduktive Entwicklung von Hauptkategorien anhand der Leitfäden, das Zuordnen des Textmaterials zu Hauptkategorien und deren Kodierung sowie die induktive Erstellung von Subkategorien. In der sechsten Phase wurden restliche Textpassagen in einem weiteren Materialdurchlauf den gebildeten Subkategorien zugeordnet. Das dabei resultierende Kodierungssystem, welches in Anhang H einsehbar ist, spiegelt demnach die Interviewleitfäden kategorisch wider und steht daher im Bezug zu den Fragestellungen. In der siebten und letzten Phase kommen die eigentliche Analyse und Visualisierung des Materials zur Anwendung. Um die Daten strukturiert zu analysieren, wurde im MAXQDA Analytics Pro 2022 zum einen die Funktion des Code Relations- und des Code Matrix Browsers verwendet. Die Analyse basierte zuerst auf den Hauptkategorien, um dann die Zusammenhänge zwischen Subkategorien in verschiedenen Hauptkategorien aufzuzeigen. Die Erkenntnisse aus der Analyse halfen bei der Erstellung möglicher Items für den Fragebogen, welcher nachfolgend in Kapitel 3.5 beschrieben wird.

3.5 Fragebogen

Um die qualitativen Daten aus den Beobachtungen und den halbstandardisierten Experteninterviews zu ergänzen und um möglichst allen MA des Sozialateliers Möglichkeit zur Teilnahme zu geben, wurde ein Online-Fragebogen durchgeführt. Bei quantitativer Datenerhebung ist es sinnvoll, auf bestehende Messinstrumente zurückzugreifen, weil dadurch gemäss Berger-Grabner (2022) die Items bereits getestet wurden. Bezüglich der vorliegenden Arbeit konnte kein Fragebogen gefunden werden, welcher weder den Zusammenhang von Selbstorganisation der MA mit Austausch- sowie Beratungsgefässen im Team noch das Nutzungsverhalten sowie Bedürfnisse gegenüber Inter- und Supervisionen erhebt. Aus diesem Grund wurde für die vorliegende Arbeit ein neuer Fragebogen entwickelt.

3.5.1 Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen hatte zum Ziel, die subjektive Sicht der Sozialpädagoginnen und -pädagogen des Sozialateliers zu Selbstorganisation, Wissensmanagement und den bestehenden Austausch- und Beratungsgefässen zu erfassen. Gemäss Berger-Grabner (2022) können qualitative Aussagen wie Meinungen, Einstellungen, Motive sowie Bedürfnisse durch Fragebögen quantifiziert und messbar gemacht werden. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde die Empfehlung von Berger-Grabner (2022) beachtet, dass die Bearbeitungszeit des Fragebogens nicht länger als 15 bis 20 Minuten dauern sollte, um eine vollständige Bearbeitung sicherzustellen und Ermüdungsverzerrungen zu vermeiden.

Die Fragebogen-Items wurden deduktiv aus der Literaturrecherche, den vorangegangenen Beobachtungen und Experteninterviews abgeleitet. Die Einleitung des Fragebogens stellte eine Startseite dar, welche die TN über Sinn und Zweck des Fragebogens sowie über die Anonymität und Vertraulichkeit der Daten informierte. Die TN hatten hierbei die Chance, den Fragebogen abzuweisen, wenn sie mit der Verwendung der Daten nicht einverstanden waren. Danach folgte die Erhebung der Merkmale der TN, einschliesslich des Alters, Dienstalters und der Anstellungsart der Stichprobe. Die Festangestellten gaben zudem ihren Beschäftigungsgrad in Prozent an. Die Konstruktion des Fragebogens orientierte sich deduktiv an dem abgeleiteten Kodierungssystem (Anhang H). Informationen zu den Handlungsabläufen aus den Beobachtungen der Inter- und Supervisionen wurden ebenfalls einbezogen, da die Handlungsabläufe für die Beobachterin nicht vollends nachvollziehbar waren. Ausserdem wurde die Rollenverteilung im Experteninterview mit der festangestellten Person aus dem Sozialatelier thematisiert, woraufhin diese Thematik ebenfalls im Fragebogen aufgenommen wurde. Zu den beobachteten Interaktionsmustern, namentlich Kommunikation in der Gruppe, wurden keine Items verfasst, da nichts Negatives festgestellt werden konnte und im Interview mit der festangestellten Person aus dem Sozialatelier nichts Auffälliges geäussert wurde. Insgesamt ergaben sich ergänzend zu den Merkmalen der TN weitere fünf Hauptkategorien und vierzehn Unterkategorien. Eine Übersicht über die Haupt- und Unterkategorien sowie die dazugehörigen Items ist in Tabelle 3 zu finden. Der finale Fragebogen ist im Anhang I zu sichten.

Tabelle 3

Tabellarische Übersicht der Haupt- und Unterkategorien des Fragebogens mit den dazugehörigen Item-Nummern

Hauptkategorien	Unterkategorien	Item-Nr. gemäss Fragebogenleitfaden
Merkmale der Stichprobe	Alter	v_1
	Dienstalter	v_3
	Anstellungsart	v_4
	Pensum für Festangestellte	v_11
Selbstorganisation	Definition	v_12, v_13, v_14
	Herausforderungen	v_16
	Befähigung Selbstorganisation	v_20, v_24, v_29, v_55
Wissensmanagement	Wissen im Sozialatelier	v_17, v_18, v_19
	Mein Wissen im Sozialatelier	v_21, v_22, v_23
Intervision	Letzte Teilnahme	v_64
	Vorteile/Nachteile	v_25, v_26, v_27, v_28
	Rollen	v_30, v_31, v_32, v_40, v_41
	Ablauf	v_42, v_43, v_44, v_45
	Befinden danach	v_48, v_49
	Optimierungsvorschläge	v_47, v_50
Supervision	Vorteile/Nachteile	v_51, v_52, v_53, v_54
	Befinden danach	v_56, v_57
	Optimierungsvorschläge	v_58, v_61
Ideen für weitere Austausch- und Beratungsgefässe im Sozialatelier		v_62, v_63

Wie bei der Erstellung der Interviewleitfäden in Kapitel 3.4, wurde der Fragebogenleitfaden mit den vier Schritten sammeln, prüfen, sortieren und subsumieren (SPSS) gemäss Helfferich (2011) konstruiert. Zuerst wurden alle Items gesammelt, welche in Verbindung mit dem Forschungsgegenstand standen. Im zweiten Schritt wurden die gesammelten Items auf Eignung sowie Relevanz bezüglich dem Forschungsinteresse geprüft und falls nötig umformuliert oder eliminiert. In den letzten beiden Schritten wurden die Items sortiert und den entsprechenden Haupt- und Unterkategorien zugeordnet. Der Fokus des Fragebogens wurde auf die Intervision gesetzt, da dieses Gefäss selbstständig vom Sozialatelier durchgeführt wird und somit am grössten Einfluss auf mögliche Optimierung genommen werden kann. Die Items in den Unterkategorien zur Supervision wurden so gestaltet, dass sie identisch mit denen der Intervision sind, um einen Mittelwertvergleich in der Auswertung zu ermöglichen.

Die meisten Items sind Äusserungen, welche mit einer vorgegebenen Antwortskala beantwortet wurden. Dadurch wurde die subjektive Wahrnehmung der TN eingeschätzt und gemessen (Berger-Grabner, 2022). Laut der Literatur hat sich eine Stufenzahl zwischen fünf und sieben bewährt, da so die besten Validitäten und Reliabilitäten geliefert werden (Berger-Grabner, 2022; Döring, 2023). Berger-Grabner (2022) ergänzt, dass eine höhere Stufenzahl die kognitiven Fähigkeiten der TN überfordern könnte und eine geringere Stufenzahl weniger differenzierte Aussagen ermögliche. Aus diesen Gründen wurde eine sechs-stufige Skala gewählt. Mit einer

sechs-stufigen Skala kann durch das Fehlen einer Mittelkategorie der sogenannten Tendenz zur Mitte vorgebeugt werden, wodurch eine tendenzielle Richtung des Urteils durch die TN erzwungen wird (Döring, 2023). Die sechs-stufige Skala reichte von (1) stimme überhaupt nicht zu bis (6) stimme vollkommen zu. Neben den Antwortskalen wurde auch eine Mehrfachauswahl bezüglich der Rollen verwendet. Die TN konnten alle für sie relevanten Rollen während einer Intervention anwählen. Ausserdem gab es zusätzlich offene Fragen mit offenen Textfeldern als Antwortmöglichkeit, um relevantes und detailreiches Wissen abzurufen, was die Konstruktion der nachfolgenden problemzentrierten Interviews in Kapitel 3.6 und die Ableitung von Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 erleichtern sollte.

Zusätzlich wurden Filterfragen im Fragebogen erstellt. Die Filterung betrifft einerseits das Item „Ich weiss, was Selbstorganisation in Bezug einer Anstellung ist.“. Falls das Item mit (1) stimme überhaupt nicht zu bis (3) stimme eher nicht zu beantwortet wurde, wurde eine Definition der Selbstorganisation ausgelöst. Falls diese Definition nicht verstanden wurde, konnten alle Fragen ausgefüllt werden, die das Wort Selbstorganisation nicht enthielten. Dadurch sollte eine Verzerrung der Antworten vermieden werden, die mit Selbstorganisation zu tun haben. Dies traf jedoch auf keine Teilnahme zu. Ein weiterer Filter wird in Kapitel 3.5.3 beschrieben, da er die Stichprobengrösse beeinflusst.

Vor der Veröffentlichung des Fragebogens wurde dieser einem Testdurchlauf unterzogen, welcher im folgendem Kapitel 3.5.2 beschrieben wird.

3.5.2 Pre-Test und finale Durchführung

Vor der Verwendung des Fragebogens wurde ein Pre-Test durchgeführt, um dessen Verständlichkeit und Zielführung zu überprüfen sowie um den Umfang der Bearbeitungszeit festzustellen. Nicht zuletzt diente der Test auch dazu, die Komptabilität zu überprüfen, damit der Fragebogen auf verschiedenen Geräten und Browsern funktionierte.

Der Fragebogen wurde an 10 Testpersonen aus dem persönlichen Umfeld der Autorin versendet. Die Testpersonen konnten direkt bei dem zu verbesserten Item Pre-Test-Kommentare abgeben, um Verbesserungsvorschläge zu machen. Resultierend konnten einige Formulierungen von Items optimiert werden. Einige Testpersonen kannten die Begriffe Inter- und Supervisionen nicht, während die Zielgruppe mit diesen Begrifflichkeiten vertraut ist. Daher wurde keine Anpassung vorgenommen. Es wurde festgestellt, dass der Begriff Selbstorganisation ebenfalls nicht von allen verstanden wurde, woraufhin die in Kapitel 3.5.1 beschriebene Filter-Frage eingebaut wurde. Ein Item mit offener Antwortmöglichkeit wurde aufgrund der Bearbeitungszeit eliminiert. Zwei weitere Items mit einer Antwortskala wurden ebenfalls eliminiert, da sie für den Forschungsgegenstand nicht zielführend waren. Nach diesen Anpassungen war der Fragebogen für die richtige Erhebung einsatzbereit.

Am 1. März 2023 wurde den MA des Sozialateliers in einer Sitzung durch die Autorin vorliegender Arbeit erklärt, dass sie einen Fragebogen ausfüllen sollten. Der finale Fragebogen

wurde am 21. März 2023 mit einem Link via Mail durch die Autorin an alle Sozialpädagoginnen und -pädagogen des Sozialateliers versendet. Der Fragebogen war bis und mit zum 30. März 2023 zur Teilnahme verfügbar. Vor der Schliessung erfolgte am 27. März 2023 eine Erinnerungsmail an alle Zielpersonen.

3.5.3 Stichprobe

Die Stichprobengrösse hängt von der Zielsetzung der Forschung ab (Döring, 2023). Generell gilt, je grösser eine Stichprobe ist, umso repräsentativer können die Daten gegenüber der Grundgesamtheit sein. Da die vorliegende Arbeit einen explorativen Charakter hat, könnten jedoch auch kleine Stichproben ausreichend sein (Döring, 2023). In dieser Arbeit umfasst die Grundgesamtheit 20 Personen ($N=20$), wodurch die Stichprobe auf maximal 20 Personen begrenzt ist, was einer kleinen Stichprobengrösse entspricht. Ausserdem wurde berücksichtigt, dass der Fragebogen für die MA des Sozialateliers aufgrund der Selbstorganisation freiwillig sein sollte. Die Freiwilligkeit kann mit einer Teilnahmeverweigerung und damit zu einer geringeren Teilnahme führen, was die Repräsentativität der Ergebnisse auf die in vorliegender Arbeit bezogene Grundgesamtheit zusätzlich mindert (Berger-Grabner, 2022).

Die Grundgesamtheit besteht auf 20 Sozialpädagoginnen und -pädagogen ($N=20$), welche SPF, BR oder WC anbieten. Davon sind 8 Personen im Stundenlohn beziehungsweise als freie MA angestellt und 12 sind festangestellt. Von diesen 20 MA haben 16 an der Online-Umfrage teilgenommen, was einer Teilnahmequote von 80% entspricht. Bei den 16 Teilnahmen gab es 3 Abbrüche, wovon 2 Abbrüche bereits bei den ersten fünf Fragen erfolgten. Aus diesem Grund wurden diese 2 TN aus der Auswertung eliminiert. Der dritte Abbruch fand in der zweiten Hälfte der Umfrage statt, weshalb die Daten von dieser Person bis zum Abbruch berücksichtigt wurden. 13 von 16 MA haben den Fragebogen demnach vollständig ausgefüllt. Von diesen 13 MA sind 9 festangestellt. Die Person, welche im letzten Teil abgebrochen hat, ist festangestellt. Die Stichprobe umfasst mit der Person, welche abgebrochen hat, 14 Personen ($n=14$). Aufgrund des Abbruchs ist die Stichprobe nicht bei jedem Item gleich gross. Zusätzlich wurde im Fragebogen eine Filterfrage eingebaut, was die Stichprobe bei gewissen Items ebenfalls reduziert. Es wurde abgefragt, wann die letzte Intervention besucht wurde. Wurde die letzte Intervention vor Oktober 2022 besucht, also seit über sechs Monaten, wurde die Person direkt zu der zweitletzten Frage des Fragebogens weitergeleitet. Diese Massnahme diente dem Zweck, die Antworten aufgrund von unklaren Erinnerungen nicht zu verzerren. Dies betraf 3 TN. Die 3 TN konnten jedoch die Items zu den Hauptkategorien Selbstorganisation, Wissensmanagement und Ideen für weitere Austausch- und Beratungsgefässe im Sozialatelier ausfüllen.

Im nachfolgenden Kapitel 3.5.4 wird erläutert, wie die Daten der TN ausgewertet wurden.

3.5.4 Auswertungsmethoden

Um repräsentative Ergebnisse für das Praxisunternehmen in dieser Arbeit zu erzielen, wäre eine höhere Teilnahmequote wünschenswert gewesen (Heimsch & Niederer, 2022). Aufgrund der

kleinen Grundgesamtheit ($N=20$) wurde der Fragebogen mit Fokus auf die deskriptiven Statistiken und Mittelwertvergleiche konstruiert, da sinnvolle Inferenzstatistiken nicht vorteilhaft waren. Es wurde eine Übersichtstabelle mit Mittelwerten, Standardabweichungen, Minimalwerte und Maximalwerte (Range) aller Variablen kreiert.

Interessante Erkenntnisse wurden zudem mit Säulendiagrammen dargestellt, um diese anschliessend in problemzentrierten Interviews mit MA zu diskutieren. Diese Methode wird im Kapitel 3.6 beschrieben und die Säulendiagramme können im Anhang J eingesehen werden.

Wie in Kapitel 3.5.1 beschrieben, wurden Items für die Supervisionen kreiert, welche mit denjenigen der Intervention übereinstimmen. Diese Items wurden mit dem Ziel entwickelt, um Mittelwertvergleiche durchzuführen. Die Tabelle 4 zeigt die genannten Items.

Tabelle 4

Übersicht der Variablen für die Auswertung der zentralen Tendenzen mit einem Mann-Whitney-U-Test

Item-Nr.	Aussage
V_29	Die Interventionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.
V_55	Die Supervisionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.
V_25	Die Arbeit in den Fällen wird durch die Teilnahme an den Interventionen erleichtert.
V_51	Die Arbeit in den Fällen wird durch die Teilnahme an den Supervisionen erleichtert.
V_26	Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Intervention zum richtigen Zeitpunkt statt.
V_52	Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Supervision zum richtigen Zeitpunkt statt.
V_27	An den Interventionen findet ein Austausch über Wissen statt.
V_53	An den Supervisionen findet ein Austausch über Wissen statt.
V_28	An den Interventionen findet ein Austausch über Methoden statt.
V_54	An den Supervisionen findet ein Austausch über Methoden statt.
V_48	Nach einer Intervention brauche ich Zeit, um die behandelten Fälle zu verarbeiten.
V_56	Nach einer Supervision brauche ich Zeit, um die behandelten Fälle zu verarbeiten.
V_49	Nach einer Intervention kann ich konzentriert weiterarbeiten.
V_57	Nach einer Supervision kann ich konzentriert weiterarbeiten.

Um die Mittelwerte zwischen Inter- und Supervisionen zu vergleichen, ergaben die Interventionen ($n=11$) und die Supervisionen ($n=10$) je eine unabhängige Stichprobe und somit die Gruppierungsvariablen. Aufgrund von Filterfunktionen und Abbrüchen sind die Stichprobengrößen unterschiedlich gross. Die Items, die gleiche Aussagen zu Inter- und Supervisionen beinhalteten, wurden zu einem Item zusammengeführt. Beispielsweise wurden die Antworten von V_29 und V_55 zu einem neuen Item zusammengeführt. Die neu erstellten Items stellten die abhängigen Variablen dar und enthielten jeweils 21 Antworten. V_49 und V_57 enthielten nur 20 Antworten, da eine Person wie in Kapitel 3.5.3 erwähnt abgebrochen hatte.

Die geeigneten statistischen Verfahren zur Signifikanzprüfung von zwei unabhängigen Stichproben auf einen Mittelwert sind in der Regel der t-Test für unabhängige Stichproben und

der Mann-Whitney-U-Test als nichtparametrische Alternative (Heimsch & Niederer, 2022). Zur Festlegung des zu wählenden Tests wurden die Daten zu Beginn auf ihr Skalenniveau geprüft. Die ausgewählten Daten wurden mit Hilfe einer Likert-Skala erhoben, was ein Ordinalskalenniveau zur Folge hatte. Aufgrund des Skalenniveaus und weil kleine Stichproben vorlagen, fiel die Wahl auf einen Mann-Whitney-U-Test. Dieser ist auch für Ausreisser geeigneter (Heimsch & Niederer, 2022). Aufgrund des Skalenniveaus wurde auf die Prüfung auf Normalverteilung verzichtet, welche für einen t-Test für unabhängige Stichproben erforderlich gewesen wäre. Nach Durchführung und Interpretation des Mann-Whitney-U-Tests wurden problemzentrierte Interviews erstellt, welche in Kapitel 3.6 beschrieben werden.

3.6 Problemzentrierte Interviews zur Generierung von Handlungsempfehlungen

Mithilfe des problemzentrierten Interviews kann der Fokus des Interviews auf ein Problem, ein Thema gesetzt werden. In diesem Fall lag der Fokus auf diejenigen Ergebnisse, welche Potenzial zur Ableitung von Handlungsempfehlungen hatten. Diese ergaben sich aus den Erhebungen der vorangegangenen Methoden. Bevor in Kapitel 3.6.2 geschildert wird, wie das Interview konstruiert wurde, beschreibt das Kapitel 3.6.1 das Sampling.

3.6.1 Sampling

Die problemzentrierten Interviews wurden mit drei MA durchgeführt. Die Geschäftsleitung wurde nicht miteinbezogen, da ihnen die Sichtweise der MA zentral war. Bei der Akquirierung der Befragten wurde darauf geachtet, MA mit unterschiedlichen Dienstjahren und unterschiedlichem Alter anzufragen. Aufgrund der Anonymität werden die Merkmale nicht weiter beschrieben.

Für die Wahrung der Authentizität der Befragten wurden die Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Jedes Thema wurde während 15 Minuten von je zwei Befragten besprochen. Jede Person konnte innert 30 Minuten zu zwei Themen ihre Sichtweise schildern, wobei das Interview aufgenommen wurde. Es wurden Einverständniserklärungen unterschrieben.

3.6.2 Leitfadenkonstruktion

Aufgrund der Informationen aus Literatur, Beobachtungen, Experteninterviews und den Ergebnissen des Fragebogens konnten Themen gebildet werden, welche gemäss der Auswertung Potenzial für die Ableitung von Handlungsmaßnahmen hatten. Besonders die ausgewerteten Mittelwerte und die Standardabweichungen aus den Ergebnissen des Fragebogens aus Kapitel 4.3 haben die Bildung von Themen unterstützt. Die Tabelle 5 bietet eine Übersicht über die gebildeten Themen und warum welche Items aus dem Fragebogen involviert wurden.

Tabelle 5

Begründung der gebildeten Themen der problemzentrierten Interviews, um Handlungsmaßnahmen abzuleiten

Thema	Involvierte Items	Begründung für die Involvierung
Wissensmanagement	V_21 Ich bin an einem Wissensaustausch im Team interessiert.	Die Daten ($M = 5.64$; $SD = 0.497$) weisen darauf hin, dass die MA tendenziell an einem Wissensaustausch im Team interessiert sind. Mit diesem Interesse können Optimierungen angegangen werden.
	V_22 Ich teile mein Wissen im Sozialatelier aus eigener Initiative, wenn ich in einer Weiterbildung (oder ähnliches) eine für das Sozialatelier nützliche Methode (oder ähnliches) kennengelernt habe.	Die Daten ($M = 4.36$; $SD = 0.633$) weisen darauf hin, dass die Initiative der MA tendenziell vergrößert werden kann, vor allem, da die MA tendenziell an einem Wissensaustausch interessiert sind.
	V_18 Das Wissen der MA ist im Sozialatelier dokumentiert/ abgespeichert.	Die Daten ($M = 4.36$; $SD = 0.633$) weisen darauf hin, dass das Wissen der MA tendenziell noch besser dokumentiert/ abgespeichert werden kann, vor allem, da die MA tendenziell an einem Wissensaustausch interessiert sind.
Befähigung zur Selbstorganisation durch Inter- und Supervisionen	V_29 Die Interventionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.	Die Daten ($M = 4.45$; $SD = 1.128$) weisen darauf hin, dass die Interventionen tendenziell zur Selbstorganisation befähigen. Eine Optimierung der Intervention könnte zu einer erhöhten Selbstorganisation führen.
	V_55 Die Supervisionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.	Die Daten ($M = 4.80$; $SD = 1.033$) weisen darauf hin, dass die Supervisionen tendenziell mehr zur Selbstorganisation befähigen als die Interventionen.
Optimierung Intervention	V_26 Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Intervention zum richtigen Zeitpunkt statt.	Die Daten ($M = 4.36$; $SD = 1.206$) weisen darauf hin, dass die MA den Zeitpunkt der Intervention tendenziell unterschiedlich geeignet empfinden.
	V_44 Am Ende wird die Intervention zusammen reflektiert.	Die Daten ($M = 3.70$; $SD = 1.160$) weisen darauf hin, dass bei einer Intervention tendenziell keine Reflexion erfolgt.
	V_45 Eine Reflexion am Ende der Intervention ist mir wichtig.	Die Daten ($M = 4.40$; $SD = 0.966$) weisen darauf hin, dass bei einer Intervention tendenziell eine Reflexion gewünscht wird.

Für die problemzentriertes Interview wurde ein Leitfaden entwickelt, der eine ausgewogene Balance zwischen starker und geringer Standardisierung anstrebte, wie es typisch für solche Interviews ist (Döring, 2023). Die Leitfäden können im Anhang J eingesehen werden.

Der Ablauf eines problemzentrierten Interviews gliedert sich in vier Teile: die Gesprächseröffnung, allgemeine Sondierungen, spezifische Sondierungen und Ad-hoc-Fragen (Mey, 2000). In der Gesprächseröffnung wurde den Befragten eine erzählgenerierende Frage gestellt, damit sie möglichst offen erzählen. Danach wurden ihnen Säulendiagramme zu den Themen präsentiert, welche sie interpretieren sollten. Im Anschluss wurden detailfördernde Nachfragen gestellt, um Aussagen durch Detaillierungen auszuschnücken und um Auslassungen und Zurückhaltungen von Informationen zu verhindern (Mey, 2000). Mit den spezifischen Sondierungen, namentlich der Zurückspiegelung, Konfrontation und den Verständnisfragen, wurde einerseits das Verständnis der Aussagen sichergestellt, andererseits wurden die Aussagen miteinander verknüpft. Ad-hoc-Fragen sind Fragen, welche im Leitfaden vorskizziert wurden, um beispielsweise das Gespräch am Laufen zu halten oder konkrete Punkte anzusprechen, welche nicht von den Befragten selbst erwähnt wurden (Mey, 2000). Gemäss Mey (2000) ist ein weiterer Nutzen dieser Fragen, Interviews miteinander vergleichen zu können. Dieser Nutzen war für die geführten Interviews notwendig, da jedes Thema von zwei Befragten behandelt wurde und somit Übereinstimmungen oder Differenzen in den Aussagen erkennbar wurden. Über die anschliessende Auswertungsmethode gibt das Kapitel 3.6.3 Auskunft.

3.6.3 Auswertungsmethoden

Wie die Experteninterviews aus Kapitel 3.4, wurden die problemzentrierten Interviews für die Auswertung mit MAXQDA Analytics Pro 2022 transkribiert, codiert und analysiert. Die Transkripte der Interviews sind in Anhang K verfügbar.

Da die Interviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt wurden, wurden sie nach Kuckartz (2018) transkribiert, wobei das Schweizerdeutsch wörtlich in Schriftdeutsch übersetzt wird, ohne vorhandene Dialekte zu transkribieren. Die Transkripte enthalten nur relevante Informationen für die Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 und alle Aussagen, die Rückschlüsse auf die Befragte zulassen, wurden anonymisiert.

Wie bei den Experteninterviews wurde aufgrund des eher explorativen Charakters die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) verwendet. Die Methode ist in Kapitel 3.4.3 beschrieben und wird daher im aktuellen Kapitel nicht mehr wiedergegebene.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse erläutert, welche sich aus der Methodik ergeben haben. Das Kapitel ist in die Ergebnisse der Beobachtungen, Kapitel 4.1, der Experteninterviews, Kapitel 4.2 und des Fragebogens, Kapitel 4.3, unterteilt. Die Ergebnisse des Fragebogens stellen den Fokus der Ergebnisse dar. Die Ergebnisse der problemzentrierten Interviews, Kapitel 4.4, runden das Kapitel ab.

4.1 Ergebnisse Beobachtungen

Mit einem Beobachtungsraster wurde je eine Inter- und Supervision beobachtet. Die Ergebnisse des jeweiligen Kernaspektes wurden zusammengefasst, da die Beobachtungen dazu dienen, Zugang zum Forschungsgegenstand zu erhalten und um mögliche Ideen für die nachfolgenden Methoden zu gewinnen. Bei den Beobachtungen handelt es sich um das subjektive Empfinden der Beobachterin. Tabelle 6 fasst die Ergebnisse einer Intervention zusammen und Tabelle 7 diejenigen einer Supervision.

Tabelle 6

Zusammengefasste Ergebnisse der Beobachtung einer Intervention

Kernaspekt	Zusammengefasste Beobachtungen der Intervention
Gruppenkonstellation	Es haben vier Personen (ohne Moderation) teilgenommen, wovon alle festangestellt waren. Es haben tendenziell neuere MA teilgenommen. Das Alter war durchmischert vertreten und die Geschlechter ausgeglichen.
Kommunikation in der Gruppe	Die TN pflegten eine professionelle, humorvolle und konstruktive Kommunikation. Kritik wurde respektvoll, sachlich und mit einer wertschätzenden Art geäußert.
Rollen	Die Rolle der Fallgeberin, des Fallgebers wurde zu Beginn der Intervention zugeteilt. Es stand implizit fest, dass die PL die Leitung/Moderation übernimmt. Alle hielten eine Beratungsfunktion inne. Andere Rollen wurden nicht verteilt und waren für die Beobachterin nicht erkennbar.
Ablauf	Die Leitung/Moderation übernahm die PL. Die Struktur war für die Beobachterin nicht durchgehend erkennbar. Die Leitung hat teilweise paraphrasiert sowie bei Unklarheiten nachgefragt. Eine Reflexion der Intervention fand nicht statt.

Tabelle 7

Zusammengefasste Ergebnisse der Beobachtung einer Supervision

Kernaspekt	Zusammengefasste Beobachtungen der Supervision
Gruppenkonstellation	Es haben sieben Personen (ohne Moderation) teilgenommen, wovon alle festangestellt waren. Es haben sowohl neuere als auch mehrjährige Angestellte teilgenommen. Das Alter war durchmischt vertreten und die Geschlechter ausgeglichen.
Kommunikation in der Gruppe	Die TN pflegten eine professionelle und konstruktive Kommunikation mit Ich-Botschaften und einer wertschätzenden Haltung. Allen TN wurde die Chance gegeben, sich zu Wort zu melden.
Rollen	Die Rolle der Fallgeberin, des Fallgebers wurde zu Beginn der Supervision zugeteilt. Es stand implizit fest, dass der Supervisor die Leitung übernimmt. Alle hielten eine Beratungsfunktion inne. Andere Rollen wurden nicht zugeteilt und waren nicht erkennbar.
Ablauf	Die Leitung übernahm der Supervisor. Die Supervision wurde mit einer allgemeinen positiven Frage eingeleitet. Nach jedem Fall wurde die Fallgeberin, der Fallgeber gefragt, was aus der Supervision mitgenommen werden kann. Der Supervisor gab zudem fachlichen Input und forderte die TN mit offenen Fragen dazu auf, sich und die Thematik zu reflektieren.

Da die Geschlechter ausgeglichen teilgenommen haben und um die Anonymität der TN zu wahren, wurde das Geschlecht der MA bei den nachfolgenden Methoden nicht mehr berücksichtigt. Da die Kommunikation in der Gruppe positiv wahrgenommen wurde und es keine negativen Auffälligkeiten oder Unterschiede zwischen den Inter- und Supervision gab, wurde auch dieser Kernaspekt bei den nachfolgenden Methoden nicht weiter berücksichtigt. Die Verteilung und Umsetzung der Rollen sowie der Ablauf waren der Beobachterin nicht durchgehend schlüssig, weshalb diese Kernaspekte weiterhin beachtet wurden.

4.2 Ergebnisse Experteninterviews

Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, sollte durch die Experteninterviews ein tieferes Verständnis des Forschungsgegenstandes erlangt werden (Flick, 2017). Zusätzlich bestand das Ziel darin, aus den erhaltenen Informationen mögliche Items für die Erstellung des Fragebogens abzuleiten und durch das Wissen der Befragten mögliche Anhaltspunkte für die Ableitung von Handlungsempfehlungen zu erhalten.

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Äusserungen der Befragten geschildert, welche eine Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen haben. B1 stellt dabei die befragte

Person der Hochschule für Soziale Arbeit dar, B2 die Person von einem anderen SPF-Unternehmen und B3 stellt die festangestellte Person des Praxisunternehmens dar.

4.2.1 Definition Selbstorganisation

Auf die Frage, was für die Befragten Selbstorganisation bedeutet, wurde deutlich, dass der Begriff breit definiert werden kann. In jeder Definition wurden jedoch verschiedene Kompetenzen der MA angesprochen. Diese reichen beispielsweise von der Selbstkompetenz bis zur Entscheidungskompetenz. B2 erwähnte, dass durch die Selbstorganisation die Kompetenzen der MA angesprochen und gefördert werden sollen. Sowohl von B2 wie auch von B3 wurde genannt, dass die MA dafür verantwortlich sind, das Zeitguthaben des Falls im Blick zu halten. Zusätzlich erwähnte B3 Aufgaben wie die rechtzeitige Verfassung und Abgabe von Berichten und das Einhalten von Regelungen.

B1 äusserte, dass dem Team die Verantwortung dafür überlassen werden sollte, wie die Inter- und Supervisionen durchgeführt werden. Beispielsweise soll ein Budget zur Verfügung gestellt werden, damit das Team selbstorganisiert nach seinen Bedürfnissen Fachpersonen organisieren kann. Mit diesem Vorschlag würde sowohl das Tragen von Verantwortung als auch die Entscheidungskompetenz angesprochen.

4.2.2 Methoden Austausch- und Beratungsgefässe

Das Wissensmanagement ist für alle Befragten wichtig. B2 schilderte, dass MA bereits bei einer Neuanstellung mit der Wichtigkeit des Wissensmanagements konfrontiert seien. Dabei geht es vor allem darum, dass die neuen MA die Prozessabläufe mitbekommen und verstehen. Dadurch sollen sie mit der Haltung im Unternehmen und mit der Qualitätssicherung in Berührung kommen. Als Unterstützung werden im Unternehmen von B2 Austauschgefässe geschaffen wie die Fachberatung (Intervision), kollegiale Beratung, Coaching mit der Leitung, Raum für die Besprechung der Haltung im Unternehmen oder die Möglichkeit, individuell im Team ein Zweiergespräch zu organisieren. Ausserdem würde bei ihnen fünfmal jährlich eine Supervision stattfinden. Im Unternehmen von B3 werden Supervisionen regelmässiger angeboten als bei B2. Die Haltungsfragen erhalten bei B3 kein eigenes Gefäss wie bei B2.

B1 ergänzt die genannten Methoden zum Wissensmanagement mit Handbüchern zu spezifischen Themen. B1 ist jedoch in der Meinung, dass diese nie richtig verwendet werden und das Wissen durch ein Handbuch an Lebendigkeit verliert. B1 findet es wichtiger, wenn die Kommunikation zwischen den MA aufrechterhalten wird, da Wissen durch Interaktion lebe.

4.2.3 Individuelles Wissen transferieren

Bei B2 ist explizit erwünscht, dass die MA ihr Wissen aus Weiterbildungen im Team teilen. B3 äussert im Vergleich dazu, dass MA bisher wenig Wissen aus Weiterbildungen im Team geteilt hätten. Ausserdem sei B3 auch kein Vorgehen oder Konzept bekannt, wie das Wissen im Unternehmen gespeichert und zugänglich gemacht wird. Um selbst Wissen aus Weiterbildungen

im Team zu teilen, sagt B3 aus, dass B3 vom Thema überzeugt sein und das Gefühl haben muss, dass das Team Interesse und einen Nutzen hat. B1 ergänzt, dass MA Lust haben müssen, ihr Wissen zu teilen.

4.3 Ergebnisse Fragebogen

In diesem Kapitel werden die Häufigkeiten und deskriptiven Statistiken des Fragebogens sowie die Antworten der offenen Fragen zusammengefasst berichtet. Ausserdem sind die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu finden. Aufgrund der kleinen Grundgesamtheit ($N=20$) und der eher tiefen Teilnahmequote in der Befragung konnten keine aussagekräftigen und zuverlässigen Hypothesentests durchgeführt werden. Die Ergebnisse beruhen aus diesem Grund auf Tendenzen und sind daher für die Grundgesamtheit vorliegender Arbeit nicht repräsentativ zu betrachten. Diese Limitation wird in Kapitel 5.1 diskutiert.

4.3.1 Merkmale der Teilnehmenden

Im Fragenbogen wurden Merkmale der TN erhoben, wobei das Alter, Dienstalter (Anzahl Jahre aufgerundet), die Anstellungsart und das Pensum in Prozent bei einer Festanstellung abgefragt wurden. Von der Stichprobe ($n=14$) sind 50% der TN 55 – < 64 Jahre alt. Die anderen 50% setzen sich aus 7.1% (25 – 34), 21.4% (35 – 44) und 21.4% (45 – 54) zusammen. Die TN sind somit im Schnitt eher in der zweiten Hälfte des erwerbstätigen Altersabschnitts. Das Alter wurde in Altersklassen abgefragt, um die Anonymität der MA zu wahren. Ausserdem begann die erste Klassifizierung bei 25 Jahren, da es keine jüngeren Angestellten im Sozialatelier gab.

Die Abbildung 1 zeigt, seit wie vielen Jahren die TN im Sozialatelier angestellt sind. Die TN konnten durch eine offene Texteingabe ihr aufgerundetes Dienstjahr eingeben. Aufgrund der Wahrung der Anonymität wurden die Daten später zu Kategorien zusammengefasst. 42.5% der TN sind seit maximal 3 Jahren angestellt. 57.2% der TN sind seit mindestens 4 Jahren im Sozialatelier, wobei das älteste Dienstjahr zwischen 13 und 15 Jahren liegt. Im Schnitt sind die TN seit 5.71 Jahren im Sozialatelier tätig.

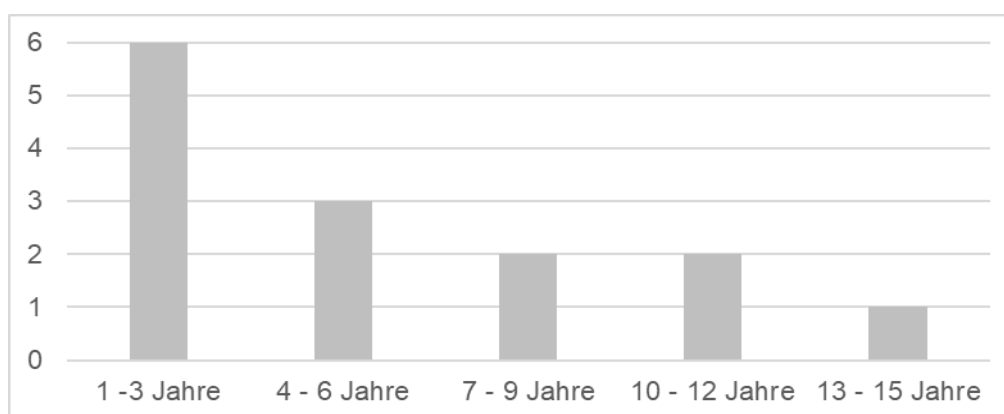


Abbildung 1. Überblick über die aufgerundeten Dienstjahre der Teilnehmenden des Fragebogens ($n=14$)

Ausserdem liegt das Pensum der Festangestellten ($n=10$) zwischen 50 und 90

Stellenprozenten. Alle festangestellten TN arbeiten somit in einem Teilzeit-Pensum.

4.3.2 Deskriptive Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die Masse der zentralen Tendenz von den geschlossenen Variablen aller Kategorien, wie in Kapitel 3.5.1 aufgeführt, berichtet. Das verwendete Mass stellt den Mittelwert dar, welcher hierbei dem arithmetischen Mittel, dem mathematischen Durchschnitt, entspricht. Der Mittelwert gibt jedoch keine Auskunft über die Streubreite der einzelnen Antworten. Aus diesem Grund werden zusätzlich die jeweils minimale und maximale Antwort (Range) angegeben sowie die Standardabweichung. Die Standardabweichung gibt darüber Auskunft, wie stark die Streuung um den Mittelwert ist, was durch die Range verdeutlicht wird. Die Standardabweichung entspricht der Quadratwurzel der Varianz und verfügt über die gleichen Masseinheiten wie die ursprünglichen Variablen. Aus diesem Grund wird die Standardabweichung und nicht die Varianz dargestellt, damit die Ergebnisse nachvollziehbarer interpretiert werden können (Heimsch & Niederer, 2022).

Wie in Kapitel 3.5.3 geschildert, ist die Anzahl TN aufgrund von Abbrüchen und Filterfragen nicht bei jedem Item gleich gross. Die Ergebnisse der Haupt- und Unterkategorien werden nun nachfolgend in den Tabellen 8 bis 19 berichtet.

Hauptkategorie: Selbstorganisation

Tabelle 8

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Selbstorganisation.

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_12 Ich weiss, was Selbstorganisation in Bezug einer Anstellung ist.	14	2	6	5.00	.961
V_20 Die Dokumentation/Abspeicherung von Wissen im Sozialatelier befähigt mich im selbstorganisierten Arbeiten.	14	3	6	4.21	.802
V_24 Der Wissensaustausch im Sozialatelier befähigt mich im selbstorganisierten Arbeiten.	14	3	6	4.79	.802
V_29 Die Interventionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.	11	2	6	4.45	1.128
V_55 Die Supervisionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.	10	3	6	4.80	1.033

Hauptkategorie: Wissensmanagement

Tabelle 9

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Wissensmanagement.

Variablen	n	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_17 Ich habe im Sozialatelier Zugang zu dem Wissen, welches ich für die Erfüllung meiner Arbeit benötige.	14	4	6	5.00	.679
V_18 Das Wissen der MA ist im Sozialatelier dokumentiert/abgespeichert.	14	3	5	4.36	.633
V_19 Ich weiss, wie ich mir nötiges Wissen anschaffen kann.	14	2	6	4.86	1.099
V_21 Ich bin an einem Wissensaustausch im Team interessiert.	14	5	6	5.64	.497
V_22 Ich teile mein Wissen im Sozialatelier aus eigener Initiative, wenn ich in einer Weiterbildung (oder ähnliches) eine für das Sozialatelier nützliche Methode (oder ähnliches) kennengelernt habe.	14	3	5	4.36	.633

Wurde das Item v_22 mit „Stimme eher nicht zu“, „Stimme nicht zu“ oder „Stimme überhaupt nicht zu“ beantwortet, wurde die Folgefrage ausgelöst, aus welchen Gründen das Wissen nicht aus eigener Initiative geteilt wird. Durch ein offenes Textfeld konnte die Antwort eingegeben werden. Die einzige Antwort lautete: „Hab mich damit gar noch nicht auseinandergesetzt. Würde mein Fachwissen jedoch gerne dem Team mitgeben.“

Hauptkategorie: Intervision**Unterkategorie: Letzte Teilnahme**

Tabelle 10

Ergebnis der Frage, wann zuletzt eine Intervision im Sozialatelier besucht wurde (n=14)

	Häufigkeit	Prozent
V_64 März 2023	8	57.1
Februar 2023	2	14.3
Januar 2022	0	0
Dezember 2022	0	0
November 2022	1	7.1
vor Oktober 2022	3	21.4

Die drei TN, welche vor Oktober 2022 das letzte Mal an einer Intervention teilgenommen haben, wurden von den nachfolgenden Kategorien ausgeschlossen. Erst bei der Kategorie der offenen Antworten „Ideen für weitere Austausch- und Beratungsgefäße im Sozialatelier“ konnten sie wieder teilnehmen. Wie in Kapitel 3.5.3 beschrieben, sollten durch diese Massnahme verzerrte Antworten aufgrund von unklaren Erinnerungen reduziert werden. Aus diesem Grund ist die Teilnehmendenzahl bei den nächsten Kategorien kleiner ($n=11$).

Unterkategorie: Vorteile/Nachteile

Tabelle 11

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervention, Unterkategorie Vorteile/Nachteile

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_25 Die Arbeit in den Fällen wird durch die Teilnahme an den Interventionen erleichtert.	11	4	6	5.36	.674
V_26 Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Intervention zum richtigen Zeitpunkt statt.	11	2	6	4.36	1.206
V_27 An den Interventionen findet ein Austausch über Wissen statt.	11	3	6	4.73	1.009
V_28 An den Interventionen findet ein Austausch über Methoden statt.	11	3	6	4.36	.924

Unterkategorie: Rollen

Tabelle 12

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervention, Unterkategorie Rollen

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_30 Die Rollen sind während der Intervention klar definiert.	11	3	6	4.27	.905
V_31 Eine klare Rollenverteilung ist mir wichtig.	11	4	6	4.82	.751
V_41 Ich habe Interesse daran, die Leitung/Moderation während einer Intervention zu übernehmen.	11	1	6	3.82	1.601

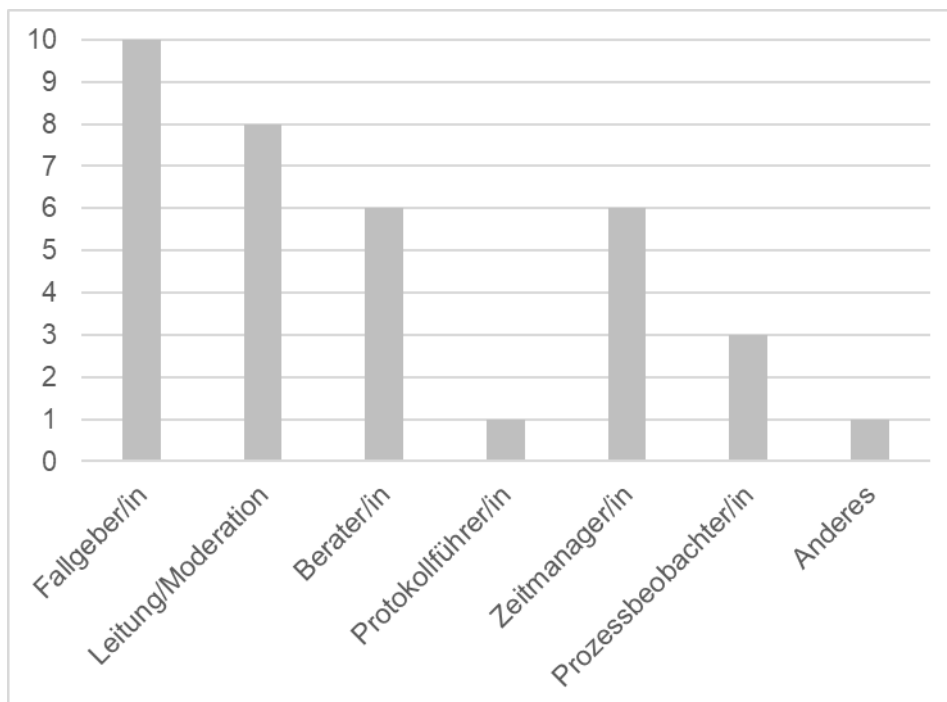


Abbildung 2. Ergebnis der Mehrfachauswahlmöglichkeit bei der Frage:
Welche Rollen sind für dich an einer Intervention wichtig? (v_32) (n=11)

An 91% der TN ist die Rolle der Fallgeberin, des Fallgebers wichtig. Am zweitmeisten wurde die Leitung/Moderation mit 73% gewählt, gefolgt von der Beraterin, dem Berater und der Zeitmanagerin, dem Zeitmanager mit je 55%. Die Beobachtungsrolle ist an 27% der TN wichtig, die Protokollführung an 9%. Mit 9% wurde die Option Anders gewählt. Die Option Anderes konnte mit einem offenen Textfeld ergänzt werden. Die Ergänzung lautet: *Advocatus angeli, advocatus diaboli*.

Tabelle 13

Ergebnis der Frage: Wer übernimmt für gewöhnlich die Leitung/Moderation während einer Intervention?

		Häufigkeit	Prozent
V_40	Pädagogische Leitung	11	100
	Geschäftsführer	0	0
	Mitarbeitende	0	0

Unterkategorie: Ablauf

Tabelle 14

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervention, Unterkategorie Ablauf

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_42 Der Ablauf wird während der Intervention klar definiert.	11	3	6	4.55	.820
V_43 Ein klarer Ablauf ist mir wichtig.	11	4	6	5.00	.447
V_44 Am Ende wird die Intervention zusammen reflektiert.	10	2	5	3.70	1.160
V_45 Eine Reflexion am Ende der Intervention ist mir wichtig.	10	3	6	4.40	.966

Eine Person hat die Teilnahme vorzeitig abgebrochen, wie bereits in Kapitel 3.5.3 beschrieben. Aus diesem Grund beträgt die Teilnehmendenzahl ab V_44 10 Personen ($n=10$).

Unterkategorie: Optimierungsvorschläge

Tabelle 15

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervention, Unterkategorie Optimierungsvorschläge

Variable	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_47 Für die Erledigung meiner Arbeit ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden der Interventionen nicht auf das Sozialatelier beschränkt sind.	10	3	5	3.90	.876

Unterkategorie: Befinden danach

Tabelle 16

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervention, Unterkategorie Befinden danach

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_48 Nach einer Intervention brauche ich Zeit, um die behandelten Fälle zu verarbeiten.	10	3	5	4.00	.943
V_49 Nach einer Intervention kann ich konzentriert weiterarbeiten.	10	2	6	4.50	1.179

Hauptkategorie: Supervision**Unterkategorie: Vorteile/Nachteile**

Tabelle 17

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Vorteile/Nachteile

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_51 Die Arbeit in den Fällen wird durch die Teilnahme an den Supervisionen erleichtert.	10	5	6	5.60	.516
V_52 Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Supervision zum richtigen Zeitpunkt statt.	10	2	5	4.30	.949
V_53 An den Supervisionen findet ein Austausch über Wissen statt.	10	4	6	5.30	.675
V_54 An den Supervisionen findet ein Austausch über Methoden statt.	10	3	6	4.50	1.080

Unterkategorie: Optimierungsvorschläge

Tabelle 18

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Optimierungsvorschläge

Variable	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_58 Für die Erledigung meiner Arbeit ist es hilfreich, wenn Fachpersonen eingeladen werden.	10	3	6	4.50	1.080

Unterkategorie: Befinden danach

Tabelle 19

Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Befinden danach

Variablen	<i>n</i>	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
V_56 Nach einer Supervision brauche ich Zeit, um die behandelten Fälle zu verarbeiten.	10	3	5	3.90	.876
V_57 Nach einer Supervision kann ich konzentriert weiterarbeiten.	10	2	6	4.60	1.075

4.3.3 Vergleich zentraler Tendenz der Intervention und Supervision

Die Tabelle 20 zeigt auf, ob sich Inter- und Supervisionen in ihren zentralen Tendenzen bezüglich den in Kapitel 3.5.4 Tabelle 4 beschriebenen Items signifikant unterscheiden.

Tabelle 20

Ergebnisse der zentralen Tendenzen mit einem Mann-Whitney-U-Test der zusammengeführten Items aus Kapitel 3.5.4

Zusammengeführte Items gemäss Kapitel 3.5.4 Tabelle 4	Bericht der Ergebnisse
Die Inter-/Supervisionen befähigen mich im selbstorganisierten Arbeiten.	Die Interventionen ($Mdn=4$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=5$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 46.000$, $p = 0.557$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
Die Arbeit in den Fällen wird durch die Teilnahme an den Inter-/Supervisionen erleichtert.	Die Interventionen ($Mdn=5$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=6$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 45.000$, $p = 0.512$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
Wenn ich Hilfestellungen zu einem meiner Fälle benötige, findet die Inter-/Supervision zum richtigen Zeitpunkt statt.	Die Interventionen ($Mdn=4$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn = 4.5$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 54.000$, $p = 0.973$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
An den Inter-/Supervisionen findet ein Austausch über Wissen statt.	Die Interventionen ($Mdn=5$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=5$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 37.500$, $p = 0.223$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
An den Inter-/Supervisionen findet ein Austausch über Methoden statt.	Die Interventionen ($Mdn=4$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=4.5$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 51.000$, $p = 0.809$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
Nach einer Inter-/Supervision brauche ich Zeit, um die behandelten Fälle zu verarbeiten.	Die Interventionen ($Mdn=4$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=4$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 47.000$, $p = 0.853$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.
Nach einer Inter-/Supervision kann ich konzentriert weiterarbeiten.	Die Interventionen ($Mdn=5$) unterscheiden sich nicht signifikant von Supervisionen ($Mdn=5$), exakter Mann-Whitney-U-Test: $U = 49.000$, $p = 0.971$. Nach den Effektstärken nach Cohen (1988) liegt kein Effekt vor.

4.3.4 Offene Antworten

In diesem Kapitel werden die Antworten zu den offenen Fragen berichtet. Um die Inhalte dieser Fragen auswerten zu können, wurden die Antworten in eine Excel-Datei überführt und anschliessend kategorisiert. Bei den Tabellen in diesem Kapitel wird jeweils die gebildete Kategorie, die Häufigkeit ihrer Nennung sowie eine Beispielantwort aus dem Fragebogen genannt. Alle Antworten der offenen Fragen können in Anhang L eingesehen werden.

Befanden sich mehrere Stichworte beziehungsweise mehrere unterschiedliche Kategorien in einer Antwort, wurden die Antworten zu verschiedenen Kategorien zugeteilt. Aus diesem Grund müssen die Anzahl Antworten nicht zwingend mit der Anzahl TN übereinstimmen. Die Antworten wurden falls nötig anonymisiert und grammatikalisch zugunsten der Leserlichkeit angepasst.

„Was bedeutet für dich Selbstorganisation in Bezug deiner Anstellung?“

Tabelle 21

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, was für die Teilnehmenden Selbstorganisation in Bezug ihrer Anstellung bedeutet (n=14)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=14)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Selbstständigkeit/ Autonomie	11	Ich organisiere meine Arbeit selbstständig. Ich plane die einzelnen Tätigkeiten nach den Vorgaben und gemäss meiner Einschätzung der einzelnen Situation.
Organisationsfähigkeit	11	Termine mit Familien & Helfernetz selbst organisieren & wahrnehmen. Mich so organisieren, dass ich Berichte termingerecht abgeben kann. Schauen, dass ich an meinem freien Tag wirklich frei machen/behalten kann - Selbstverantwortung! Einfach alles rund um die Organisation selbst im Griff zu haben.
Verantwortung tragen	5	Für mich bedeutet Selbstorganisation, dass ich mehr Verantwortung für meine Aufgabe und Rolle trage, mich selbstständig organisiere und auch Entscheidungen treffen muss.
Wissen beschaffen	2	Ich arbeite möglichst selbstständig und hole mir bei Unklarheiten Infos von KollegInnen.

„Welche Herausforderungen siehst du an der selbstorganisierten Arbeit?“

Tabelle 22

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche Herausforderungen die Teilnehmenden an der selbstorganisierten Arbeit sehen (n=14)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=14)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Selbstständigkeit/ Disziplin	6	Es gehört eine Portion Selbstdisziplin und Eigenverantwortung dazu. Der Arbeitgeber schenkt dem Arbeitnehmer ein hohes Mass an Vertrauen.
Organisationsfähigkeit	6	Dass ich in den Fällen den organisatorischen und prozessgesteuerten Überblick behalte.
Flexibilität/kein fester Tagesablauf	5	Die ganzen Wochen, Monate müssen stets im Überblick behalten werden (Welche Ziele mit welchen Klienten). Man muss immer vorausdenken z.B., wenn ich diese Familie in X nehme, reicht die Zeit nicht, um rechtzeitig am Gespräch in Y zu sein etc.. Es braucht immer auch wieder eine Anpassung und man ist in einem ständigen Wandel. Es gibt keine fix geregelten Arbeitstage, da man nie weiss, was alles noch kommen könnte.
Weniger Austausch	3	Es braucht eine relativ grosse Disziplin. Es besteht die Gefahr des Einzelkämpfers, der Einzelkämpferin. Es braucht eine gute Organisation und Zeitmanagement. Fehlender Austausch im Team, Tür und Angelgespräche
Subjektivität	1	Die Gefahr eines sehr subjektiven Blickes ist gross, deshalb ist der Austausch immens wichtig.
Komplexität	1	Je grösser die Firma wird, umso komplexer ist es, alle Gebiete und Ebenen im Blick zu behalten und nicht zu vergessen. Dafür braucht es dann Gefässe, die wir entwickeln müssen, ohne zu viel Spielraum zu verlieren. Je mehr Struktur, umso mehr gibt es Sicherheit, macht aber unbeweglicher.
Stellt keine Herausforderung dar	1	Ich schätze die Selbstorganisation und empfinde sie nicht als Herausforderung

„Weitere Anregungen zu den Intervisionen, welche nicht abgefragt wurden.“

Tabelle 23

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Anregungen es zu den Intervisionen gibt (n=10)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=10)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Methodenvielfalt	3	Man könnte in den Intervisionen noch mehr methodische Zugänge ermöglichen.
Klarere Struktur und Rollenverteilung	1	Ich fände es wichtig, mehr Struktur in die Intervision zu bringen. Dies könnte geschehen, indem am Anfang u.a. die Rollen klar verteilt würden.
Intervision leiten	1	Aus meiner Sicht sollten die MA befähigt werden, auch die Intervisionen zu leiten.
Keine weiteren Anregungen	5	X

„Weitere Anregungen zu den Supervisionen, welche nicht abgefragt wurden.“

Tabelle 24

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Anregungen es zu den Supervisionen gibt (n=10)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=10)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Teamsupervision	2	Neben Fallbearbeitung, regelmässig auch Teamentwicklung und Psychohygiene thematisieren.
Methodenvielfalt	1	Ich würde sicherlich auch mal eine Teamsupervision begrüssen anstelle von Fallsupervision. Ausserdem vom Supervisor mal eine andere Methode, die er/sie uns vorstellt.
Keine weiteren Anregungen	8	X

„Welche anderen Austausch- und Beratungsgefäße werden im Sozialatelier zusätzlich zu den Inter- und Supervisionen durchgeführt?“

Tabelle 25

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche anderen Austausch- und Beratungsgefäße zusätzlich durchgeführt werden (n=13)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=13)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Persönliche Gespräche im Team	12	Spontane Gespräch unter den MA selbst. Gespräche auf Wunsch mit der Pädagogischen Leitung.
Austausch mit Fachpersonen	2	Bilaterale Gespräche, Bilden von Tandems (Vieraugenprinzip), externe Fachpersonen werden selten im Rahmen einer Intervision eingeladen. Soziallunch.
Hospitationen bei MA	2	Austausch im Zwischendurch ist auch wertvoll. Z.B. beim Kaffee oder beim spontanen gemeinsamen Mittagessen. Die Besuche in den fremden Fällen erachte ich auch als sinnvoll & gewinnbringend. (Also hospitieren bei Teamkolleg*innen)
Enthaltung	1	X

„Welche weiteren Austausch- und Beratungsgefäße kennst du noch, die nicht im Sozialatelier durchgeführt werden?“

Tabelle 26

Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Austausch- und Beratungsgefäße noch nicht durchgeführt werden (n=13)

Kategorie	Häufigkeit Nennung (n=13)	Beispielantwort aus dem Fragebogen
Austausch mit Fachpersonen	2	Intervisionen mit anderen Organisationen
Teamsupervision	1	Teamsupervision
Siehe oben	2	Siehe oben
Enthaltung	8	X

4.4 Ergebnisse problemzentrierte Interviews

Die problemzentrierten Interviews wurden mit drei MA des Sozialateliers durchgeführt, um Themen zu besprechen, welche Potential für die Ableitung von Handlungsempfehlungen hatten. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Äusserungen der Befragten geschildert.

4.4.1 Unstrukturiertes Wissensmanagement

Auf die Frage, wie das individuelle Wissen im Sozialatelier gespeichert wird, äusserte B5, dass die Struktur des Wissensmanagements nicht selbsterklärend sei. Vor allem für neue MA sei es schwierig zu erkennen, welche Person in welchen Themen spezialisiert ist. Eine zugängliche und einfache Dokumentation würde helfen, Personen mit konkreter Expertise zu kontaktieren. Mit der vorhandenen Bibliothek ist B5 zufrieden. B4 fragt lieber die Personen selbst als in der Bibliothek nach einer Antwort zu suchen. Der Austausch sei effizienter, als selbst die Dokumente zu durchstöbern.

Die Frage, wie das Wissen aus Weiterbildungen häufiger geteilt werden würde, beantwortete B4 damit, dass es eine neue Plattform braucht und der Austausch müsste erwünscht sein. B5 und B6 stimmen dieser Äusserung zu. Es sei nicht klar, dass der Austausch formell gewünscht wird.

4.4.2 Selbstorganisation durch Inter- und Supervisionen fördern

Auf die Frage, warum die Befähigung der Selbstorganisation durch die Supervision leicht besser als durch die Intervention wahrgenommen wird, antwortete B4, dass eine Supervisorin oder ein Supervisor Fachwissen miteinbringt und dadurch das Wissen des Teams ergänzen kann. B6 erwähnte, dass die Selbstorganisation der MA durch Inter- und Supervisionen mehr gefördert werden könnte, wenn Fachpersonen eingeladen werden, um bestimmte Themen zu bearbeiten und Fälle zu analysieren. B4 erwähnte Ähnliches, schilderte jedoch auch, dass im Team auch schon viel Erfahrung und Wissen vorhanden ist, was gezielter geteilt werden könnte. B6 erwähnte ebenfalls, dass im Team viel Wissen vorhanden ist.

Ausserdem wünschte sich B6 mehr Methodenvielfalt in den Inter- und Supervisionen. Vor allem MA, welche derzeit oder kürzlich eine Weiterbildung besucht haben, könnten neue Methoden und ihr Wissen miteinbringen. Auch B4 erwähnte den Wunsch nach einer Methodenvielfalt.

Es wurde gefragt, wie die Befragten zu einem von der Leitung zur Verfügung gestelltem Budget stehen, welches sie als Team selbstorganisiert und nach Bedarf für die Einladung von Fachpersonen einsetzen könnten. Beide Befragten waren positiv eingestellt.

4.4.3 Interventionen optimieren

B5 und B6 wurden gefragt, wie sie zu den Resultaten bezüglich der Reflexion der Interventionen stehen. Die Resultate zeigten, dass die Interventionen kaum reflektiert werden, eine Reflexion jedoch erwünscht wäre. Beide stimmten dem Resultat zu. B5 äusserte, dass eine

Reflexion wichtig wäre. Unter einer Reflexion versteht B5, dass Themen von einer letzten Intervision aufgegriffen würden und die Fallbringenden gefragt würden, wie es ihnen bisher mit den Erkenntnissen aus der Intervision ergangen sei. Auch B6 stellt sich vor, die letzte Intervision zu reflektieren und Empfindungen zu diskutieren. Ausserdem kann sich B6 vorstellen, übergeordnete Themen zu sammeln und diese innerhalb von zwei bis drei Intervisionen zu behandeln. Dabei würden dann nur Fälle zu diesen Themen behandelt werden.

Beide seien froh, dass die Termine ganzjährlich festgelegt werden, auch wenn die Zeitpunkte gemäss den Ergebnissen nicht immer stimmen. Sie erwähnten, dass es noch weitere Gefässe gäbe, um einen dringenden Fall zu besprechen.

5 Diskussion

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie die Selbstorganisation der Mitarbeitenden beim Praxisunternehmen durch die Optimierung von bestehenden und durch die Implementierung von neuen Austausch- und Beratungsgefässen gefördert werden kann. Um diese Fragestellung zu beantworten, wurden vier Unterfragen erstellt: 1. Was ist Selbstorganisation gemäss Literatur und gemäss Praxisunternehmen? 2. Was sind Austausch- und Beratungsgefässe und welche sind bereits im Praxisunternehmen vorhanden? 3. Wie könnten die vorhandenen Gefässe optimiert werden? 4. Welche weiteren Gefässe könnten implementiert werden?

In diesem Kapitel werden die genannten Fragestellungen beantwortet, indem die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und miteinander verbunden werden.

In der derzeitigen VUKA-Welt wird Agilität immer wichtiger, da sich Unternehmen mit dieser Fähigkeit kontinuierlich an den komplexen und dynamischen Umweltbedingungen sowie an Herausforderungen anpassen können (Freyth, 2019; Unkrig, 2020). Agile Unternehmensformen zeichnen sich unter anderem durch Selbstorganisation aus (Majkovic et al., 2019).

Selbstorganisation ist in flachen Hierarchien wie in der Soziokratie und Holokratie zu finden (Wörwag & Cloots, 2020). Daraus lässt sich schliessen, dass es nicht die eine Selbstorganisation gibt, sondern, dass Selbstorganisation je nach Kontext anders interpretiert und umgesetzt wird. Diese Annahme wird von den Ergebnissen der Experteninterviews und dem Fragebogen unterstützt, welche ergeben, dass der Begriff Selbstorganisation breit definiert werden kann. Ausserdem wird dies von der Definition von Geramanis und Hutmacher (2020) untermauert, da sie Selbstorganisation als ein Kontinuum zwischen traditionellen bürokratischen Ansätzen und dem Extrem einer gänzlich hierarchiefreien Lösung darstellen. Trotzdem lassen sich Gemeinsamkeiten bezüglich den verschiedenen Selbstorganisationen finden. In der Literatur wird beschrieben, dass durch Selbstorganisation kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, sinnstiftende Aktivitäten sowie ein hoher Anspruch an Selbstführung abgezielt wird. Dies wird erreicht, indem die Verantwortung wo möglich auf die MA verteilt wird, sich Teams selbst führen und eigenverantwortlich arbeiten können (Geramanis & Hutmacher, 2020; Laloux, 2014; Unkrig,

2020; Wörwag & Cloots, 2020). Diesen positiven Aspekten stimmen auch die MA des Praxisunternehmens zu. In der Tabelle 21 Kapitel 4.3.4 wird ersichtlich, dass sie Selbstorganisation mit Autonomie, Organisationsfähigkeit und Verantwortung tragen beschreiben. Des Weiteren wird erwähnt, zu wissen, wie benötigtes Wissen beschafft werden kann. Die Wichtigkeit von Wissen in der Selbstorganisation erwähnen auch Geramanis und Hutmacher (2020) sowie Wörwag und Cloots (2020), da es nach ihren Ansichten keine allwissende Person gibt und somit die kollektive Intelligenz genutzt werden soll (Rump & Eilers, 2022). Unkrig (2020) hebt die Wichtigkeit von Wissen hervor, da sich die Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft verändert und durch Wissen die Herausforderungen der VUKA-Welt bestritten werden können. Um die kollektive Intelligenz – das kollektive implizite und explizite Wissen – nutzen zu können, wird ein Wissenstransfer benötigt (Lam, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Rauter, 2013). Wird der Wissenstransfer aufgrund der Thematik vorliegender Arbeit mit der obigen Beschreibung der Selbstorganisation verbunden, so sollte die Verantwortlichkeit bezüglich des Wissenstransfers auf die MA fallen. Dieser Ansicht ist auch Ackermann et al. (2020). Sie heben hervor, dass das gesamte Team gemeinsam den Ablauf, methodische Elemente, zeitliche Rahmen, Themen und Tätigkeiten des Wissenstransfers definieren soll, um einen erfolgreichen Wissenstransfer erzielen zu können. Aus diesem Grund wurden in der Datenerhebung möglichst alle MA miteinbezogen, um auf deren Sichtweisen Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Durch die Partizipation sollte die Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit der MA berücksichtigt und gefördert werden (Rump & Eilers, 2022), was gemäss Laloux (2014) sowie Wörwag und Cloots (2020) der Selbstorganisation entspricht, wie in Kapitel 3.2 beschrieben.

In diesem Abschnitt wird die zweite Fragestellung beantwortet. Beim Austauschen und Beraten erfolgt ein Wissenstransfer (Widulle, 2020), da gemäss North et al. (2004) wie auch gemäss B1 aus dem Experteninterview Wissen von der Interaktion zwischen Menschen entsteht und lebt. Wie die Ergebnisse in Kapitel 4.3.4 Tabelle 25 zeigen, wird Wissen im Praxisunternehmen durch informelle und formelle Austausch- und Beratungsgefässe transferiert. Zu den informellen Gefässen zählen beispielsweise Kaffeepausen oder Gespräche zwischen Türen und Angeln wie in Kapitel 2.4 erwähnt. Für den Wissenstransfer sind jedoch vor allem die formellen Gefässe von Bedeutung, da gemäss North et al. (2004) Wissen unter vorgegebenen Rahmenbedingungen optimaler geteilt werden kann. Es geht hervor, dass der Wissenstransfer, welcher durch diese Rahmenbedingungen zustande kommt, zu einer schnellen Reaktionsfähigkeit und Problemlösung in der operativen Tätigkeit verhelfen, wie auch die Entwicklung von weiterem Wissen und von Kompetenzen fördern kann (Ackermann et al., 2020). Geramanis und Hutmacher (2020) unterstützen die Sicht auf die Rahmenbedingungen. Wird ihre Definition der Selbstorganisation in Kapitel 2.2 hinzugezogen, macht es Sinn, Gefässe zu optimieren oder zu implementieren, welche Rahmenbedingungen schaffen. Sie begründen, dass Rahmenbedingungen rasche Anpassungen an neue Bedingungen und Herausforderungen ermöglichen. Als Gefässe mit Rahmenbedingungen gelten im Sozialatelier Inter- und

Supervisionen sowie das individuelle Coaching durch die PL. In vorliegender Arbeit wurde der Fokus auf die Intervision gesetzt, wobei Supervisionen auch berücksichtigt wurden. Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, sollen die MA durch den Wissenstransfer zu mehr Selbstorganisation befähigt werden, was sich wiederum auf Austausch- und Beratungsgefässe übertragen lässt, da während diesen Gefässen Wissen transferiert wird (Widulle, 2020). Aus diesem Grund wurde mittels einem Online-Fragebogen untersucht, inwiefern Inter- und Supervisionen derzeit die Selbstorganisation befähigen. Mit der Überprüfung der zentralen Tendenz durch einen Mann-Whitney-U-Test konnte nicht festgestellt werden, dass Intervisionen die Selbstorganisation mehr befähigen als Supervisionen und umgekehrt, wie in Kapitel 4.3.3 Tabelle 20 ersichtlich. Das bedeutet, dass sich diese Mittelwerte statistisch nicht unterscheiden und somit ein tendenzieller Unterschied vorliegt. Die Ergebnisse zeigen somit eine Tendenz der Antworten, die durch andere Teilnahmen aus dem Team unterschiedlich ausfallen könnte. Die Ergebnisse sind aus diesem Grund nicht repräsentativ für das gesamte Team. Mit dieser Erkenntnis werden nun die Antworttendenzen der Aussagen unter Kapitel 4.3.3 Tabelle 20 durch das Abgleichen der Mittelwerte und Standardabweichungen miteinander verglichen. Es ist erkennbar, dass die Intervision tendenziell weniger im selbstorganisierten Arbeiten befähigt als die Supervision. Aus der Tabelle geht hervor, dass die Intervision tendenziell weniger die Arbeit in den Fällen erleichtert und dass weniger Austausch über Wissen und Methoden stattfindet als bei einer Supervision. Während den Beobachtungen der Inter- und Supervision hielt die Beobachterin fest, dass der Supervisor fachlichen Input gegeben hat, was die PL bei der Intervision nicht gemacht hat. Laut der Theorie finden Intervisionen in einem Team ohne externe Fachexpertinnen und Fachexperten statt, während bei einer Supervision eine ausgebildete externe Person die Moderation übernimmt (Kühl & Schäfer, 2020). Das könnte dazu führen, dass bei Supervisionen durch externes Expertenwissen mehr Wissen transferiert wird, was die Befragten der problemzentrierten Interviews bestätigten. In Kapitel 6.2 wird daher eine Handlungsempfehlung geschildert, bei welcher es um das Sammeln von übergeordneten Themen geht, um diese mit externen oder internen Fachpersonen zu bearbeiten. Diese Empfehlung kann einerseits in Intervisionen umgesetzt werden, was erstens die Selbstorganisation der MA fördern und zweitens die Arbeit in den Fällen erleichtern kann. Ausserdem wäre denkbar, die Bearbeitung von diesen Themen als neues Gefäss zu implementieren. Diese Handlungsempfehlung beantwortet somit die dritte und vierte Unterfrage.

In Kapitel 6.3 wird eine weitere Handlungsempfehlung beschrieben, welche die dritte Unterfrage beantwortet. Um die Selbstorganisation der MA zu fördern, sollten die Intervisionen expliziter reflektiert werden. Eine Reflexion, beispielsweise durch eine Beobachtungsrolle, kann den Wissenstransfer fördern sowie Möglichkeit für Feedback schaffen (Lippmann, 2013; Rump und Eilers, 2022).

Des Weiteren wird in Kapitel 6.1 die Implementation eines Instrumentes vorgeschlagen, welches kein Austausch- oder Beratungsgefäss darstellt. Die Rede ist von einer

Wissenslandkarte, welche Wissen im Unternehmen lokalisiert und Wissenslücken aufdeckt. Der Wissenstransfer kann gefördert werden, wenn ersichtlich ist, wer über welches Wissen verfügt (Ackermann et al., 2020). Dies ist nötig, da es das Wissen, die Kompetenzen und die Erfahrungen des gesamten Teams seien, welche zur Handlungsfähigkeit des Unternehmens beitragen (Geramanis & Hutmacher, 2020; Wörwag & Cloots, 2020). Die Empfehlung für dieses Instrument lässt sich aus den folgenden Ergebnissen ableiten: Werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Aussagen unter Kapitel 3.4.2 Tabelle 8 miteinander verglichen, ist erkennbar, dass die Dokumentation beziehungsweise Abspeicherung von Wissen im Sozialatelier am wenigsten zum selbstorganisieren Arbeiten befähigt. Werden nun die Ergebnisse der Kategorie Wissensmanagement aus Tabelle 9 beachtet, kann daraus eine mögliche Begründung für die tiefere Zustimmung interpretiert werden. Obwohl die TN der Aussage zustimmen, dass sie im Sozialatelier den Zugang zum Wissen haben, welches sie für die Erfüllung ihrer Arbeit benötigen, scheinen die Zugänge nicht gänzlich genutzt zu werden. B4 und B5 äusserten im problemzentrierten Interview, dass eine physische und digitale Bibliothek vorhanden sei. Während B5 die Bibliothek wertvoll findet, äusserte B4, dass B4 lieber persönlich im Team nachfragt als die Bibliothek zu durchstöbern. B5 ergänzte, dass das Wissensmanagement keine selbsterklärende Struktur habe. Dadurch sei es für (neue) MA eine Herausforderung zu erkennen, welche Person im Team bei welchen Fragen kontaktiert werden könne. Dies würde ausserdem ein Faktor dafür darstellen, dass MA bei Fragen zu ihrer Fallarbeit den GF oder die PL kontaktieren, wie in Kapitel 1.2 beschrieben. Eine weitere Möglichkeit für die tiefere Zustimmung kann sein, dass wohlmöglich überwiegend explizites kollektives Faktenwissen im Unternehmen dokumentiert ist. Diese Annahme wird einerseits von der Erwähnung der Bibliothek unterstützt, andererseits von der Interpretation der Ergebnisse folgender Aussage des Fragebogens: „Ich teile mein Wissen im Sozialatelier aus eigener Initiative, wenn ich in einer Weiterbildung (oder ähnliches) eine für das Sozialatelier nützliche Methode (oder ähnliches) kennengelernt habe.“ Dieser Aussage wird im Mittel lediglich eher zugestimmt. Dass die MA ihr individuelles Wissen eher zurückhaltend aus eigener Initiative teilen, könnte dazu führen, dass das individuelle Wissen der MA allgemein weniger zugänglich ist. Wird die Aussage hinzugezogen, ob das Wissen der MA im Sozialatelier dokumentiert, beziehungsweise abgespeichert ist, wird deutlich, dass die TN lediglich eher zustimmen. Somit ist das in der vorliegenden Arbeit kritische individuelle Wissen der MA – explizit wie auch implizit – weniger zugänglich als das explizite kollektive Faktenwissen. Daher könnte die tiefere Zustimmung der Aussage, dass die Dokumentation beziehungsweise Abspeicherung von Wissen im Sozialatelier zum selbstorganisieren Arbeiten befähigt, auch damit begründet werden, dass vor allem das explizite Faktenwissen zugänglich ist, nicht aber das kritische individuelle Wissen der MA. Mit einer Wissenslandkarte, wie sie in Kapitel 6.1 beschrieben wird, könnten Wissensbestände und -lücken identifiziert werden, um den Wissenstransfer zu fördern.

Mit den drei beschriebenen Handlungsempfehlungen kann die Selbstorganisation der MA

gefördert werden, da die Empfehlungen den Wissenstransfer verbessern und dadurch eine Stärkung der Autonomie, Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit der MA ermöglicht wird. Dies stellt die Antwort auf die Hauptfragestellung dar, welche sich resultierend aus den Antworten der vier Unterfragen ergibt. Das übergeordnete Ziel, dass das Praxisunternehmen durch einen besseren Wissenstransfer adäquater auf die Herausforderungen der momentanen schnellen, komplexen und unsicheren Welt reagieren kann, wird durch die Beantwortung der Fragestellungen erreicht.

Bevor die Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 ausführlich beschrieben werden, wird in Kapitel 5.1 die Arbeit kritisch gewürdigt und in Kapitel 5.2 ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben.

5.1 Kritische Würdigung und Limitationen

Bei der quantitativen Datenauswertung des Online-Fragebogens wurde festgestellt, dass eine Likert-Skala mit vier oder fünf Stufen bei vorliegender Stichprobe geeigneter gewesen wäre. Da das Ziel der quantitativen Datenauswertung war, die Antworttendenzen der TN zu erfassen, hätte eine weniger differenziertere Aussage durch eine geringere Stufung ausgereicht. Es ist vorstellbar, dass die kognitiven Fähigkeiten der TN mit den gewählten sechs Stufen überfordert waren und daher die Bearbeitungszeit je nach TN grösser war als die abgesehenen 15 bis 20 Minuten (Berger-Grabner, 2022). Dies könnte erklären, weshalb der Fragebogen abgebrochen wurde und warum bei den offenen Fragen am Schluss weniger Antworten vorlagen. Ausserdem hätten die Angaben zum Dienstjahr und zur Stellenprozentzahl weggelassen werden können, da die Teilnahmequote zu gering war, um mit diesen Daten beispielsweise Korrelationen durchzuführen.

Zudem ist, wie in Kapitel 4.3 bereits beschrieben, eine Verallgemeinerung der Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe im Vergleich zu der Grundgesamtheit des Sozialateliers nicht möglich. Das bedeutet, dass die Resultate mit Einbezug der restlichen MA anders ausfallen könnten. Ausserdem können die Ergebnisse nicht repräsentativ für alle Selbstorganisationen sein, wie bereits in Kapitel 1.3 erwähnt.

Des Weiteren hat die Autorin vorliegender Arbeit ihre eigenen MA befragt und obwohl mehrmals die Vertraulichkeit und Anonymisierung im Team unterbreitet wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass sowohl in den Interviews wie auch im Fragebogen teilweise im Sinne von sozialer Erwünschtheit geantwortet wurde.

Abschliessend ist zu erwähnen, dass die Fragestellungen mittels der gewählten Mixed-Method beantwortet werden konnten. Wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Förderung der Selbstorganisation durch Austausch- und Beratungsgefässe wurden gewonnen und umsetzbare Empfehlungen abgegeben.

5.2 Ausblick

Im Verlauf der Bachelorarbeit hat das Praxisunternehmen begonnen, Workshops zu diversen Themen im Team durchzuführen. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 könnten im Team im Rahmen eines Workshops diskutiert und auf Eignung und Umsetzung überprüft werden. Nach Wörwag und Cloots (2020) sollen die MA gemäss der Selbstorganisation selbst festlegen, wie sie sich untereinander organisieren, indem sie die agilen Strukturen nutzen, um Entscheidungen und Verantwortung mitzutragen (Laloux, 2014; Unkrig, 2020).

Falls Empfehlungen umgesetzt werden, könnte nach einer gewissen Zeit der Fragebogen erneut durchgeführt werden. So wäre ersichtlich, ob durch die Empfehlungen die Items besser oder schlechter bewertet werden.

Wie Tietze und Möller (2019) schildern, sind Studien zu Intervisionen im deutschsprachigen Raum noch nicht weit verbreitet. Es wäre daher sinnvoll, den Intervisionen generell mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Dazu würde sich eine Befragung von mehreren Unternehmen, welche in einem ähnlichen Kontext tätig sind, eignen.

6 Handlungsempfehlungen

Da die MA zustimmen, an einem Wissensaustausch im Team interessiert zu sein ($M=5.64$, $SD=0.497$), erscheint es sinnvoll, dieses Interesse für Optimierungen und für die Förderung der Selbstorganisation zu nutzen. Aus diesem Grund wird zuerst in Kapitel 6.1 ein Instrument zum Lokalisieren von Wissen und Wissenslücken vorgestellt, um den Austausch zu vereinfachen. Danach wird in Kapitel 6.2 geschildert, wie die Besprechung von übergeordneten Themen durch externe sowie interne Fachpersonen die Selbstorganisation fördern kann. Zum Schluss wird in Kapitel 6.3 vorgestellt, welche Optimierungen der Intervision zugunsten der Förderung der Selbstorganisation zur Verfügung stehen.

6.1 Wissen und Wissenslücken lokalisieren

B5 äusserte im problemzentrierten Interview, dass es sich für neue MA herausfordernd gestalten zu erkennen, welche Personen im Team über welche Expertise verfügen. Da das Sozialatelier gemäss Abbildung 1 Kapitel 4.3.1 innert drei Jahren mindestens sechs neue MA eingestellt und aktuell erneut offene Stellen zu besetzen hat, erscheint ein Instrument zum Lokalisieren von Wissen und Wissenslücken als gewinnbringend.

Ein in der Literatur oft genanntes Instrument ist die Wissenslandkarte (Karte) (Ackermann et al., 2020). Die Karte ist ein Instrument zur Lokalisierung von Wissensbeständen und zur Unterstützung des Wissensmanagements. Das Instrument stellt zwar kein Austausch- oder Beratungsgefäss dar, kann aber deren Zugang und Optimierung erleichtern, wie die folgende Beschreibung zeigt.

Die Karte an sich enthält kein Wissen. Sie ist eine digitale visuelle Abbildung, welche die Beziehung zwischen dem Wissen, dem Ort und den Innehabenden des Wissens zeigt (Al Hakim,

Sensuse, Budi, Mishbah, & Khusni, 2020; Wang, Huang & Yang, 2012). Al Hakim et al. (2020) erläutern, dass die Karte kritisches Wissen des Unternehmens offenlegt und abbildet, wer über welches explizite und implizite Wissen verfügt. Wird die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1995) hinzugezogen, kann die wissenssuchende Person die wissenstragende Person kontaktieren und durch den Modus der Sozialisation das Wissen empfangen. Wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben, handelt es sich hierbei um das Lernen durch Beobachtung, wobei vor allem implizites Wissen weitergegeben werden kann (Roupetz, 2018). Mögliche Instrumente, welche zum Modus der Sozialisation gehören, sind beispielsweise das Mentoring, die Zuteilung von Gottis und Göttis sowie das Bilden von Wissensgemeinschaften (Ackermann et al., 2020).

Es ist vorstellbar, dass sich neue MA schneller in die Prozesse des Unternehmens einarbeiten, wenn sie konkrete Ansprechpersonen mit Hilfe der Wissenslandkarte identifizieren. Die Offenlegung der Ansprechpersonen sollte auch dazu dienen, den GL und die PL von Fragen zu entlasten, welche auch von MA beantwortet werden können. Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, sollen die MA gemäss Geramanis und Hutmacher (2020) durch den Wissenstransfer dazu befähigt werden, die Arbeit selbstständig zu verrichten, was somit durch die Karte gefördert würde.

Jedoch sind auch negative Aspekte einer Karte zu erwähnen. Wang et al. (2012) weisen darauf hin, dass die Akzeptanz der Digitalisierung im Unternehmen zuerst erforscht werden muss, bevor eine digitale Karte implementiert wird. Vor allem wenn MA Angst haben, dass die Anwendung schwierig sein könnte, würden sie das Instrument eher nicht akzeptieren. In ihrer Studie haben sie mit einem Online-Fragebogen ($n = 179$) erforscht, was die Absicht zur Benutzung einer Karte beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen, dass die Absicht von der wahrgenommenen Nützlichkeit und der Einstellung gegenüber der Karte signifikant beeinflusst wird. Eine weitere Herausforderung beim Erstellen einer Karte ist die Dynamik des individuellen Wissens, da dieses stark von den Erfahrungen einer Person abhängt (Lam, 2000). Diese Dynamik bewirkt, dass gewisse Wissensbestände mit der Zeit unwichtig werden oder sich verändern. Die Karte muss daher regelmässig auf Aktualität geprüft werden (Ackermann et al., 2020).

6.2 Übergeordnete Themen mit externen oder internen Fachpersonen besprechen

Sowohl B4 wie auch B6 haben in den problemzentrierten Interviews erwähnt, dass die Sammlung von übergeordneten Themen für den Wissenstransfer und für die Förderung der Selbstorganisation hilfreich sein würden. Wie in Kapitel 4.4.3 beschrieben, begrüsse es B6, wenn Fälle thematisch zusammengefasst werden könnten, um diese dann in zwei bis drei Intervisionen zu behandeln. Zur Unterstützung könnte eine externe Fachperson beigezogen werden. Aus der Sicht der Autorin, welche im Praxisunternehmen angestellt ist, wären folgende Themen denkbar: Stressoren, Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz, psychische Diagnosen wie Schizophrenie oder AD(H)S der Klientinnen und Klienten, Themen rund um die sexuelle Bildung wie die Umsetzung von Aufklärung oder die Befassung mit geschlechtlicher Vielfalt in den

Familien, Drohungen oder Gewalt gegenüber Fachpersonen, Grenzen setzen und Selbstbehauptung et cetera.

B4 schilderte, dass der Austausch mit einer Fachperson die MA stärken und in ihrer Selbstorganisation befähigen würde. Die Ergebnisse in Kapitel 4.3.2 Tabelle 18 untermauern diese Schilderung. Wie in Kapitel 5 diskutiert, scheinen die Supervisionen tendenziell mehr als die Intervisionen die Selbstorganisation zu befähigen, da Fachwissen von der Supervisionskraft geteilt wird. Um die Selbstorganisation durch Intervisionen zu fördern, wird in diesem Kapitel empfohlen, übergeordnete Themen zu sammeln und konkret zu besprechen, welche dem Team als herausfordernd erscheinen. Dabei könnte die Leitung ein Budget zur Verfügung stellen, mit dem die MA selbstorganisiert Fachpersonen einladen. Durch die Einplanung des Unternehmens, dass Fachpersonen eingeladen werden, könnte diese Möglichkeit eher in Anspruch genommen werden als ohne gesetztes Budget. Gemäss dem Experteninterview mit B1 sei zu beachten, dass es dem Team überlassen sein sollte, welche Art von Austausch und Beratung benötigt wird. Vor allem in der Selbstorganisation sollte die Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit beim Team liegen, was mit dem Ausschöpfen eines Budgets gegeben wäre. Diese Herangehensweise würde den Ansichten von Laloux (2014) sowie Wörwag und Cloots (2020) entsprechen wie in Kapitel 2.1 und 2.2 beschrieben.

Zum Bearbeiten der Themen würden neben externen Fachpersonen auch die internen Ressourcen in Frage kommen. Wie B4 beispielsweise erwähnte, ist im Team viel Erfahrung und Wissen vorhanden. Falls eine Wissenslandkarte eingeführt würde, könnte leicht identifiziert werden, wer im Team in einem Thema über Wissen verfügt (Ackermann et al., 2020; Al Hakim et al., 2020; Wang et al., 2012). Auch gemäss Rump und Eilers (2022) soll die interne kollektive Intelligenz genutzt werden, da ein Team mehr weiss als eine Person allein. Damit verbunden ist die Partizipation der MA, wodurch Sinnhaftigkeit und Entscheidungs- sowie Gestaltungsfreiraum entsteht. Des Weiteren ist Partizipation eng mit Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen verbunden. Durch den aktiven Miteinbezug der MA könne Wissen besonders gut transferiert werden (Rump & Eilers, 2022). Da die TN des Fragebogens zustimmen, an einem Wissenstransfer im Team interessiert zu sein, sollte diese Bereitschaft genutzt und die MA aktiver in den Wissenstransfer miteinbezogen werden.

Für die Umsetzung der Empfehlung würden sich die eingeführten Workshops anbieten oder eine Intervision gemäss einer Fallbearbeitung in vier Phasen nach Lippmann (2013, zitiert nach Schulz von Thun, 1999). Nach dem Abhandeln des Falles kann in der vierten und somit letzten Phase eine Austauschrunde über übergeordnete Themen stattfinden, die sich aus der Fallbearbeitung herauskristallisiert haben. Dabei würde es sich um einen Kurzvortrag oder um eine Diskussion handeln, die von einer Person aus dem Team durchgeführt wird, welche passende Theorien, Modelle, Verfahren et cetera kennt. Dies wäre eine Gelegenheit, um das Wissen aus den Weiterbildungen einzusetzen und dem Team zugänglich zu machen.

6.3 Intervisionen optimieren durch Reflexionen

Wie die Ergebnisse in Kapitel 4.3.2 Tabelle 14 zeigen, werden die Intervisionen tendenziell wenig reflektiert, obwohl eine Reflexion gewünscht wird. Dies haben die problemzentrierten Interviews bestätigt. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel vorgeschlagen, in Intervisionen vermehrt Reflexionen einzubauen.

Lippmann (2013) beschreibt, dass es für das Funktionieren einer Intervisionsgruppe wichtig ist, wenn sich die TN Zeit für die Reflexion ihrer Zusammenarbeit nehmen. Aus der Reflexion ergeben sich Verbesserungsmöglichkeiten, welche den Nutzen der Intervision steigern und somit die Befähigung der Selbstorganisation erhöhen könnten. Lippmann (2013) schildert als Reflexionshilfen Methoden wie Blitzlicht, Stummer Dialog, Stimmungsbarometer und Fotolanguage, welche in seinem Werk beschrieben werden. Ausserdem erwähnt er die Einführung einer Beobachtungsrolle. Im Fragebogen dieser Arbeit wurde gefragt, welche Rollen für die TN wichtig sind. Die Ergebnisse aus Kapitel 4.3.2 Abbildung 2 zeigen, dass die Beobachtungsrolle an 27% der TN wichtig ist. Da in der vorgenommenen Beobachtung der Intervision keine Beobachtungsrolle identifiziert wurde, kann geschlossen werden, dass die Beobachtungsrolle derzeit kein fester Bestandteil ist und daher von den meisten TN nicht als wichtig wahrgenommen wird. Aus diesem Grund wird nun der Nutzen der Beobachtungsrolle erläutert, damit über eine feste Einführung der Rolle nachgedacht werden kann.

Lippmann (2013) erklärt, dass die Beobachtungsrolle am Ende einer Intervision der Gruppe Rückmeldungen zu zuvor definierten Aspekten gibt. Beispielsweise werden Rollenspiele anhand eines Beobachtungsblattes beobachtet und anschliessend gemeinsam reflektiert. Kühl und Schäfer (2020) erwähnen, dass das Lernen in Form der Beobachtung von Modellen in der Intervision von Bedeutung ist. Wird die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) hinzugezogen, entspricht das Lernen durch Beobachtung dem Modus der Sozialisation, mit welcher vor allem implizites Wissen weitergegeben werden kann. Die Umsetzung einer Beobachtungsrolle könnte demnach zum Wissenstransfer beitragen und dadurch die Selbstorganisation der MA fördern. Ausserdem können Beobachtungen dazu dienen, eine Feedbackkultur im Unternehmen zu führen. Feedback sei gemäss Lippmann (2013) dann am wirksamsten, wenn es auf Beobachtungen stützt und erbeten ist. Rump und Eilers (2022) erwähnen, dass eine Unternehmenskultur mit einer wertschätzenden Feedbackkultur für das Funktionieren von agilen Unternehmensformen einen wichtigen Aspekt darstellt. Da die Selbstorganisation eine Form von agilen Unternehmensformen ist, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, würde die Selbstorganisation durch eine gelebte Feedbackkultur durch Beobachtung und Reflexion gefördert werden.

7 Literaturverzeichnis

Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K. & Schorta, S. (Hrsg.). (2020).

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen (2. Aufl.).

Wiesbaden: Springer Gabler.

Al Hakim, S., Sensuse, D.I., Budi, I., Mishbah, W.M. & Khusni, U. (2020). An empirical study of knowledge mapping implementation in Indonesian organizational context. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* [advance online publication].

Berger-Grabner, D. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*.

Hillsdale: Erlbaum.

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung eine Einführung* (8., neu bearbeitete Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Frey-Luxemburger, M. (Hrsg.). (2014). *Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung. IT im Unternehmen*. Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag.

Freyth, A. (2020). Bereit für agile Denk- und Verhaltensmuster der VUKA-Welt. In A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsbereitschaft stärken*. (S. 59-90). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg.). (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Halter, L. C. & Roth, C. (2008). Berufspraxis der Sozialen Arbeit in der Schweiz. *Sozial Extra*, 32, 17-20.

Heimsch, F. & Niederer, R. (2022). *Statistik im Klartext* (3., neu bearbeitete Aufl.). Deutschland: Pearson.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., neu bearbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

- Kühl, W. & Schäfer, E. (2020). *Intervision. Grundlagen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations*. Brüssel: Nelson Parker.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lippmann, E. D. (2013). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten* (3., neu bearbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N. & Huber, R. (2019). IAP Studie 2019. *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20895/3/2019_Majkovic_IAP-Studie_Agilitaet.pdf
- Mey, G. (2000). Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. *Sozialer Sinn*, 1(1), 135-151.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North, K. (2020). Wissensmanagement für agile Organisationen. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen*. (S. 9-27). Wiesbaden: Springer.
- North, K., Brandner, A. & Steininger, T. (2016). Die Wissenstreppe: Information – Wissen – Kompetenz. In K. North, A. Brandner & T. Steininger (Hrsg.), *Wissensmanagement für Qualitätsmanager*. (S. 5-8). Wiesbaden: Springer Gabler.
- North, K., Franz, M. & Lembke, G. (2004). *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften: communities of practice*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Peters, C., Simmert, B., Eilers, K. & Leimeister, J. M. (2020): *Future Organization Report 2020*. St. Gallen: Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik.

Peters, C., Eilers, K. Simmert, B. & Leimeister, J. M. (2021). *Future Organization Report 2021*.

St. Gallen: Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik.

Rauter, R. (2013). *Interorganisationaler Wissenstransfer*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Roupetz, S. (2018). Sozialisation und soziales Lernen. In O. Decker (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Sozialtheorie*. (S. 155-171). Wiesbaden: Springer VS.

Rump, J & Eilers, S. (Hrsg.). (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität*. Berlin: Springer.

Schäfer, M. (2021). *Arbeiten im Sozialraum*. Wiesbaden: Springer VS.

Sozialatelier. (2022). *Wer wir sind, was wir tun und wie wir arbeiten*. (erhältlich von der Sozialatelier GmbH).

Sozialatelier. (n.d.). *Willkommen*. Verfügbar unter <https://www.sozialatelier.ch/>

Strübing, J. (2014). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In: N. Baur & J. Blasius, (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Thierbach, C. & Petschick, G. (2014). Beobachtung. In: N. Baur & J. Blasius, (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Tietze, K.-O. & Möller, H. (2019). Intervision und kollegiale Beratung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26, 435–438.

Unkrig, E. R. (2020). *Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Unkrig, E. R. (2021). *Resilienz im Unternehmen - den Faktor Mensch fördern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wang, M., Huang, C.-F. & Yang, T.-Y. (2012). Acceptance of knowledge map systems: an empirical examination of system characteristics and knowledge map systems self-efficacy. *Asia Pacific Management Review*, 17(3), 263-280.

Widulle, W. (2020). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Wissensmanagement. (2018). In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468/version-270732>

Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Vier Wissenstypen nach Lam (2000)	12
Tabelle 2	Die Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka und Takeuchi (1995), eigene Darstellung	13
Tabelle 3	Tabellarische Übersicht der Haupt- und Unterkategorien des Fragebogens mit den dazugehörigen Item-Nummern	22
Tabelle 4	Übersicht der Variablen für die Auswertung der zentralen Tendenzen mit einem Mann- Whitney-U-Test.....	25
Tabelle 5	Begründung der gebildeten Themen der problemzentrierten Interviews, um Handlungsmassnahmen abzuleiten	27
Tabelle 6	Zusammengefasste Ergebnisse der Beobachtung einer Intervision	29
Tabelle 7	Zusammengefasste Ergebnisse der Beobachtung einer Supervision	30
Tabelle 8	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Selbstorganisation.	33
Tabelle 9	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Wissensmanagement.	34
Tabelle 10	Ergebnis der Frage, wann zuletzt eine Intervision im Sozialatelier besucht wurde (n=14)	34
Tabelle 11	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervision, Unterkategorie Vorteile/Nachteile	35
Tabelle 12	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervision, Unterkategorie Rollen	35
Tabelle 13	Ergebnis der Frage: Wer übernimmt für gewöhnlich die Leitung/Moderation während einer Intervision?	36
Tabelle 14	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervision, Unterkategorie Ablauf	37
Tabelle 15	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervision, Unterkategorie Optimierungsvorschläge	37
Tabelle 16	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Intervision, Unterkategorie Befinden danach.....	37
Tabelle 17	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Vorteile/Nachteile	38
Tabelle 18	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Optimierungsvorschläge.....	38
Tabelle 19	Range, Mass der zentralen Tendenz und Standardabweichung der Hauptkategorie Supervision, Unterkategorie Befinden danach	38
Tabelle 20	Ergebnisse der zentralen Tendenzen mit einem Mann-Whitney-U-Test der zusammengeführten Items aus Kapitel 3.5.4	39

Tabelle 21 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, was für die Teilnehmenden Selbstorganisation in Bezug ihrer Anstellung bedeutet (n=14)	40
Tabelle 22 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche Herausforderungen die Teilnehmenden an der selbstorganisierten Arbeit sehen (n=14)	41
Tabelle 23 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Anregungen es zu den Interventionen gibt (n=10).....	42
Tabelle 24 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Anregungen es zu den Supervisionen gibt (n=10)	42
Tabelle 25 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche anderen Austausch- und Beratungsgefäße zusätzlich durchgeführt werden (n=13).....	43
Tabelle 26 Zusammengefasste Antworten auf die offene Frage, welche weiteren Austausch- und Beratungsgefäße noch nicht durchgeführt werden (n=13)	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Überblick über die aufgerundeten Dienstjahre der Teilnehmenden des Fragebogens (n=14)	32
Abbildung 2. Ergebnis der Mehrfachauswahlmöglichkeit bei der Frage: Welche Rollen sind für dich an einer Intervention wichtig? (v_32) (n=11)	36