

# Professionelle Handlungsfähigkeit im sozialpädagogischen Kontext

Krendl Georg  
Schlager Nina  
Taxer Martina

## Masterthese

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

St. Pölten, im April 2025

Erstbegutachter\*in: FH-Prof. Dipl. Soz. Päd.(FH) Tomic Hensel Marina MA  
Zweitbegutachter\*in: FH- Prof. DSA Mag. (FH) Martin Zauner, MMSc

# Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

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

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

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

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

# **Abstract**

Professionelle Handlungsfähigkeit im Kontext der Sozialen Arbeit

*Schlager Nina, Taxer Martina*

Die vorliegende Arbeit nimmt die Sorgen bzw. Herausforderungen aus dem Diskurs der Ökonomisierung und die damit im Zusammenhang stehenden möglichen Beobachtungen in der Praxis als Ausgangspunkt, um der Frage nachzugehen, welche Rolle diese Entwicklungen für die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte der Sozialen Arbeit haben. Zu diesem Zweck wurde folgende Hauptforschungsfrage formuliert: Wie kann es gelingen, die Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit aufrechtzuerhalten, während man gleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Umgebung konfrontiert ist?

Im Rahmen der inhaltlichen Thematisierung wurden sowohl das Verständnis von professioneller Handlungsfähigkeit und den dafür notwendigen Kompetenzen als auch die Wahrnehmungen und Auswirkungen von Ökonomisierungsprozessen sowie förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen betrachtet. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf den Faktoren, die im Kontext der Ökonomisierungsthese professionelles Handeln erschweren können, sondern insbesondere auf den Möglichkeiten, professionelles Handeln aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen. Im Vordergrund steht die Frage, wie professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit gelingen kann bzw. was dieses erschwert. Zur Beantwortung der Haupt- und Subforschungsfragen wurden acht qualitative leitfadengestützte Interviews nach Helfferich (2014) mit Fachkräften aus den Handlungsfeldern der klinischen Sozialpädagogik, der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung sowie der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe durchgeführt und Expert\*innenstatements eingeholt. Die Auswertung orientiert sich an der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024). Ziel der Arbeit war es, praxisnahe Strategien und Maßnahmen zur Sicherstellung professioneller Handlungsfähigkeit zu identifizieren und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Organisationen der Sozialen Arbeit abzuleiten.

**Schlüsselwörter:** Soziale Arbeit, professionelle Handlungsfähigkeit, Ökonomisierung, Arbeitsbedingungen, Klinische Sozialpädagogik, Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung, stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe

# **Abstract**

Professional capacity to act in the context of social work

*Krendl Georg, Schlager Nina, Taxer Martina*

This paper takes the concerns and challenges arising from the discourse on economization and the possible observations in practice in connection with this as a starting point for investigating what role these developments play in the ability of social work professionals to act. To this end, the following main research question was formulated: How can it be possible to maintain the capacity to act of social work professionals while being confronted with an economically oriented environment?

As part of the thematic focus, both the understanding of professional capacity to act and the skills required for this as well as the perceptions and effects of economization processes and conducive and obstructive working conditions were considered. The focus is not only on the factors that can make professional action more difficult in the context of the economization thesis, but in particular on the possibilities of maintaining or restoring professional action. The focus is on the question of how professional action in social work can succeed or what makes it difficult. To answer the main and sub-research questions, eight qualitative guideline-based interviews according to Helfferich (2014) were conducted with professionals from the fields of clinical social pedagogy, interdisciplinary early intervention and family support as well as inpatient residential facilities for the disabled and expert statements were obtained. The evaluation is based on the content-structuring content analysis according to Kuckartz and Rädiker (2024). The aim of the work was to identify practical strategies and measures to ensure professional capacity to act and to derive concrete recommendations for action for social work organizations

Keywords: social work, professional capacity to act, economization, working conditions, clinical social pedagogy, interdisciplinary early intervention and family support, residential facilities for the disabled

(Übersetzt mit DeepL Translate)

# Inhalt

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Professionalisierung, Ökonomisierung und Arbeitsbedingungen.....</b>	<b>10</b>
2.1 Von der Profession zum professionellen Handeln .....	10
2.1.1 Profession, Professionalisierung und Professionalität .....	11
2.1.2 Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit.....	13
2.1.3 Handlungsebenen professioneller Praxis .....	14
2.1.4 Sozialpädagogische Handlungskompetenz.....	15
2.1.5 Reflexion als Bestandteil professioneller Praxis .....	16
2.1.6 Zusammenfassung.....	17
2.2 Ökonomisierungsdiskurs.....	17
2.2.1 Begriff der Ökonomisierung .....	18
2.2.2 Herausforderungen für die Soziale Arbeit .....	19
2.2.3 Professionelle Handlungsfähigkeit in Zeiten der Ökonomisierung .....	19
2.3 Aspekte von Arbeitsbedingungen.....	21
<b>3 Beschreibung der beforschten Handlungsfelder.....</b>	<b>22</b>
3.1 Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung .....	23
3.1.1 Grundverständnis.....	23
3.1.2 Historische Entwicklung.....	25
3.2 Klinische Sozialpädagogik .....	26
3.2.1 Klinische Soziale Arbeit .....	26
3.2.2 Klinische Sozialpädagogik in Kinder- und Jugendabteilungen .....	27
3.2.3 Historische Entwicklung.....	28
3.3 Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe .....	29
3.3.1 Grundverständnis .....	29
3.3.2 Historische Entwicklung.....	31
<b>4 Forschungsstand .....</b>	<b>32</b>
4.1 Diskurse zum professionellen Handeln .....	32
4.1.1 Verständnis von professionellem Handeln .....	32
4.1.2 Berufliches Wissen und Handlungsfähigkeit .....	34
4.1.3 Verständnis der Professionalität .....	35
4.1.4 Professionelles pädagogisches Handeln .....	35
4.1.5 Zusammenfassung.....	36
4.2 Diskurse der Ökonomisierung.....	36
4.2.1 Fachkräftemangel und seine Auswirkungen.....	37
4.2.2 Berufseinstieg unter Effizienzdruck.....	39
4.2.3 Zusammenfassung.....	40
4.3 Diskurse zum Thema Arbeitsbedingungen .....	40
4.3.1 Strukturelle Herausforderungen.....	41

4.3.2	Psychische Belastung .....	42
4.3.3	Wertschätzung und Vergütung .....	44
4.3.4	Zusammenfassung.....	45
4.4	Fokussierte Betrachtung der Diskurse zu den Handlungsfeldern .....	45
4.4.1	Diskurse zur interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung .....	46
4.4.2	Diskurse zur klinischen Sozialpädagogik .....	48
4.4.3	Diskurse zu den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe .....	50
4.5	Forschungslücken .....	52
<b>5</b>	<b>Forschungsdesign und methodisches Vorgehen.....</b>	<b>54</b>
5.1	Qualitativer Forschungszugang.....	54
5.2	Erhebungsmethoden .....	55
5.3	Zugang zum Forschungsfeld.....	57
5.4	Einblicke in die Interviews.....	57
5.5	Auswertungsmethode .....	57
5.6	Forschungsethische Überlegungen.....	59
<b>6</b>	<b>Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>60</b>
6.1	Professionelle Handlungsfähigkeit und Kompetenzen .....	61
6.1.1	Deutung und Verständnis des professionellen Handelns.....	62
6.1.2	Kompetenzen für eine professionelle Handlungsfähigkeit .....	69
6.2	Wahrnehmung und Einfluss von Ökonomisierung .....	87
6.2.1	Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung .....	88
6.2.2	Klinische Sozialpädagogik.....	95
6.2.3	Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe .....	99
6.2.4	Interpretation der drei Handlungsfelder.....	104
6.3	Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen.....	106
6.3.1	Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung .....	107
6.3.2	Klinische Sozialpädagogik .....	111
6.3.3	Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe .....	116
6.3.4	Vergleichende Gegenüberstellung.....	121
6.3.5	Fazit.....	129
<b>7</b>	<b>Beantwortung der Hauptforschungsfrage.....</b>	<b>132</b>
<b>8</b>	<b>Abschließende Betrachtung und Ausblick.....</b>	<b>134</b>
<b>Literatur .....</b>		<b>137</b>
<b>Abkürzungen.....</b>		<b>145</b>
<b>Tabellen .....</b>		<b>145</b>
<b>Anhang .....</b>		<b>146</b>



# 1 Einleitung

*Krendl Georg, Schlager Nina, Taxer Martina*

Das Thema „Was ist dran an der „Ökonomisierung der Sozialen Arbeit? – Sozialpädagogische Perspektiven auf eine umstrittene Zeitdiagnose“ wurde von der Fachhochschule St. Pölten vorgegeben und bildet den übergeordneten thematischen Rahmen. Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach, wie Fachkräfte der Sozialen Arbeit ihre professionelle Handlungsfähigkeit unter der Annahme einer zunehmend ökonomisch geprägten Arbeitswelt aufrechterhalten oder wiederherstellen können. Im Zentrum steht dabei die Analyse dreier ausgewählter Handlungsfelder: der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung, der klinischen Sozialpädagogik sowie der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe. Ziel ist es, zentrale Einflussfaktoren professionellen Handelns im Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und wirtschaftlicher Steuerung herauszuarbeiten und aufzuzeigen, wie Fachkräfte ihre Handlungsspielräume unter strukturellen Belastungen sichern und erweitern können. Dabei sollen sowohl feldspezifische Unterschiede als auch übergreifende Gemeinsamkeiten identifiziert werden, die das professionelle Handeln in der Praxis maßgeblich beeinflussen. Die Auseinandersetzung mit der professionellen Handlungsfähigkeit erfordert zunächst eine nähere Betrachtung der allgemeinen Anforderungen, die an Fachkräfte der Sozialen Arbeit gestellt werden.

Die Anforderungen an Fachkräfte in diesem Bereich sind vielfältig und komplex. Sie reichen von Beratung, Begleitung und Anleitung bis hin zur Auseinandersetzung mit strukturellen Rahmenbedingungen, die das professionelle Handeln entscheidend beeinflussen. Ein zentrales Element professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit ist dabei die Fähigkeit, trotz widersprüchlicher Anforderungen und struktureller Spannungsfelder handlungsfähig zu bleiben (Staub-Bernasconi, 2019, S. 86f.).

In den letzten Jahren hat sich der gesellschaftliche und institutionelle Rahmen der Sozialen Arbeit zunehmend unter dem Einfluss wirtschaftlicher Logiken verändert. Die sogenannte „Ökonomisierung des Sozialen“ (Bakic et al., 2007) beschreibt Tendenzen, bei denen betriebswirtschaftliche Prinzipien wie Effizienz, Kostendruck und Standardisierung in sozialen Organisationen an Bedeutung gewinnen. Diese Entwicklung wird kritisch diskutiert, da sie das professionelle Handeln erheblich einschränken kann (S. 1-4). Obwohl es laut Tomic-Hensel (2019) bislang nur wenige empirische Untersuchungen zur Ökonomisierung im Sozialbereich gibt (S. 64), werden Ressourcenknappheit, hohe Arbeitsdichte, Personalmangel sowie ein zunehmender Dokumentationsaufwand als wahrnehmbare Belastungsfaktoren benannt, die die Handlungsspielräume von Fachkräften zusätzlich einschränken (Bakic et al., 2007, S. 4; Elias-Linde, 2014, S. 33–36). Gerade unter diesen Bedingungen gewinnt professionelles Handeln in seiner reflexiven, methodischen und situativen Dimension an Bedeutung, da es sich gerade in komplexen, mehrdeutigen und unplanbaren Situationen als besonders notwendig erweist. Also dort, wo standardisierte Vorgehensweisen nicht ausreichen und kreatives, reflektiertes sowie fachlich fundiertes Handeln gefragt ist (Scherr, 2018, S. 9; Ehlert, 2019, o.S.). Professionelle

Soziale Arbeit muss laut Müller-Teusler (2013) nicht nur über Fach-, Methoden- und Handlungskompetenz verfügen, sondern auch mit Rückschlägen umgehen, Beziehungen neugestalten und Herangehensweisen situativ anpassen können (S. 123f.). Obwohl in Theorie und Praxis häufig auf die Bedeutung dieser Kompetenzen hingewiesen wird, fehlt es bislang an empirischen Studien, die die Perspektiven der Fachkräfte in den Mittelpunkt stellen.

Trotz der vielfach betonten Relevanz des Themas liegen bislang nur wenige empirische Untersuchungen zur konkreten Handlungsfähigkeit von Fachkräften in ökonomisch geprägten Kontexten der Sozialen Arbeit vor. Diese Masterarbeit nimmt diese Forschungslücke zum Anlass, um aus der Perspektive von Praktiker\*innen zu untersuchen, wie Fachkräfte der Sozialen Arbeit ihre professionelle Handlungsfähigkeit in einer zunehmend ökonomisch orientierten Arbeitswelt aufrechterhalten, sichern oder auch (wieder)erlangen können. Um diesem Erkenntnisinteresse nachzugehen, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Grundlage bilden acht leitfadengestützte Interviews sowie zwei Expert\*innenstatements mit Fachkräften aus den drei zuvor benannten Handlungsfeldern. Die Auswertung und Ergebnisdarstellung der Interviews erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024), um sowohl feldspezifische Unterschiede als auch übergreifende Muster systematisch herausarbeiten zu können. Auf Basis dieser Überlegungen richten wir den Blick auf die Perspektiven von Fachkräften und leiten daraus folgende forschungsleitende Fragen ab:

Wie kann es gelingen, die Handlungsfähigkeit von Sozialpädagog\*innen aufrechtzuerhalten, während man gleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Arbeitsumgebung konfrontiert ist?

Was verstehen Sozialpädagog\*innen unter professioneller Handlungsfähigkeit? Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Fachkräfte notwendig, um handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden?

Inwiefern nehmen Sozialpädagog\*innen Ökonomisierungsprozesse bzw. eine wirtschaftliche Orientierung in ihrem Handlungsfeld wahr? Wie beeinflussen diese die professionelle Handlungsfähigkeit der Fachkräfte?

Welche Arbeitsbedingungen werden als förderlich bzw. hinderlich für die professionelle Handlungsfähigkeit betrachtet?

Dabei geht es nicht nur um eine Defizitperspektive auf strukturelle Belastungen, sondern auch um die Sichtbarmachung von Handlungsspielräumen, Ressourcen und Strategien, die Fachkräfte entwickeln und nutzen. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis empirischer Erhebungen praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen, die zur Stärkung professioneller Handlungsfähigkeit im Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und der Annahme einer ökonomisch orientierten Umgebung beitragen können.

Inhaltlich ist die Arbeit in acht Kapitel gegliedert, die eine systematische Verbindung von theoretischen Grundlagen, empirischer Erhebung und analytischer Auswertung ermöglichen. Nach der Einleitung werden im Kapitel 2 zentrale Begriffe wie Profession, professionelles Handeln, Kompetenzen und Ökonomisierung vor dem Hintergrund der Sozialen Arbeit erläutert und in den aktuellen sozialpädagogischen Diskurs eingeordnet. Kapitel 3 widmet sich der Beschreibung der drei untersuchten Handlungsfelder und liefert damit die fachlich-kontextuelle Grundlage für die empirische Analyse. Im anschließenden Kapitel 4 wird der Forschungsstand systematisch aufgearbeitet. Neben theoretischen Diskurslinien zum professionellen Handeln und der Ökonomisierung stehen aktuelle Befunde zu Arbeitsbedingungen und professionsspezifischen Herausforderungen im Fokus, jeweils bezogen auf die untersuchten Felder. Dieses Kapitel schließt mit der Herausarbeitung relevanter Forschungslücken. In Kapitel 5 wird das methodische Vorgehen erläutert. Es werden sowohl der qualitative Forschungszugang als auch die Erhebungs- und Auswertungsverfahren beschrieben und reflektiert. Die Kapitel 6 und 7 bilden den Kern der Arbeit. Zunächst erfolgt die detaillierte Ergebnisdarstellung, gegliedert nach den drei Handlungsfeldern sowie einer vergleichenden Gegenüberstellung. Anschließend werden die zentralen Befunde im Rahmen einer diskursiven Interpretation analysiert und kritisch reflektiert. Im abschließenden Kapitel 8 werden zentrale Erkenntnisse zusammengefasst, weiterführende Forschungsbedarfe formuliert und Implikationen für Theorie und Praxis skizziert.

Die Auseinandersetzung mit professioneller Handlungsfähigkeit erfordert zunächst eine begriffliche und theoretische Verortung. Daher beginnt die Arbeit mit einer Klärung der grundlegenden Begriffe wie „Profession“, „professionelles Handeln“ und „Ökonomisierung“ im Kontext der Sozialen Arbeit, um eine Basis für die empirische Untersuchung zu schaffen.

## **2 Professionalisierung, Ökonomisierung und Arbeitsbedingungen**

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe der vorliegenden Masterarbeit definiert und in ihrem jeweiligen Bedeutungszusammenhang präzisiert. Im Fokus steht dabei die theoretische Auseinandersetzung mit der professionellen Handlungsfähigkeit und der Ökonomisierung, die für das Verständnis der Forschungsfrage bedeutsam sind. Die hier gewählten Begriffserklärungen orientieren sich sowohl an wissenschaftlichen Diskursen als auch an der forschungsleitenden Fragestellung und soll damit eine fundierte Basis für die weitere Auseinandersetzung im Rahmen dieser Arbeit bieten.

### **2.1 Von der Profession zum professionellen Handeln**

*Krendl Georg*

Im Zentrum der folgenden Ausführungen steht die Frage, wie sich die Konzepte Professionalität, Professionalisierung und Profession und professionelle Handlungsfähigkeit definieren lassen und in welchem Verhältnis sie zueinanderstehen. Das Kapitel 2.1.2 widmet sich dem professionellen Handeln in der Sozialen Arbeit und knüpft an die vorhergehenden begrifflichen Klärungen zu Profession, Professionalisierung und Professionalität (Kapitel 2.1.1) an. Vor dem Hintergrund dieser Konzepte wird professionelles Handeln zunächst theoretisch eingeordnet, bevor zentrale Aspekte seiner Ausgestaltung vertiefend betrachtet werden. Dabei werden drei thematische Schwerpunkte gesetzt: In Kapitel 2.1.2.1 stehen die unterschiedlichen Handlungsebenen im Fokus, auf denen professionelles Handeln stattfindet. Kapitel 2.1.2.2 beleuchtet die sozialpädagogische Handlungskompetenz als Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit. Abschließend werden in Kapitel 2.1.2.3 reflexive Verfahren wie Selbstevaluation und Supervision als zentrale Instrumente zur Sicherung und Weiterentwicklung professionellen Handelns analysiert.

### **2.1.1 Profession, Professionalisierung und Professionalität**

Unterschiedliche theoretische Ansätze führen zu unterschiedlichen Definitionen von Profession sowie zu variierenden gesellschaftlichen Einschätzungen darüber, welche Tätigkeiten als solche gelten können (Helsper, 2001, S. 54). Die Debatte darüber, ob es sich bei der Sozialen Arbeit um eine eigenständige Profession handelt, reicht über ein Jahrhundert zurück und wurde erstmals von Flexner (1915/2001) aufgeworfen. Kritisiert wurde hierbei unter anderem die breite Aufgabenvielfalt ohne klar abgegrenztes Zuständigkeitsfeld, die eingeschränkte Autonomie durch Abhängigkeiten von staatlichen und institutionellen Vorgaben sowie das Fehlen eines eigenen disziplinären Fundaments, da Soziale Arbeit stark auf interdisziplinäre Wissensquellen zurückgreift (152-160). Der Diskurs um die Frage zur Profession der Sozialen Arbeit wurde später von vielen Autor\*innen aufgegriffen. Schütze (2021) spricht sich deutlich für die Einordnung der Sozialarbeit als eigenständige Profession aus. Dabei verweist er auf verschiedene Merkmale, die diesen Status untermauern. So zeichnet sich die Soziale Arbeit laut dem Autor durch ein eigenes theoretisch fundiertes Berufsbild (Sinnwelt) aus, die im Rahmen eines wissenschaftlichen Studiums erworben wird und auf unterschiedliche disziplinäre Grundlagen zurückgreift. Außerdem ist der enge Bezug zur Lebensgeschichte der Adressat\*innen, wobei professionelle Beziehungen stets lebenslauf- und fallbezogen, gestaltet werden laut dem Autor entscheidend. Ein weiteres Merkmal einer Profession besteht darin, dass es sich nicht ausschließlich am erfolgreichen Fallverlauf bemisst, sondern vielmehr im reflektierten Umgang mit Unsicherheiten, strukturellen Widersprüchen und möglichen Fehlern sichtbar wird. Die Fähigkeit, solche Spannungen im Rahmen kollegialer Reflexionsformate, etwa in Supervisionen oder Fallbesprechungen, zu thematisieren und produktiv zu verarbeiten, gilt dabei laut Schütze (2021) als zentrales Professionsmerkmal und Ausdruck einer professionellen Haltung im Sinne einer fehlersensiblen Praxis. Aus Sicht des Autors stützt gerade dieses Zusammenspiel aus wissenschaftlicher Fundierung, biografischer Verankerung und reflexiver Praxis den professionellen Charakter der Sozialarbeit (S. 41-42). Auch innerhalb namhafter Autoren\*innen wie Werner Obrecht und Silvia Staub-Bernasconi, gilt der Professionsstatus der Sozialen Arbeit als unumstritten (Becker-Lenz et al., 2013, S. 13). Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Soziale Arbeit als eigenständige Profession verstanden werden kann. Sie wird als ein gefestigtes

Arbeits- und Wissensfeld betrachtet, dessen theoretische Grundlagen und methodischen Zugänge sowohl etabliert als auch gesellschaftlich anerkannt sind.

Professionalisierung beschreibt einen Entwicklungsprozess, in dem sich eine berufliche Tätigkeit zunehmend an den Merkmalen traditioneller Professionen wie Medizin, Recht oder Theologie orientiert. In der Fachliteratur wird der Professionalisierungsgrad der Sozialen Arbeit jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Dabei werden sowohl Entwicklungen hin zu einer stärkeren Professionalisierung als auch gegenläufige Tendenzen einer Deprofessionalisierung diskutiert. Diese Uneinigkeit lässt sich unter anderem auf unterschiedliche theoretische Zugänge innerhalb der Professionsforschung zurückführen. Zudem variieren die zugrunde liegenden Auffassungen darüber, was unter Fachlichkeit und professionellem Handeln in der Sozialen Arbeit zu verstehen ist (Müller-Hermann & Becker-Lenz, 2018, S.687).

Die Professionalisierung wird oftmals als fortlaufender Entwicklungsprozess verstanden, der nicht als abgeschlossener Zustand, sondern als dynamische Bewegung auf individueller und kollektiver Ebene zu begreifen ist (Ehlert, 2019, o.S.). Die Autorin beschreibt unter Bezugnahme auf Mieget al. (2016) sowie Nittel und Seltrecht (2008), dass sich Professionalisierung sowohl im biografischen Werdegang von Fachkräften als auch in der strukturellen Weiterentwicklung von Berufsgruppen vollzieht. Auf individueller Ebene beschreibt sie den berufsbiografischen Weg einer Fachkraft hin zur beruflichen Kompetenz durch Ausbildung und Erfahrung. Kollektiv betrachtet umfasst Professionalisierung die fachliche Weiterentwicklung, die akademische Fundierung sowie die institutionelle Etablierung von Berufsgruppen und Arbeitsfeldern. Zudem verweist die Autorin darauf, dass mit Professionalisierung auch die Transformation ehemals ehrenamtlicher oder privater Tätigkeiten in formal geregelte und entlohnte Berufsfelder gemeint sein kann (o.S.)

Der Begriff der Professionalität lässt sich laut Helsper (2021) nicht pauschal auf jede berufliche Tätigkeit übertragen, selbst wenn diese von Professionellen ausgeübt wird. Vielmehr zeigt sich Professionalität erst im konkreten interaktiven Vollzug, insbesondere in der direkten Beziehung zwischen Fachkraft und Klient\*in. Zentral ist dabei der spezifische Handlungstypus, der stellvertretend und unter Bedingungen von Unsicherheit und Risiko auf die Bewältigung von Krisen abzielt. Professionalität setzt bestimmte Voraussetzungen voraus, etwa wissenschaftlich fundiertes und feldspezifisches Wissen, erfahrungsbasiertes Handlungswissen, reflexive Fähigkeiten, soziale Kompetenzen sowie ein verstehendes Fallverstehen und die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung, welche im folgenden Kapitel gesondert behandelt werden. Diese Kompetenzen müssen nicht nur individuell vorhanden sein, sondern auch innerhalb der gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen einsetzbar sein (S. 55).

Ob ein Handeln tatsächlich professionell im Sinne von Professionalität ist, lässt sich also nicht normativ voraussetzen, sondern muss empirisch nachvollziehbar gemacht werden. Bemerkenswert ist zudem, dass sich Professionalität nicht ausschließlich im Gelingen, sondern ebenso im Scheitern zeigen kann, etwa im reflexiven Umgang mit Fehlern oder im kollegialen Austausch über misslungene Interventionen. Gerade in der Auseinandersetzung mit Fehlerpotenzialen, Fehlentscheidungen und

komplexen Fallverläufen erweist sich Professionalität als ein dynamischer, stets fehleranfälliger Prozess, der kontinuierlicher Reflexion und Weiterentwicklung bedarf. Diese Perspektive schärft den Blick für die Fragilität professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit und verdeutlicht, dass Professionalität nicht durch Standardisierungen oder technokratische Lösungen abgesichert werden kann, sondern ein anspruchsvolles, kontextsensibles Handlungsvermögen voraussetzt (Helsper, 2021, S. 56).

Die begriffliche Klärung der drei zentralen Begriffe bildete den Einstieg in das nachfolgende Kapitel, das sich vertiefend mit dem Konzept, der professionellen Handlungsfähigkeit, auseinandersetzt.

### **2.1.2 Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit**

Im alltagssprachlichen Gebrauch werden Begriffe wie „professionell“ oder „Profi“ zumeist als Ausdruck besonderer Qualität verstanden. Wer als professionell gilt, zeigt eine hohe Kompetenz im Handeln, die sich deutlich von jenen sogenannten Laien oder Dilettant\*innen abhebt. Dieses Verständnis fokussiert primär auf das Ergebnis einer Tätigkeit, etwa ein gelungener Haarschnitt oder ein passgenaues Regal, und weniger auf die zugrunde liegende Struktur und Logik des Handelns selbst. Der professionelle Anspruch wird dabei mit beruflicher Erfahrung und Handwerkskunst gleichgesetzt. Wissenschaftliche Annäherungen an den Begriff der Professionalität verfolgen jedoch einen anderen Zugang, sie interessieren sich nicht allein für die Güte des Ergebnisses, sondern für die spezifische Struktur des professionellen Handelns. Entscheidend ist dabei, unter welchen Bedingungen, mit welchen Mitteln und in welcher Beziehung zum Gegenüber gehandelt wird. Die Frage, wann berufliches Handeln als professionelles Handeln zu gelten hat, lässt sich aus dieser Perspektive nicht durch bloße Ergebnisqualität beantworten, sondern durch eine Analyse des Tätigkeitsvollzugs und seines Gegenstandes (Helsper, 2021, S. 13–15).

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach einer strukturierenden Haltung professionellen Handelns in den Mittelpunkt, wie sie im Konzept des professionellen Habitus formuliert wird, der im Folgenden beschrieben wird. Ein professioneller Habitus in der Sozialen Arbeit basiert laut den Becker-Lenz et al (2013) auf drei zentralen Elementen, erstens erfordert er ein gefestigtes Berufsethos, also eine ethische Grundhaltung, die zentrale Werte wie die Orientierung am Wohl der Klient\*innen, die klare Auftragsdefinition und die Qualität der Beziehungsgestaltung umfasst. Diese Haltung sollte so verinnerlicht sein, dass ein Abweichen davon nur in Ausnahmefällen denkbar ist. Zweitens ist die Fähigkeit, ein tragfähiges Arbeitsbündnis, das durch bestimmte Merkmale und Regeln charakterisiert ist, deren Beachtung von professionellen Fachkräften vorausgesetzt wird. Um diese Anforderungen angemessen umsetzen zu können, benötigen sie spezifische Kompetenzen. Drittens umfasst professionelles Handeln die Kompetenz, Fallverstehen unter Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse zu entwickeln. Dabei geht es darum, individuelle Fallkonstellationen differenziert zu analysieren und nicht schematisch auf theoretische Modelle zu reduzieren, um die Autonomie der Klient\*innen zu wahren (S. 218).

Die typischen Herausforderungen im professionellen Alltag der Sozialen Arbeit, wie die Klärung des Auftrags, die Erstellung einer fachlich fundierten Diagnose, die Auswahl geeigneter Methoden und die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbeziehungen bilden zentrale Bezugspunkte für die Ausbildung eines professionellen Habitus. So zeigt sich beispielsweise, dass Studierende oft Schwierigkeiten haben, ihren konkreten Auftrag klar zu benennen, insbesondere wenn ein Fall mehrere Problemlagen umfasst und die Zuständigkeit anderer Berufsgruppen nicht eindeutig abgegrenzt ist. Auch das Erfassen und Deuten komplexer Fallkonstellationen unter Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse erweist sich als anspruchsvoll. Ähnliches gilt für die methodische Vorgehensweise, bei der Unsicherheiten im Hinblick auf die Auswahl und Anwendung evidenzbasierter Interventionen bestehen. Schließlich erfordert auch der Aufbau einer professionellen Beziehung zu Klient\*innen ein hohes Maß an Sensibilität und Reflexion. (Becker-Lenz et al., 2013, S. 213-215).

### **2.1.3 Handlungsebenen professioneller Praxis**

Um das Konzept professioneller Handlungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit differenziert einordnen zu können, ist es hilfreich, zunächst jene Handlungsebenen zu betrachten, auf denen sich professionelles Handeln vollzieht. Wie bereits erwähnt ist ein zentrales Merkmal professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit seine Vielschichtigkeit, die sich auf unterschiedlichen Ebenen entfaltet. Dabei unterscheidet Lenz (2013) drei Handlungsebenen, die Mikro-, Meso- und Makroebene. Auf der Mikroebene steht die direkte Interaktion zwischen Fachkräften und Klient\*innen im Vordergrund. Diese Begegnung bildet den Kern professioneller Praxis, da sie den unmittelbaren Bezug zu den Lebensrealitäten der Adressatinnen herstellt. Hier zeigt sich professionelles Handeln in der Fähigkeit, auf individuelle Problemlagen einzugehen, komplexe Lebenszusammenhänge zu erfassen und diese auf der Grundlage fachlicher Expertise und einer reflexiven Grundhaltung zu bearbeiten (S. 112). Die Mesoebene beschreibt den institutionellen Kontext, in dem Sozialarbeiter\*innen agieren. Organisationale Strukturen, Teamkonstellationen und institutionelle Vorgaben beeinflussen maßgeblich die Gestaltung des beruflichen Handelns. Dabei wird deutlich, dass professionelles Handeln stets innerhalb eines Rahmens erfolgt, der Handlungsmöglichkeiten eröffnet, aber auch begrenzt. Besonders relevant wird auf dieser Ebene die Zusammenarbeit in Teams, sei es in homogenen oder multiprofessionellen Zusammensetzungen, da hier unterschiedliche Sichtweisen und Handlungslogiken aufeinandertreffen und abgestimmt werden müssen (Lenz, 2013, S. 112f.).

Die Makroebene bezieht sich schließlich auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen Soziale Arbeit verortet ist. Auch wenn diese Ebene in der Praxis mitunter weniger deutlich sichtbar wird, ist sie doch entscheidend für die Ausgestaltung professionellen Handelns. Soziale Arbeit agiert als eigenständiges gesellschaftliches Teilsystem, das sich mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Widersprüchen auseinandersetzt. Fachkräfte müssen dabei nicht nur individuelle Problemlagen bearbeiten, sondern auch gesellschaftliche Zusammenhänge reflektieren, um strukturelle Benachteiligungen zu erkennen und ihre Handlungspraxis daran auszurichten. Erst durch das Zusammenspiel aller drei Ebenen kann professionelles Handeln seine volle Wirksamkeit entfalten und zur Stärkung der Lebenslagen von Klient\*innen beitragen (Lenz, 2003, S. 113).

## **2.1.4 Sozialpädagogische Handlungskompetenz**

Eine der in dieser Arbeit behandelten Subforschungsfragen widmet sich den erforderlichen Kompetenzen für eine professionelle Handlungsfähigkeit. Aus diesem Grund wird im Folgenden der Kompetenzbegriff genauer betrachtet und erläutert. Wildfeuer (2011) versteht eben solche als ein relationales Konzept, das sich aus dem Zusammenspiel individueller Wissensbestände, Fähigkeiten, Haltungen und den Anforderungen der Umwelt ergibt. Entscheidend ist dabei nicht nur das Vorhandensein dieser Ressourcen, sondern die Fähigkeit einer Person, sie flexibel und situationsangemessen einzusetzen. Handlungskompetenz beschreibt demnach die Fähigkeit, die eigene Person mit den jeweiligen Anforderungen der Umwelt in Beziehung zu setzen, fundiert durch Wissen, Erfahrungen, Wertorientierungen und die Bereitschaft zu handeln (S. 1796).

Professionelle Handlungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit erfordert eine Kombination verschiedener Kompetenzbereiche, die über reines Fachwissen hinausgehen. Im Zentrum steht die Fähigkeit, methodisch reflektiert, situativ angemessen und in Beziehung zu handeln. Dieses Verständnis von Kompetenz geht von einem ressourcenorientierten Zugang aus, der methodisches Handeln nicht als bloße Anwendung von Techniken versteht, sondern als kreativen, prozessorientierten und reflexiven Prozess (Stimmer, 2020, S. 302). Handlungskompetenz setzt sich laut dem Autor aus zwei zentralen Bereichen zusammen, den struktur- bzw. bereichsorientierten Kompetenzen (Fach- und Sachkompetenz) und den prozessorientierten Beziehungskompetenzen (Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz). Fachkompetenz umfasst ein ganzheitliches Wissenskonzept zu gesellschaftlichen, institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie methodische Grundelemente. Sachkompetenz bezieht sich auf das Wissen über verschiedene Tätigkeitsfelder, deren spezifische Anforderungen und theoretische Grundlagen. Ergänzend dazu ist Beziehungskompetenz entscheidend für den beruflichen Alltag. Sozialkompetenz zeigt sich etwa in empathischem, dialogischem und wertschätzendem Handeln. Methodenkompetenz beinhaltet die Fähigkeit, Probleme im Rahmen zirkulärer Lösungsprozesse systematisch zu bearbeiten. Selbstkompetenz wiederum steht für die Bereitschaft und Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion über das eigene berufliche Handeln, die Lebensführung und die dahinterliegenden Motive (Stimmer, 2020, S. 302-303).

Diese Kompetenzen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern wirken wechselseitig aufeinander ein. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten beginnt bereits in der Ausbildung und ist als lebenslanger Prozess zu verstehen. Formate wie Supervision, Selbstevaluation und Selbsterfahrung, welche in einem folgenden Kapitel genauer betrachtet werden, leisten einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung. Gerade in anspruchsvollen Arbeitsfeldern kann die fortlaufende Weiterentwicklung dieser Kompetenzen auch vor Überlastung und Burnout schützen, indem sie Fachkräfte dazu befähigt, mit komplexen Anforderungen konstruktiv umzugehen und ihre eigenen Ressourcen nachhaltig zu nutzen. In diesem Sinne trägt Handlungskompetenz maßgeblich zur Sicherung und Weiterentwicklung professioneller Handlungsfähigkeit bei (Stimmer, 2020, S. 303-304).

## **2.1.5 Reflexion als Bestandteil professioneller Praxis**

Nachdem die Reflexionsfähigkeit wiederholt als wesentlicher Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit benannt wurde, soll sie im Folgenden nochmals vertiefend betrachtet und theoretisch eingeordnet werden. Zwei wesentliche Instrumente reflexiver Praxis sind Selbstevaluation und Supervision. Beide verfolgen das Ziel, professionelles Handeln kritisch zu beleuchten, unterscheiden sich jedoch in ihrer Anlage, Zielrichtung und methodischen Ausgestaltung (Heiner, 2000, S. 590). Selbstevaluation ist ein durch die Fachkräfte selbst initierter und gesteuerter Reflexionsprozess, der auf systematisch erhobenen Informationen basiert. Ziel ist es, das eigene berufliche Handeln nachvollziehbar zu analysieren, zu bewerten und gegebenenfalls zu optimieren. Dabei geht es nicht ausschließlich um das Erkennen von Fehlern oder Konflikten, sondern ebenso um die Bewertung gelungener Prozesse und deren nachhaltige Sicherung. Im Unterschied dazu fokussiert Supervision, meist in begleiteter oder kollegialer Form, auf emotional und interaktional herausfordernde Situationen. Sie ist typischerweise punktuell oder regelmäßig institutionalisiert und unterstützt Fachkräfte in der emotionalen Verarbeitung sowie bei der Entwicklung alternativer Handlungsstrategien (Heiner, 2000, S. 591–592).

Im Kontext methodisch reflektierter Praxis stellt Selbstevaluation eine wesentliche Voraussetzung für eine kontinuierliche Professionalisierung dar. Sie dient der Qualitätsentwicklung, fördert Innovationspotenziale und ermöglicht es, sowohl Prozesse als auch Ergebnisse kritisch zu hinterfragen. Die dabei zugrunde gelegten Bewertungsdimensionen umfassen unter anderem Zielerreichung, Wirksamkeit, ethische Vertretbarkeit, Wirtschaftlichkeit sowie soziale Verträglichkeit des Handelns. Diese Dimensionen sind nicht nur theoretisch bedeutsam, sondern lassen sich mithilfe strukturierter Verfahren auch in der alltäglichen Praxis abbilden (Heiner, 2000, S. 593). Für eine systematische Selbstevaluation stehen in der Praxis verschiedene Methoden zur Verfügung. Dazu zählen unter anderem Journale, Teamprotokolle sowie spezifische Reflexionsraster. Auch psychodramatische Techniken, Elemente klient\*innenzentrierter Gesprächsführung oder strukturierte Fragebögen finden Anwendung, etwa um die Perspektive von Klient\*innen systematisch in die Bewertung einzubeziehen. Insbesondere in Teamkontexten ist die Nutzung bewährter methodischer Ansätze aus der Fallarbeit auch für die Reflexion des eigenen professionellen Handelns hilfreich (Heiner, 2000, S. 595–596).

Zentral für die Wirksamkeit der Selbstevaluation ist die Fähigkeit, theoretische Konzepte und handlungsleitende Modelle kritisch zu reflektieren. Methodisches Handeln wird so nicht nur geplant und durchgeführt, sondern auch im Sinne einer zirkulären, lernenden Praxis überprüft und weiterentwickelt. Damit wird Selbstevaluation zu einem integralen Bestandteil reflexiver Professionalität in der Sozialen Arbeit, und trägt entscheidend dazu bei, die eigene Handlungskompetenz zu sichern und fortlaufend zu erweitern (Heiner, 2000, S. 597).

## **2.1.6 Zusammenfassung**

Die theoretische Auseinandersetzung mit den Begriffen Profession, Professionalisierung und Professionalität bildete die Grundlage für ein differenziertes Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit. Die anschließende Betrachtung der Handlungsebenen, Mikro-, Meso- und Makroebene verdeutlichte, dass professionelles Handeln stets in einem vielschichtigen Spannungsfeld individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Bedingungen stattfindet. Handlungskompetenzen wurden dabei als zentrales Element herausgearbeitet, das sich aus unterschiedlichen, miteinander verschränkten Kompetenzbereichen zusammensetzt und in methodisch-reflektierter, beziehungsorientierter Praxis Ausdruck findet. Auch die Bedeutung reflexiver Formate wie Selbstevaluation und Supervision als integrale Bestandteile professioneller Praxis wurde herausgestellt. Sie ermöglichen nicht nur die kontinuierliche Weiterentwicklung beruflicher Handlungskompetenz, sondern stellen zentrale Verfahren der Qualitätssicherung und Selbstvergewisserung im professionellen Alltag dar.

Insgesamt konnte damit aufgezeigt werden, wie facettenreich das Konzept professioneller Handlungsfähigkeit im wissenschaftlichen Diskurs verhandelt wird. Dabei wurde deutlich, dass der Begriff zahlreiche, teils unterschiedlich gewichtete Aspekte umfasst, die nicht abschließend definiert werden können. Die in diesem Kapitel behandelten Dimensionen stellen zentrale, aber keineswegs vollständige Perspektiven dar, die dem Ziel dienen, das Konzept theoretisch einzuordnen und in seiner Komplexität zugänglich zu machen. Es ist davon auszugehen, dass sich mit gesellschaftlichem Wandel, neuen Herausforderungen und fachlichen Entwicklungen auch die Anforderungen und Verständnisse professioneller Handlungsfähigkeit verändern werden. Somit bleibt der Begriff in Bewegung und wird in unterschiedlichen Zeiten stets neu ausgehandelt und gefüllt.

Das folgende Kapitel widmet sich dem Diskurs der Ökonomisierung im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit und beleuchtet deren Verbindung zum professionellen Handeln.

## **2.2 Ökonomierungsdiskurs**

*Taxer Martina*

Die Diskussion um Ökonomisierungsprozesse hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung für die Soziale Arbeit gewonnen (Bakic et al., 2007, S. 1). Dabei wird vor allem thematisiert, wie betriebswirtschaftliche Logiken und Effizienzanforderungen die Strukturen und Handlungsmöglichkeiten innerhalb sozialer Dienste verändern. Dieses Kapitel greift zentrale Perspektiven dieser Debatte auf und untersucht, wie in der wissenschaftlichen Literatur Ökonomisierung definiert und diskutiert wird. Im ersten Schritt wird der Begriff der Ökonomisierung thematisiert (Kapitel 2.2.1), um ein grundlegendes Verständnis für die theoretischen und fachlichen Bezüge herzustellen. Daran anschließend werden konkrete Herausforderungen herausgearbeitet, die sich für die Praxis der Sozialen Arbeit ergeben (Kapitel 2.2.2). Abschließend (Kapitel 2.2.3) wird

aufgezeigt, wie die zunehmende Ökonomisierung die Arbeit von Fachkräften in der Sozialen Arbeit beeinflusst und welche Spannungsfelder dabei zwischen fachlichen Ansprüchen und ökonomischem Druck entstehen.

### **2.2.1 Begriff der Ökonomisierung**

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff der Ökonomisierung bildet die Grundlage für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel. In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Perspektiven darauf diskutiert, wie wirtschaftliche Logiken zunehmend Einfluss auf die Soziale Arbeit nehmen. Im Folgenden wird dargestellt, welche Ansätze und Erkenntnisse bisher vorliegen und welche Debatten in diesem Zusammenhang geführt werden. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Ambivalenzen zwischen ökonomischen Vorgaben und fachlichen Anforderungen entstehen können und inwiefern diese Prozesse das berufliche Selbstverständnis von Fachkräften der Sozialen Arbeit beeinflussen.

Es wird von den Autoren Bakic et al. (2007) angenommen, dass die zunehmende Ökonomisierung der Sozialen Arbeit ein prägender Faktor ist, der die Arbeitsbedingungen und die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit beeinflussen könnte. Vermutet wird, dass der Effizienz- und Kostendruck zu einem stärkeren Fokus auf messbare Ergebnisse und standardisierte Verfahren führt, die möglicherweise die Komplexität sozialer Dienstleistungen nur unzureichend abbilden. Ebenso wird angenommen, dass knappe Ressourcen, Personalmangel und straffe Zeitvorgaben Herausforderungen darstellen könnten, die die Einhaltung professioneller Standards erschweren (S. 3f.).

Tomic-Hensel (2019) verdeutlicht, dass der Begriff der Ökonomisierung unter anderem den wachsenden Einfluss betriebswirtschaftlicher Logiken auf die Soziale Arbeit beschreibt. Laut der Autorin könnte die Verlagerung von Finanzierung und Verantwortung in den privatwirtschaftlichen Bereich dazu führen, dass soziale Risiken individualisiert und soziale Ungleichheiten verstärkt würden. Da die Soziale Arbeit sich mit gesellschaftlichen Problemlagen befasst, hätte sie mit einer Verschärfung sozialer Herausforderungen bei gleichzeitig eingeschränkten Ressourcen zur professionellen Bearbeitung zu kämpfen. Daher sollte laut Tomic Hensel eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen stattfinden (S. 59).

Schneiders (2020) weist darauf hin, dass der zunehmende Konkurrenzdruck im Wohlfahrtssektor ein zentrales Problem im Kontext der Ökonomisierung sein könnte. Wohlfahrtsverbände sehen sich offenbar gezwungen, sich gegenüber privatwirtschaftlichen Anbietern zu behaupten, was zu einem erheblichen Konkurrenz- und Anpassungsdruck führen kann. Dieser Druck könnte Organisationen dazu veranlassen, marktorientierte Steuerungsinstrumente wie Controlling und Qualitätsmanagement zu implementieren, um neuen Anforderungen durch ökonomische Logiken gerecht zu werden (S. 18). Die Autorin argumentiert, dass diese marktorientierte Ausrichtung potenziell dazu führt, dass der ursprüngliche Auftrag der Wohlfahrtsverbände, die Erbringung sozialer Dienstleistungen auf Grundlage ethischer und fachlicher Standards, zunehmend von betriebswirtschaftlichen

Überlegungen überlagert wird. Gleichzeitig könnte der Wettbewerb die Organisationen dazu drängen, sich stärker an Effizienzkriterien zu orientieren, was zu einer weiteren Einschränkung der Handlungsspielräume führen würde (Schneiders, 2020, S. 14).

Es wäre laut den Kritiker\*innen denkbar, dass dieser Wandel langfristig zur Deprofessionalisierung führt. Wenn soziale Dienste zunehmend unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden, besteht die Gefahr, dass nicht mehr das Wohl der Klient\*innen im Mittelpunkt steht, sondern vor allem Kosteneffizienz und betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Zudem könnte sich die Wahrnehmung Sozialer Arbeit dahingehend verändern, dass sie nicht länger als gesellschaftliche Aufgabe, sondern zunehmend als „Marktleistung“ verstanden wird. (Schneiders, 2020, S. 114).

Allerdings gibt es auch Stimmen, die nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in der Verbindung von Fachlichkeit und betriebswirtschaftlichem Denken sehen. Während wirtschaftliche Modelle in der Sozialen Arbeit früher entweder strikt abgelehnt oder unreflektiert übernommen wurden, gibt es heute eine differenziertere Haltung. Mittlerweile wird vielfach anerkannt, dass betriebswirtschaftliche Instrumente, gezielt eingesetzt, die fachliche Arbeit unterstützen können, indem sie eine effizientere Nutzung vorhandener Ressourcen ermöglichen. (Schneiders, 2020, S. 116).

## **2.2.2 Herausforderungen für die Soziale Arbeit**

Die Ökonomisierung wird in der aktuellen Diskussion als eine wachsende Herausforderung für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit gesehen. Tomic Hensel (2019) legt nahe, dass die Orientierung an Effizienz- und Kostenzielen den Druck auf Fachkräfte erhöhen könnte, wodurch die Qualität der erbrachten Dienstleistungen beeinträchtigt werden kann (S. 65). Dieser Druck könnte nicht nur die Qualität der Sozialen Arbeit gefährden, sondern auch dazu führen, dass Fachkräfte unter straffem Zeitmanagement und wachsendem Personalmangel arbeiten müssen (Bakic et al., 2007, S. 3f.). Weiterhin deutet Schneiders (2020) darauf hin, dass Fachkräfte zunehmend gefordert sind, Management- und Verwaltungskompetenzen zu entwickeln, um den ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Entwicklung könnte jedoch das Risiko einer Deprofessionalisierung mit sich bringen, da der Fokus auf betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten die eigentlichen fachlichen Kompetenzen in den Hintergrund drängen könnte (S. 17). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die traditionelle Rolle von Fachkräften der Sozialen Arbeit, die sich primär auf die direkte, fachliche Arbeit mit Klient\*innen konzentriert, durch den wachsenden Einfluss betriebswirtschaftlicher Prinzipien gefährdet ist.

## **2.2.3 Professionelle Handlungsfähigkeit in Zeiten der Ökonomisierung**

Um die Auswirkungen der Ökonomisierung besser zu verstehen, richtet sich der Blick nun auf die Frage, wie sich die Arbeitsbedingungen von Fachkräften unter den aktuellen Rahmenbedingungen gestalten. Tomic-Hensel (2019) weist darauf hin, dass es in der Ökonomisierungsforschung bislang nur wenige empirische Untersuchungen gibt (S. 64). Dennoch wird davon ausgegangen, dass der Wandel der Sozialen Arbeit durch wirtschaftliche Steuerungsmechanismen und Leistungsoptimierung

spürbar ist. Die zunehmende Bedeutung der Ökonomisierung des Sozialen könnte daher eine weitere Herausforderung für die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit darstellen. Für die Bearbeitung der Problemlagen benötigen Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht nur hohe fachliche und soziale Kompetenzen (Müller-Teusler, 2013, S. 124-131), sondern auch ausreichend materielle Ressourcen. Gegenwärtig scheinen die Fachkräfte der Sozialen Arbeit aber eher mit knapper werdenden Ressourcen und steigendem Leistungsdruck konfrontiert zu sein. Dies zeigt sich beispielsweise in der Personalknappheit (Elias-Linde, 2014, S. 33), straffem Zeitmanagement und ökonomischen Tendenzen, wie Produktivität und Kostendruck (Bakic et al., 2007, S. 3f.).

Die genannten Entwicklungen werden seit geraumer Zeit unter dem Stichwort der „Ökonomisierung des Sozialen“ kritisch betrachtet (Bakic et al., 2007). Bakic et al. (2007) verweisen in ihrem Text zur Ökonomisierung und Fachlichkeit auf einige zentrale Herausforderungen für die Soziale Arbeit, die sich in diesem Kontext ergeben könnten (S. 1). Eine Sorge ist, dass es aufgrund ökonomischer Fremdbestimmung und einer Beschränkung auf Messbarkeit und Standardisierung zu einem Qualitätsverlust und somit zu einer Deprofessionalisierung kommt (Bakic et al., 2007, S. 2). Angesichts der Ressourcenknappheit, aber auch des Konkurrenz- und Kostendrucks der Sozialen Arbeit könnte es zur Exklusion bestimmter Klient\*innengruppen kommen, weil Fachkräfte der Sozialen Arbeit gezwungen sind, ihre begrenzten Ressourcen strategisch einzusetzen. Dies kann dazu führen, dass sie Klient\*innen nach festgelegten Kriterien hinsichtlich ihrer Passfähigkeit für bestehende Angebote auswählen. Jene, die nicht in dieses Schema passen oder keinen unmittelbaren Beitrag zur Erfüllung institutioneller Vorgaben und Quoten leisten, laufen Gefahr, verstärkt aus dem Unterstützungsnetz herauszufallen und unbetreut zu bleiben (Bakic et al., 2007, S. 3). Weiters führen die fehlenden Rahmenbedingungen und Ressourcen laut den Autor\*innen (2007) zu einer unzureichenden öffentlichen Vermittlung sozialer Problemlagen, denn ohne eine stabile finanzielle Grundlage und fachliche Autonomie ist es Sozialer Arbeit kaum möglich, strukturelle Missstände adäquat sichtbar zu machen und gesellschaftliche Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Die eingeschränkten Ressourcen erschweren nicht nur die fachliche Reflexion und Professionalisierung, sondern auch die öffentliche Kommunikation sozialer Herausforderungen, wodurch deren politische Relevanz häufig unterschätzt wird. (S. 4). Es stellt sich also die Frage, wie es gelingen kann, die hohen Qualitäts- und Kompetenzstandards der Sozialen Arbeit aufrechtzuerhalten, während man gleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Umgebung konfrontiert ist.

Müller (2006) zeigt auf, dass die zunehmende Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen nicht nur strukturelle Herausforderungen mit sich bringt, sondern auch die Selbstdefinition professioneller Handlungsfähigkeit verändert. Fachkräfte in der Sozialen Arbeit sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, ihre methodischen Standards unter wachsendem Effizienz- und Kostendruck aufrechtzuerhalten. Dies erfordert eine Anpassung professioneller Handlungskonzepte an neue Rahmenbedingungen, ohne dabei die fachlichen Grundsätze zu kompromittieren. Die Herausforderung besteht darin, sich nicht nur als methodisch kompetente Fachkraft zu verstehen, sondern auch als institutionell handlungsfähige\*r Akteur\*in, der\*die in der Lage ist, innerhalb der gegebenen Strukturen professionellen Ansprüchen gerecht zu werden (S. 184–192).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die beschriebenen Ökonomisierungsprozesse erhebliche Auswirkungen auf die Fachlichkeit, die berufliche Autonomie und die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit haben können. Ausgehend von diesen Überlegungen konzentriert sich das folgende Kapitel auf die Aspekte der Arbeitsbedingungen.

## 2.3 Aspekte von Arbeitsbedingungen

*Schlager Nina*

In diesem Kapitel werden zunächst die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit begrifflich eingegrenzt, um eine Ausgangsbasis für die weitere Auseinandersetzung zu schaffen.

Die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit sind ein komplexes Zusammenspiel struktureller, institutioneller und individueller Faktoren, die sowohl die Qualität der erbrachten Dienstleistungen als auch das Wohlbefinden der Fachkräfte beeinflussen und somit Auswirkungen auf die professionelle Handlungsfähigkeit haben. Neben äußeren Rahmenbedingungen spielen auch Wechselwirkungen zwischen professionellem Handeln und den getätigten Reflexionsprozessen eine entscheidende Rolle. Fachkräfte müssen sich nicht nur in einem komplexen institutionellen Umfeld bewegen, sondern auch ethische, soziale und arbeitsorganisatorische Herausforderungen bewältigen (OBDS, 2023, S. 2).

Strukturelle Rahmenbedingungen beziehen sich auf die allgemeinen Arbeitsverhältnisse, wie etwa die Art des Anstellungsverhältnisses, die Höhe des Einkommens und die Arbeitsplatzsicherheit. Untersuchungen zeigen, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit häufig mit befristeten Verträgen und vergleichsweise niedrigen Gehältern konfrontiert sind, was zu Unsicherheiten und Unzufriedenheit führen kann. So berichten beispielsweise Henn et al. (2018) von einem erhöhten Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse und einer Diskrepanz zwischen der hohen Verantwortung der Fachkräfte und ihrer Entlohnung (S. 5).

Die institutionellen Gegebenheiten umfassen die spezifischen Bedingungen innerhalb der Organisationen, in denen die Fachkräfte tätig sind. Dazu zählen Aspekte wie die Unterstützung durch Vorgesetzte, Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und das vorhandene Arbeitsklima. Ein offenes Meinungsklima und kollegiale Unterstützung sind essenziell, um den herausfordernden Anforderungen der Sozialen Arbeit gerecht zu werden. Dennoch geben fast die Hälfte der Beschäftigten an, dass ein solches offenes Meinungsklima in ihrer Organisation fehlt, was als belastend empfunden wird (Lochner et al., 2019, S. 89). Die Autonomie der Fachkräfte bei der Durchführung sozialpädagogischer Interventionen ist dabei ein zentrales Element, das die Qualität der Arbeitsbedingungen beeinflusst (OBDS, 2023, S. 2). Ein unterstützendes Betriebsklima, das durch eine wertschätzende Führung und kollegialen Zusammenhalt geprägt ist, trägt maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit bei. Vorgesetzten, die Vertrauen und Anerkennung zeigen, fördern die emotionale Bindung der Fachkräfte an ihre Organisation. Zudem steigert eine offene

Kommunikationskultur die Arbeitsmotivation und verringert Konflikte (Henn et al., 2017, S. 42-43). Diese Aspekte sind von besonderer Bedeutung für die Soziale Arbeit, da Fachkräfte häufig in emotional herausfordernden Kontexten tätig und auf ein stabiles, unterstützendes Umfeld angewiesen sind, um ihre Arbeit langfristig erfolgreich ausüben zu können.

Fachkräfte der Sozialen Arbeit müssen laut OBDS (2023) über fundierte fachliche Kompetenzen verfügen. Sie sind mit hohen psychischen und emotionalen Belastungen konfrontiert, insbesondere wenn sie mit strukturellen Barrieren, unzureichenden Ressourcen oder multiplen Problemlagen von Klient\*innen arbeiten. Ihre Arbeitsbedingungen beeinflussen somit direkt die Wirksamkeit ihrer Unterstützung und deren langfristige Qualität (S. 2).

Sozialpädagog\*innen und Sozialarbeiter\*innen stehen heute vor steigenden Anforderungen, die nicht nur fachliche und methodische Kompetenzen, sondern auch eine hohe Anpassungsfähigkeit und Reflexionsfähigkeit erfordern. Müller-Teusler (2013) beschreibt, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit kontinuierlich ihre Handlungsstrategien anpassen und reflektieren müssen, um den komplexen Ansprüchen der Praxis gerecht zu werden. Neben der fachlichen Expertise sind daher Reflexionsfähigkeit und die flexible Anpassung von Methoden entscheidende Faktoren, um professionelle Standards zu wahren (S. 124).

Zudem gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Fachkräfte sich gegen den zunehmenden Effizienzdruck behaupten können, ohne ihre ethischen Standards zu vernachlässigen. Professionelles Handeln im Spannungsfeld komplexer sozialer Probleme erfordert nicht nur Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit zur kritischen Reflexion und zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen (Müller-Teusler, 2013, S. 124).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit in hohem Maße von strukturellen und institutionellen Faktoren beeinflusst werden. Fachkräfte benötigen angemessene Ressourcen, fachliche Autonomie und gesellschaftliche Anerkennung, um die hohen professionellen Anforderungen bewältigen zu können. Wenn diese Bedingungen nicht gegeben sind, kann dies nicht nur zu einer Verschlechterung der Arbeitsqualität, sondern auch zu einer erhöhten Belastung und Unzufriedenheit der Fachkräfte führen. Im weiteren Verlauf erfolgt die Kontextualisierung zu den im Rahmen der Forschung untersuchten Handlungsfeldern.

### **3 Beschreibung der beforschten Handlungsfelder**

Dieses Kapitel beschreibt die drei Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, in denen die durchgeführten Interviews und Expertinnenstatements verortet sind: die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung, die klinische Sozialpädagogik sowie die stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe.“ Jedes dieser Felder stellt spezifische Anforderungen an die Fachkräfte und verlangt angepasste Strategien, um den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Ziel ist es, ein grundlegendes Verständnis für diese Arbeitsbereiche zu vermitteln und die spezifischen

Rahmenbedingungen darzustellen, welche die professionelle Handlungsfähigkeit in diesen Feldern prägen.

## **3.1 Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung**

*Taxer Martina*

Dieser Abschnitt widmet sich dem Handlungsfeld der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung (FFFB) und gibt einen Überblick über zentrale Grundlagen. Im ersten Teil (Kapitel 3.1.1) werden wesentliche Begriffe definiert und das zugrunde liegende Menschenbild erläutert, das die ressourcenorientierte und inklusive Ausrichtung der Frühförderung bestimmt. Im Anschluss daran wird im zweiten Teil (Kapitel 3.1.2) die historische Entwicklung der Frühförderung nachgezeichnet, wobei zentrale Meilensteine und die Rolle der Lebenshilfe Tirol als Beispiel hierfür herangezogen werden.

### **3.1.1 Grundverständnis**

Die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung (FFFB) richtet sich an Kinder mit Behinderungen und/oder Entwicklungsverzögerungen sowie deren Familien. Grundlage bildet ein familienzentrierter Ansatz, der sowohl das Kind als auch sein gesamtes Umfeld einbezieht. Ziel ist es, die individuelle Entwicklung des Kindes bestmöglich zu unterstützen und die Kompetenzen der Familie zu stärken (Lebenshilfe Tirol, o.J., S. 2f.). Behinderung wird dabei nicht als isoliertes Merkmal des Kindes verstanden, sondern als Herausforderung, die das gesamte soziale Umfeld betrifft. Im Vordergrund steht die Förderung von Inklusion und die Vermeidung von Stigmatisierung (Lebenshilfe Tirol, o.J., S. 3f.).

Die Unterstützung umfasst Kinder bis zum Schuleintritt, die in ihrer motorischen, kognitiven oder sozialen Entwicklung verzögert sind oder eine Behinderung aufweisen. Frühförderung beginnt bei Bedarf bereits ab der Geburt und beinhaltet sowohl die gezielte Förderung des Kindes als auch die Beratung der Eltern. Die Maßnahmen finden überwiegend aufsuchend im häuslichen Umfeld statt und werden durch die Zusammenarbeit mit Fachkräften aus den Bereichen Medizin, Psychosoziales und Pädagogik ergänzt (Lebenshilfe Tirol, o.J., S. 7, 14–16).

Die Frühförderung (FFFB) in Tirol ist eingebettet in ein breiteres Verständnis von Frühförderung im deutschsprachigen Raum. Hier wird der Begriff traditionell für Unterstützungsangebote für Kinder mit Behinderungen oder Entwicklungsrisiken verwendet. Die FFFB entspricht diesem Ansatz, indem sie individuell abgestimmte Maßnahmen mit einem interdisziplinären Team koordiniert und umsetzt.

In der wissenschaftlichen Literatur wird Frühförderung als interdisziplinäres Unterstützungsangebot beschrieben, dass Diagnostik, Therapie, Förderung und Elternberatung vereint (Thurmair & Naggl, 2010, S. 14). Die Begriffsverwendung reicht zurück bis zum Deutschen Bildungsrat (1973), der die

Einrichtung flächendeckender Frühförderzentren empfahl, um Früherkennung, Diagnose und Unterstützung zu gewährleisten. Ursprünglich konzentrierte sich das Angebot auf Kinder mit schweren Behinderungen, die oft von Bildungs- und Erziehungsangeboten ausgeschlossen waren (Pretis, 2020, S. 16).

Ein zentraler Aspekt der Frühförderung ist die Betrachtung von Behinderung als sozial konstruierte Herausforderung, nicht ausschließlich als individuelle Einschränkung. Diese Perspektive spiegelt sich auch in der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) der WHO wider, die biologische und soziale Faktoren integriert (Thurmair & Naggl, 2010, S. 16). Auch das zugrunde liegende Menschenbild prägt die Ausrichtung der Frühförderung. Dieses basiert auf der Annahme von Entfaltung, Wachstum und eigenaktiver Aneignung sowie auf der Entwicklung von Potenzialen. Im Gegensatz zu älteren medizinischen Modellen, die vor allem auf Defizite fokussierten, steht heute eine ressourcen- und resilienzorientierte Perspektive im Vordergrund. Dabei geht es darum, trotz belastender oder risikoreicher Umstände Fähigkeiten zu entwickeln und größtmögliche Teilhabe in relevanten sozialen Kontexten zu ermöglichen. Schlüsselbegriffe wie Ganzheitlichkeit, Familienorientierung und interdisziplinäre Kooperation sind konzeptionell zentral (Pretis, 2020, S. 25f.). Neben Kindern mit diagnostizierten Behinderungen richtet sich die Frühförderung auch an jene mit Entwicklungsrisiken, wie beispielsweise Frühgeborene, Kinder aus sozial benachteiligten Familien oder mit Verhaltensbesonderheiten. Ein Schwerpunkt liegt zudem auf der Beratung und Begleitung der Eltern, um ihnen Sicherheit im Umgang mit der Situation zu geben (Thurmair & Naggl, 2020, S. 19–21).

Hinsichtlich der Begriffsverwendung wird darauf hingewiesen, dass Frühförderung und Frühe Hilfen in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt sind. Dies führt teilweise zu Missverständnissen, etwa im Zusammenhang mit der Förderung Hochbegabter. Klarzustellen ist, dass beide Begriffe in der Regel Angebote für Kinder mit Entwicklungsproblemen und deren Familien beschreiben (Pretis, 2020, S. 11). International zeigt sich eine hohe Diversität. In Österreich, der Schweiz und Deutschland existieren verschiedene Berufsbezeichnungen und rechtliche Rahmenbedingungen. Während in Österreich die Begriffe Frühförderer und Familienbegleiter etabliert sind, spricht man in der Schweiz von heilpädagogischen Früherziehern. In allen Fällen sind gesetzlich definierte Leistungen vorgesehen, meist verbunden mit einem Rechtsanspruch für Familien, deren Kinder, als behindert oder von Behinderung bedroht eingestuft werden (Pretis, 2020, S. 19f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Frühförderung ein interdisziplinäres Angebot ist, das neben der Förderung des Kindes auch dessen soziale und familiäre Lebenswelt einbezieht. Dabei steht die Förderung von Inklusion und die Vermeidung von Stigmatisierung im Zentrum. Im nächsten Kapitel wird die historische Entwicklung der Frühförderung detaillierter betrachtet. Dabei werden die Entstehung sowie wesentliche Meilensteine nachgezeichnet, die zur heutigen Struktur und Ausrichtung beigetragen haben.

### **3.1.2 Historische Entwicklung**

Um die heutige Struktur und Bedeutung der Frühförderung nachvollziehen zu können, ist ein Blick auf ihre historische Entwicklung notwendig. Im deutschsprachigen Raum reichen die Ursprünge der Frühförderung in die 1970er Jahre zurück, insbesondere zur Empfehlung des Deutschen Bildungsrates von 1973. Dieser sprach sich für den Aufbau flächendeckender Zentren aus, die Aufgaben wie Früherkennung, Diagnose, Beratung und Förderung übernehmen sollten. Ziel war es, niedrigschwellige Unterstützungssysteme für Kinder mit Entwicklungsschwierigkeiten zu schaffen. Anfangs lag der Fokus vor allem auf Kindern mit schweren Behinderungen, die zuvor kaum Zugang zu Bildungs- und Erziehungsangeboten hatten (Pretis, 2020, S. 16).

Ein Beispiel für die Entwicklung der Frühförderung ist die Lebenshilfe Tirol, die am 13. August 1963 von engagierten Sonderschullehrern der Daniel-Sailer-Schule in Innsbruck gegründet wurde. In einer Zeit ohne Behindertengesetzgebung und gesellschaftliche Anerkennung von Menschen mit Behinderungen setzten die Gründer ein Zeichen. Ihr Ziel war es, Alternativen zu Pflegeheimen und Anstalten zu schaffen. In der ersten Werkstatt im Keller der Schule boten sie jungen Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit, sich nach der Schulzeit weiterzuentwickeln und einfache Arbeiten zu übernehmen. Trotz bescheidener Bedingungen ohne Licht, Wasser und Heizung wurde hier ein wichtiger Grundstein für Integration und Förderung gelegt (Lebenshilfe Tirol, 2025, o.S.).

In den 1970er Jahren folgte ein weiterer Meilenstein. Die Lebenshilfe Tirol reagierte auf den wachsenden Bedarf an frühzeitiger Unterstützung für Kinder mit Behinderungen und deren Familien. Viele Eltern fühlten sich in dieser Phase überfordert, litten unter Schuldgefühlen und erhielten kaum Orientierung. Die Organisation etablierte eine ambulante Erziehungshilfe, die auf kontinuierliche Begleitung im häuslichen Umfeld setzte. Wissenschaftliche Erkenntnisse bestätigten diesen Ansatz, da frühe Förderung die Entwicklungschancen der Kinder deutlich verbessert (Lebenshilfe Tirol, 2025, o.S.).

Die Frühintervention wurde in der Folge zu einem zentralen Bestandteil der Arbeit der Lebenshilfe Tirol. Das Angebot orientiert sich bis heute an den individuellen Bedürfnissen der Kinder und Familien, mit dem Ziel, die Entwicklung der Kinder zu fördern und die Eltern in ihrer Erziehungsrolle zu stärken. Auch in der Integration von Kindern mit Behinderungen in reguläre Kindergärten übernahm die Lebenshilfe Tirol eine Vorreiterrolle. Nach dem Aufbau eigener Integrationskindergärten konnten diese später geschlossen werden, da die Inklusion in Gemeindekindergärten erfolgreich umgesetzt wurde (Lebenshilfe Tirol, 2025, o.S.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Lebenshilfe Tirol mit der Einführung der Frühförderung einen bedeutenden Fortschritt in der Behindertenarbeit erzielt hat. Sie positionierte sich nicht nur als Unterstützerin für Menschen mit Behinderungen, sondern auch als Impulsgeber\*in für gesellschaftliche Veränderung. Ihre Arbeit trug maßgeblich dazu bei, dass Frühförderung heute fester Bestandteil der Sozialen Arbeit und des Bildungssystems ist.

Im nächsten Kapitel wird näher auf das Handlungsfeld der klinischen Sozialpädagogik eingegangen.

## **3.2 Klinische Sozialpädagogik**

*Krendl Georg*

Zur klinischen Sozialpädagogik (KSP) in Kinder- und Jugendabteilungen liegt bislang nur eine begrenzte Literaturbasis vor, sowie lediglich wenige entsprechende Abteilungen in Österreich existieren. Im Bereich der Kinder- und Jugendpsychiatrie ist die klinische Sozialpädagogik bereits länger etabliert, weshalb dieser Bereich in der Vergangenheit schon besser beschrieben wurde. Um ein fundiertes Verständnis für das untersuchte Handlungsfeld zu ermöglichen, wird im Folgenden der Versuch unternommen die klinische Sozialpädagogik zu beschreiben, damit sich besser nachvollziehen lässt, welche Aufgaben, Rahmenbedingungen und fachlichen Schwerpunkte dieses Feld umfasst und in welchem Kontext die vorliegende Untersuchung verortet ist. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, darauf hinzuweisen, dass die Sozialpädagogik im wissenschaftlichen Diskurs als Teilbereich der Sozialen Arbeit verstanden wird. Diese Verortung der klinischen Sozialpädagogik erfolgt dabei entlang jener berufsständischen Definition, die in Österreich vom Berufsverband der Sozialen Arbeit (OBDS, 2022, S. 3). vertreten wird. Dieser orientiert sich an der international anerkannten Definition der Sozialen Arbeit, wie sie 2014 von der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work (IASSW) verabschiedet wurde.

### **3.2.1 Klinische Soziale Arbeit**

In der Sozialen Arbeit bezeichnet „klinisch“ den direkten, behandlungsorientierten Kontakt mit Klient\*innen. Der Begriff klinische Soziale Arbeit kann missverstanden werden, da „klinisch“ in diesem Kontext nicht ausschließlich auf (stationäre) Krankenhäuser oder Kliniken verweist. Vielmehr beschreibt er eine direkte beratende und behandelnde Tätigkeit in der Fallarbeit, unabhängig davon, ob diese in Praxen, ambulanten Beratungsstellen, Tageseinrichtungen oder Kliniken erfolgt (Pauls, 2013, S. 16f.). Klinische Soziale Arbeit versteht sich als eigenständige Fachdisziplin im Gesundheits- und Sozialwesen mit dem Schwerpunkt auf psychosozialer Beratung, Sozialtherapie und Krisenintervention. Sie übernimmt klinische Aufgaben überall dort, wo eine methodisch fundierte soziale oder psychosoziale Unterstützung bei der Fallarbeit oder Behandlung erforderlich ist. Zu den Tätigkeitsfeldern gehören Kinder- und Jugendhilfe, Ambulante Beratungseinrichtungen, stationäre/ teilstationäre und ambulante Versorgung, Gesundheitseinrichtungen und die gerontologische Arbeit (Pauls, 2013, S. 18.)

Diese Tätigkeitsfelder zeigen die breite fachliche Spezialisierung der klinischen Sozialarbeit in unterschiedlichen Kontexten. Klinische Soziale Arbeit baut auf den traditionellen Zielen der Sozialen Arbeit auf, die darauf abzielen, die psychosoziale Funktionsfähigkeit von Einzelpersonen, Familien und Gruppen zu fördern, zu verbessern und zu erhalten. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Expertise in der psychosozialen Beratung, Behandlung und Prävention, insbesondere bei schweren Belastungen, Krisensituationen sowie psychischen, sozialen, psychosomatischen und chronischen Erkrankungen (Pauls, 2013, S. 16). Klinische Sozialarbeit ist auf die beratende und behandelnde Soziale Arbeit in

den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens spezialisiert. Sie nutzt eine Vielzahl von Hilfeformen und passenden Rahmenbedingungen, um fall- und situationsspezifisch Methoden der psychosozialen Diagnostik und Intervention einzusetzen. Dazu gehören insbesondere psychosoziale Beratung, Krisenintervention, soziale Therapie, soziale Psychotherapie, soziale Unterstützung sowie aktive Hilfen. Diese werden in ambulanten und stationären Kontexten angewandt und beinhalten umfeldbezogene Ressourcenaktivierung, klinisches Fallmanagement und psychoedukative Gruppenarbeit (Pauls, 2013, S.17).

In diesem Abschnitt wurden zunächst die begrifflichen Ursprünge und Bedeutungen des Wortes „klinisch“ erläutert, um ein grundlegendes Verständnis für den Kontext herzustellen, in dem sich die klinische Sozialpädagogik bewegt. Darauf aufbauend wurde die klinische Soziale Arbeit als übergeordneter Bezugsrahmen dargestellt, da sie für die klinische Sozialpädagogik den konzeptionellen und fachlichen Rahmen bildet. Diese Einordnung ermöglicht es, dieses Feld als spezifisches Handlungsfeld innerhalb der Sozialen Arbeit zu begreifen und ihre Aufgaben sowie fachlichen Bezugspunkte präziser zu verstehen.

### **3.2.2 Klinische Sozialpädagogik in Kinder- und Jugendabteilungen**

Zur klinischen Sozialpädagogik liegt bislang keine definitorische Fachliteratur vor, Recherchen in verschiedenen wissenschaftlichen Bibliotheken verlaufen ergebnislos. In der Regel wird stattdessen auf Arbeiten zur klinischen Sozialarbeit verwiesen. Dies verdeutlicht, dass es sich um ein bislang kaum erforschtes Feld im deutschsprachigen Raum handelt. Auf internationaler Ebene gelten die niederländische „Observatrice“ und die amerikanische „Child Life Worker“ als Wegbereiter\*innen für die klinische Pädagogik und dienen als wichtige Vorbilder. In Zeiten, als Kinder noch ohne ihre Eltern in pädiatrischen Abteilungen aufgenommen wurden, rückte zunehmend das Bewusstsein für ihre sozialen und emotionalen Bedürfnisse in den Fokus. Daraus entstand die Idee, eine spezialisierte Berufsgruppe zu schaffen, die sich gezielt diesen Anforderungen widmet (Mohideen, 2024, S. 23).

Die niederösterreichische Landesgesundheitsagentur (LGA) fasst unter dem Begriff „Klinische Pädagogik“ den Bereich der Heilpädagogik und Sozialpädagogik zusammen. Die Aufgaben der klinischen Pädagogik umfassen dabei die Förderung der psychischen Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen im Krankenhaus. Sie wirkt in einem multiprofessionellen Team mit, unterstützt die Diagnostik, entwickelt individuelle Erziehungs- und Therapiepläne und setzt diese um. Dabei kommen pädagogische Methoden im bio-psycho-sozialen Kontext zum Einsatz. Die Tätigkeiten der klinischen Heilpädagogik umfassen laut niederösterreichische Landesgesundheitsagentur die Diagnostik des Entwicklungsstandes, individuelle Therapiemaßnahmen zur Förderung und Stärkung persönlicher Ressourcen, sowie die psychosoziale Betreuung und Beratung von Patient\*innen und Angehörigen. Sie entwickelt pädagogische Konzepte und unterstützt Menschen ganzheitlich bei der Bewältigung von Entwicklungsaufgaben. Die Rolle der klinischen Sozialpädagogik überschneidet sich stark mit den Aufgaben der klinischen Heilpädagogik und umfasst die Alltagsbegleitung von Kindern und Jugendlichen, die Gestaltung des pädagogischen Stationsalltags, die Förderung von

Sozialverhalten und Selbstständigkeit sowie die Unterstützung bei schulischen Aufgaben. Zudem berät und unterstützt sie Eltern in Krisensituationen (LGA, 2025, o.S.).

### **3.2.3 Historische Entwicklung**

In den 1920er Jahren wurde in den Vereinigten Staaten die Bedeutung der psychosozialen Betreuung erkrankter Kinder durch Child Life Worker erkannt und ein umfassendes Verständnis dafür entwickelt. Die Montessori-Pädagogin Emma Plank legte mit ihrer Schrift *Hilfen für Kinder im Krankenhaus* und ihrer Pionierarbeit im Umgang mit hospitalisierten Kindern den Grundstein für die Gründung der Association of Child Life Professionals (Plank, 1973, S. 155f.; ACLP, 2023). Diese gemeinnützige Organisation hat seit 1982 die Aufgabe, professionelle Standards zu etablieren und den Beruf der Child Life Specialists (CLS) durch Forschung und Förderung sowohl national als auch international voranzubringen. Zertifizierte Child Life Specialists (CLS) haben die Aufgabe, Kinder und ihre Familien in belastenden Situationen im Alltag des klinischen Kontexts mit fachlichem Wissen und Einfühlungsvermögen zu unterstützen. Sie setzen gezielt Maßnahmen wie Spielen, Gespräche, Ablenkung und den Aufbau von Beziehungen ein, um den Umgang mit Belastungen zu erleichtern und langfristige negative Folgen für das Kind und seine Familie zu reduzieren (ACLP, 2023, o.S.). Dabei arbeiten Child Life Specialist interdisziplinär mit dem Stationsteam zusammen und setzen sich aktiv für die Bedürfnisse und Interessen der hospitalisierten Kinder ein (Hummel et al., 2021, S. 40).

Die niederländische Form der heutigen klinischen Sozialpädagogik, „Observatrice“, war in der Geschichte ein wichtiger Schritt zur psychosozialen Betreuung von Kindern und Jugendlichen im Krankenhaus. Bevor die Mitaufnahme von Eltern in pädiatrischen Abteilungen zur Norm wurde, erkannte man die Bedeutung der sozialen und emotionalen Bedürfnisse hospitalisierter Kinder. Um diesen gerecht zu werden, wurde 1963 in Leiden eine Ausbildung zur Observatrice ins Leben gerufen. Frauen mit mittlerem Schulabschluss konnten nach einer Fachschule eine einjährige Ausbildung absolvieren, die sie auf die psychosoziale Betreuung von Kindern im Krankenhaus vorbereitete. Die „Observatrice“ sollte sowohl medizinisches Verständnis als auch Einfühlungsvermögen besitzen und geschult sein, um die Kinder professionell zu begleiten (Veeneklaas et al., 1975, S. 129). Das Werk „Kind im Krankenhaus“ von Veeneklaas et al. (1975) beschreibt detailliert die Aufgaben, Methoden und Ziele dieser Tätigkeit, wobei der Beziehungsaufbau zum Kind als zentral angesehen wird.

Zusammenfassend wurde gezeigt, dass sich die klinische Sozialpädagogik in Teilen Österreichs sich aus der Verbindung der klinischen Sozialen Arbeit, der Pädiatrie und der Heilpädagogik im Krankenhaussetting entwickelt hat, mit dem Ziel die sozialen und emotionalen Bedürfnisse hospitalisierter Kinder gezielt zu adressieren. Vorbilder wie die niederländische „Observatrice“ und die amerikanischen „Child Life Workers“ fungieren als Grundpfeiler, auf denen die heutige klinische Sozialpädagogik in Kinder- und Jugendabteilungen aufgebaut ist. Ihre Aufgabe ist die Ergänzung der medizinischen Versorgung durch psychosoziale Betreuung, Alltagsbegleitung und die Förderung von Sozialverhalten und Selbstständigkeit. Bislang existieren im deutschsprachigen Raum in diesem Bereich keine wissenschaftlichen Studien zur professionellen Handlungsfähigkeit. Die klinische

Sozialpädagogik stellt in ihrer derzeitigen Ausprägung aber sehr wohl ein Tätigkeitsfeld dar, das eine vertiefte wissenschaftliche Auseinandersetzung verdient.

Das nachfolgende Kapitel setzt sich mit dem Handlungsfeld der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe auseinander.

### **3.3 Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe**

*Schlager Nina*

In diesem Kapitel wird das Handlungsfeld der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe (SWB) näher beleuchtet und versucht einen Überblick über zentrale Grundlagen zu geben. Im Abschnitt 3.3.1 wird der Begriff der stationären Wohneinrichtungen anhand der niederösterreichischen Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung (NÖ WTBV) näher definiert und wesentliche zugrundeliegende Leitbilder und Konzepte der Behindertenhilfe erläutert, um ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen der Fachkräfte in diesem Bereich der Sozialen Arbeit zu ermöglichen. Im Anschluss daran wird im zweiten Unterkapitel 3.3.2 eine kurze Skizzierung der historischen Entwicklung dargelegt.

#### **3.3.1 Grundverständnis**

Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe sind Einrichtungen, die spezifisch für Menschen mit „besonderen Bedürfnissen“ konzipiert sind (NÖ WTBV, 2024, Abs. 1, §1 (1), S. 2). Die Zielgruppe dieser Einrichtungen umfasst Personen mit intellektueller und/oder mehrfacher Behinderung (NÖ WTBV, 2024, Abs. 1, § 1 (2), S. 2). Diese Einrichtungen unterliegen der Bewilligungspflicht sozialer Einrichtungen und sind definiert als Wohnangebote, die Menschen mit „besonderen Bedürfnissen“ im Bereich des Wohnens zur Verfügung stehen (NÖ WTBV, 2024, Abs. 1, § 2 (1), S. 2). Die Betreuung ist entsprechend der jeweiligen Betreuungsform ganzjährig sicherzustellen (NÖ WTBV, 2024, § 2, Abs. 3, S. 16). In stationären Wohneinrichtungen orientiert sie sich an den individuellen Bedürfnissen der Bewohner\*innen (NÖ WTBV, 2024, § 2 (2), S. 2). Die Betreuungsarbeit soll individuell abgestimmt, gemeinsam geplant und regelmäßig reflektiert werden. Als Grundlage für die Evaluation und Anpassung der weiteren Betreuung, Beratung und Unterstützung dient die fortlaufende Dokumentation (NÖ WTBV, 2024, Anlage 1, S. 13f.). Der Standort einer stationären Wohneinrichtung muss den dort lebenden Personen eine möglichst umfassende und gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen (NÖ WTBV, 2024, Abs. 2, § 3, S. 3). Um eine fachgerechte Betreuung sicherzustellen, müssen zahlreiche bauliche und sachliche Voraussetzungen erfüllt werden (NÖ WTBV, 2024, Abs. 2, § 3-6, S. 3-4). Des Weiteren werden die personellen Voraussetzungen entsprechend der Qualifikation des Personals und der Leitung, aber auch des vorgegebenen Betreuungsschlüssels definiert (NÖ WTBV, 2024, Abs. 3, § 7-8, S. 4-6). Neben baulichen und personellen Vorgaben sind auch organisatorische Aspekte wie Dokumentationspflichten, Verschwiegenheitspflichten des Personals sowie die Wahrung der Rechte der Bewohner\*innen klar

geregelt (NÖ WTBV, 2024, Abs. 4-5, § 9–18, S. 6–10). Diese umfassenden Regelungen stellen sicher, dass stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe gewisse Qualitätsstandards erfüllen und ein sicheres sowie förderliches Umfeld für Menschen mit intellektueller und/oder mehrfacher Beeinträchtigung bieten.

Die Annahme einer zunehmenden Ökonomisierung sowie institutionelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Umsetzung zentraler Leitbilder der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe. Aufgrund dessen werden die Chancen, Grenzen und Wechselwirkungen in der Praxis aufgezeigt, um die Herausforderungen für die professionelle Handlungsfähigkeit der Fachkräfte besser verstehen und einordnen zu können.

Das Normalisierungsprinzip zählt zu den grundlegenden Leitbildern der Behindertenhilfe und fordert, gesellschaftliche Strukturen so zu gestalten, dass sie allen Menschen ein gleichberechtigtes und selbstbestimmtes Leben ermöglichen. Dabei wird die Vorstellung von "Normalität" kritisch hinterfragt und der Fokus besonders im Bereich des Wohnens auf individuelle Bedürfnisse gelegt. Während Privatsphäre in eigenen Wohnungen selbstverständlich ist, sind Rückzugsmöglichkeiten in stationären Einrichtungen häufig eingeschränkt. Um eine Balance zwischen individuellen Bedürfnissen und Selbstbestimmung zu erreichen, bedarf es verbindlicher Mindeststandards und einer kontinuierlichen Reflexion gesellschaftlicher Normvorstellungen (Franz & Beck, 2022, S. 108f.).

Selbstbestimmung ist ein weiteres zentrales Leitbild der Behindertenhilfe. Schuppener (2022) betont, dass sie nicht als Zwang zur Eigenverantwortung missverstanden werden darf, sondern als professionelle Haltung, die Offenheit, Sensibilität und Reflexionsfähigkeit erfordert. Auch hier ist eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen notwendig. Eine der größten Herausforderungen liegt in der Annahme der zunehmenden Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen. Hier besteht die Gefahr, dass Selbstbestimmung instrumentalisiert wird, um Einsparungen zu legitimieren (S. 112–114).

Während Normalisierung und Selbstbestimmung den Fokus auf individuelle Lebensgestaltung legen, richtet sich der Empowerment-Ansatz auf die Stärkung der Ressourcen und Fähigkeiten von Menschen mit Beeinträchtigungen. Kulig und Theunissen (2022) betonen, dass Empowerment eine Kultur der Unterstützung erfordert, die sich von defizitorientierten Ansätzen abgrenzt. Besonders in der Wohnbetreuung zeigt sich, dass die zunehmende Verlagerung auf ambulante Betreuung oft nicht primär im Sinne der Betroffenen erfolgt, sondern wirtschaftlichen Interessen geschuldet ist (S. 119). Daher muss Empowerment so umgesetzt werden, dass es tatsächlich zur Selbstbestimmung beiträgt, ohne möglichen ökonomischen Zwängen untergeordnet zu werden.

Partizipation ist ein zentrales Element inklusiver Strukturen, doch sie bleibt in vielen Bereichen unzureichend umgesetzt. Schwab (2022) zeigt auf, dass viele Menschen mit Behinderungen lediglich eine Scheinpartizipation erleben, da bestehende Strukturen oft nicht ausreichen, um echte Mitbestimmung zu ermöglichen. Damit sich Partizipation nicht auf formale Beteiligungsmöglichkeiten beschränkt, müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass sie individuelle Anpassungen

zulassen, Überforderung vermeiden und tatsächlichen Mehrwert für die Betroffenen bieten. Eine bloße Anpassung bestehender Konzepte genügt nicht, um wirkliche Inklusion zu gewährleisten (S. 133).

Die Umsetzung verschiedener Leitbilder und Konzepte in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden. Dabei erweist sich die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften in stationären Wohneinrichtungen als zentral, um eine angemessene Unterstützung, Beratung und Betreuung von Menschen mit Beeinträchtigung sicherzustellen, Qualitätsstandards zu wahren und einer Deprofessionalisierung entgegenzuwirken (Bakic et al., 2007, S. 1f.).

### 3.3.2 Historische Entwicklung

Die Entwicklung und aktuelle Relevanz der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe kann nur umfassend verstanden werden, wenn ihr Ursprung sowie die entscheidenden betrachtet werden. Eine Analyse dieser Faktoren ermöglicht es, die Fortschritte und Herausforderungen, die das Feld prägen, besser nachzuvollziehen.

Die historische Entwicklung stationärer Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderungen in Österreich ist eng mit der Geschichte der Behindertenhilfe sowie den gesellschaftlichen Umbrüchen des 20. Jahrhunderts verknüpft. In den 1960er Jahren begannen die Bundesländer spezifische Gesetze für die Behindertenhilfe zu erlassen, was zur Einrichtung von Heimen und spezialisierten Einrichtungen führte (Wegscheider, 2020, S. 14–17).

In den 1970er und 1980er Jahren setzte eine kritische Auseinandersetzung mit den bestehenden Versorgungskonzepten und -modellen ein. Dies war eine Reaktion auf die jahrzehntelange Diskriminierung und die systematische Verwahrung behinderter Menschen in großen Institutionen. Die Kritik richtete sich gegen die Tradition der totalen Institutionalisierung und repressiven Fürsorge, die im 19. Jahrhundert etabliert und in den 1960er Jahren fortgeführt wurde. Fortschritte wie das Unterbringungsgesetz beendeten zwar die Langzeitverwahrung behinderter Menschen in psychiatrischen Anstalten, doch die zentralen Probleme blieben bestehen (Schönwiese, 2020, S. 23f.). Trotz dieser Fortschritte bleibt die Deinstitutionalisation großer Einrichtungen in Österreich bis heute ein ungelöstes Problem (Schönwiese, 2020, S. 23–25).

Ende der 1980er Jahre begann in Österreich ein Wandel, der durch das 155. Bundesgesetz von 1990 unterstützt wurde. Dieses Gesetz regelte klar die Unterbringung von psychisch Kranken in Krankenanstalten und leitete die Ausgliederung von Menschen mit geistiger Behinderung aus psychiatrischen Anstalten ein (UbG - 155. Bundesgesetz, 1990). Die gesellschaftlichen und rechtlichen Reformen, die auf die Integration und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen abzielen, waren wichtige Faktoren dieser Entwicklungen. Mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2008 verpflichtete sich Österreich zu einer klaren Förderung der Deinstitutionalisation und dem Ausbau gemeindenaher Dienstleistungen (UN-Konvention, 2016, S. 16f., Artikel 19; Flieger et al., 2024, S. 175). Dennoch bleibt die Umsetzung aufgrund der föderalen

Struktur des Landes und der Zersplitterung behindertenpolitischer Kompetenzen zwischen Bund und Ländern eine Herausforderung (Flieger et al., 2024, S. 179f., 182).

Die Entwicklungen der stationären Wohneinrichtungen in Österreich spiegeln somit ein Spannungsfeld zwischen institutioneller Betreuung und dem Bestreben nach mehr Selbstbestimmung und Inklusion wider. Um die in der UN-Behindertenrechtskonvention geforderten Standards zu erreichen, sind jedoch noch umfassendere Strategien und eine stärkere politische Koordination erforderlich. Aufbauend auf den zuvor erläuterten Begriffen und theoretischen Ansätzen der verschiedenen Handlungsfelder wird im folgenden Kapitel der aktuelle Forschungsstand dargestellt.

## 4 Forschungsstand

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit dem wissenschaftlichen Diskurs zur professionellen Handlungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit, wobei unter anderem die Einflüsse ökonomischer Rahmenbedingungen sowie die konkreten Arbeitsbedingungen im Zentrum der Betrachtung stehen. Im weiteren Verlauf werden empirische und theoretische Arbeiten herangezogen, die sich mit den Bedingungen professionellen Handelns in verschiedenen sozialpädagogischen Handlungsfeldern befassen. Dadurch wird nicht nur ein Überblick über zentrale Erkenntnisse ermöglicht, sondern auch aufgezeigt, in welchen Bereichen weiterer Forschungsbedarf besteht. Angestrebt wird, theoretische Ansätze und gegenwärtige Diskussionen nachzuzeichnen, die das Verständnis professioneller Praxis im Spannungsfeld von fachlichen Ansprüchen und institutionellen Vorgaben prägen. Die Darstellung der vorhandenen Literatur bildet somit die Grundlage für die Einordnung der eigenen Untersuchung in den aktuellen Forschungsstand.

### 4.1 Diskurse zum professionellen Handeln

*Georg Krendl*

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Befunde vorgestellt, die sich mit dem Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit in unterschiedlichen Kontexten auseinandersetzen. Sie bieten theoretische und empirische Einblicke in die Bedingungen, Anforderungen und Deutungsmuster professionellen Handelns und veranschaulichen zentrale Spannungsfelder, die für die Analyse der vorliegenden Forschung relevant sind. Die dargestellten Untersuchungen markieren zugleich Anknüpfungspunkte und Leerstellen, in die sich das eigene Forschungsvorhaben einordnet.

#### 4.1.1 Verständnis von professionellem Handeln

Der erste Befund, welcher sich ebenfalls mit dem Thema der professionellen Handlungsfähigkeit auseinandersetzt, wurde im Kontext eines Lehrforschungsseminars an der Hochschule Landshut

durchgeführt. Im Jahr 2017 befragten die Forschenden insgesamt 16 Sozialarbeiter\*innen aus verschiedenen Berufsfeldern, um deren Verständnis von professionellem Handeln zu erfassen. Diese qualitativ angelegte Studie bietet Einblicke in die Perspektiven der befragten Fachkräfte. Die Auswertung der Interviews zeigte, dass sich die Antworten der Befragten in vier zentrale Themenbereiche aufteilen ließen. Der erste Bereich, Methodenwissen, wurde am häufigsten genannt. Hier betonten die Sozialarbeiter\*innen den Einsatz verschiedener Methoden und die Bedeutung von Empathie. Der zweite Themenblock, Qualitätssicherung, beinhaltete Aspekte wie Selbstreflexion, Fort- und Weiterbildung sowie Supervision. Im dritten Bereich, der Einhaltung der Professionsethik, nannten die Teilnehmenden die Förderung von Autonomie und die Wertschätzung der Klient\*innen als wichtige Bestandteile ihres professionellen Handelns. Schließlich wurden im vierten Themenblock, den theoretischen Grundlagen, die sechs Mal genannt wurden und sich auf wissensbasiertes Handeln bezogen, beschrieben (Ohling, 2021, S. 134).

Bei näherer Betrachtung der Antworten zum Bereich des Methodenwissens zeigt sich, dass die Fachkräfte über weitreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, die sie selbst als fachlich notwendig und angemessen beurteilen. Um die Inhalte dieser Kategorie genauer zu beleuchten, wurde in dieser Studie eine ergänzende Interviewfrage analysiert: „Könnten Sie mir ein Beispiel dafür geben, wie Sie methodisch bei einem konkreten Fall genau vorgehen?“ Bei der Schilderung des konkreten Vorgehens zeigt sich, dass fast alle Teilnehmer\*innen diese Frage mit einem planvollen Vorgehen beantworten. Bleiben die gesetzten Ziele unerreicht, wird der Prozess entsprechend neu justiert. Besonders hervorgehoben wird zudem die Bedeutung einer tragfähigen Beziehung zu den Klient\*innen, die in dieser Studie als essenzielle Grundlage für methodisches Handeln betrachtet werden kann (Ohling, 2021, S. 135).

Es zeigte sich, dass die befragten Fachkräfte der Sozialen Arbeit neben methodischem Wissen auch der Qualitätsentwicklung im professionellen Handeln einen hohen Stellenwert beimessen. Darunter verstanden sie insbesondere Maßnahmen wie (Selbst-)Reflexion, Fort- und Weiterbildung sowie die Inanspruchnahme von Supervision. Diese Aspekte wurden als zentrale Elemente kontinuierlicher Professionalisierung betrachtet. Ohling (2021) zeigt, dass der Großteil der befragten Fachkräfte der Sozialen Arbeit die Bedeutung von (Selbst-)Reflexion für die eigene Professionalität hervorhebt. Dabei wird sowohl die Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten gegenüber Klient\*innen als auch die Reflexion der eigenen Person betont. Besonders in schwierigen Situationen oder bei komplexen Fallverläufen spielt die Frage „Wie mache ich weiter?“ eine zentrale Rolle, es geht um die bewusste Reflexion des eigenen Handelns und darum, dieses nachvollziehbar begründen zu können (S. 136).

Ohling (2021) veranschaulicht, dass etwa drei Viertel der Befragten die Bedeutung von Reflexionsprozessen betonen, während elf explizit auch Selbsterfahrung als essenziellen Bestandteil professionellen Handelns hervorheben. Diese kann etwa durch Supervision, Teamsitzungen oder gezielte Weiterbildungsangebote gefördert werden. Die Autorin deutet die Antworten dahingehend, dass der Glaube an ein vertieftes Verständnis der eigenen Persönlichkeit, einschließlich individueller Herausforderungen und innerer Dynamiken, dazu beiträgt, die professionelle Arbeit mit Klient\*innen wirkungsvoller zu gestalten. Wer sich selbst gut kennt, kann auch bewusster, reflektierter und

professioneller handeln. Die Befragten sehen auch Fort- und Weiterbildung mehrheitlich als zentrale Maßnahmen zur Erweiterung ihrer methodischen Handlungskompetenz und damit als Bestandteil professionellen Handelns (S.136).

Rekapitulierend zeigte sich, dass die befragten Fachkräfte großen Wert auf ein individuell angepasstes, planvolles Vorgehen und eine regelmäßige Reflexion ihrer Arbeit legen. Fortbildungen und Supervision werden als wichtige Instrumente zur Qualitätssicherung angesehen. Theoretische und wissenschaftliche Grundlagen hingegen wurden seltener explizit erwähnt, was laut Autorin darauf hindeuten könnte, dass zukünftige Forschung diese Aspekte weiter untersuchen sollte (Ohling, 2021, S. 134f.).

#### **4.1.2 Berufliches Wissen und Handlungsfähigkeit**

Flad et al. (2008) untersuchten im Rahmen eines Projekts die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in der diakonischen Jugendhilfe in Deutschland. Das qualitative Teilprojekt, das von der Universität Tübingen durchgeführt wurde, fokussierte sich auf das berufliche Wissen und die Handlungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Jugendhilfe, darunter erzieherische Hilfen, Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und mobile Jugendarbeit. Ziel der Untersuchung war es, handlungsfeldspezifisches Wissen sowie die daraus resultierende berufliche Handlungskompetenz von Fachkräften in der diakonischen Jugendhilfe zu rekonstruieren und zu analysieren. Dabei sollte erfasst werden, wie Mitarbeitende, sowohl in leitender als auch in nichtleitender Funktion, ihre Arbeitspraxis gestalteten, welches Wissen sie dabei nutzten und wie dieses Wissen im Kontext ihrer jeweiligen Arbeitsfelder wirksam wurde (S. 15f.). In Bezug auf die kompetente Praxis der Fachkräfte der Sozialen Arbeit fassten die Autor\*innen die Ergebnisse zur Frage nach den Bedingungen kompetenter Praxis in der Jugendhilfe als Spannungsfeld zwischen eigenverantwortlich gestaltbaren und von außen vorgegebenen Rahmenbedingungen zusammen. Als förderlich beschrieben sie produktive Interaktionskulturen, die auf Vertrauen, gegenseitiger Wertschätzung und einem geteilten Verständnis professioneller Prozesse beruhten. Deutlich wurde, dass eine tragfähige Interaktionskultur als Grundlage für kompetentes Handeln angesehen wurde und Einrichtungen zunehmend gefordert waren, Strukturen zu schaffen, die innovative Entwicklungen fördern oder zumindest ermöglichen (Flad et al., 2008, S. 232).

Nach Einschätzung der befragten Fachkräfte in dieser Studie bleiben eine gefestigte Persönlichkeit, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Freude an pädagogischer Arbeit zentrale Voraussetzungen. Besonders betont wurden Kompetenzen im Bereich der Interaktionsgestaltung, sowohl im Umgang mit Adressat\*innen als auch im Team und mit externen Partner\*innen. Darüber hinaus wird ein breites Spektrum an Wissen benötigt, das Überblickswissen, methodische Kenntnisse sowie die Fähigkeit zur kritischen Reflexion individuellen Erfahrungswissens umfasst. Als zukunftsweisend identifizierten die Forscher\*innen die selbstorganisierte Reflexivität, sie befähigt Fachkräfte, mit komplexen Anforderungen umzugehen, Handlungsstrategien anzupassen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Damit wird deutlich, dass Reflexionskompetenz zunehmend zur Schlüsselressource professionellen Handelns avanciert (Flad et al., 2008, S.229f.).

#### **4.1.3 Verständnis der Professionalität**

Ein zentraler Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Begriff der Professionalität in der Sozialen Arbeit findet sich im Sammelband „Professionalität in der Sozialen Arbeit- Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven“, in diesem Werk werden die Ergebnisse zweier interdisziplinärer Arbeitstagungen diskutiert, bei denen Vertreter\*innen unterschiedlicher theoretischer Positionen in einen dialogischen Austausch traten. Insbesondere die zweite Tagung im Jahr 2009 stand unter dem Leitmotiv „Professionalität am Material“ und verfolgte das Ziel, theoretische Konzepte anhand konkreter Praxisprotokolle kritisch zu überprüfen. Der Sammelband lieferte somit wertvolle Impulse für die Forschung zu professioneller Handlungsfähigkeit, indem er die Komplexität professionellen Urteilens und Handelns in unterschiedlichen Kontexten sichtbar machte (Becker-Lenz et al., 2011, S. 9-11).

Die wissenschaftliche Erhebung darin thematisiert unter anderem das professionelle Selbstverständnis des Sozialdienstes im Krankenhaus, das sich im Spannungsfeld zwischen sozialpädagogischer Fallarbeit und institutionellen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf ein effizientes Entlassungsmanagement, bildet. Dabei wird deutlich, dass die Praxis Sozialer Arbeit im Krankenhaus nicht ausschließlich auf einem sozialpädagogischen Selbstverständnis basiert, sondern maßgeblich durch die organisationalen Strukturen und Logiken des Krankenhauses mitgeprägt und teilweise auch eingeschränkt wird. Ergebnisse der Studie von Hanses (2011) verdeutlichen, dass die professionelle Praxis der Sozialdienste im Krankenhaus durch strukturelle Herausforderungen wie Zeitdruck, hohe Fallzahlen und wenig kommunikative, hierarchische Organisationsformen erschwert wird (S. 75). Diese Rahmenbedingungen werfen die Frage auf, wie sich Professionalität im klinischen Kontext langfristig sichern lässt, womit sich die vorliegende Arbeit auch beschäftigt. Besonders relevant für die Professionalisierungsdebatte ist der Befund, dass erfolgreiche Praxis stark von biografischen Erfahrungen, methodischen Kompetenzen und einer reflektierten Selbstpositionierung der Fachkräfte abhängt. In multiprofessionellen Settings kommt es daher nicht nur auf Anpassung, sondern auch auf die Fähigkeit zur eigenständigen Positionierung und fachlichen Abgrenzung an, ein Aspekt, der für die Analyse professioneller Handlungsfähigkeit in der klinischen Sozialpädagogik von zentraler Bedeutung sein kann (Hanses, 2011, S. 78).

#### **4.1.4 Professionelles pädagogisches Handeln**

Ein weiterer Befund aus dem Werk von Becker-Lenz et al. (2011) untersucht anhand eines Interaktionsprotokolls die Frage, wie professionelles pädagogisches Handeln konkret verstanden und analysiert werden kann. Im Zentrum steht eine Tonaufzeichnung, die über den Verlauf eines gesamten Arbeitstages hinweg Interaktionen einer Studentin der Sozialpädagogik dokumentiert (S. 84). Die Analyse der Interaktionen zeigt, dass professionelles Handeln in der sozialpädagogischen Betreuung wesentlich von der Fähigkeit abhängt, Autonomie und Integrität der Klient\*innen zu achten und zu fördern. Entscheidende Merkmale professioneller Handlungsfähigkeit sind dabei die sensible Wahrnehmung von Willensäußerungen, die ernsthafte Einbeziehung der Klient\*innen in Entscheidungen sowie die bewusste Reflexion des eigenen Handelns im Spannungsfeld

institutioneller Routinen. Die Studie verdeutlicht zudem, dass professionelles Handeln nicht mit wohlwollendem Verhalten gleichzusetzen ist, vielmehr bedarf es einer ethisch fundierten Haltung, die auch in herausfordernden Situationen das Prinzip der Selbstbestimmung wahrt. Müller und Becker-Lenz (2011) schlussfolgerten, dass professionelle Praxis nicht nur methodisches Können voraussetzt, sondern auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie zur kritischen Auseinandersetzung mit institutionellen Anforderungen (S. 98-105).

#### 4.1.5 Zusammenfassung

Die dargestellten Erkenntnisse gewähren vertiefende Einblicke in die theoretischen und empirischen Auseinandersetzungen mit professioneller Handlungsfähigkeit in verschiedenen Feldern der Sozialen Arbeit. Insgesamt machen die Untersuchungsergebnisse deutlich, dass professionelle Handlungsfähigkeit in der Sozialen Arbeit stets im Spannungsfeld individueller Kompetenzen, institutioneller Strukturen und fachlicher Ansprüche entsteht. Sie liefern damit wesentliche Anknüpfungspunkte für das eigene Forschungsvorhaben und Verweisen zugleich auf bislang unzureichend beleuchtete Aspekte, insbesondere im Hinblick auf spezifische Handlungsfelder und deren institutionelle Rahmungen. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts der Arbeit werden darüber hinaus weitere Befunde zur professionellen Handlungsfähigkeit vorgestellt, welche die zuvor dargestellten Zusammenfassungen ergänzen. Im anschließenden Kapitel werden aktuelle Erkenntnisse zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit thematisiert.

## 4.2 Diskurse der Ökonomisierung

*Taxer Martina*

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit. Die Darstellung des Forschungsstandes ist wichtig, um die Ergebnisse der Subforschungsfrage zu kontextualisieren. Sie verdeutlicht, welche Rolle Ökonomisierungsprozesse für Fachkräfte der Sozialen Arbeit spielen und macht nachvollziehbar, wie wirtschaftliche Vorgaben ihre Handlungsfähigkeit beeinflussen können.

Im Abschnitt 4.2.1 wird zunächst der Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel, Deprofessionalisierungsprozessen und wirtschaftlichen Effizienzdruck dargestellt. Anhand aktueller Studien wird aufgezeigt, wie Personalfloktuation, Arbeitsverdichtung und knappe Ressourcen die Handlungsspielräume von Fachkräften einschränken. Das Unterkapitel 4.2.2 widmet sich der Analyse von Strategien, mit denen Organisationen auf diese Herausforderungen reagieren und versucht, deren Auswirkungen auf die Fachkräfte sicherung zu erfassen. Abschließend beleuchtet Abschnitt 4.2.3 den Berufseinstieg in der Sozialen Arbeit und verdeutlicht, welche Rolle Ökonomisierungsprozesse bereits in der Phase der Professionalisierung spielen.

Die Darstellung des Forschungsstandes schafft eine Anknüpfungsmöglichkeit, um im weiteren Verlauf der Arbeit zu klären, unter welchen Bedingungen professionelles Handeln in einem zunehmend ökonomisierten Umfeld aufrechterhalten werden kann.

#### **4.2.1 Fachkräftemangel und seine Auswirkungen**

Die Literatur deutet darauf hin, dass der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit nicht nur die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal beeinflusst, sondern möglicherweise auch Deprofessionalisierungsprozesse fördert. Franz et al. (2024) legen nahe, dass diese Entwicklungen sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Qualität sozialer Dienstleistungen beeinträchtigen könnten. Es wird angenommen, dass Fachkräfte zunehmend unter Druck stehen, ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden, was ihre professionellen Handlungsspielräume einschränken könnte. Zudem wird verdeutlicht, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen nicht ausreichen, um die Umsetzung fachlicher Standards zu gewährleisten (S. 12–14).

Meyer und Alsago (2023) zeigen, dass die Coronapandemie die ohnehin angespannte Personalsituation in der Sozialen Arbeit deutlich verschärft. In einer Befragung von rund 8.200 Fachkräften Ende 2022 wurde Personalfluktuation als erheblicher Stressfaktor identifiziert, der die Arbeitsverdichtung verstärkte. Diese resultierte nicht nur aus einer steigenden Zahl von Klient\*innen, sondern auch aus komplexeren Fallkonstellationen, die auf immer kleinere Teams trafen. Etwa 70 % der Befragten empfanden die Fluktuation als wesentliche Belastung, die die Qualität der Leistungen beeinträchtigte und das Burnout-Risiko erhöhte (S. 224–230). Die Pandemie führte zu einem Rückgang der Kontakte zwischen Fachkräften und externen Institutionen. Dies wirkte sich direkt auf die Qualität der Hilfen aus. Zudem mussten viele Fachkräfte regelmäßig Überstunden leisten. Diese Belastungen führten bei über 60 % der Befragten zu Erschöpfung und Zeitdruck (Meyer & Alsago, 2023, S. 226–230). Die hohe Fluktuation beeinflusst laut den Autor\*innen auch die Professionalität. Neue Kolleg\*innen ohne ausreichende Einarbeitung können etablierte Standards und Werte oft nicht umsetzen. Dies führt zu einer Senkung der Qualitätsstandards und dem Verlust institutioneller Wissensbestände. Langjährige Fachkräfte nehmen diese Entwicklungen besonders kritisch wahr (Meyer & Alsago, 2023, S. 231–233). Die Autor\*innen schlussfolgern, dass langfristige Maßnahmen zur Teamstabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen notwendig sind, um die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte zu sichern. Diese Entwicklungen zeigen, dass der Fachkräftemangel nicht nur zu Personalknappheit und höheren Belastungen führt, sondern auch bestehende Ökonomisierungsprozesse verstärkt. Durch Personalfluktuation, Arbeitsverdichtung und wirtschaftliche Effizienzanforderungen geraten fachliche Standards unter Druck, wodurch sich die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften weiter einschränkt (Meyer & Alsago, 2023, S. 223–235). Die Studie zu Coronarestriktionen zeigt Parallelen zu vermuteten Ökonomisierungstendenzen, da auch hier äußere Vorgaben wie knappe Ressourcen und zusätzlicher Aufwand die Handlungsfähigkeit von Fachkräften beeinträchtigt waren.

In weiterer Folge versucht das Caritaspanel 2022 aufzuzeigen, mit welchen Herausforderungen Organisationen in der Fachkräftesicherung kämpfen und welchen Ansätzen sie nachgehen, um mit

den Folgen des Personalmangels umzugehen. Die Annahmen basieren auf einer umfassenden quantitativen Datenerhebung, die zusätzlich durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Deutschland (IAB-Betriebspanel) untermauert wird. Die Ergebnisse im Caritaspanel 2022 zeigen, dass viele Betriebe Probleme bei der Personalgewinnung erleben. Über 20 % der ausgeschriebenen Stellen bleiben unbesetzt, was die angespannte Situation verdeutlicht (Pietsch et al., 2024, S. 37). Die befragten Rechtsträger\*innen konnten auf Grundlage quantitativer Befragungsdaten ableiten, dass die Bewerber\*innenlage sich verschlechtert hat. Eine Einschätzung, die durch das IAB-Betriebspanel gestützt wird, welches ebenfalls eine Verknappung an qualifizierten Bewerber\*innen im erweiterten Gesundheits- und Sozialwesen feststellt (Pietsch et al., 2024, S. 39). Die Studie hebt hervor, dass eine nachhaltige Personalbindung für die Stabilität der Organisationen von zentraler Bedeutung ist. Befragte Rechtsträger\*innen gaben an, dass arbeitnehmerseitige Kündigungen ein bedeutender Grund für Personalabgänge seien, was auf eine hohe Wechselbereitschaft im Arbeitsmarkt hindeuten könnte (Pietsch et al., 2024, S. 40). Seitens der Arbeitgeber\*innen bestehen Bemühungen, durch Fortbildungsangebote und Arbeitsplatzsicherheit die Mitarbeitenden langfristig zu binden. Die Autor\*innen gehen davon aus, dass neue Arbeitszeitmodelle wie Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Sozialen Arbeit an Bedeutung gewinnen könnten. Die Daten zeigen, dass flexible Arbeitszeitangebote von vielen Rechtsträgern als potenziell personalbindend wahrgenommen werden (Pietsch et al., 2024, S. 42).

Diese Einschätzung beruht auf den Rückmeldungen der befragten Betriebe, die ihre Erfahrungen in offenen und geschlossenen Fragen des Caritaspanels teilten. Das Caritaspanel 2022 liefert Hinweise darauf, dass duale Studiengänge und Ausbildungsprogramme wichtige Instrumente zur Nachwuchsgewinnung sein könnten. Eine hohe Übernahmequote der Absolvent\*innen wird als Indikator dafür gesehen, dass Ausbildungsprogramme effektiv zur Fachkräftesicherung beitragen (Pietsch et al., 2024, S. 44). Diese Ergebnisse wurden durch die Analyse der Ausbildungs- und Übernahmeraten der teilnehmenden Betriebe erhoben. Die Studie hebt hervor, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Teilzeit und befristete Verträge weit verbreitet sind. Diese könnten zwar Flexibilität bieten, jedoch auch Herausforderungen in der Personalplanung mit sich bringen (Pietsch et al., 2024, S. 46). Die Befragungsdaten verdeutlichen, dass ein erheblicher Teil der Teilzeitbeschäftigen vollzeitnahe Arbeitszeiten umfasst, was positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben könnte. Die Bedeutung unterstützender politischer Rahmenbedingungen wird von Pietsch et al. betont. Die Analyse der Befragungsdaten legt nahe, dass ohne politische Maßnahmen wie eine verbesserte Finanzierung von Ausbildungsplätzen und flexiblere Arbeitszeitregelungen die Fachkräftesicherung langfristig gefährdet sein könnte (Pietsch et al., 2024, S. 48). Aus den Ergebnissen geht hervor, dass der Fachkräftemangel nicht nur die Personalgewinnung erschwert, sondern auch dazu führt, dass wirtschaftliche Überlegungen eine immer größere Rolle in der Sozialen Arbeit spielen. Um mit den Personalengpässen umzugehen, setzen viele Einrichtungen verstärkt auf neue Arbeitszeitmodelle, gezielte Nachwuchsstrategien und wirtschaftlich motivierte Personalentscheidungen. Die Studie lässt sich im Kontext möglicher Ökonomisierungstendenzen verorten, da der Umgang mit Personalmangel sowie Maßnahmen zur Personalbindung zunehmend unter Effizienz- und Wettbewerbsbedingungen betrachtet werden.

Damit lässt sich zeigen, dass auch die Arbeitsorganisation in der Sozialen Arbeit stärker ökonomischen Logiken unterworfen ist.

#### **4.2.2 Berufseinstieg unter Effizienzdruck**

Die folgende Studie verdeutlicht, welche Auswirkungen Personalmangel, begrenzte Zeitressourcen und eingeschränkte Möglichkeiten zur Reflexion auf die professionelle Handlungsfähigkeit angehender Fachkräfte der Sozialen Arbeit in Deutschland haben. In ihrer Studie untersuchten Ehlke und Mangold (2023) den Zusammenhang zwischen begleiteten Berufseinstiegen während des in Deutschland gängigen Berufsanerkennungsjahres (BAJ) und der Weiterentwicklung fachlicher Kompetenzen in der Sozialen Arbeit. Das Berufsanerkennungsjahr in der Sozialen Arbeit ist ein meist einjähriges bezahltes Praxisjahr nach dem Studium, das in vielen Bundesländern Deutschlands Voraussetzung für die staatliche Anerkennung als Sozialarbeiter\*in ist. Im Rahmen der Studie wurden seit 2013 anerkannte Personen sowie solche im laufenden Anerkennungsverfahren online befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als die Hälfte der Befragten, während ihres BAJs unter Erschöpfung litt, und ein erheblicher Anteil musste sich aufgrund psychischer Belastungen krankschreiben lassen. Viele berichteten zudem von einer unzureichenden Work-Life-Balance, was mit dem Fachkräftemangel und der daraus resultierenden Mehrarbeit zusammenhängt. Häufig führte dies zu Überstunden, die meist abgebaut, aber nicht vergütet wurden (Ehlke & Mangold, 2023, S. 170–172). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Berufseinstieg in der Sozialen Arbeit oft von hohen Belastungen und fehlenden Reflexionsräumen geprägt ist. Zeitdruck und wirtschaftliche Effizienzvorgaben erschweren eine fundierte fachliche Auseinandersetzung, die für die Professionalisierung essenziell wäre. Damit wird deutlich, dass Ökonomisierungsprozesse nicht nur den Arbeitsalltag, sondern bereits die Ausbildungsphase beeinflussen und langfristig die Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit unter Druck setzen (Ehlke & Mangold, 2023, S. 174). Obwohl das BAJ von einer großen Mehrheit als wertvolle Einarbeitungsphase und hilfreich für die Entwicklung einer professionellen Haltung bewertet wurde, äußerten viele Kritik am hohen Aufwand in Relation zur niedrigen Vergütung. Häufig übernehmen Berufspraktikant\*innen bereits Aufgaben, die denen einer voll ausgebildeten Fachkraft entsprechen, erhalten dafür jedoch eine deutlich geringere Bezahlung. Dies lässt sich als Ausdruck von Ökonomisierungsprozessen im sozialen Sektor deuten, bei denen ökonomische Effizienz über die angemessene Honorierung professioneller Arbeit gestellt wird. Nach dem BAJ erhielten zahlreiche Befragte ein Arbeitsvertragsangebot, wobei die Mehrheit im selben Arbeitsumfeld blieb (Ehlke & Mangold, 2023, S. 172-175). Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die ambivalente Wahrnehmung des Berufsanerkennungsjahres. Einerseits wird es als wertvolle Phase der Einarbeitung und Professionalisierung geschätzt, andererseits zeigen sich deutliche Defizite hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, Vergütung und der Begleitung durch die Praxisstellen. Vor diesem Hintergrund könnte das BAJ von vielen nicht nur als Teil des Ausbildungswegs verstanden werden, sondern auch als eine mögliche Ausdrucksform betriebswirtschaftlicher Logiken im sozialen Bereich, bei der noch nicht vollständig anerkannte Fachkräfte über einen längeren Zeitraum hinweg zu reduzierten Kosten eingesetzt werden, obwohl ihre Tätigkeit in Umfang und Verantwortung derjenigen ausgebildeter Fachkräfte entspricht.

### **4.2.3 Zusammenfassung**

Die Ergebnisse dieses Kapitels verdeutlichen, dass die zunehmende Ökonomisierung spürbare Auswirkungen auf die berufliche Praxis in der Sozialen Arbeit hat. Vor allem der steigende Druck, wirtschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden, beeinflusst die Bedingungen, unter denen Fachkräfte der sozialen Arbeit tätig sind. Dabei zeigt sich, dass Fachkräftemangel, Personalfloktuation und Deprofessionalisierungsprozesse eng mit ökonomischen Vorgaben verknüpft sind und die Handlungsspielräume der Fachkräfte zunehmend einschränken. Die herangezogenen Studien machen deutlich, dass Ressourcenknappheit, Arbeitsverdichtung und Effizienzdruck nicht nur die Qualität der Arbeit gefährden, sondern auch dazu führen, dass fachliche Standards schwerer aufrechterhalten werden können. Diese Entwicklungen betreffen sowohl erfahrene Fachkräfte als auch Berufseinsteiger\*innen, für die bereits während des Berufseinstiegs wirtschaftliche Rahmenbedingungen eine Rolle spielen. Darüber hinaus wurde sichtbar, dass Organisationen in ihren Bemühungen um Fachkräftesicherung ebenfalls wirtschaftliche Überlegungen stärker berücksichtigen müssen. Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder neue Personalstrategien entstehen oft im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und fachlichem Anspruch.

Damit liefert dieses Kapitel wichtige Grundlagen für die Beantwortung der Haupt- und Subforschungsfrage. Es wird deutlich, unter welchen strukturellen Bedingungen Fachkräfte der Sozialen Arbeit Ökonomisierungsprozesse wahrnehmen und welche Herausforderungen sich daraus für ihre professionelle Handlungsfähigkeit ergeben. Im folgenden Kapitel wird daran anschließend der Forschungsstand zu den Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit näher betrachtet, um die bisherigen Erkenntnisse weiter zu vertiefen.

## **4.3 Diskurse zum Thema Arbeitsbedingungen**

*Schlager Nina*

In diesem Abschnitt wird der aktuelle Diskurs zu den Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit dargestellt. Im Fokus stehen dabei die strukturellen Herausforderungen, psychischen Belastungen sowie die Themen Wertschätzung und Vergütung, wie sie in der Fachliteratur und aktuellen Studien diskutiert werden.

Die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit sind ein wiederkehrendes Thema in der wissenschaftlichen Diskussion, da sie sowohl die Qualität der erbrachten Leistungen als auch die physische und psychische Gesundheit der Fachkräfte beeinflussen können. Studien zeigen, dass soziale Berufe häufig durch hohe emotionale Beanspruchung, unzureichende Personalausstattung und prekäre Beschäftigungsbedingungen geprägt sind (Henn et al., 2018, S. 3).

Eine aktuelle Untersuchung der Arbeiterkammer Wien (2024) bestätigt diese Erkenntnisse und zeigt eine deutliche Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit in Österreich. In einer

Umfrage mit über 4.000 Teilnehmenden gaben mehr als zwei Drittel an, dass sich ihre Arbeitsbedingungen in den letzten Jahren erheblich verschlechtert haben. Besonders problematisch ist der Personalmangel, den über die Hälfte der Befragten als unzureichend einschätzte. Viele Fachkräfte arbeiten über ihre vertraglich vereinbarte Stundenzahl hinaus, um den Betrieb aufrechtzuerhalten (S. 3). Viele Beschäftigte leisten regelmäßig Überstunden und haben Schwierigkeiten, in ihrer Freizeit abzuschalten. Eine Mitarbeiterin aus der stationären Kinder- und Jugendhilfe beschreibt: „Die geforderte Flexibilität durch Termine und Personalmangel oder Krankenstände geht weit über ein menschliches Maß hinaus“ (Arbeiterkammer Wien, 2024, S. 3). Die Belastungen wirken sich langfristig aus. Laut der Arbeiterkammerumfrage (2024) denken 31,6 % der Befragten mehrmals pro Jahr über einen Berufswechsel nach, 9,2 % monatlich und 11 % wöchentlich oder täglich (S. 4). Diese Zahlen unterstreichen die Dringlichkeit struktureller Verbesserungen, um den Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit abzumildern.

Trotz dieser Herausforderungen gibt es Arbeitsbedingungen, die die berufliche Zufriedenheit steigern und Stress reduzieren können. Ein unterstützendes Betriebsklima mit wertschätzender Führung und kollegialem Zusammenhalt trägt maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit bei (Henn et al., 2017, S. 42). Ebenso wirken sich eine wertschätzende Arbeitskultur, angemessene Bezahlung sowie klare berufliche Entwicklungsperspektiven positiv auf die Zufriedenheit und die langfristige Bindung an den Beruf aus. Darüber hinaus erhöhen klare berufliche Perspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten die Attraktivität des Berufsfeldes und fördern die Bindung an die Soziale Arbeit (Henn et al., 2018, S. 7). Zu den förderlichen Rahmenbedingungen zählen außerdem eine gute Teamkultur, regelmäßige Supervision, ausreichende Arbeitsressourcen sowie Möglichkeiten zur Partizipation und Mitbestimmung (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 127).

Zusammenfassend wurde gezeigt, dass die wachsende ökonomische Steuerung und Bürokratisierung die strukturellen Herausforderungen in der Sozialen Arbeit verstärken. Gleichzeitig zeigt sich, dass Wertschätzung und eine angemessene Vergütung zentrale Voraussetzungen für berufliche Zufriedenheit und eine nachhaltige Bindung an den Beruf darstellen. Die folgenden Unterkapitel betrachtet die Bedeutung dieser Aspekte genauer.

#### **4.3.1 Strukturelle Herausforderungen**

Die Qualität sozialer Dienstleistungen hängt stark von strukturellen Ressourcen, professionellen Standards und institutionellen Rahmenbedingungen ab (OBDS, 2023, S. 2). Studien zeigen, dass belastende Arbeitsbedingungen nicht nur zu Stress und Erschöpfung führen, sondern auch die Qualität der Dienstleistungen beeinflussen können. Besonders Effizienzdruck, Fachkräftemangel und die zunehmende Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen können die berufliche Autonomie und Handlungsspielräume einschränken (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 214–216).

Soziale Arbeit erfordert oft schnelles Handeln und komplexe Problemlösungen, während gleichzeitig bürokratische Anforderungen steigen (Henn et al., 2017, S. 44). Um das hohe Arbeitspensum zu bewältigen, sehen sich Fachkräfte zunehmend gezwungen, Kompromisse in der Qualität ihrer Arbeit

einzugehen (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 216; Lochner et al., 2019, S. 88f.). Infolgedessen tritt der menschliche Aspekt der Sozialen Arbeit in den Hintergrund, was langfristig negative Auswirkungen auf die Betreuung der Klient\*innen haben kann (Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 51). Diese Entwicklungen begünstigen zudem eine zunehmende Standardisierung und Bürokratisierung, die den individuellen Handlungsspielraum einschränken und die Arbeitsbeziehungen zu den Klient\*innen belasten (Beckmann et al., 2009, S. 194-204; Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 50f.). Gleichzeitig verschieben Rationalisierungsmaßnahmen und Effizienzvorgaben professionelle Prioritäten und erhöhen den Druck auf Fachkräfte (Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 50f.).

Der steigende Verwaltungsaufwand geht zulasten der direkten Interaktionszeit mit den Klient\*innen, was sich negativ auf die Qualität der Betreuung auswirkt. Fachkräfte berichten, dass sie immer mehr Zeit für Dokumentation aufwenden müssen, während gleichzeitig die Anforderungen an ihre Fallzahlen steigen. Dies verstärkt das Gefühl der Fremdbestimmung und beeinträchtigt die berufliche Autonomie, da administrative Aufgaben immer mehr Raum in der täglichen Arbeit einnehmen (Henn et al., 2017, S. 45).

Bakic et al. (2007) argumentieren, dass der Fokus zunehmend auf messbare Ergebnisse gelegt wird, wodurch qualitative Aspekte der Sozialen Arbeit in den Hintergrund treten (S. 2). Dies beeinflusst nicht nur die Arbeitsweise der Fachkräfte, sondern auch die grundsätzliche Zielsetzung sozialer Dienstleistungen. Infolgedessen werden fachliche Entscheidungen zunehmend ökonomischen Überlegungen untergeordnet, wodurch der Fokus auf die individuellen Bedürfnisse der Klient\*innen verloren gehen kann, die fachliche Qualität und der individuelle Handlungsspielraum beeinträchtigt werden (Henn et al., 2017, S. 36). Dieses Missverhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen stellt ein Hindernis für nachhaltige und qualitativ hochwertige Arbeit dar. Fachkräfte stehen unter erhöhtem persönlichem Druck, und die steigenden Fallzahlen verstärken ethische Dilemmata in der Praxis (Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 50). Gleichzeitig fehlen oftmals gezielte Fort- und Weiterbildungssangebote, die Fachkräften helfen könnten, mit diesen Herausforderungen umzugehen (Henn et al., 2017, S. 40).

### 4.3.2 Psychische Belastung

Neben den strukturellen Herausforderungen zählt die hohe physische und psychische Belastung zu den zentralen Problemen in der Sozialen Arbeit. Zeitdruck und ständiger Arbeitsdruck belasten die Beschäftigten. Emotionale Belastungen, wie der Umgang mit Krankheit und Sterben, sind integraler Bestandteil der Arbeit und erhöhen die psychische Belastung (BMSGPK, 2021, S. 15f.). Diese Faktoren erhöhen das Stresslevel und können langfristig zu beruflicher Erschöpfung führen (Henn et al., 2017, S. 45). Besonders in emotional anspruchsvollen Handlungsfeldern verschärft der Mangel an Ressourcen die negativen Effekte von Belastungen (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 122). Gleichzeitig fehlt es an wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wertschätzung, was das Risiko für Burnout erhöht (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 214). Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen weisen Fachkräfte der Sozialen Arbeit eine höhere psychische Erschöpfung auf, die sich unter anderem in Symptomen wie Müdigkeit, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Nervosität und Reizbarkeit äußert

(Klösch, 2014, S. 11; Henn et al., 2017, S. 34f.; Wesselborg und Bauknecht, 2022, S. 330f.). Dies ist insbesondere auf hohe psychosoziale Anforderungen wie den Umgang mit Krisensituationen, emotionale herausfordernde Interaktionen und eine zunehmende Arbeitsverdichtung zurückzuführen (Wesselborg und Bauknecht, 2022, S. 328f.). In der Folge erhöht langfristig das Risiko von psychischen Problemen wie Burnout und beeinträchtigt die Arbeitszufriedenheit (Klösch, 2014, S. 11).

Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen sind in diesem Berufsfeld überdurchschnittlich hoch, was die problematischen Arbeitsbedingungen verdeutlicht (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215f.). Zusätzlich erhöhen standardisierte und kontrollierende Managementpraktiken den Druck (Lochner et al., 2019, S. 86f.; Kahl & Bauknecht, 2023, S. 214). Gleichzeitig zeigen Fachkräfte der Sozialen Arbeit eine hohe intrinsische Motivation und sehen ihre Arbeit als wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, was ihrem Handeln Sinn verleiht (Henn et al., 2018, S. 5, 7f.). Diese Wahrnehmung stellt eine wichtige Ressource dar, die die Fachkräfte in ihrem Berufsalltag stärkt (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 218).

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind häufig mit widersprüchlichen Erwartungen und schwer vereinbaren Anforderungen konfrontiert, was zu einem erhöhten Handlungsbedarf in der Organisation führt (Lochner et al., 2019, S. 87f.). Diese anhaltende Beanspruchung wirkt sich nicht nur auf das Wohlbefinden aus, sondern steht auch in direktem Zusammenhang mit der Frage, ob Fachkräfte gesundheitlich in der Lage sein werden, bis zur Rente zu arbeiten (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 217). Überlastung und Angst vor juristischen Konsequenzen sind prägende Faktoren. Resignation, innere Kündigung oder depressive Verstimmungen bis hin zu manifestierten Depressionen sind weit verbreitet. Die steigenden Anforderungen und fehlenden Ressourcen führen häufig zu einer Form der Selbstausbeutung, die sich in subtilen Verweigerungsmustern oder „Dienst nach Vorschrift“ äußert (Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 50).

Studien zeigen, dass Konflikte innerhalb von Teams häufig durch ungleiche Erfahrungshintergründe entstehen. Berufseinsteiger\*innen werden oft rasch als vollwertige Fachkräfte betrachtet, was zu Überforderung führen kann. Zudem fehlen in vielen Einrichtungen angemessene Austauschmöglichkeiten, während Teamsitzungen häufig als überfrachtet wahrgenommen werden. Diese strukturellen Defizite können zu Konkurrenz, sinkender Kollegialität und einer erschwerten Zusammenarbeit führen (Dittmann-Dornau & Post, 2011, S. 49f.). Eine offene Kommunikationskultur, die Mitbestimmung und Reflexionsmöglichkeiten einschließt, kann Spannungen abbauen und die berufliche Weiterentwicklung fördern (Lochner et al., 2019, S. 88f.). Supervision und Coaching, aber auch gezielte Teamarbeit werden als zentrale Instrumente zur Selbstreflexion, Stressbewältigung und zum Umgang mit emotionalen Belastungen betrachtet und ermöglichen Fachkräften, ihre beruflichen Handlungen zu reflektieren und alternative Lösungsstrategien zu entwickeln (Müller-Teusler, 2013, S. 132; Henn et al., 2017, S. 39, 42f.; Wesselborg & Bauknecht, 2022, S. 333; Kahl & Bauknecht, 2023, S. 217, 228f.). Besonders für neue Mitarbeiter\*innen ist der fachliche Austausch sehr wichtig, um Überforderung zu vermeiden (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 213). Allerdings sind Supervisionsangebote in vielen Einrichtungen unzureichend vorhanden, sodass sich viele Fachkräfte auf sich allein gestellt fühlen, was das Risiko für emotionale Erschöpfung erhöht (Henn et al., 2017, S. 42f.). Fehlende soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte, mangelnde Karrieremöglichkeiten und

unzureichendes Feedback erhöhen zusätzlich das Risiko von psychischen Erkrankungen wie Burnout (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 123).

Autonomie und Mitsprachemöglichkeiten im Arbeitsalltag sind entscheidende Faktoren für Arbeitszufriedenheit und langfristige Berufsbindung. Beschäftigte, die über Gestaltungsspielraum und Aufstiegsmöglichkeiten verfügen, fühlen sich wohler in ihrem Beruf (BMSGPK, 2021, S. 21f.). Des Weiteren stärken Gestaltungsspielräume und klare berufliche Perspektiven die berufliche Identität und Fachkompetenz (Henn et al., 2017, S. 35f.; Kahl & Bauknecht, 2023, S. 229). Fort- und Weiterbildungen sind ebenfalls entscheidend für die berufliche Handlungssicherheit und langfristige Arbeitszufriedenheit. Die Möglichkeit zur Weiterbildung stärkt nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern fördert auch die persönliche Entwicklung und trägt zur Stärkung der beruflichen Identität bei. Studien zeigen, dass Fachkräfte, die regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen können, sich sicherer und kompetenter in ihrer Arbeit fühlen (Henn et al., 2017, S. 39; Myszor et al., 2025, o.S.). Gleichzeitig trägt gezielte Weiterbildung zur Qualität sozialer Dienstleistungen bei und steigert die Attraktivität des Berufsbildes (Henn et al., 2017, S. 40). Fachkräfte schätzen die Möglichkeit, ihre Arbeit eigenständig zu planen und flexibel zu gestalten, da dies die professionelle Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen fördert (Lochner et al., 2019, S. 89).

Besonders problematisch kann sich eine geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen in der Sozialen Arbeit auswirken (Henn et al., 2017, S. 33). Führungskräfte spielen allgemein eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen. Klare Kommunikation, gezielte Unterstützung und betriebliche Gesundheitsmaßnahmen fördern langfristig Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen stärkt das Wohlbefinden und kann Krankenstände senken. Besonders die aktive Beteiligung der Fachkräfte an gesundheitsfördernden Maßnahmen trägt zu einer nachhaltigen Entlastung bei (Weinke, 2014, S. 12). Auch spezifische Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen sollten stärker in der Sozialen Arbeit verankert werden (Wesselborg & Bauknecht, 2022, S. 333f.).

#### **4.3.3 Wertschätzung und Vergütung**

Neben den strukturellen Einschränkungen und den psychischen Belastungen kritisieren Fachkräfte die Diskrepanz zwischen der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Arbeit und der tatsächlichen Wertschätzung durch Organisationen und Politik. Das Einkommen gilt häufig als zentraler Indikator für gesellschaftliche Anerkennung. Besonders die geschlechtsspezifische Zuschreibung als „Frauenberuf“ und der fehlende direkte ökonomische Nutzen dieses Berufsfeldes tragen dazu bei, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit trotz akademischer Qualifikation schlechter bezahlt werden als Lehrkräfte mit vergleichbarem Bildungsniveau (Henn et al., 2017, S. 28-30). Eine Untersuchung von Henn et al. (2018) bestätigt diese Problematik. Trotz der hohen gesellschaftlichen Bedeutung der Sozialen Arbeit bleibt die monetäre Anerkennung oftmals unzureichend, was langfristig zu Unzufriedenheit führen kann (S. 4-6). Viele Beschäftigte kommen mit ihrem Gehalt nur knapp aus, was eine zusätzliche Belastung darstellt (BMSGPK, 2021, S. 17f.). Dies kann sich negativ auf die

Motivation und die langfristige Berufsperspektiven auswirken. Zudem sind viele Fachkräfte befristet beschäftigt, was Unsicherheiten über die berufliche Zukunft mit sich bringen und eine hohe Fluktuation zur Folge haben kann (Henn et al., 2017, S. 31; Henn et al., 2018, S. 5-7). Die Sorge um Arbeitsplatzsicherheit wird als belastend empfunden und kann die Motivation ebenfalls beeinträchtigen (Henn et al., 2017, S. 32). Häufige Umstrukturierungen, befristete Verträge und unsichere Arbeitsverhältnisse beeinflussen die berufliche Stabilität, schaffen allgemeine Unsicherheit und wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus (Klösch, 2014, S. 11).

Atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit und befristete Verträge können darüber hinaus den Wunsch nach einem Berufswechsel fördern (BMSGPK, 2021, S. 25f.). Verbesserungen in den Bereichen Vergütung, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungssicherheit sind daher notwendig, um Fachkräfte langfristig im Beruf zu halten und ihre Belastung zu reduzieren (Henn et al., 2018, S. 5-7).

#### **4.3.4 Zusammenfassung**

Die vorangegangenen Ausführungen bieten eine systematische Übersicht über den aktuellen Diskurs zu den Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit. In den untersuchten Bereichen, strukturelle Rahmenbedingungen, psychische Belastungen sowie Wertschätzung und Vergütung, zeigen sich unterschiedliche, jedoch ineinandergreifende Belastungsfaktoren. Im Bereich der strukturellen Rahmenbedingungen wirken insbesondere Fachkräftemangel, steigender Verwaltungsaufwand, Rationalisierungsdruck und institutionelle Vorgaben einschränkend auf die berufliche Autonomie. Psychische Belastungen entstehen durch hohe emotionale Anforderungen, Zeitdruck, fehlende Supervision und mangelnde soziale Unterstützung, was langfristig zu Erschöpfung oder gesundheitlichen Einschränkungen führen kann. In Bezug auf Wertschätzung und Vergütung wird deutlich, dass geringe gesellschaftliche Anerkennung, unsichere Beschäftigungsverhältnisse und inadäquate Bezahlung die Arbeitszufriedenheit mindern und die berufliche Bindung gefährden. Damit wurde ein Überblick über zentrale Einflussfaktoren geschaffen, die aktuell den Diskurs um die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit prägen. Im Anschluss folgt die fokussierte Betrachtung der drei Handlungsfelder, um einen spezifischen Überblick zu den hier vorliegenden Diskursen aufzuzeigen.

### **4.4 Fokussierte Betrachtung der Diskurse zu den Handlungsfeldern**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Diskurse und Studien aus den Handlungsfeldern interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung, klinische Sozialpädagogik und stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe. Im Mittelpunkt steht die Darstellung zentraler Entwicklungen im Spannungsfeld von Ökonomisierung, Professionalisierung, professionellem Handeln und Arbeitsbedingungen. Ziel ist es, relevante Forschungsergebnisse systematisch zusammenzuführen, um den gegenwärtigen fachlichen Diskussionsstand abzubilden. Dabei wird insbesondere aufgezeigt, in welchen Bereichen empirisch fundierte Erkenntnisse vorliegen und wo sich deutliche Forschungslücken abzeichnen. Vor allem im Hinblick auf die Perspektive der Fachkräfte

sowie die Bedingungen professioneller Praxis in ökonomisch geprägten Strukturen. Die Gliederung folgt den einzelnen Handlungsfeldern und orientiert sich an der Hauptforschungsfrage sowie den Subforschungsfragen dieser Arbeit.

#### **4.4.1 Diskurse zur interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung**

*Taxer Martina*

Professionalisierungsprozesse in der Frühförderung umfassen sowohl die Weiterentwicklung der fachlichen Qualifikationen der Fachkräfte als auch die Verbesserung struktureller Bedingungen. Ein zentraler Aspekt ist die Förderung der Interdisziplinarität, die als Qualitätsmerkmal der Frühförderung gilt. Die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften aus verschiedenen Disziplinen erfordert spezifische Kompetenzen und stellt hohe Anforderungen an Koordination und Kommunikation. Untersuchungen wie die von Franzl et al. (2010) zeigen jedoch, dass Zeit- und Ressourcenmangel die Umsetzung interdisziplinärer Ansätze häufig erschwert (S. 17f.).

Simon et al. (2023) beschreiben, dass die Fähigkeit zur Kooperation zwischen verschiedenen Disziplinen wie Pädagogik, Therapie und Medizin ein wesentliches Merkmal professionellen Handelns ist. Diese Zusammenarbeit wird durch die gesetzlichen Vorgaben unterstützt, jedoch bleibt ihre praktische Umsetzung häufig unzureichend, da der interdisziplinäre Austausch erschwert wird (S. 16–18). In der Fachliteratur wird betont, dass Professionalisierungsprozesse durch die Entwicklung gemeinsamer Standards und Instrumente gefördert werden können. Die internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) wird als ein solches Instrument hervorgehoben, da sie eine einheitliche Sprache und ein gemeinsames Verständnis von Behinderung und Teilhabe schafft. Sie trägt zur Qualitätssicherung und Strukturierung interdisziplinärer Zusammenarbeit bei. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass die Implementierung der ICF zeitaufwendig und anspruchsvoll ist, was ihre breite Anwendung in der Frühförderung erschwert (Simon et al., 2023, S. 66–70).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf evidenzbasierten Ansätzen, die dazu beitragen, die Qualität und Wirksamkeit von Fördermaßnahmen zu steigern. Resch et al. (2020) betonen, dass evidenzbasierte Praktiken ein wesentlicher Bestandteil professionellen Handelns sind. Fachkräfte müssen entsprechend geschult werden, um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu integrieren und flexibel auf die individuellen Bedürfnisse von Kindern und Familien einzugehen (S. 190). Simon et al. (2023) heben hervor, dass Professionalisierung in der Frühförderung nicht als statischer Prozess verstanden werden kann, sondern eine kontinuierliche Weiterentwicklung erfordert. Fachkräfte sind darauf angewiesen, regelmäßig an Fortbildungen teilzunehmen und ihre Arbeit durch Supervision und kollegialen Austausch zu reflektieren, um den komplexen Anforderungen des Arbeitsfeldes gerecht zu werden (S. 35–37).

Ökonomische Herausforderungen stellen einen weiteren wichtigen Faktor dar. Die Elternbefragung von Traweger (2016) und die Analyse von Franzl et al. (2010) verdeutlichen, dass die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen die Arbeitswirklichkeiten der Fachkräfte erheblich

beeinflussen. Professionalisierungsprozesse müssen daher auch Strategien zur Bewältigung ökonomischer Zwänge beinhalten. Simon et al. (2023) weisen darauf hin, dass die finanzielle Ausstattung der Frühförderstellen oft nicht ausreicht, um den notwendigen interdisziplinären Austausch oder qualitätssichernde Maßnahmen wie Supervision und gemeinsame Fallbesprechungen angemessen umzusetzen. Dies führt zu einer Diskrepanz zwischen den theoretischen Ansprüchen und der praktischen Realität, was die Weiterentwicklung professioneller Standards erschwert (S. 22–25).

Die Elternbefragung von Traweger (2016) liefert zentrale Einblicke in die Wahrnehmung und Bewertung der Frühförderung durch betroffene Familien in Tirol. Eine hohe Zufriedenheit der Eltern (92,4 %) zeigt, dass Professionalisierungsprozesse in Bereichen wie Beratung und Betreuung wirksam sind. Besonders hervorgehoben wird die Individualisierung der Maßnahmen, die als wesentlicher Bestandteil professioneller Frühförderung gilt (S. 56). Ergänzend dazu bietet Temmes (2015) wichtige Perspektiven aus Sicht der Fachkräfte. Die Untersuchung zeigt, dass die Arbeitswirklichkeiten von Fachkräften stark durch die Erfahrung von Anerkennung geprägt sind. Fehlende Wertschätzung und prekäre Arbeitsbedingungen können zu emotionaler Erschöpfung führen, während Maßnahmen wie Supervision und Fortbildung die Motivation und Arbeitsqualität deutlich verbessern (S. 197–202). Diese Erkenntnisse unterstreichen, dass Professionalisierungsprozesse nicht nur auf die fachliche Weiterbildung abzielen dürfen, sondern auch die Arbeitsbedingungen und Anerkennungskultur verbessern müssen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Professionalisierungsprozesse in der Frühförderung eng mit der Förderung interdisziplinärer Kompetenzen, der Implementierung gemeinsamer Standards und der Bereitstellung ausreichender finanzieller Ressourcen verknüpft sind. Gleichzeitig verdeutlichen die Herausforderungen in der Praxis, dass diese Prozesse kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden müssen. Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus den ökonomischen Rahmenbedingungen, die die Qualität der Angebote beeinflussen. Die Sicherstellung ausreichender Ressourcen und die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit sind daher wesentliche Aspekte, die weiterentwickelt werden müssen

Im folgenden Abschnitt werden die Arbeitsbedingungen und Belastungen von Fachkräften in der Frühförderung detaillierter untersucht, um die Herausforderungen und möglichen Lösungsansätze besser zu verstehen.

Die Arbeitsbedingungen von Fachkräften in der interdisziplinären Frühförderung sind durch vielfältige Herausforderungen geprägt, die sowohl individuelle als auch strukturelle Faktoren umfassen. Weiß (2017) beleuchtet zentrale Belastungsfaktoren und verweist dabei auf Studien, die die Arbeitsrealität von Fachkräften untersuchen und deren Auswirkungen auf die Professionalisierung in diesem Bereich verdeutlichen. Ein wesentlicher Aspekt ist die „Last der großen Hoffnungen“, die Fachkräfte in der Frühförderung tragen. Diese resultiert aus den hohen Erwartungen der Eltern an sichtbare Fortschritte bei ihren Kindern sowie den Fachkräften selbst, die versuchen, den Entwicklungsbedürfnissen der Kinder gerecht zu werden. Besonders in herausfordernden Lebenslagen der Familien zeigt sich, dass Fachkräfte zusätzlich dazu angehalten sind, die Lebensumstände der gesamten Familie zu verbessern. Weiß (2017) beschreibt dies als eine Doppelbelastung, die emotionale und

organisatorische Anforderungen vereint (S. 138). Zudem verweist der Autor in diesem Zusammenhang auf die Ergebnisse von Amann (2015, zitiert in Weiß, 2017), deren Untersuchung zeigt, dass die Arbeit mit Familien eine höhere Belastung darstellt als die direkte Arbeit mit Kindern oder die interdisziplinäre Kooperation. Zeitdruck, administrative Anforderungen und die Notwendigkeit, mobil und flexibel zu sein, werden als Hauptstressoren identifiziert. Diese Bedingungen führen dazu, dass Fachkräfte ihre eigene Arbeitszufriedenheit, als stark von der „Arbeitsdichte“ beeinflusst wahrnehmen (S. 140). Weiß (2017) verweist auf die Ergebnisse von Peterander und Speck sowie Seemann. Diese liefern relevante Einblicke in die Arbeitsbelastungen von Fachkräften. Peterander und Speck betonen die Wechselwirkungen zwischen den strukturellen Rahmenbedingungen und der persönlichen Befindlichkeit der Fachkräfte, während Seemann in ihren Interviews hervorhebt, dass der Erwartungsdruck von Eltern eine der größten Herausforderungen darstellt (S. 137–140).

Ein zentraler Lösungsansatz, den Weiß (2017) herausarbeitet, ist die Förderung von Selbstsorge und der Aufbau einer „Kultur der Gelassenheit“. Diese Kultur soll es Fachkräften ermöglichen, ihre Arbeit realistisch zu priorisieren und zwischen dem Notwendigen und dem Wünschenswerten zu unterscheiden. Weiß betont, dass Supervision, kollegialer Austausch und gezielte Weiterbildungen essenzielle Elemente sind, um langfristig Überlastung vorzubeugen und die Qualität der Arbeit zu sichern (S. 143–145). Dabei wird deutlich, dass Professionalisierung in der Frühförderung nicht nur auf individueller, sondern auch auf organisatorischer Ebene gedacht werden muss.

Der Autor gelangt zu der Erkenntnis, dass reflektierende Praktiken und unterstützende strukturelle Bedingungen erforderlich sind, um den vielfältigen Belastungen in der Frühförderung nachhaltig zu begegnen. Dies erfordert jedoch auch eine kritische Auseinandersetzung mit den aktuellen Rahmenbedingungen, die oft von Zeit- und Ressourcendruck geprägt sind (Weiß, 2017, S. 146). Die Auswertung der Befunde deutet darauf hin, dass Fachkräfte Ökonomisierung insbesondere dann wahrnehmen, wenn begrenzte Ressourcen zu erhöhten Belastungen führen und fachlich angemessenes Arbeiten erschweren. Diese Wahrnehmung zeigt sich vor allem im Spannungsfeld zwischen professionellen Ansprüchen und strukturell bedingten Einschränkungen.

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über den aktuellen fachlichen Diskurs zur klinischen Sozialpädagogik.

#### **4.4.2 Diskurse zur klinischen Sozialpädagogik**

##### *Krendl Georg*

Die klinische Sozialpädagogik im Krankenhaus ist ein junges Forschungsfeld im deutschsprachigen Raum, für das bisher nur wenige wissenschaftliche Arbeiten existieren. Während etablierte Disziplinen wie die klinische Sozialarbeit zunehmend erforscht werden, bleibt die spezifische Rolle der klinischen Sozialpädagogik weitgehend unbeachtet. In internationalen Kontexten gibt es hingegen bereits fundierte Studien zu verwandten Berufsfeldern wie den „Child Life Specialists“ (CLS) und „Play Specialists“ (PS), die sich hauptsächlich auf die psychosoziale Unterstützung von Kindern im Krankenhaus konzentrieren. Wenn man spezifisch auf die professionelle Handlungsfähigkeit von CLS

und PS blickt, kommt der Autor dieser Arbeit zum Schluss, dass dieser bislang kaum wissenschaftlich untersucht worden ist. Der Großteil der vorhandenen Studien konzentriert sich vor allem auf die Wirkung und Effekte von CLS- und Play-Specialist-Interventionen auf hospitalisierte Kinder, insbesondere im Hinblick auf die Reduktion von Angst, Stress und Schmerzen. Diese Forschungslücke erschwert eine systematische Weiterentwicklung und Professionalisierung des Berufsbildes.

Die Einführung des ersten CLS-Programms in Deutschland am „Dr. von Hauner Children's Hospital“ der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München wurde als Pilotprojekt untersucht und zeigt, dass CLS in der psychosozialen Versorgung von Kindern im Krankenhaus eine wertvolle Rolle übernehmen könnten (Hummel et al., 2023, S. 3). Obwohl bislang nur wenige kontrollierte Studien existieren, weisen erste Erkenntnisse darauf hin, dass CLS durch spielerische Vorbereitung auf medizinische Eingriffe, emotionale Unterstützung und die Förderung von Bewältigungsstrategien, die langfristigen gesundheitlichen und psychischen Outcomes von Kindern im Krankenhaus verbessern. Diese positiven Effekte unterstreichen die Bedeutung einer professionellen psychosozialen Begleitung in der pädiatrischen Versorgung (Hummel et al., 2023, S. 10). Diese Erkenntnisse könnten sich möglicherweise auch auf die klinische Sozialpädagogik in Österreich übertragen lassen, dazu benötigt es aber mehr Forschungen. Während die Forschung zur klinischen Sozialpädagogik im Krankenhaus noch in den Anfängen steckt, gibt es in angrenzenden Bereichen wie der Schulsozialarbeit in deutschen psychiatrischen Klinikschulen umfangreichere wissenschaftliche Untersuchungen. Diese zeigen, dass psychosoziale Interventionen entscheidend für die Resilienz und das Wohlbefinden von Kindern mit psychischen Erkrankungen sind. Erkenntnisse aus diesem Bereich könnten genutzt werden, um Konzepte für die klinische Sozialpädagogik in Krankenhäusern weiterzuentwickeln und bestehende Strukturen zu optimieren (Hummel et al., 2023, S. 12).

Die klinische Sozialpädagogik setzt sich mit der psychosozialen Unterstützung von Kindern und Jugendlichen in medizinischen Kontexten auseinander. Eine weitere verwandte Berufsgruppe sind „Play Specialists“ (PS) in pädiatrischen Einrichtungen, wie sie von Perasso et al. (2021) beschrieben wird. Diese Fachkräfte nutzen gezielte spielerische Interventionen, um das Wohlbefinden hospitalisierter Kinder zu fördern, ihre Angst zu reduzieren und die Toleranz gegenüber medizinischen Behandlungen zu verbessern. Dabei wird Spielen nicht nur als entwicklungsförderndes Element betrachtet, sondern als Bestandteil der kindlichen Bewältigung von Krankheit und medizinischen Eingriffen (S. 1).

Ein zentrales Problem in der Professionalisierung dieses Bereichs besteht in der fehlenden Anerkennung der Play Specialists als wesentlicher Bestandteil multidisziplinärer Teams. Studien zeigen jedoch, dass ihre Interventionen eine signifikante Reduktion von Stress und Angst bei hospitalisierten Kindern bewirken, wodurch die Notwendigkeit von Sedierungen und pharmakologischen Schmerzinterventionen verringert werden kann (Perasso et al., 2021, S. 3). Es wäre zu prüfen, inwiefern sich diese Ergebnisse auf das Feld der klinischen Sozialpädagogik übertragen lassen. Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der professionellen Handlungsfähigkeit von Fachkräften in diesem Bereich kaum thematisiert wird.

Während die Bedeutung der Play Specialists für das psychosoziale Wohl von Kindern schon dokumentiert wurde, fehlen systematische Untersuchungen zur beruflichen Kompetenzentwicklung, zu spezifischen Handlungskompetenzen und zur institutionellen Einbettung dieser Profession.

Dieser Forschungsbedarf weist darauf hin, dass die Debatte über professionelle Handlungsfähigkeit, Ökonomisierungstendenzen und Rahmenbedingungen in der klinischen Sozialpädagogik noch nicht ausreichend geführt wird. Beide Konzepte, CLS und PS's, bieten wichtige Anhaltspunkte für die Entwicklung der klinischen Sozialpädagogik im Krankenhaus. Die Forschung dazu legt nahe, dass eine stärkere Professionalisierung dieser Arbeit notwendig ist, insbesondere durch eine klarere Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dies könnte auch für die klinische Sozialpädagogik relevant sein, da sie ähnliche Herausforderungen in der interdisziplinären Zusammenarbeit und der institutionellen Einbindung zu bewältigen hat.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf den aktuellen Diskurs im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe eingegangen.

#### **4.4.3 Diskurse zu den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe**

*Schlager Nina*

Das professionelle Handeln in der Behindertenhilfe bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen den individuellen Bedürfnissen der Bewohner\*innen, institutionellen Rahmenbedingungen und fachliche Prinzipien. Dieses Kapitel bietet einen Einblick in die Herausforderungen und zeigt praxisnahe Ansätze und notwendige Rahmenbedingungen, um Fachkräfte bei der Bewältigung komplexer Anforderungen zu unterstützen und eine inklusive Lebensgestaltung der Bewohner\*innen zu fördern.

Trescher (2016) betont in seinem Beitrag „Anforderungen an professionell handelnde Pädagog\*innen in stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe“ die Bedeutung von Empathie und Reflexionsfähigkeit für das professionelle Handeln. Unterstützende Maßnahmen wie Supervision und Weiterbildungen sind hierbei für die Fachkräfte zentral, um Bewohner\*innen aktiv an ihrem Leben teilhaben zu lassen und ihre Selbstermächtigung zu stärken (S. 31-38). Becker-Lenz et al. (2011) analysieren das Spannungsfeld zwischen individueller Klient\*innenorientierung und der Reflexion eigener Handlungsmuster in der Behindertenhilfe. Sie verdeutlichen, dass Professionalität ein dynamisches Wechselspiel zwischen diesen Aspekten darstellt (S. 84-106). Vorheyer & Nagel in Becker-Lenz et al. (2011) ergänzen, dass ethische Prinzipien und institutionelle Rahmenbedingungen stärker berücksichtigt werden sollten, um die Diskrepanz zwischen Ansprüchen und Realitäten zu überbrücken (S. 107-111). Koeppe (2019) beleuchtet die Anforderungen an Fachkräfte der Behindertenhilfe. Ein personenzentrierter und teilhabeorientierter Ansatz wird als zentral angesehen, steht jedoch häufig im Spannungsfeld von Zeitmangel, institutionellen Vorgaben und der Herausforderung, Autonomie der Bewohner\*innen zu fördern, ohne rechtliche Vorgaben zu vernachlässigen. Diese komplexen Anforderungen führen vielfach zu Überforderung und Frustration bei den Fachkräften und erfordern sowohl Reflexionsfähigkeit als auch Anpassungsbereitschaft (S.

272f., S. 280-282). Regelmäßige Fortbildungen, eine bessere Personalausstattung und konzeptionelle Veränderungen sind notwendig, um Inklusion und Teilhabe der Bewohner\*innen langfristig zu sichern und den Fachkräften professionelles Handeln ermöglichen zu können (S. 292 – 295). Die Reflexion über professionelles Handeln in der Behindertenhilfe zeigt, dass Fachkräfte vor vielfältigen Herausforderungen stehen, die eine ausgewogene Balance zwischen individuellen Bedürfnissen, ethischen Prinzipien und institutionellen Rahmenbedingungen erfordern.

Auch Ökonomisierungstendenzen spielen in stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe eine wesentliche Rolle. Dabei stehen die Spannungsfelder zwischen organisatorischen Zwängen, Fachkräftemangel und dem Anspruch der Bewohner\*innen auf Selbstbestimmung und Teilhabe im Mittelpunkt der Betrachtung. Trescher (2017) beleuchtet, wie bürokratische Strukturen dazu führen, dass Bewohner\*innen als „Verwaltungsobjekte“ betrachtet und in standardisierte Rollen gedrängt werden. Diese Strukturen priorisieren organisatorischen Bedürfnisse vor individuellen Lebenswelten wodurch Autonomie und Lebensqualität der Bewohner\*innen eingeschränkt werden. Der Autor plädiert für eine stärkere Subjektorientierung und partizipative Gestaltung von Lebensräumen, um soziale Teilhabe und Autonomie zu fördern (S. 245–266). Glammeier (2024) zeigt die Folgen des Fachkräftemangels und der Deprofessionalisierung in Wohneinrichtungen auf. Überlastung, fehlende Ressourcen und mangelnde Reflexion führen zu einer Normalisierung von Krisen, einer sinkenden Betreuungsqualität und teils konfliktreichen Interaktionen. Fachkräfte erleben Frustration und Erschöpfung, während Bewohner\*innen häufig unter unzureichender Förderung und Schutz leiden. Die Studie unterstreicht die Dringlichkeit politischer und institutioneller Reformen, insbesondere in den Bereichen Fachkräftegewinnung, Ressourcensicherung und Gewaltschutz, um langfristig die Lebensqualität der Bewohner\*innen und die Resilienz der Fachkräfte zu gewährleisten (S. 317–329). Die Ergebnisse von Trescher (2017) und Glammeier (2024) verdeutlichen, dass Ökonomisierungstendenzen und Fachkräftemangel eng miteinander verknüpft sind. Eine stärkere Ausrichtung an den individuellen Bedürfnissen der Bewohner\*innen sowie die Sicherstellung fachlicher Standards sind zentrale Aufgaben.

Die Arbeit in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe ist durch hohe physische, psychische und soziale Anforderungen gekennzeichnet. Verschiedene Studien beleuchten die Belastungen der Beschäftigten und deren Auswirkungen auf ihre Gesundheit, die Betreuungsqualität und das Arbeitsklima. Diese Erkenntnisse sind wichtig, um Handlungsansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Prävention von Burn-out entwickeln zu können. Die Studie von Hollederer und Mayer (2024) zeigt, dass Beschäftigte in der Behindertenhilfe einem besonders hohen Risiko für Burn-out ausgesetzt sind. Zentrale Belastungsfaktoren umfassen hohe Arbeitsanforderungen, Personalmangel, Schichtarbeit und häufige Überstunden. Besonders problematisch ist der hohe Präsentismus, also das Arbeiten trotz Krankheit, der bei Betreuungskräften mit 83,1 % außergewöhnlich hoch ist (S. 17). Des Weiteren spielt das Arbeitsklima in Behinderteneinrichtungen eine zentrale Rolle für die Gesundheit der Beschäftigten und die Betreuungsqualität. Eine schlechte Personalausstattung, mangelnde Mitbestimmung, Arbeitszeitvorgaben bzw. -einteilungen und hoher Pflegebedarf beeinträchtigen die Arbeitsfreude und erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Krankschreibungen und Burn-out. Einrichtungen mit mehrfachbehinderten Bewohner\*innen und

hohem Schichtdienstanteil weisen dabei besonders negative Bewertungen des Arbeitsklimas auf (Habermann-Horstmeier & Limbeck, 2016b, S. 50-63). Ein weiteres Problem ist die zunehmende Ressourcenknappheit in der Behindertenhilfe, die durch den Paradigmenwechsel von einer institutionellen zu einer personalen Orientierung verstärkt wird. Die stärkere Ausrichtung an den individuellen Bedürfnissen der Adressat\*innen erfordert intensive Hilfeplanung, Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen und die Förderung von Partizipation. Gleichzeitig stehen diese Ansprüche oft im Konflikt mit ökonomischen Rahmenbedingungen wie Kostendruck und knappen Ressourcen. Die erfolgreiche Umsetzung hängt von der Schaffung unterstützender Strukturen und Handlungsspielräume durch die Organisationen ab (Franz, 2014, S. 48-52). Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind dringend erforderlich, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und die Qualität der Betreuung langfristig sicherzustellen. Zu diesen Maßnahmen zählen regelmäßige Supervisionen, betriebliche Gesundheitsförderung und Gefährdungsbeurteilungen. Ebenso wichtig ist die Stärkung sozialer Unterstützung und Handlungsspielräume, wie auch Bildungsansätze, die Fachkräfte in ihrer Resilienz, partizipative Mitbestimmung und Handlungsfähigkeit stärken. Ein weiterer Fokus liegt bei der Reflexion von Machtverhältnissen und organisationalen Bedingungen, insbesondere im Zusammenhang mit Gewalt in helfenden Beziehungen. Hier sind individuelle und strukturelle Maßnahmen nötig, um Kreisläufe aus Frustration und Aggression zu durchbrechen und gesundheitsfördernde Interaktionen zu schaffen (Rövekamp-Wattendorf, 2020, S. 9–23). Die vorliegenden Studien verdeutlichen die enge Verbindung zwischen Arbeitsbedingungen, der Gesundheit der Beschäftigten und der Betreuungsqualität in der Behindertenhilfe. Um die Belastungen zu reduzieren und psychischen Erkrankungen wie Burn-out vorzubeugen, sind strukturelle Verbesserungen unerlässlich. Nur durch die Kombination aus organisatorischen Veränderungen, präventiven Ansätzen und individueller Kompetenzförderung können die Herausforderungen in der Behindertenhilfe nachhaltig bewältigt werden. Dies ist nicht nur im Interesse der Beschäftigten, sondern auch entscheidend für die Lebensqualität der betreuten Menschen.

An die Darstellung zentraler Forschungsstände anschließend richtet sich der Blick im folgenden Kapitel auf bestehende Forschungslücken in den analysierten Handlungsbereichen. Ziel ist es, blinde Flecken sichtbar zu machen und Ansatzpunkte für zukünftige wissenschaftliche Auseinandersetzungen aufzuzeigen.

## 4.5 Forschungslücken

*Krendl Georg, Schlager Nina, Taxer Martina*

Im folgenden Abschnitt werden mögliche Forschungslücken skizziert, in die sich die vorliegende Arbeit thematisch einordnen lässt.

Der Fokus vieler Studien in der interdisziplinären Frühförderung liegt auf der allgemeinen Wirksamkeit der Angebote, insbesondere hinsichtlich der kindlichen Entwicklung und der Wahrnehmung durch die

Eltern. Die Perspektive der Fachkräfte bleibt dabei weitgehend unberücksichtigt. Es mangelt an empirischen Untersuchungen, die erfassen, wie Fachkräfte ihre Arbeit erleben, mit welchen Belastungen sie konfrontiert sind, unter welchen strukturellen Bedingungen sie tätig sind und welcher Bedarf an professioneller Weiterentwicklung besteht. Auch zentrale Aspekte wie interdisziplinäre Zusammenarbeit und ökonomische Herausforderungen werden bislang nur am Rande thematisiert, obwohl sie den Arbeitsalltag maßgeblich prägen. Der bestehende Forschungsbedarf betrifft somit insbesondere die stärkere Berücksichtigung der Sichtweise der Fachkräfte, um ein realistischeres Bild der Praxis zu erhalten und gezielte Verbesserungen entwickeln zu können.

Die klinische Sozialpädagogik stellt in Österreich ein junges und bisher nur wenig erforschtes Praxisfeld dar. Die Literaturrecherche ergab, dass kaum fundierte wissenschaftliche Arbeiten vorliegen, die sich mit den spezifischen Bedingungen der klinischen Sozialpädagogik, etwa in psychiatrischen Einrichtungen, befassen. Besonders offen bleibt die Frage, wie unter diesen institutionellen Rahmenbedingungen professionelle Handlungsfähigkeit sichergestellt und ausgestaltet werden kann. Erste Hinweise aus verwandten Praxisfeldern könnten darauf hindeuten, dass ökonomische Steuerungsmechanismen, hierarchische Strukturen und die Standardisierung psychosozialer Leistungen die fachliche Autonomie einschränken und auch in diesem Bereich methodisch fundiertes Arbeiten erschweren. Studien, die diese komplexen Spannungsfelder sowie die Rolle von Sozialpädagog\*innen im klinischen Setting untersuchen, fehlen bislang. Damit zeigt sich ein erheblicher Bedarf, die klinische Sozialpädagogik sowohl theoretisch als auch empirisch zu erforschen und weiterzuentwickeln.

Auch im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe bestehen relevante Forschungslücken. Zwar existieren zahlreiche Studien zur Teilhabe und Selbstbestimmung der Bewohner\*innen sowie zu allgemeinen Entwicklungen wie der Ökonomisierung sozialer Arbeit, jedoch werden die Perspektiven und Erfahrungen der Fachkräfte nur unzureichend beleuchtet. Bestehende Untersuchungen fokussieren häufig auf strukturelle Rahmenbedingungen, während die subjektive Sichtweise der Mitarbeiter\*innen kaum Beachtung findet. Es fehlen vertiefende Studien dazu, wie Fachkräfte ihre professionelle Handlungsfähigkeit definieren, welche Kompetenzen sie als zentral erachten und wie sie auf die wachsenden Anforderungen reagieren können. Zwar liegen einige Studien mit Verbesserungsvorschlägen wie Fortbildungen oder Supervisionen vor, doch bleibt unklar, welche Bedingungen aus Sicht der Fachkräfte tatsächlich als förderlich oder hinderlich erlebt werden. Darüber hinaus fehlen aktuelle Untersuchungen zur Situation in Österreich, da die vorhandenen Studien vorwiegend aus Deutschland stammen und sich auf den Zeitraum von 2011 bis 2019 beschränken. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein klarer Bedarf nach aktueller, empirisch fundierter Forschung, die die Arbeitsrealität in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe differenziert erfasst.

Insbesondere fehlt es an Studien, die die Perspektive der Fachkräfte in den Mittelpunkt rücken, um professionelles Handeln, ökonomische Aspekte, Arbeitsbelastungen und Entwicklungsbedarfe realitätsnah abzubilden. Damit wird deutlich, dass weiterer Forschungsbedarf besteht, um die Qualität und Zukunftsfähigkeit sozialpädagogischer Praxis unter sich wandelnden Rahmenbedingungen nachhaltig zu sichern.

# **5 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen**

Krendl Georg, Taxer Martina, Schlager Nina

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der vorliegenden Masterarbeit. Es beginnt mit einer kurzen Erläuterung des qualitativen Forschungszugangs (Kapitel 5.1) und legt dar, warum dieser Zugang zur Beantwortung der Forschungsfrage gewählt wurde. Im Anschluss werden die eingesetzten Erhebungsmethoden (5.2) des leitfadengestützten Interviews sowie zwei ergänzende Expert\*innenstatements detailliert vorgestellt. Dabei wird auf die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Interviewpartner\*innen und die Durchführung der insgesamt acht Interviews aus den drei sozialpädagogischen Handlungsfeldern der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung, der klinischen Sozialpädagogik sowie der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe eingegangen. Danach folgen der Zugang zum Forschungsfeld (5.3 Kapitel), sowie Einblicke in die Interviews (Kapitel 5.4). Darauf aufbauend wird das Vorgehen bei der Transkription und der Auswertung mittels inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) erläutert (Kapitel 5.5). Ergänzend dazu werden forschungsethische Überlegungen dargelegt (Kapitel 5.6), insbesondere im Hinblick auf Datenschutz, Anonymisierung und die informierte Einwilligung der Teilnehmenden. Abschließend reflektiert das Kapitel zentrale Herausforderungen im Forschungsprozess. Etwa bei der Literaturrecherche, der Kontaktaufnahme mit Interviewpartner\*innen und der praktischen Umsetzung der Analyse und zeigt auf, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen wurde.

## **5.1 Qualitativer Forschungszugang**

Die qualitative Forschung ist ein Zugang, der darauf abzielt, ein Verständnis von sozialen Phänomenen, menschlichem Verhalten und subjektiven Erfahrungen zu gewinnen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Erfassung von Kontexten, Bedeutungen und Interpretationen. Durch den systematischen Vergleich von Daten können in der qualitativen Forschung auch begründete Generalisierungen und die Entwicklung von Theorien angestrebt werden (Przyborski & Wohlrb-Sahr, 2021, S.13). Insgesamt kann qualitative Forschung als ein methodisch reflektierter Prozess betrachtet werden, der darauf abzielt, durch die Interpretation von Daten und den systematischen Vergleich von Informationen fundierte Erkenntnisse zu generieren. Die qualitative Forschung ermöglicht ein besseres Verständnis komplexer Zusammenhänge und individueller Perspektiven. Sie erlaubt die Gewinnung vielschichtiger Erkenntnisse, welche in unserer Masterarbeit Anwendung finden sollen (Kuckartz und Rädiker, 2024, S.15-16).

Dazu beschreibt Flick (2016) drei wesentliche Merkmale der qualitativen Sozialforschung:

- Die Methoden und Theorien müssen an das Forschungsthema angepasst werden. Es wird untersucht, welche Methoden für die jeweilige Fragestellung geeignet sind.

- Die Perspektiven der Teilnehmenden werden berücksichtigt, wobei die Vielfalt der Ansichten sichtbar gemacht und unterschiedliche subjektive Ansätze sowie soziale Zusammenhänge miteinander verknüpft werden.
- Der Forschungsprozess sowie das Forschungsteam selbst unterliegen einer reflektierenden Betrachtung. Die subjektiven Sichtweisen und die Kommunikation aller Beteiligten sind ein fester Bestandteil der Forschung und liefern wichtige Erkenntnisse.

Aufgrund dieser Merkmale bietet die qualitative Sozialforschung geeignete Methoden, um spezifische Forschungsfrage umfassend zu bearbeiten (S. 26-29).

## 5.2 Erhebungsmethoden

Für die Erhebung der Daten wurde das leitfadengestützte Interview (Helfferich, 2014) gewählt, weil es eine bewährte Methode in der qualitativen Sozialforschung darstellt, um detaillierte Einblicke in die Perspektiven der Befragten zu gewinnen. Sie zeichnen sich durch die Verwendung eines thematisch strukturierten Leitfadens aus, der als Orientierungshilfe dient während gleichzeitig ausreichend Raum für offene und individuelle Antworten gelassen wird. Der Leitfaden enthält offene Fragen oder Erzählaufrüfferungen, die sich an den Forschungszielen orientieren. Dadurch wird es möglich die Interviewsituation sowohl flexibel als auch zielgerichtet zu gestalten (S. 559f). Das Ziel dieser Methode ist es, subjektive Sinnstrukturen, Erfahrungen und Deutungen der Interviewten zu erfassen und so relevante Daten für die Beantwortung der Forschungsfragen zu generieren. Die Balance zwischen Offenheit und Strukturierung folgt dabei dem Prinzip „so offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“ (Helfferich, 2014, S. 560). Diese Offenheit fördert die Generierung vielfältiger und unerwarteter Daten, während die Strukturierung sicherstellt, dass zentrale Themenbereiche systematisch abgedeckt werden. Durch die bewusste Gestaltung der Interviewsituation und die Reflexion der Rollenverteilung zwischen den Interviewenden und den Interviewten wird die Qualität der erhobenen Daten maximiert (Helfferich, 2014, S. 561). Die Methode ermöglicht es, kontextgebundene Aussagen zu gewinnen, die für die qualitative Analyse unerlässlich sind, und legt damit die Grundlage für eine valide und fundierte Beantwortung der Forschungsfragen. Die Aufteilung erfolgt anhand der Subforschungsfragen, die forschungsfeldübergreifend beantwortet werden. Die erhobenen Daten wurden mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) ausgewertet.

Für die Durchführung der leitfadengestützten Interviews wurden insgesamt acht Gespräche geführt, die unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsfelder innerhalb des sozialpädagogischen Kontextes abdecken. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte gezielt und orientierte sich an deren fachlichem Hintergrund sowie an der Relevanz für die Forschungsfragen. Zwei Fachkräfte aus dem klinischen Kontext, vier Fachkräfte aus stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe sowie zwei Fachkräfte aus der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung, diese Diversität ermöglichte es, ein breites Spektrum an Erfahrungen und Perspektiven zu erfassen. Die Interviews fanden sowohl online als auch persönlich statt, wobei die Wahl der Interviewsituation von den individuellen Präferenzen und Gegebenheiten der Teilnehmenden abhing. Die Dauer der Interviews

variierte erheblich, abhängig von der Gesprächsdynamik. Während einige Gespräche etwa 30 Minuten dauerten, erstreckten sich andere über knapp drei Stunden. Alle Interviews wurden mit einem Smartphone aufgezeichnet, nachdem die Teilnehmenden ihr Einverständnis zur Aufzeichnung gegeben hatten. Anschließend wurden die Aufnahmen transkribiert, um eine detaillierte und systematische Analyse zu ermöglichen.

Der Leitfaden für die Interviews wurde auf der Grundlage der Haupt- und Subforschungsfragen entwickelt, um eine thematische Strukturierung der Gespräche zu gewährleisten und gleichzeitig Raum für individuelle und offene Antworten zu lassen. Der finale Leitfaden ist im Anhang der Arbeit enthalten und dient als transparentes Dokument für die thematische Orientierung der Interviews. Zusätzlich wurden zwei Expert\*innenstatements mit Fachkräften aus der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung durchgeführt.

Klinische Sozialpädagogik (KSP)	Dauer	Interviewer*in
KSP1	01:09:55.7	Krendl Georg
KSP2	0:42:11.1	Krendl Georg

#### Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung (FFFB)

FFFB1	1:31:21.8	Taxer Martina
FFFB2	1:04:24.6	Taxer Martina
FFFB ES1		Taxer Martina
FFFB ES2		Taxer Martina

#### Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe (SWB)

SWB1	0:22:02.6	Taxer Martina
SWB2	0:37:59.7	Schlager Nina
SWB3	0:53:41.5	Schlager Nina
SWB4	2:44:49.4	Schlager Nina

Tabelle 1: Liste der Erhebungsdaten

Das Interview betrachteten wir als ein dialogorientiertes Gesprächsformat, das durch einen Leitfaden unterstützt wurde, um die relevanten Forschungsinhalte gezielt zu erfassen. Unser Ziel bestand darin, durch offene Fragen umfassende Informationen von den Befragten zu erhalten, die nicht nur zur Beantwortung unserer Forschungsfragen beitrugen, sondern auch neue Erkenntnisse lieferten. Kuckartz und Rädiker (2024) heben hervor, dass Audioaufnahmen im Vergleich zu Gedächtnisprotokollen zahlreiche Vorteile bieten. Sie betonten, dass Aufzeichnungen eine exakte Wiedergabe der Gespräche ermöglichen und den Auswertungsprozess deutlich erleichtern. Zudem erlauben sie eine wortgenaue Integration von Zitaten in die Forschungsarbeit, wodurch Gedächtnisfehler und mögliche Verzerrungen vermieden werden. Ein weiterer Vorteil bestand darin, dass wir uns während des Interviews auf das Gespräch konzentrieren konnten, ohne durch das Notieren abgelenkt zu werden. Gleichzeitig wiesen die Autoren darauf hin, dass die ständige

Aufzeichnung bei den Befragten Unsicherheiten auslösen und ihre Spontanität beeinträchtigen könnte und empfehlen deshalb die Nutzung digitaler Aufnahmegeräte, betonten jedoch, dass auch Smartphones für diesen Zweck ausreichend seien (S. 198).

### **5.3 Zugang zum Forschungsfeld**

Die Gewinnung von Interviewpartner\*innen erfolgte über gezielte E-Mails an Leitungen und Fachkräfte der drei Handlungsfeldern. Der Einstieg in die klinische Sozialpädagogik auf der Kinder- und Jugendabteilung gestaltete sich anfangs herausfordernd, da unklar war, in welchen spezifischen Tätigkeitsfeldern Sozialpädagog\*innen im Krankenhaus tätig sind. Die Forschungsfelder erwiesen sich als offen gegenüber unseren Anfragen und reagierten in der Regel zügig, was eine schnelle Terminvereinbarung für die Interviews erleichterte. Dabei wurde gezielt darauf geachtet, Fachkräfte mit beruflicher Erfahrung einzubeziehen, die Einblicke in die spezifischen Anforderungen ihrer jeweiligen Arbeitsfelder geben konnten. Besonders die Vielfalt der Handlungsfelder stellte eine wertvolle Grundlage dar, um unterschiedliche Perspektiven und Herausforderungen beleuchten zu können.

### **5.4 Einblicke in die Interviews**

Die Interviews selbst verliefen weitgehend reibungslos. Die Interviewpartner\*innen zeigten eine hohe Bereitschaft, ihre Erfahrungen zu teilen und boten durch ihre Berichte wichtige Einblicke in die Herausforderungen und Anforderungen in ihrem Arbeitsalltag. Die Gespräche waren geprägt von Offenheit und Reflexion und bildeten eine solide Grundlage für die qualitative Auswertung. Ein besonderer Gewinn war die praxisnahe Perspektive der Fachkräfte. Diese ermöglichte es, spezifische Kompetenzen und Strategien zu identifizieren, die für den Erhalt der Handlungsfähigkeit in einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld zentral sind. Zudem lieferten die Gespräche konkrete Hinweise auf förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen, die in der weiteren Analyse aufgegriffen werden können.

### **5.5 Auswertungsmethode**

Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) gewählt. Die qualitative Forschungsmethode zielt auf die inhaltliche Strukturierung von Textmaterial, wie etwa Interviews, ab. Die Methode ermöglichte es, spezifische Textstellen systematisch zu codieren und zu kategorisieren, um Muster, Zusammenhänge und Bedeutungen im Datenmaterial aufzudecken. Ziel war es, differenzierte Erkenntnisse über die untersuchten Phänomene zu gewinnen und theoretische Annahmen zu überprüfen oder weiterzuentwickeln. Die Kategorien wurden sowohl induktiv aus dem Material heraus entwickelt als auch deduktiv auf Basis bestehender theoretischer Konzepte und Forschungsfragen vorab definiert (S. 209-210.).

Kuckartz und Rädiker (2024) erklären, dass bei der Transkription von Gesprächen Informationsverluste unvermeidbar sei. Die Entscheidung darüber, welche Merkmale berücksichtigt oder ausgelassen werden, hängt von den Zielen und dem Zweck der Analyse ab. In Anlehnung an die Transkriptionsregeln für die Auswertung nach den Autoren wurden die Interviews transkribiert (S. 199f.).

Die Transkription der Interviews gestaltete sich als arbeitsintensiv, da einige der interviewten Personen im Dialekt sprachen, was eine sorgfältige Nachbearbeitung der Transkripte erforderlich machte. Das Codieren erwies sich als zeitintensiv, verlief jedoch nach anfänglichen Startschwierigkeiten besser. Die Kategorienbildung in der vorliegenden Arbeit erfolgte zunächst deduktiv, basierend auf den wesentlichen Hauptkategorien, welche in direktem Zusammenhang mit unseren Subforschungsfragen, standen. Mit dem Fortschreiten der Analyse ging der Prozess in eine induktive Kategorienbildung am Material über, da zunehmend neue Codekategorien direkt durch die Auswertung der Interviews erstellt wurden. Der Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse bestand aus sieben Schritten, die mit der jeweiligen Forschungsfrage in Verbindung standen. Es handelte sich nicht um ein strikt aufbauendes Vorgehen, denn bei jedem einzelnen Schritt war eine Orientierung an der Forschungsfrage notwendig (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 214-215). Der Prozess begann mit der initiierenden Textarbeit, bei der zunächst wichtig erscheinende Textstellen markiert wurden.

Im nächsten Schritt wurde ein Codesystem entwickelt, das die Hauptkategorien umfasste, welche anschließend zur Codierung des Textes verwendet wurde. Diese Hauptkategorien ergaben sich aus den verschiedenen Interviewfragen, die wiederum auf den Subforschungsfragen basierten. Während des Codierens wurden induktiv Subkategorien gebildet, wodurch die Hauptkategorien weiter vertieft und differenziert wurden. Im zweiten Codierprozess wurden die Daten mit diesen Subkategorien erneut codiert, was eine präzisere Analyse ermöglichte und zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Hauptkategorien führte. Anschließend wurden einfache und komplexe Analysen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen den Haupt- und Subkategorien herzustellen. Abschließend wurden die Ergebnisse in einem Bericht verschriftlicht und das methodische Vorgehen ausführlich dokumentiert, wobei die Kategorien und Subkategorien detailliert beschrieben wurden. Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024) erwies sich hierbei als ein systematisches und flexibles Verfahren, das sowohl deduktive als auch induktive Kategorienbildung integrierte, um danach durch die Interpretation und Darstellung tiefgehende Erkenntnisse aus den Interviews zu gewinnen. Auf dieser Grundlage konnten fundierte Ergebnisse abgeleitet werden, um die Fragestellungen so präzise wie möglich zu beantworten.

Im nächsten Abschnitt werden forschungsethische Überlegungen behandelt, die für die Sicherstellung von Transparenz, Integrität und ethischer Verantwortung im gesamten Forschungsprozess von entscheidender Bedeutung waren.

## **5.6 Forschungsethische Überlegungen**

Forschungsethik ist ein zentraler Bestandteil qualitativer Forschung und erfordert die Berücksichtigung von Prinzipien wie informierter Einwilligung, Vermeidung von Schäden, Wahrung von Vertraulichkeit und einer fairen Datenanalyse. Die informierte Einwilligung setzt voraus, dass Teilnehmende ausreichend über den Zweck und die Methoden der Forschung informiert sind und freiwillig zustimmen (Flick, 2021, S. 64). Ein weiteres Prinzip ist die Vermeidung von Schäden. Forschende müssen sicherstellen, dass durch die Fragen keine zusätzlichen Belastungen oder Krisen ausgelöst werden. Bei der Analyse der Daten sollten Interpretationen auf den Aussagen der Teilnehmenden basieren und frei von wertenden oder diagnostischen Elementen sein, um deren Würde zu wahren (Flick, 2021, S. 64f.). Die Vertraulichkeit und Anonymität der Teilnehmenden sind wichtig, insbesondere wenn mehrere Personen aus einer Organisation oder Familie befragt werden. Es muss sichergestellt werden, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Ethische Reflexionen begleiten den gesamten Forschungsprozess und tragen maßgeblich zur wissenschaftlichen Integrität bei (Flick, 2021, S. 63-65).

Dieser Abschnitt stützt sich auf die forschungsethischen Prinzipien und wissenschaftlichen Standards der Sozialen Arbeit, wie sie im Forschungsethikkodex der deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (2020) formuliert sind. Die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) bildet dabei die rechtliche Grundlage für den Schutz personenbezogener Daten in der Europäischen Union. Den Interviewpartner\*innen wurde eindeutig vermittelt, dass ihre Teilnahme an der Forschung freiwillig ist und sie jederzeit ohne Nachteile abbrechen können. Diese Freiwilligkeit wurde durch die konsequente Anonymisierung der erhobenen Daten unterstützt. Die Teilnehmer\*innen wurden darüber informiert, dass ihre Daten nur im Rahmen dieser speziellen Untersuchung verwendet und nicht auf sie zurückgeführt werden können, um ihre Privatsphäre zu schützen (OBDS, 2024, S.20).

Neben der Anonymisierung spielte auch die Transparenz eine bedeutende Rolle. Gemäß den ethischen Grundsätzen war das Forschungsteam verpflichtet, den Teilnehmer\*innen den Zweck der Studie, die angewandten Methoden der Datenerhebung sowie die Nutzung der Ergebnisse klar zu kommunizieren. Diese Offenheit war entscheidend, um das Vertrauen der Teilnehmer\*innen zu gewinnen und die wissenschaftliche Integrität der Forschung zu gewährleisten. Zusätzlich wurden Einverständniserklärungen eingeholt, die die Teilnahme und die Verwendung der Daten bestätigten. Das Einverständnis umfasste auch die Bestätigung, dass die Daten nur für die vorliegende Forschungsarbeit genutzt werden und eine Weitergabe an Dritte ausgeschlossen ist.

Die drei Student\*innen dieser Masterarbeit forschten gemeinsam an diesem Projekt und orientierten sich dabei an etablierten wissenschaftlichen Standards. Die Interessen der Interviewpartner\*innen wurden umfassend geschützt, unter anderem durch Freiwilligkeit, Einverständniserklärungen, Datenschutz, Anonymisierung und Vertraulichkeit. Auch personenbezogene Daten, berufliche Positionen und die Abteilungen der beteiligten Organisationen wurden anonymisiert. Alle Teilnehmer\*innen bestätigten schriftlich ihr Einverständnis zur Teilnahme sowie zur Nutzung der Daten. Darüber hinaus wurden die angewandten Methoden und der Verwendungszweck der Daten

transparent erklärt. Der Umgang mit den Daten folgte strengen Sicherheitsvorkehrungen, die eine Speicherung auf gesicherten Servern der Fachhochschule St. Pölten beinhalteten. Nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist werden die Daten gelöscht, und auch auf den Festplatten der Forschenden wurden diese entfernt. Im Einklang mit den forschungsethischen Prinzipien des OBDS (2020) und der DGSA (2020) verpflichtete sich das Forschungsteam, die erzielten Daten ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke zu verwenden und die Privatsphäre der Teilnehmer\*innen in jeder Phase des Forschungsprozesses zu schützen. Das Prinzip der "Achtung der Menschenwürde" und der "Vertraulichkeit" bildeten die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und Handlungen innerhalb des Forschungsprojekts (OBDS, 2024, S.6). Die umfassende Aufklärung der Teilnehmer\*innen über ihre Rechte und den Umgang mit ihren Daten, sowie die Bereitschaft, ihre Anonymität zu gewährleisten, spiegeln die ethische Verantwortung wider, die das Forschungsteam im Umgang mit den Teilnehmer\*innen trägt und die wissenschaftliche Qualität und Integrität der Arbeit sichert.

Nachdem das Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen dieser Arbeit ausführlich beschrieben wurden, folgt im nächsten Kapitel die Ergebnisdarstellung und deren Interpretation unserer Forschung.

## 6 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert und im Hinblick auf die zentrale Forschungsfrage interpretiert: Wie kann es gelingen, die Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit aufrechtzuerhalten, während man gleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Umgebung konfrontiert ist? Ergänzt wird diese Fragestellung durch sechs Subforschungsfragen, die sich den unterschiedlichen Dimensionen professioneller Handlungsfähigkeit widmen: Krendl Georg (Kapitel 6.1) untersucht das Verständnis von Handlungsfähigkeit sowie notwendige Kompetenzen zur Aufrechterhaltung derselben; Taxer Martina (Kapitel 6.2) geht der Wahrnehmung ökonomischer Steuerungsprozesse und deren Einfluss auf die Handlungsfähigkeit nach; Schlager Nina (Kapitel 6.3) beleuchtet förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen aus Sicht der Fachkräfte. Wie in Kapitel 5 dargelegt, basieren die zentralen Ergebnisse auf einer qualitativen Inhaltsanalyse nach dem Verfahren von Kuckartz und Rädiker (2024)

Die Ergebnisdarstellung gliedert sich in drei Teilabschnitte, die jeweils von einem Mitglied des Forschungsteams verantwortet wurden. Bei der sprachlichen Darstellung wurde der Zusammensetzung der Stichprobe Rechnung getragen. In den Kapiteln zur interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung sowie zur klinischen Sozialpädagogik wird auf eine geschlechtergerechte Sprache verzichtet, da ausschließlich weibliche Fachkräfte befragt wurden. Im Bereich der stationären Behindertenhilfe hingegen wird gendergerecht formuliert, da dort Interviewpartner\*innen beider Geschlechter beteiligt waren. Die Grundlage bilden acht leitfadengestützte Interviews sowie zwei schriftliche Expertinnenstatements. Die erhobenen Daten stammen aus drei verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit: der interdisziplinären

Frühförderung und Familienbegleitung (zwei Interviews, zwei Expertinnenstatements), der klinischen Sozialpädagogik (zwei Interviews) und den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe (vier Interviews). Jedes Handlungsfeld wird im jeweiligen Teilkapitel systematisch analysiert, wobei sich die Darstellung jeweils an einer der Subforschungsfragen orientiert. Die Auswertung der empirischen Daten ermöglicht es, Aussagen und Annahmen zu den Forschungsfragen zu treffen und Schlussfolgerungen abzuleiten. Die drei untersuchten Arbeitsfelder unterscheiden sich deutlich in Struktur und Praxis. Die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung stellt ein ambulantes, aufsuchendes Angebot dar. Demgegenüber stehen die klinische Sozialpädagogik und die stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe als institutionell eingebettete, stationäre Settings. Auch innerhalb der stationären Felder zeigen sich Unterschiede. In der klinischen Sozialpädagogik wechseln die Adressat\*innen vergleichsweise häufig, während in den Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe die Menschen meist in dauerhafter Betreuung leben.

Im folgenden Kapitel eröffnet Krendl Georg die thematisch gegliederte Ergebnisdarstellung entlang der drei Handlungsfelder.

## 6.1 Professionelle Handlungsfähigkeit und Kompetenzen

*Georg Krendl*

In diesem Abschnitt der Arbeit wird ein Teil des erhobenen Datenmaterials systematisch ausgewertet und dargestellt. Im ersten Teil wird der Fragestellung nachgegangen: „Was verstehen Sozialpädagog\*innen unter professioneller Handlungsfähigkeit?“ Die Analyse umfasst drei unterschiedliche sozialpädagogische Handlungsfelder, welche in dieser Arbeit beforscht wurden, diese werden bei dieser Subforschungsfrage nicht getrennt voneinander ausgewertet und interpretiert, da Unterschiede oder Gemeinsamkeiten der verschiedenen Handlungsfelder für die Beantwortung der Subforschungsfrage nicht relevant genug erscheinen. Im zweiten Abschnitt steht die Bearbeitung einer weiteren Subforschungsfrage im Fokus: „Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Fachkräfte der Sozialpädagog\*innen notwendig, um handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden?“. Die beiden Subforschungsfragen werden im Rahmen der Analyse getrennt voneinander betrachtet, da sich die erste auf das grundsätzliche Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit richtet, während die zweite jene Kompetenzen in den Fokus nimmt, die aus Sicht von Sozialpädagog\*innen notwendig sind, um handlungsfähig zu bleiben bzw. es wieder zu werden. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt bei der Beantwortung der zweiten Subforschungsfrage getrennt nach den drei untersuchten Handlungsfeldern, um anschließend die Ergebnisse miteinander in Beziehung setzen zu können, damit zentrale Aussagen zu den erforderlichen professionellen Kompetenzen abgeleitet werden können.

## **6.1.1 Deutung und Verständnis des professionellen Handelns**

Es folgt die Untersuchung der ersten Subforschungsfrage: „Was verstehen Fachkräfte der Sozialen Arbeit unter professioneller Handlungsfähigkeit?“. Im ersten Auswertungsschritt wurde deduktiv ein thematisch strukturierendes Kategoriensystem entwickelt, das sich an den Ausführungen von Ohling (2021) orientiert. Es umfasst die Hauptkategorie professionelle Handlungsfähigkeit sowie vier Subkategorien, Methodenwissen, Qualitätsentwicklung, Professionsethik/Konzeptverständnis und theoretische sowie wissenschaftliche Grundlagen (Ohling, 2021, S. 135, unter Bezug auf Dewe & Otto, 2018; Borrman, 2016; von Spiegel, 2018; Heiner, 2004; Staub-Bernasconi, 2017). Das Kategoriensystem wurde um die Dimension des Konzeptverständnisses erweitert, um allgemeine Deutungen professioneller Handlungsfähigkeit erfassen zu können. Diese Hauptkategorien wurden von induktiv entstandenen Kategorien aus häufig wiederkehrenden Bedeutungszusammenhängen im Material ergänzt.

### **6.1.1.1 Methodenwissen**

In dem nächsten Interviewausschnitt wird unterstrichen, dass eine zentrale Anforderung an professionelle Handlungsfähigkeit in der Fähigkeit liegt, eine stimmige Balance zwischen Nähe und Distanz herzustellen. Fachkräfte betonen dabei, wie wesentlich es ist, eine persönliche Ebene zu ermöglichen, um tragfähige Beziehungen aufzubauen, zugleich jedoch klare Grenzen zu wahren. Dies wird in der Aussage „Also eben so die gute Balance zu finden zwischen einer persönlichen Ebene, die man schon braucht. Dass man mit der Familie da guten Kontakt herstellt und gleichzeitig eine gute Abgrenzung“ (FFFB2, Pos. 55–57) deutlich. Professionelles Handeln erschiene hier als anspruchsvolle Beziehungsarbeit, die sowohl empathisch als auch reflektiert gestaltet werden müsste. Auch Flad et al. (2008) schlussfolgerten, dass professionelles Handeln auf einer gelingenden Beziehungsgestaltung beruhe, die in eine tragfähige Interaktionskultur eingebettet sei (S. 232).

Auf die Frage, was die Fachkraft der Sozialen Arbeit unter professioneller Handlungsfähigkeit versteht, antwortete sie:

Dass man die Rahmenbedingungen hat, dass man für sich das Beste quasi geben kann. [...] Dass man sich ausreichend Zeit nehmen kann. Dass man das Material und die Strukturen dazu hat [...]. Und für sich selber. Dass man da eben ausreichend geschult wird, dass man für alle Situationen vorbereitet ist. (KSP2, Pos. 363–370)

Daraus ließe sich ableiten, dass professionelle Handlungsfähigkeit mit strukturellen und institutionellen Voraussetzungen verknüpft wäre. In ähnlicher Weise betonen Flad et al. (2008), dass Organisationen gezielt Rahmenbedingungen schaffen müssten, um innovationsfreundliches und reflektiertes professionelles Handeln zu fördern (S. 232). Die Aussage könnte außerdem verdeutlichen, dass professionelle Handlungsfähigkeit aus Sicht der befragten Fachkraft nicht allein durch individuelles Können, sondern maßgeblich durch institutionelle Bedingungen gestützt wird. Zeit,

Ressourcen und kontinuierliche Schulung erscheinen dabei als Grundlagen professionellen Handelns, ohne die eine fachlich fundierte, den Anforderungen angemessene Praxis nicht realisierbar wäre. Handlungsfähigkeit könnte demnach nicht als persönliche Leistung im luftleeren Raum, sondern als strukturgebundene Möglichkeit verstanden werden.

Die folgende Interviewpassage einer Fachkraft verweist besonders eindrücklich auf ein subjektiv geprägtes Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit, das maßgeblich durch die eigene Haltung und innere Einstellung zur beruflichen Praxis bestimmt zu sein scheint.

Genau in die Richtung eben der Rahmen, der gegeben sein muss, dann professionell handlungsfähig zu sein, glaube ich. Da geht es ja ganz stark um die eigene, die eigene Haltung oder wie wie man selber Professionalität vielleicht auch definiert. Ja, also ich glaube, da hat jeder ganz andere Vorstellungen. (SWB3, Pos. 41–45)

Diese Aussage könnte darauf hinweisen, dass professionelles Handeln aus Sicht der befragten Fachkraft nicht als objektiv und einheitlich definierbare Kategorie, sondern als subjektives Orientierungswissen verstanden wird. Die Betonung auf „eigene Haltung“ und „andere Vorstellungen“ legt nahe, dass professionelle Handlungsfähigkeit hier nicht über standardisierte Kriterien greifbar, sondern eng mit individuellen Selbstverständnissen verknüpft sei.

Eine andere Fachkraft der Sozialen Arbeit beschreibt professionelles Handeln als einen durchgängigen Anspruch an das eigene berufliche Tun, der sich nicht auf bestimmte Situationen beschränkt. Professionalität wird als grundlegende Haltung verstanden, die alle Phasen des Arbeitsprozesses, einschließlich der Vorbereitung, einschließt. Sie sieht ihr Handeln im Rahmen ihrer Tätigkeit grundsätzlich als professionell an und geht davon aus, diesen Anspruch kontinuierlich umzusetzen (FFFB2, Pos. 27–28; 103–108).

Dazu anschließend beschreibt eine Fachkraft der klinischen Sozialpädagogik professionelle Handlungsfähigkeit als die Möglichkeit, ausreichend Zeit für Patient\*innen zu haben, aufmerksam zuzuhören und flexibel auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Lebenskontexte einzustellen und entsprechend unterstützend tätig zu sein, wird dabei als grundlegender Bestandteil professioneller Praxis verstanden. Professionelle Handlungsfähigkeit erscheint in diesem Verständnis als eine alltagsnahe, zugewandte und anpassungsfähige Haltung, die es ermögliche, auch in komplexen Situationen tragfähige Beziehungen aufzubauen und bedarfsgerecht zu agieren (KSP2, Pos. 51–54).

Abschließend beschreibt eine Fachkraft der stationären Wohneinrichtungen professionelle Handlungsfähigkeit als die Möglichkeit, im beruflichen Alltag über erforderliche Kompetenzen zu verfügen und diese gezielt zur Wirkung zu bringen. Für sie steht im Vordergrund, dass Fähigkeiten nicht nur vorhanden sein sollen, sondern auch so eingesetzt werden können, dass daraus konkrete,

wirksame Handlungen entstehen. Dieses Verständnis ließe sich als Ausdruck einer engen Verbindung zwischen Kompetenz, Anwendung und dem Erleben von Wirksamkeit interpretieren, die als zentrale Dimension professionellen Handelns gelten könnte (FFFFB1, Pos. 3-5).

### 6.1.1.2 Theoretische/wissenschaftliche Grundlagen

Die folgende Interviewaussage verweist auf ein zentrales Spannungsfeld professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. Die befragte Fachkraft beschreibt dieses Verhältnis zwischen Theorie und Praxis wie folgt:

Das beinhaltet, dass Wort der Profession. Also man hat ja einen gewissen Ausbildungsschwerpunkt und einen gewissen wissenschaftlichen Background und den dann aber auch zu verbinden mit der Praxis. Das ist für mich so eine Schere, wo man sich dann befindet. Ja, das ist das Spannungsfeld. (KSP1, Pos. 135–138)

Die Interviewpassage macht deutlich, dass professionelle Handlungsfähigkeit aus Sicht der befragten Fachkraft nicht als bloße Anwendung von Fachwissen verstanden wird, sondern als reflexive Vermittlungsleistung zwischen verschiedenen Wissens- und Handlungslogiken. Die Formulierung ‚das ist für mich so eine Schere‘ könnte auf eine subjektiv empfundene Kluft zwischen dem ‚wissenschaftlichen Background‘ und der ‚Praxis‘ verweisen, in der sich professionelle Sozialpädagogik stets verorten müsste. In Bezug auf die Forschungsfrage ließe sich hier ein Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit erkennen, dass diese nicht als festgelegten Kompetenzbestand, sondern als situationsbezogene Verarbeitungsleistung begreife. Professionelle Handlungsfähigkeit bedeute demnach, trotz, oder gerade innerhalb, widersprüchlicher Anforderungen urteils- und entscheidungsfähig zu bleiben. Diese Perspektive auf professionelle Handlungsfähigkeit korrespondiert mit Stimmer (2020), der methodisches Handeln als einen Prozess versteht, in dem Konzepte nicht nur angewendet, sondern im Vollzug auch reflexiv weiterentwickelt werden (Stimmer, 2020, S. 37). Handlungsfähigkeit bedeutet demnach nicht, zwischen Theorie und Praxis zu wählen, sondern diese in einem zirkulären Wechselseitverhältnis produktiv aufeinander zu beziehen.

Der nächste Interviewabschnitt verweist ebenfalls auf die Bedeutung individueller Ausbildungs- und Erfahrungswege für die professionelle Handlungsfähigkeit. Er soll verdeutlichen, dass professionelles Handeln hier als ein Ergebnis biografischer Prägung verstanden wird, bestehend aus den eigenen Ausbildungswegen, absolvierten Schulungen und den im Berufsalltag gesammelten Erfahrungen. Dass professionelles Handeln maßgeblich durch biografische Prägungen beeinflusst wird, findet auch in den Forschungsergebnissen von Hanses (2011) Bestätigung (S. 78).

Ich glaube, da kommt es eben darauf an, welche Geschichte man selbst mitbringt, welche berufliche Erfahrungen, welche Schulungen, welche. Welche Ausbildungswege man hinter sich gebracht hat. Dann die Erfahrungen, die man

eben im beruflichen Setting gemacht hat, spielen da, glaube ich, eine große Rolle.  
(SWB3, Pos. 46-49)

Das mehrfache Wiederaufgreifen des Begriffs „Erfahrungen“ deutet an, dass diese als zentrale Ressource für professionelles Handeln empfunden werden könnte. Professionelle Handlungsfähigkeit würde demnach, aus dieser Perspektive, nicht bloß durch standardisierte Ausbildungsinhalte gewährleistet, sondern im Spannungsfeld von persönlicher Entwicklung, beruflicher Sozialisation und individueller Fallpraxis kontinuierlich hervorgebracht.

Ein entsprechendes Verständnis findet sich bei Müller-Teusler (2013), der mit dem Begriff der unsichtbaren Qualifikation auf die Bedeutung personengebundener, nicht direkt beobachtbarer Kompetenzen verweist. Er argumentiert, dass professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit untrennbar mit der Person der Fachkraft verbunden sei, insbesondere mit deren Fähigkeit zur Selbstreflexion, zum bewussten Einsatz der eigenen Wirkung sowie zur Auseinandersetzung mit biographischen Bezügen im Interaktionsgeschehen. Diese unsichtbare Qualifikation entziehe sich einfachen Standardisierungen und müsse im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses stetig weiterentwickelt werden (S. 125–126).

#### **6.1.1.3 Qualitätsentwicklung**

Im Rahmen der Interviews wurde mehrfach angedeutet, dass professionelles Handeln im sozialpädagogischen Kontext nicht als statischer Zustand verstanden wird, sondern als ein fortlaufender Prozess. Mehrere befragte Fachkräfte stellten heraus, wie bedeutsam es sei, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und nie davon auszugehen, bereits „fertig“ zu sein, weder in fachlicher noch in persönlicher Hinsicht (vgl. SWB4, Pos. 769–771; KSP1, Pos. 732–734; KSP1, Pos. 755–756). Daraus ließe sich ableiten, dass professionelles Handeln in der Sozialpädagogik stark mit einer Haltung der Offenheit, Lernbereitschaft und Selbstreflexion verknüpft ist. Die Fähigkeit, sich neuen Anforderungen flexibel anzupassen und eigene Kompetenzen stetig auszubauen, könnte demnach, als ein grundlegender Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit betrachtet werden.

Eine weitere Interviewaussage legt nahe, dass professionelle Handlungsfähigkeit von der befragten Fachkraft nicht als rein funktionale oder rollengebundene Kompetenz aufgefasst wird. Vielmehr werde sie als ein integrativer Bestandteil der eigenen Identität verstanden, der sowohl im beruflichen als auch im privaten Handlungsräum Bedeutung entfaltet. Diese Sichtweise lasse darauf schließen, dass professionelles Handeln nicht losgelöst von der Person der handelnden Fachkraft gedacht werde, sondern deren Haltung, Werte und Persönlichkeit unmittelbar in die berufliche Praxis einflössen. Die enge Verflechtung zwischen Person und Profession könne als Hinweis auf ein Verständnis gelesen werden, das subjektive Reflexionsfähigkeit und persönliche Integrität als zentrale Elemente professioneller Handlungsfähigkeit betont (FFFB1, Pos. 11–14). Diese Sichtweise findet eine fachliche Entsprechung bei Müller (2012), der betont, dass professionelles Handeln nicht ausschließlich Ergebnis von Ausbildung und methodischem Training sei. Vielmehr werde es wesentlich durch lebensgeschichtlich gewonnene Erfahrungen und individuelle Eigenschaften (S. 973).

Professionelle Handlungsfähigkeit wird von einer anderen Fachkraft als etwas verstanden, das nicht ausschließlich individuell hergestellt werden kann, sondern auf funktionierende Teamstrukturen angewiesen ist. Ohne kollegiale Unterstützung erscheint professionelles Handeln im konkreten Arbeitskontext nicht umsetzbar (KSP1, Pos. 152–154). Dieser Befund wäre besonders hervorzuheben, da er erkennen ließe, dass professionelle Handlungsfähigkeit im Kontext der klinischen Sozialpädagogik nur im Rahmen funktionierender Teamstrukturen gewährleistet werden könnte. Dieser Befund könnte verdeutlichen, dass professionelle Handlungsfähigkeit, zumindest im Feld der klinischen Sozialpädagogik, nicht als individuelle Fähigkeit verstanden wird, sondern als struktur- und beziehungsabhängige Praxisform, die kollektive Absicherung benötigt. Das Team erscheint hier nicht nur als formale Einheit, sondern als unverzichtbare Ressource professionellen Handelns, ohne die fachlich begründete Entscheidungen und reflektiertes Handeln erschwert oder gar verhindert würden.

Ein solcher Zugang ließe sich mit den Analysen von Zink (2024) verbinden, die in einer Untersuchung die Funktion von Teams als Ressource zur alltäglichen Reproduktion der Arbeitskraft beschreibt. Teamarbeit übernehme dabei explizit unterstützende Funktionen wie Motivation, Auffangen und Aufbauen, die es Fachkräften ermöglichen, mit den belastenden und oftmals frustrierenden Bedingungen ihrer Arbeit umzugehen. In diesem Sinne erscheine das Team weniger als organisatorische Einheit, sondern vielmehr als eine Arbeitsbedingung, die professionelles Handeln überhaupt erst ermögliche (S. 262f.).

Eine Fachkraft aus dem Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe geht davon aus, dass Mitbestimmung und das Erleben von Selbstwirksamkeit zentrale Bedingungen sind, um im Berufsalltag handlungsfähig zu bleiben. Die Möglichkeit, aktiv an Entscheidungen mitzuwirken, wird dabei als bedeutender Aspekt professionellen Handelns beschrieben. Das Bewusstsein, mit dem eigenen Tun etwas bewirken zu können, scheint, so ließe sich interpretieren, wesentlich zur Aufrechterhaltung der eigenen Motivation sowie zur Stabilität des beruflichen Selbstverständnisses beizutragen. (SWB4, Pos. 379–381).

#### **6.1.1.4 Professionsethik**

Auf die Frage, was sie unter professioneller Handlungsfähigkeit versteht, verweist eine Fachkraft auf die Bedeutung menschenrechtlicher und ethischer Grundlagen. Die bewusste Orientierung an menschenrechtlichen Dokumenten und ethischen Implikationen wird von der interviewten Person als wesentlicher Bestandteil professionellen Handelns verstanden, auch dann, wenn die institutionellen Rahmenbedingungen in der Umsetzung gewisse Spannungen mit sich bringen (SWB4, Pos. 247–251).

### **6.1.1.5 Konzeptverständnis**

Der nächste Interviewausschnitt legt nahe, dass professionelles Handeln von Fachkräften als schwer greifbar und individuell unterschiedlich wahrgenommen wird, da es stark von persönlichen Erfahrungen, Ausbildungen und subjektiven Deutungen geprägt ist.

Das festzumachen was ist professionelles Handeln ist glaube ich für jeden wieder was anderes. Ja, da gibt es viele Möglichkeiten. Man kann viel. (...) Ja, eben ganz, ganz viel Persönlichkeit, auch Erfahrung. Jeder hat irgendwo andere Erfahrungen und eine andere Ausbildung. Das ist, glaube ich, viel schwieriger. So zum festmachen Was ist professionelles Handeln, das für jeden etwas anderes ist, was anders bedeutet. (FFFB 2, Pos. 658-664)

Die Interviewpartnerin verweist auf die Schwierigkeit in der Definition professionellen Handelns. Sie könnte hier darauf hindeuten, dass diese nicht auf wenige feste Faktoren reduziert werden kann, da jede Fachkraft durch individuelle Erfahrungen, Ausbildungen und Persönlichkeiten geprägt ist. Die Vielfalt an Herangehensweisen und beruflichen Hintergründen macht es aus ihrer Sicht schwierig, eine allgemein gültige Definition zu finden. Professionelles Handeln erscheint ihr daher als etwas, das sich je nach Person und Kontext unterschiedlich gestaltet.

Abschließend lässt sich auch aus anderen Interviewteilen erkennen, dass das Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit stark subjektiv geprägt sein könnte. Eine befragte Fachkraft betont, dass jede\*r für sich eine eigene Vorstellung davon entwickle, was professionelles Handeln bedeute. Professionelle Handlungsfähigkeit erscheine damit weniger als ein einheitlich definierter Standard, sondern vielmehr als ein individuell gefülltes Konzept, das sich im Spannungsfeld persönlicher Erfahrungen, fachlicher Sozialisation und institutioneller Anforderungen formt (SWB3, Pos. 35–37).

### **6.1.1.6 Zusammenfassung**

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Sozialpädagog\*innen professionelle Handlungsfähigkeit als ein komplexes und mehrdimensionales Geschehen verstehen, das weit über die Anwendung einzelner Fachkompetenzen hinausgeht. Im Kapitel zum Methodenwissen wurde gezeigt, dass eine Anforderung darin gesehen wird, eine tragfähige Balance zwischen Nähe und Distanz herzustellen. Daraus lässt sich schließen, dass Beziehungsgestaltung nicht als beiläufige Fähigkeit, sondern als methodisch reflektierte Kernpraxis verstanden wird. Zugleich wurde betont, dass strukturelle Bedingungen, wie Zeitressourcen, Schulung und materieller Rahmen, maßgeblich dafür sind, ob professionelles Handeln überhaupt umsetzbar ist.

Im Kapitel zu den theoretisch-wissenschaftlichen Grundlagen wurde verdeutlicht, dass professionelles Handeln als reflexive Vermittlung zwischen theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung verstanden wird. Handlungsfähigkeit erscheint hier nicht als bloße Anwendung von Theorie, sondern

als ein aktiver Aushandlungsprozess, bei dem biografische Prägungen, berufliche Sozialisation und situative Erfordernisse in eine professionsgeleitete Deutung überführt werden.

Im Kapitel zur Qualitätsentwicklung wurde erkennbar, dass professionelle Handlungsfähigkeit an eine kontinuierliche Lern- und Reflexionsbereitschaft geknüpft ist. Fachkräfte betonen, dass sie niemals „fertig“ sind, sondern sich in einem fortlaufenden Prozess der Auseinandersetzung mit sich selbst, mit neuen Anforderungen und mit ihren eigenen Grenzen befinden. Hervorgehoben wurde hier auch die Bedeutung funktionierender Teamstrukturen, die als Voraussetzung für professionelles Handeln verstanden werden.

Im Kapitel zur Professionsethik wurde sichtbar, dass professionelles Handeln nicht von normativen Orientierungen zu trennen ist. Menschenrechte, Autonomie der Klient\*innen und ethische Reflexion werden nicht als „Zusatz“, sondern als konstitutive Bestandteile professionellen Tuns beschrieben, auch dann, wenn sie im Widerspruch zu institutionellen Anforderungen stehen.

Das ergänzte Kapitel zum Konzeptverständnis verweist schließlich darauf, dass professionelle Handlungsfähigkeit von den befragten Fachkräften keineswegs als objektiv definierbare Kategorie verstanden wird. Vielmehr wurde sie durchgängig als subjektiv gefärbtes, kontext- und biografieabhängiges Konzept beschrieben.

#### **6.1.1.7 Fazit**

Für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage sind die Ergebnisse insofern aufschlussreich, als sie einen vielschichtigen Einblick darin geben, wie professionelle Handlungsfähigkeit von Sozialpädagog\*innen in unterschiedlichen Feldern verstanden wird. Anhand der analysierten Aussagen zeigt sich, dass Handlungsfähigkeit nicht auf ein fest umrissenes Kompetenzprofil reduzierbar ist, sondern vielmehr als ein dynamischer Prozess begriffen wird, der in der alltäglichen Praxis mit Leben gefüllt wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass es vor allem die individuelle Haltung, die Reflexionsfähigkeit, der kollegiale Austausch sowie das institutionelle Umfeld sind, die die Qualität professionellen Handelns prägen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es umso relevanter, diese Dimensionen im Kontext möglicher Ökonomisierungstendenzen kritisch in den Blick zu nehmen. Es stellt sich die Frage, inwiefern unter verschärften Effizienzanforderungen und zunehmender Standardisierung gerade jene Aspekte unter Druck geraten könnten, die für die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit zentral sind. Wenn Beziehungsgestaltung, Reflexionsräume oder Weiterentwicklungsprozesse durch strukturelle Engführungen eingeschränkt werden, könnte dies mittelfristig zu einer Schwächung jener Kernbereiche führen, die sozialpädagogisches Handeln aus Sicht der Fachkräfte maßgeblich tragen. Die Ergebnisse leisten somit einen Beitrag dazu, die Bedingungen professioneller Handlungsfähigkeit nicht nur im gegenwärtigen Arbeitsalltag sichtbar zu machen, sondern sie zugleich in ihrer Verletzlichkeit gegenüber strukturellen Veränderungen zu begreifen.

## **6.1.2 Kompetenzen für eine professionelle Handlungsfähigkeit**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt untersucht wurde, wie Fachkräfte der Sozialen Arbeit professionelle Handlungsfähigkeit definieren, richtet sich der Fokus nun auf die nächste Subforschungsfrage: „Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Fachkräfte der Sozialen Arbeit notwendig, um handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden?“ Die Analyse wird hier in den drei untersuchten Handlungsfeldern durchgeführt, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen.

Für die folgende Auswertung dient das Konzept der Handlungskompetenz nach Stimmer (2020), das im Kapitel 2.1.2.2 erläutert wurde, als kategorisierende Grundlage. Dieses Modell unterscheidet zwei Kompetenzbereiche, struktur- bzw. bereichsorientierte Kompetenzen sowie prozessorientierte Beziehungskompetenzen. Während Fach- und Sachkompetenz, als Teil der Struktur- bzw. bereichsorientierten Kompetenzen, vor allem das Wissen über gesellschaftliche, institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen sowie über Tätigkeitsfelder und deren theoretische Grundlagen umfassen, stehen bei den Beziehungskompetenzen Aspekte wie Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz im Mittelpunkt. Diese beziehen sich auf das empathische und dialogische Handeln, die methodisch reflektierte Bearbeitung beruflicher Problemstellungen und die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Handeln (Stimmer, 2020, S. 302–303). Die folgende Analyse greift dieses differenzierte Verständnis von Handlungskompetenz auf und ordnet die aus den Interviews gewonnenen Aussagen den jeweiligen Kompetenzbereichen zu, um sichtbar zu machen, wie Sozialpädagog\*innen professionelle Handlungsfähigkeit konkret beschreiben und konstruieren. Auch hier wurde im ersten Auswertungsschritt deduktiv ein thematisch strukturierendes Kategoriensystem entwickelt, das die Hauptkategorie professionelle Handlungsfähigkeit sowie fünf Subkategorien umfasste, um dann die wiederkehrenden Bedeutungszusammenhänge induktiv den Hauptkategorien zuzufügen.

### **6.1.2.1 Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung**

Nachfolgend werden die Kompetenzen beschrieben und interpretiert, die im Handlungsfeld der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung als zentral für professionelles Handeln gelten.

#### **6.1.2.1.1 Fachkompetenz**

Ein Aspekt, der in den Interviews betont wird, ist die Bedeutung einer fundierten Ausbildung. Die knappe, aber bestimmte Aussage „Ja dann natürlich eine gute Ausbildung“ (FFFB1, Pos. 28) verweist auf das Selbstverständnis Sozialpädagog\*innen, sich über eine qualifizierte fachliche Grundlage zu definieren. Wenn man den Absatz interpretativ verdichtet, könne man daraus ableiten, dass weniger der formale Abschluss im Vordergrund stehe, sondern vielmehr die Ausbildung als Grundlage für Reflexionsfähigkeit, methodisches Wissen und fachliche Sicherheit verstanden werde. Die beiläufige Formulierung „natürlich“ könne als Hinweis auf eine tief verankerte Selbstverständlichkeit gedeutet

werden, mit der Qualifikation als unverzichtbare Voraussetzung für professionelles Handeln betrachtet werde. In diesem Sinne erscheine Ausbildung nicht nur als Zugangsvoraussetzung zum Arbeitsfeld, sondern als Fundament für eine verantwortungsvolle und fachlich fundierte Praxis.

Im Anschluss an die zuvor betonte Bedeutung der Ausbildung verweist auch diese Aussage einer Fachkraft darauf, dass Fachkompetenz als unerlässliche Voraussetzung angesehen wird, um im Arbeitsalltag handlungsfähig zu bleiben. Der knappe, aber nachdrückliche Verweis auf „Natürlich braucht man dann wirklich so. (...) Fachkompetenzen.“ (FFFB1, Pos. 91) lässt darauf schließen, dass gerade im komplexen Setting der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung fachliches Wissen und methodisches Können als zentrale Ressourcen verstanden werden, um professionellen Anforderungen begegnen zu können.

#### **6.1.2.1.2 Sachkompetenz**

Ein erster Beitrag zur Kategorie Sachkompetenz zeigt sich in den Ausführungen einer Fachkraft der Frühförderung, die hervorhebt, dass es notwendig sei, fachlich breit aufgestellt zu sein und das eigene Handeln gleichzeitig bewusst niedrigschwellig zu gestalten (FFFB1, Pos. 106–108). Vor dem Hintergrund der Subforschungsfrage ließe sich dies dahingehend deuten, dass eine breite fachliche Orientierung als zentrale Voraussetzung verstanden werde, um auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben. In Anlehnung an ein Verständnis von Sachkompetenz als Überblick über verschiedene Tätigkeitsfelder sowie deren spezifische theoretische und methodische Grundlagen könnte diese Aussage darauf hinweisen, dass insbesondere die Fähigkeit, unterschiedliche Anforderungen einschätzen und flexibel darauf reagieren zu können, als entscheidend für die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit gilt. Die von der Fachperson beschriebene bewusste Abgrenzung zur therapeutischen Praxis lasse sich zudem als Hinweis darauf interpretieren, dass die notwendige Kompetenz nicht in spezialisierten Einzelwissen liege, sondern in einem feldbezogenen, praxisnahen Verständnis, das anschlussfähiges Handeln im jeweiligen Kontext ermögliche

Die folgende Interviewpassage verweist auf eine differenzierte Wahrnehmung des eigenen Kompetenzprofils: „Es sind eben ganz viele Inhalte. Wir haben halt Grundkompetenzen in die verschiedenen Inhalte, aber wir sind da nicht spezialisiert drauf. Ja, also wir haben gewisse Grundkompetenzen, aber wir sind dann keine Spezialisten“ (FFFB1, Pos. 118–120). Diese Aussage könnte darauf hindeuten, dass professionelle Handlungsfähigkeit in der interdisziplinären Frühförderung nicht auf Spezialisierung, sondern vielmehr auf breit angelegte Grundkompetenzen gründet. Die Interviewpartnerin beschreibt die eigene Position zwischen Vielfalt und Begrenzung. Die Arbeit erfordere die Orientierung in vielen Themenfeldern, ohne die Möglichkeit, sich in allen zu vertiefen. Daraus ließe sich schließen, dass für dieses Feld besonders generalistische, anschlussfähige und kommunikationsstarke Kompetenzen zentral seien, die den Dialog mit Fachdisziplinen ebenso wie die alltagsnahe Arbeit mit Familien ermöglichen. In dieser Perspektive wäre professionelle Handlungsfähigkeit nicht an Fachvertiefung, sondern an Flexibilität, Vernetzungsfähigkeit und multiperspektivischer Anschlusskompetenz gebunden. Dies ließe sich im

Sinne von Stimmer (2020) als Ausdruck eines methodischen Handelns verstehen, das weniger durch Spezialwissen, sondern durch die Fähigkeit geprägt ist, in unterschiedlichen Situationen angemessen, anschlussfähig und reflexiv zu agieren. Handlungsfähigkeit würde sich demnach im Wechselspiel von Orientierung, Dialog und Einbettung in interprofessionelle Kontexte realisieren (S. 41–42).

Eine weitere Interviewaussage thematisiert, dass Vernetzungsfähigkeit aus Sicht der Fachkraft als zentrale Kompetenz verstanden wird, um bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für Kinder und Familien zu ermöglichen. Dabei wird die Fähigkeit betont, einen umfassenden Überblick über die familiäre Situation zu behalten, Bedarfe zu erkennen und gezielt auf externe Angebote hinzuweisen (FFFB1, Pos. 125–128). Als Kompetenz sozialpädagogischer Professionalität könne sich hier insbesondere die Fähigkeit zeigen, verschiedene Hilfesysteme zu koordinieren und aktiv tragfähige Unterstützungsnetzwerke zu gestalten.

#### **6.1.2.1.3 Sozialkompetenz**

Ein erster Hinweis auf die Bedeutung sozialer Kompetenz findet sich bereits zu Beginn des Interviews mit einer Fachkraft der Frühförderung. Die beiläufige, aber dennoch bestimmte Betonung einer „gewissen sozialen Kompetenz“ (FFFB1, Pos. 35) könnte auf ein implizites Verständnis hinweisen, dass professionelles Handeln in diesem Arbeitsfeld ohne ein entsprechendes Maß an zwischenmenschlicher Sensibilität kaum vorstellbar sei. Daraus ließe sich ableiten, dass Sozialkompetenz nicht nur als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt werde, sondern zugleich als zentrale Voraussetzung für gelingende Interaktionen mit Familien, Kindern und Kolleg\*innen betrachtet werde. Sie könne damit als ein Grundgerüst verstanden werden, auf dem weitere Handlungskompetenzen aufbauen, insbesondere in einem Feld, das durch hohe emotionale Anforderungen und komplexe Beziehungskonstellationen geprägt sei.

Ein weiterer Interviewteil wurde zur Kategorie der Sozialkompetenz zugeordnet: „Ja, auf jeden Fall. Freundlichkeit. Verlässlichkeit. (...) Gewisse Empathie, aber gleichzeitig eine gute Abgrenzung“ (FFFB2, Pos. 52–53). Vor dem Hintergrund der Subforschungsfrage, welche Kompetenzen notwendig sind, um handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden, lasse sich diese Aufzählung als Ausdruck eines praktischen Orientierungswissens verstehen, das für den sozialpädagogischen Alltag in der Frühförderung von besonderer Relevanz sei. Die benannten Merkmale, Freundlichkeit, Verlässlichkeit und Empathie, könnten als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Familien und Kindern aufzubauen, eine zentrale Voraussetzung für professionelle Handlungsfähigkeit darstellen könne. Gleichzeitig verweist die genannte Notwendigkeit zur Abgrenzung auf eine weitere Dimension: Handlungsfähigkeit werde offenbar auch dann gesichert, wenn es gelingt, emotionale Nähe mit professioneller Distanz zu balancieren. So erscheine soziale Kompetenz in diesem Arbeitsfeld als Fähigkeit, Beziehungsarbeit bewusst zu gestalten und gleichzeitig die eigene Integrität zu wahren, eine Kompetenz, die angesichts der hohen emotionalen Anforderungen im Setting der Frühförderung und Familienbegleitung besonders bedeutsam sei.

Ein weiterer zentraler Aspekt professioneller Handlungsfähigkeit im Kontext der Frühförderung ist die Kompetenz in der Gesprächsführung. Der nachstehende Interviewteil kann dahingehend interpretiert werden, dass diese Fähigkeit als besonders relevant eingeschätzt wird, um in sensiblen Situationen sicher und wirkungsvoll kommunizieren zu können. Die Kompetenz der Gesprächsführung könnte man als zentrales Element professioneller Handlungsfähigkeit verstehen, da sie es ermögliche, Vertrauen aufzubauen, schwierige Inhalte respektvoll zu vermitteln und gemeinsam mit den Familien tragfähige Lösungen zu entwickeln. Sie unterstütze dabei nicht nur die Beziehungsarbeit, sondern trage zugleich zur fachlich-methodischen Qualität der sozialpädagogischen Praxis bei (FFFB1, Pos. 222–228).

Die folgende Interviewpassage betont die Bedeutung von Haltung und Beziehungsarbeit für professionelles Handeln im Kontext früher Hilfen:

*Ganz viel Wertschätzung für das, was ist, weil es die Familien ja auch spüren. Ja, wenn immer jetzt immer denkt mein Gott, wie schlimm die das machen. Und es ist eine Katastrophe, wie die die ganze Zeit mit ihren Kindern schreit. Aber wenn ich jetzt da einfach Mitgefühl habe und eben frage wie geht's denn? Oder brauchst du da Hilfe? Oder was könnte denn da helfen? (FFFB1, Pos. 80–84)*

Diese Aussage könnte darauf hindeuten, dass die Fachkraft professionelle Handlungsfähigkeit mit der Fähigkeit verbindet, elterliches Verhalten nicht vorschnell zu bewerten, sondern respektvoll und mitfühlend zu begegnen. Wertschätzung wird hier als Grundhaltung beschrieben, die nicht von der Bewertung konkreten Verhaltens abhängt, sondern auf die Person als Ganzes bezogen ist. Der professionelle Zugang zeigt sich in der Fähigkeit, empathisch, verstehend und unterstützend zu reagieren, auch dann, wenn Verhalten herausfordernd erscheint.

Diese Haltung lässt sich mit den Ausführungen von Stimmer (2020) zur bedingungslosen Wertschätzung verbinden. Er beschreibt, dass professionelle Wertschätzung in der Sozialen Arbeit darin bestehe, den Menschen in seinem Menschsein zu akzeptieren, ohne alle seine Handlungen gutheißen zu müssen. Diese Form der Annahme könne Sicherheit und Vertrauen fördern und trage zur Stärkung des Selbstwertgefühls bei, ein zentraler Wirkfaktor in belasteten Familienkontexte (S. 38-39).

#### **6.1.2.1.4 Methodenkompetenz**

Ein erster Hinweis auf die Bedeutung von Methodenkompetenz zeigt sich in der Betonung kreativer Herangehensweisen. Die interviewte Fachkraft verweist auf die Notwendigkeit, flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren zu können und dabei eigene Ideen zu entwickeln, um individuell passende Lösungswege zu gestalten. Kreativität wird hier als Ausdruck methodischer Anpassungsfähigkeit verstanden, eine Fähigkeit, die es ermöglicht, im komplexen und sensiblen Setting der Frühförderung gezielt und wirkungsvoll zu agieren (FFFB1, Pos. 39).

Ein weiterer Aspekt methodischer Kompetenz zeigt sich im Interview in der Betonung von Ausdauer und gezielter Gesprächsführung. Die Fachkraft beschreibt: „Das Ansprechen, immer wieder ansprechen, immer wieder das Einfordern. Gewisse Sachen abwarten“ (FFFB2, Pos. 266–267). Vor dem Hintergrund der Subforschungsfrage, welche Kompetenzen notwendig sind, um handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden, ließe sich diese Aussage als Hinweis darauf verstehen, dass methodisches Durchhaltevermögen als ein zentrales Element professioneller Praxis in der Frühförderung wahrgenommen werde. Die wiederholte Thematisierung, das bewusste Einfordern sowie das gleichzeitige Abwarten könnten außerdem darauf hindeuten, dass Handlungsfähigkeit in diesem Feld auch bedeute, Prozesse nicht zu forcieren, sondern in ihrer Eigenlogik zu respektieren und dennoch methodisch präsent zu bleiben. Methodische Kompetenz erscheine hier demnach nicht als starres Anwenden von Techniken, sondern als beharrliches, situationssensibles Vorgehen, das der Dynamik familiärer Prozesse gerecht werde und dadurch nachhaltige Unterstützung ermögliche.

Aus einem anderen Interviewabschnitt lässt sich ableiten, dass Eigenverantwortung und Selbstmanagement zentrale methodische Kompetenzen in der interdisziplinären Frühförderung darstellen. Die Fachkraft betont die Bedeutung einer klaren Aufgabenwahrnehmung und selbstständigen Arbeitsweise. So beschreibt eine Interviewpartnerin: „Sondern allgemein, dass man genau weiß, was ist jetzt meine Aufgabe.“ (FFFB1, Pos. 27–28). Diese Klarheit im eigenen Handlungsrahmen könnte es ermöglichen, im aufsuchenden Setting zielgerichtet und effizient zu agieren. Weitere Interviewbereiche unterstreichen, dass eigenverantwortliches Arbeiten nicht nur als Voraussetzung, sondern auch als persönliche Ressource wahrgenommen wird (FFFB1, Pos. 514; FFFB2, Pos. 71–72). Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, etwa durch strukturiertes Planen, Priorisieren und Reflektieren, wird von einer befragten Frühförderin als unerlässlich beschrieben, um im Berufsalltag handlungsfähig zu bleiben und mit den vielfältigen Anforderungen professionell und belastbar umgehen zu können (FFFB2, Pos. 81–134).

Mehrere Interviewaussagen lassen darauf schließen, dass Fachkräfte in der Frühförderung über die Fähigkeit verfügen müssten, aktiv Einfluss zu nehmen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Benannt wurden ein sicheres Umsetzungsvermögen (FFFB1, Pos. 38), gepaart mit der Bereitschaft, Anregungen zu geben (FFFB1, Pos. 128) und bei Bedarf auch unbequeme Themen zur Sprache zu bringen, selbst wenn dies Spannungen erzeugt (FFFB1, Pos. 216–219). Auch das benannte Durchsetzungsvermögen (FFFB1, Pos. 55) lasse auf die Notwendigkeit schließen, klare Positionen einzunehmen und diese professionell zu vertreten.

#### **6.1.2.1.5 Selbstkompetenz**

Der Einstieg in die Auswertung der Selbstkompetenzen innerhalb der Frühförderung und Familienbegleitung lässt erkennen, dass Frustrationstoleranz aus Sicht der befragten Fachkräfte als zentrale Voraussetzung gilt, um professionell handlungsfähig zu bleiben. In mehreren Interviewstellen wird thematisiert, dass Fachkräfte in diesem Arbeitsfeld regelmäßig mit Situationen konfrontiert sind, die nicht den eigenen Erwartungen entsprachen und Kompromisse erforderlich machten (FFFB1, Pos. 333) oder die Akzeptanz von Grenzen der Machbarkeit verlangten (FFFB2, Pos. 271–272). Auch das

Aushalten unerfreulicher Gegebenheiten (FFFB2, Pos. 600–601) werde in diesem Zusammenhang als Teil eines professionellen Umgangs beschrieben. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass es zur Selbstkompetenz in diesem Kontext gehöre, mit Rückschlägen und Begrenzungen konstruktiv umgehen zu können, ohne dabei die eigene Motivation oder Handlungssicherheit zu verlieren. Professionelles Handeln erscheine hier als die Fähigkeit, mit innerer Stabilität und einer gewissen Gelassenheit auf Unvorhersehbares zu reagieren und dennoch handlungsfähig zu bleiben.

Eine interviewte Fachkraft betont in einem Interview: „Man muss sie sehr gut abgrenzen können. Die das nicht persönlich nehmen, was einem begegnet. Und genau das dann immer wieder hinten lassen und nicht ins Privatleben mitnehmen“ (FFFB1, Pos. 314–316). Diese Aussage lasse auf die hohe Relevanz von Abgrenzungsfähigkeit als Teil der Selbstkompetenz im Bereich der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung schließen. Aus Sicht der Fachkraft erscheine es als wesentlich, emotionale Eindrücke aus dem Arbeitsalltag nicht ins Privatleben zu übertragen. Vor dem Hintergrund der Subforschungsfrage deute sich hier an, dass die Fähigkeit zur bewussten Grenzziehung als eine zentrale Kompetenz verstanden werde, um im Berufsfeld langfristig handlungsfähig zu bleiben. Weitere Interviewpassagen unterstreichen die Bedeutung einer ausgewogenen Balance zwischen Nähe und Distanz. Eine Fachkraft hebt hervor, dass es wesentlich sei, tragfähige Beziehungen aufzubauen, ohne sich zu stark zu involvieren (FFFB2, Pos. 53–60; 534; 592–593). Die Fähigkeit, Belastendes bewusst abzugrenzen, erscheine dabei als zentraler Kompetenz professioneller Handlungsfähigkeit.

Die Bedeutung aktiver Psychohygiene wird in den Interviews als ein wichtiger Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit hervorgehoben. Eine Fachkraft betont, dass es in diesem Berufsfeld besonders wichtig sei, gut auf sich selbst zu achten, um langfristig arbeitsfähig zu bleiben (FFFB1, Pos. 604). Im Hinblick auf die leitende Fragestellung lasse sich diese Aussage so deuten, dass die Fähigkeit zur bewussten Selbtfürsorge als unverzichtbare Kompetenz verstanden werde, um im Spannungsfeld hoher Anforderungen dauerhaft handlungsfähig zu bleiben. Psychohygiene erscheine als grundlegende Voraussetzung, um langfristig in diesem Arbeitsfeld tätig bleiben zu können. Sie könne zugleich als Kompetenz verstanden werden, die aktiv gepflegt und bewusst in das professionelle Handeln integriert werden müsse.

Diese Perspektive wird in einem weiteren Interviewausschnitt explizit formuliert: „Ist ja für die eigene Psychohygiene. Ja, und letztlich muss man ja gut auf sich selber schauen. Wenn man lange in dem Bereich tätig sein will“ (FFFB1, Pos. 617–618). Die bewusste Sorge für das eigene psychische Wohlbefinden werde hier als Kompetenz beschrieben, die dazu beitragen könne, sich langfristig vor Überlastung zu schützen.

Reflexionsfähigkeit erweist sich im Feld der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung als zentrale Kompetenz, um handlungsfähig zu bleiben. Insbesondere die Reflexion eigener Grenzen werde von den Fachkräften als bedeutsam hervorgehoben. Zu wissen, „wo die eigenen Grenzen sind, wo es passt für mich, wo es für mich nicht passt“ (FFFB2, Pos. 95–97), ermögliche es, die eigene professionelle Rolle klar zu definieren und Überforderung vorzubeugen. Diese Fähigkeit zur

Selbstabgrenzung könne als wesentlich für die bewusste Steuerung professionellen Handelns und für eine tragfähige Beziehungsgestaltung angesehen werden.

Schließlich wird auch die bewusste Einordnung des eigenen Handelns in bestehende Systeme als Teil der Reflexionsfähigkeit beschrieben. Eine Fachkraft formuliert dies mit der Frage: „Da ist halt dann die Frage, wie weit ist es gut, dass ich mich überhaupt einmische?“ (FFFB1, Pos. 67–69). Diese Haltung lasse auf eine differenzierte Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und Verantwortung innerhalb komplexer sozialer Strukturen schließen. Reflexionsfähigkeit könne somit als wichtige Fähigkeit einer respektvollen, situationssensiblen und verantwortungsvoll ausgeübten Praxis verstanden werden.

#### **6.1.2.1.6 Zusammenfassung**

Im Hinblick auf die Subforschungsfrage zeigt sich, dass Fachkompetenz von Frühförderer\*innen und Familienbegleiter\*innen nicht primär als formale Qualifikation, sondern als fachlich-methodische Grundlage verstanden wird, die Reflexionsfähigkeit, Handlungssicherheit und ein professionelles Auftreten ermöglicht. Die Fähigkeit, fachliches Wissen situationsangemessen anzuwenden und mit einer bewussten Haltung zu verknüpfen, erscheint dabei als zentrale Ressource, um auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Sachkompetenz wird insbesondere in der Fähigkeit sichtbar, komplexe Situationen strukturiert zu erfassen, Bedarfe zu erkennen und passende Unterstützungsangebote im Netzwerk gezielt anzusteuern. Dabei kommt es weniger auf tiefgehendes Spezialwissen an, sondern auf ein breites, kommunikationsfähiges Orientierungswissen, das eine alltagsnahe und anschlussfähige Praxis ermöglicht.

Sozialkompetenz zeigt sich insbesondere in der Fähigkeit zur Beziehungsarbeit unter Bedingungen emotionaler Komplexität. Die Balance zwischen Empathie und professioneller Distanz werde als ebenso zentral beschrieben wie Gesprächsführung, Wertschätzung und Respekt im Umgang mit Familien. Methodische Kompetenz wiederum manifestiere sich vor allem in Flexibilität, Ausdauer, Selbstorganisation und der Fähigkeit, im aufsuchenden Setting eigenverantwortlich und zielgerichtet zu handeln. Eine zentrale Rolle spielt die Selbstkompetenz, die insbesondere durch Frustrationstoleranz, Belastbarkeit, Abgrenzungsfähigkeit und aktive Psychohygiene gekennzeichnet sei. Diese Aspekte würden nicht nur als persönliche Eigenschaften, sondern als strategisch einsetzbare Kompetenzen verstanden, um professionell und langfristig arbeitsfähig zu bleiben. Reflexionsfähigkeit schließlich ziehe sich als roter Faden durch alle Kompetenzbereiche, sie ermögliche es, die eigene Rolle zu klären, Grenzen zu erkennen und komplexe Situationen bewusst zu steuern.

## **6.1.2.2 Klinische Sozialpädagogik**

In diesem Kapitel werden die für die klinische Sozialpädagogik relevanten Kompetenzen herausgearbeitet und im Hinblick auf ihre Bedeutung für professionelles Handeln interpretiert.

### **6.1.2.2.1 Fachkompetenz**

Die Antworten der beiden interviewten Fachkräfte enthielten keine Passagen, die eindeutig dem Bereich der Fachkompetenz zugeordnet werden konnten. Eine mögliche Interpretation wäre, dass diese Form der Kompetenz von den Fachkräften als so selbstverständlich vorausgesetzt werde, dass sie im sprachlichen Ausdruck kaum eigens benannt werde.

### **6.1.2.2.2 Sachkompetenz**

Aus Sicht der befragten Fachkräfte sei es notwendig, über fundiertes Wissen zu angrenzenden Systemen zu verfügen und dieses gezielt für die Unterstützung von Patientinnen einsetzen zu können. Im schnell getakteten Krankenhausalltag, in dem vielfältige Problemlagen unter hohem Zeitdruck bearbeitet werden müssten, erscheine es als entscheidend, passende Kooperationspartner\*innen zu kennen und fachübergreifend denken zu können, um professionell handlungsfähig zu bleiben (KSP1, Pos. 208-212).

Wie eine klinische Sozialpädagogin schildert: „An wen wende ich mich? Also dieser Background zu haben oder zu wissen, wer sind meine Kooperationspartner, mit wem kann ich mich vernetzen und wo kann ich die Person jetzt gut anbinden?“ (KSP1, Pos. 173–175). Diese Aussage lasse sich so interpretieren, dass Sachkompetenz im klinischen Setting ein umfassendes Orientierungswissen über interne Strukturen und externe Schnittstellen voraussetze. Diese Fähigkeit, Zuständigkeiten zu durchblicken und gezielt zu nutzen, könne dabei als wichtige Kompetenz gelten, um in komplexen Situationen nicht nur reagieren, sondern aktiv und zielgerichtet handeln zu können.

Ein weiterer Interviewausschnitt beschreibt, dass eine solche Vernetzungskompetenz eine tragende Rolle für die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit spielen könne. Die Interviewpartnerin berichtet von einer erfolgreichen institutionellen Kooperation:

*Und da haben wir dann natürlich versucht, mit der Kinder- und Jugendhilfe und mit anderen Netzwerkpartnern zu interagieren. Und uns ist dann wirklich gelungen, dass wir mit Zusammenarbeit mit der Polizei dann quasi die Jugendliche dann eben in ein anderes Bundesland bringen haben können. (KSP1, Pos. 201–205)*

Dieses Beispiel verweise auf die Bedeutung der Fähigkeit, geeignete Akteur\*innen zu identifizieren, koordinieren und in Handlungsketten einzubinden. Sachkompetenz könnte hier nicht nur als bloßer Wissensbestand verstanden werden, sondern vielmehr als eine aktive Kompetenz, die es ermögliche,

auch in systemübergreifenden Situationen handlungsfähig zu bleiben. Ein solches Verständnis von Sachkompetenz als koordinativ-operative Fähigkeit lässt sich mit Busse et al. (2024) verknüpfen. In ihrer Analyse multiprofessioneller Zusammenarbeit wird deutlich, dass das Überschreiten von Professionsgrenzen stets auch ein Spannungsfeld darstellt, das durch anschlussfähige Formen von Kooperation und gemeinsam getragener Verantwortungsübernahme bearbeitet werden muss. Professionelle Handlungsfähigkeit bedeute in diesem Zusammenhang, „kompatible Konzeptionen von Professionalität“ zu nutzen, um Interaktion trotz struktureller Fragmentierung zu ermöglichen (S. 28). Darüber hinaus verweist auch Homfeldt (2012) auf die Notwendigkeit, Sachkompetenz nicht nur als isoliertes Fachwissen zu begreifen, sondern in ihrer Abhängigkeit von strukturellen Bedingungen und Kooperationsfähigkeit zu reflektieren. Gerade in komplexen Feldern wie der Sozialen Arbeit im Gesundheitswesen sei die Fähigkeit zur interprofessionellen Abstimmung ein zentrales Element professioneller Handlungskompetenz (S. 498).

#### **6.1.2.2.3 Sozialkompetenz**

Von einer interviewten Fachkraft wird kollegiale Achtsamkeit als wesentliche Ressource beschrieben. Die Interviewpartnerin schildert, wie wichtig es sei, frühzeitig zu erkennen, wenn Kolleg\*innen überlastet seien, und spontan unterstützend einzugreifen (KSP1, Pos. 625–628). Solche dynamischen Prozesse im Team könnten dazu beitragen, Belastungssituationen gemeinsam abzufedern und präventiv gegenzusteuern. Die beschriebene kollegiale Achtsamkeit lässt sich als Hinweis darauf interpretieren, dass Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit relevante Kompetenzen im Kontext klinischer Sozialpädagogik darstellen, dies zeigt sich auch in einem anderen Interviewabschnitt (KSP1, Pos. 630–632). Die Fähigkeit, Überlastung bei Kolleg\*innen frühzeitig wahrzunehmen und situativ entlastend einzugreifen, verweist auf ein Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit, das nicht ausschließlich individuell gefasst ist. Vielmehr könnte daraus abgeleitet werden, dass professionelles Agieren im klinischen Setting maßgeblich auf vertrauensvolle, reaktionsschnelle und solidarische Teamprozesse angewiesen ist.

Die Fachkraft betont, dass es wesentlich sei, Kinder altersgerecht zu informieren und emotional zu begleiten. So werde geschildert, dass es darauf ankomme, „Das Kind zu beruhigen, altersadäquat zu erklären, was jetzt vor sich geht, dass das Kind auch einfach begreifen darf, was jetzt da passiert und dass dann nicht festgehalten wird und über ihren Willen quasi was gemacht wird“ (KSP1, Pos. 248–252). Diese Aussage lasse sich als Ausdruck eines professionellen Umgangs mit kindlichen Ängsten deuten. Empathisches Handeln diene nicht nur dem Schutz des Kindes, sondern könne als Grundlage einer vertrauensvollen Beziehung verstanden werden, die wiederum als Voraussetzung für professionelles Handeln im klinischen Setting gilt. Außerdem ließe sich bezugnehmend auf die vorhergehende Aussage interpretieren, dass Einfühlungsvermögen eine zentrale Fähigkeit darstelle, um im Umgang mit Kindern in medizinisch belastenden Situationen angemessen und unterstützend agieren zu können. Einfühlungsvermögen ließe sich in diesem Zusammenhang als wichtige soziale Kompetenz verstehen, die es ermöglicht, emotionale Sicherheit zu vermitteln und tragfähige Beziehungen aufzubauen.

#### **6.1.2.2.4 Methodenkompetenz**

Im Interview verweist die Fachkraft auf die Bedeutung kreativer Herangehensweisen im Umgang mit komplexen Situationen (KSP2, Pos. 328–330). Kreativität ließe sich dabei als methodische Kompetenz verstehen, die es ermögliche, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren und alternative Lösungswege zu entwickeln, wenn gewohnte Verfahren nicht ausreichen. Im Hinblick auf die Subforschungsfrage lasse sich daraus ableiten, dass gerade diese Fähigkeit zur methodischen Variabilität als zentral für das Aufrechterhalten professioneller Handlungsfähigkeit im klinischen Kontext betrachtet werde. Situationen differenziert zu analysieren und praxisnah neu zu strukturieren, könne als Merkmal methodischer Professionalität gelten.

Darüber hinaus zeigen andere Interviewbereiche, dass Selbstmanagement eine wesentliche Kompetenz im klinisch-sozialpädagogischen Alltag darstelle. Die Interviewpartnerin beschreibt darin, dass sie in belastenden oder krisenhaften Situationen Prioritäten setzen müsse, um handlungsfähig zu bleiben: „Man muss halt nur die Prioritäten setzen und man fängt halt bei dem an, wo es am meisten Intervention benötigt [...]“ (KSP1, Pos. 618–621). Strukturierte Abläufe, etwa durch To-do-Listen, würden als hilfreiche Werkzeuge genannt, um den Überblick über komplexe Prozesse nicht zu verlieren (KSP1, Pos. 621–622). Organisation, Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung könnten somit als tragende Elemente professioneller Selbststeuerung im klinischen Setting gewertet werden.

Die Auswertung der Interviews lässt den Schluss zu, dass Flexibilität eine zentrale Rolle für die professionelle Handlungsfähigkeit in diesem Feld spielt. Es ließe sich weiter interpretieren, dass sozialpädagogische Fachkräfte angesichts der hohen Dynamik eines Akutkrankenhauses jederzeit bereit sein müssten, ihre geplanten Tätigkeiten flexibel anzupassen. So werde geschildert, dass im Fall akuter Situationen, wie etwa einem Kinderschutzfall, administrative Aufgaben bewusst zurückgestellt werden, um unmittelbar intervenieren zu können (KSP1, Pos. 283–287; 320–325).

Diese situationselastische Haltung finde sich auch in der flexiblen Anpassung von Gruppenangeboten, wenn individuelle Settings nicht möglich sind, sowie im Umgang mit krankheitsbedingten Ausfällen im Team (KSP1, Pos. 332–335; 335–340). Die Aussagen werden dahingehend interpretiert, dass es in solchen Momenten besonders auf die Fähigkeit ankomme, spontan zu agieren und gleichzeitig bedarfsgerecht zu begleiten. Auch hier trete strukturiertes Selbstmanagement ergänzend hervor, etwa durch Priorisierung oder die Nutzung strukturierender Hilfsmittel, um trotz wechselnder Anforderungen handlungsfähig zu bleiben (KSP1, Pos. 618–622). Flexibilität ließe sich somit nicht als bloße Reaktion auf äußere Umstände interpretieren, sondern vielmehr als ein aktives, reflektiertes Umgehen mit situativen Herausforderungen und damit als ein wesentliches Element methodischer Kompetenz im Sinne professioneller Handlungsfähigkeit.

### **6.1.2.2.5 Selbstkompetenz**

Eine erste Aussage im Bereich der Selbstkompetenz innerhalb der klinischen Sozialpädagogik verweist auf die Bedeutung einer hohen Stressresistenz sowie einer zuversichtlichen Grundhaltung. Die Fachkraft beschreibt sich selbst als belastbar und vertritt die Überzeugung, dass sich Herausforderungen grundsätzlich bewältigen lassen (KSP1, Pos. 616–618). Diese Haltung lasse sich als Hinweis darauf interpretieren, dass die Fähigkeit, auch unter hoher Anspannung innerlich stabil zu bleiben, als zentrale Voraussetzung für professionelle Handlungsfähigkeit angesehen werde. Im Kontext der Subforschungsfrage deutet sich an, dass psychische Widerstandsfähigkeit eine Schlüsselressource darstellt, um im klinischen Alltag dauerhaft handlungsfähig zu bleiben.

Darüber hinaus werde im Interview deutlich, dass die bewusste Gestaltung einer gesunden Work-Life-Balance als wesentliche Facette der Selbstkompetenz verstanden werde. Die Fachkraft beschreibt, wie sie durch körperliche Aktivität, kreative Tätigkeiten sowie durch den Austausch mit nahestehenden Personen gezielt Ausgleich schaffe und Belastungssignale frühzeitig wahrnehme (KSP1, Pos. 434–437; 596–602). Dieses aktive Selbstmanagement könne als Ausdruck einer strategischen Selbstfürsorge betrachtet werden, die nicht nur zur eigenen Stabilität beitrage, sondern als Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit verstanden werde.

In mehreren Aussagen der Interviewpartnerinnen werde zudem betont, wie wichtig es sei, sich bewusst vom Arbeitsalltag abzugrenzen. Die Fähigkeit zum „Abschalten“ werde dabei als bedeutsamer Bestandteil professioneller Selbstkompetenz beschrieben. Besonders hervorgehoben werde die Trennung zwischen beruflichem und privatem Raum, etwa durch den Arbeitsweg, das Ablegen der Dienstkleidung oder durch persönliche Rituale wie Lesen oder bewusstes Ablegen der Arbeitskleidung nach dem Dienst (KSP1, Pos. 430–434; 666–670; KSP2, Pos. 302–305). Diese Übergänge könnten dabei helfen, berufliche Belastungen bewusst loszulassen und den privaten Raum als Erholungsort zu bewahren. In Bezug auf die leitende Fragestellung ließe sich daraus schließen, dass diese Form der Selbstabgrenzung als relevant angesehen wird, um langfristig professionell handlungsfähig zu bleiben.

Abschließend verweist eine der befragten Personen auf die Bedeutung einer respektvollen und wertschätzenden Grundhaltung im professionellen Alltag (KSP1, Pos. 162–163). Auch im Zusammenhang mit einem hohen Anspruch an die eigene Tätigkeit werde deutlich, dass professionelles Handeln stets im Spannungsfeld zwischen fachlicher Qualität und menschlicher Integrität verortet sei. Die Aussage „und man sollte immer mit Wertschätzung und Respekt dem anderen gegenübertreten“ (KSP1, Pos. 162–163) lasse darauf schließen, dass ein hoher eigener Anspruch nicht nur auf die inhaltliche Arbeit, sondern auch auf zwischenmenschliche Interaktionen bezogen werde und somit als integraler Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit zu verstehen sei.

Die Interviewpartnerin hebt hervor, wie wichtig es sei, sich bewusst zu machen, welche Handlungsschritte gesetzt werden, wie man einem Kind begegnet und welche emotionalen Reaktionen dadurch ausgelöst werden könnten (KSP1, Pos. 144–148). Im Hinblick auf die leitende

Fragestellung lasse sich diese Haltung als Hinweis darauf verstehen, dass die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine tragende Rolle spielt, um auch unter Belastung achtsam und professionell handlungsfähig zu bleiben.

Ein weiterer Beitrag zur Dimension der Selbstkompetenz zeigt sich in der Selbstreflexion der Interviewpartnerin, die auf die eigene Biografie und emotionale Reaktionen im Arbeitsalltag Bezug nimmt. Sie beschreibt die Bedeutung der bewussten Auseinandersetzung mit persönlichen Erfahrungen und deren Einfluss auf das professionelle Handeln wie folgt:

Selbstreflexiv der eigenen Kindheit gegenüber, sag ich mal, welche Erfahrungen habe ich in meinem Leben bereits gemacht? Also einfach sich selbst mehr kennenlernen. Ich glaube, das würde massiv helfen in vielen Situationen. Oder auch Warum triggert mich das jetzt gerade so? Oder warum halte ich das gerade gar nicht aus? Oder warum spielt ich jetzt so ein Ärger der Person gegenüber, dass man sich das selber auch immer wieder kritisch hinterfragt? woher das kommt und warum man nicht jetzt offen und neutral dem gegenüber stehen kann, Dass man das auch an mir übt auszuhalten. Die eigene Frustration, wenn es nicht so funktioniert, wie man gerne hätte, wann Maßnahmen gesetzt werden und Interventionen und Methoden. (KSP1, Pos. 715–724)

Diese Passage könnte als besonders dichter Ausdruck eines professionellen Selbstverständnisses gelesen werden, das Selbstreflexion nicht als gelegentliche Zusatzressource, sondern als konstitutiven Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit begreift. Die Interviewpartnerin spricht von der Notwendigkeit, biographische Erfahrungen, emotionale Reaktionen und psychodynamische Prozesse bewusst wahrzunehmen, zu analysieren und in ihrer Wirkung auf das eigene Handeln zu reflektieren. Der Satz „warum triggert mich das jetzt gerade so?“ verweist auf eine zentrale Frage professionellen Selbstverständens: Wie beeinflussen eigene biographische Prägungen das professionelle Auftreten im klinischen Kontext, und wie kann ich mich diesen Wirkungen nicht nur entziehen, sondern aktiv mit ihnen umgehen?

Diese Haltung könnte auf eine spezifische Form emotional-kognitiver Selbstkompetenz hinweisen, die darin besteht, affektive Spannungen nicht vorschnell abzuwehren oder zu externalisieren, sondern als reflexive Lernmomente zu nutzen. Die Fähigkeit, eigene Irritationen, Frustrationen und „getriggert-Sein“ auszuhalten und zu bearbeiten, erscheint hier als notwendige Bedingung dafür, im komplexen Setting psychiatrischer Versorgung professionell agieren zu können, ohne in persönliche Verstrickungen abzurutschen oder vorschnelle Bewertungen vorzunehmen.

Diese Perspektive lässt sich fundiert mit Müller-Teusler (2013) verbinden, der in seinem Beitrag zur „unsichtbaren Qualifikation“ darauf hinweist, dass professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit wesentlich davon abhängt, wie sich die Fachkraft zu sich selbst ins Verhältnis setzt. Insbesondere hebt er hervor, dass die innere Arbeit an sich selbst, also die Auseinandersetzung mit eigenen

Motiven, Konflikten und unbewussten Mustern, eine Bedingung dafür ist, belastbare und tragfähige Beziehungen zu gestalten, ohne diese zu instrumentalisieren oder zu überfordern (S. 126).

#### **6.1.2.2.6 Zusammenfassung**

Die Auswertung der Interviewdaten im Handlungsfeld der klinischen Sozialpädagogik zeigt, dass professionelle Handlungsfähigkeit aus Sicht der befragten Fachkräfte durch ein vielschichtiges Zusammenspiel verschiedener Kompetenzen getragen wird. In einem dynamischen, von Zeitdruck und multiprofessioneller Interaktion geprägten Setting scheinen insbesondere Flexibilität, Selbststeuerung, Reflexionsfähigkeit und Beziehungsfähigkeit als zentrale Voraussetzungen professionellen Handelns verstanden zu werden.

Fachkompetenz konnte nicht explizit kategorisiert werden, was auf eine implizite Selbstverständlichkeit hindeuten könnte. Stattdessen traten Sachkompetenz im Sinne systemischer Orientierung und Kooperationsfähigkeit sowie eine ausgeprägte Sozialkompetenz in den Vordergrund, die sich besonders im Teamkontext, in kommunikativer Achtsamkeit und empathischer Interaktion mit Klient\*innen zeigt.

Zugleich lassen sich aus den Aussagen starke Hinweise auf die Relevanz methodischer Kompetenzen ableiten, insbesondere in Form situationsangemessener Kreativität, Priorisierung und strukturierten Selbstmanagements. Professionelle Handlungsfähigkeit erscheine hier nicht als statische Fähigkeit, sondern als kontinuierlich zu entwickelnde Anpassungsleistung, die stark an den situativen Kontext gebunden ist.

Besonders ausgeprägt ist in diesem Feld die Bedeutung der Selbstkompetenz, neben der Fähigkeit zur emotionalen Abgrenzung, Resilienz und Selbstfürsorge wird Selbstreflexion als konstitutives Element professioneller Handlungsfähigkeit hervorgehoben. Die Auseinandersetzung mit eigenen biographischen Prägungen, Reaktionsmustern und affektiven Spannungen wird nicht als persönliche Option, sondern als fachlich notwendige Praxis beschrieben, eine Haltung, die auf eine tief verankerte professionelle Ethik im klinischen Setting verweist.

#### **6.1.2.3 Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe**

In diesem Teil der Arbeit werden zentrale Kompetenzen und maßgebliche Einflussfaktoren im Kontext der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe dargestellt und entlang der Strukturierungslogik nach Stimmer (2020) interpretiert.

##### **6.1.2.3.1 Fachkompetenz**

Im Handlungsfeld der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe fällt auf, dass der Begriff der Fachkompetenz in den geführten Interviews nicht explizit genannt wurde. Diese Abwesenheit sei insofern bemerkenswert, als sie auf eine implizite Selbstverständlichkeit im professionellen

Selbstverständnis der Befragten hinweisen könnte. Fachliches Wissen werde möglicherweise als grundlegende Voraussetzung für das berufliche Handeln betrachtet und daher nicht eigens thematisiert. Stattdessen verschöben sich die inhaltlichen Schwerpunkte der Aussagen in Richtung praxisnaher Kompetenzen, etwa Belastbarkeit, Beziehungsarbeit oder Teamfähigkeit, also Bereiche, die im Arbeitsalltag als unmittelbar relevant erlebt würden.

#### **6.1.2.3.2 Sachkompetenz**

Auch der Begriff der Sachkompetenz wird in den Interviews mit Fachkräften aus den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe nicht explizit benannt. Ähnlich wie bei der Fachkompetenz lasse sich dies als Hinweis auf eine implizite Verankerung im professionellen Selbstverständnis deuten. Sachkompetenz im Sinne eines Überblicks über spezifische Tätigkeitsfelder, deren Anforderungen und institutionelle Rahmenbedingungen (Stimmer, 2020, S. 302–303) scheine in diesem Arbeitsfeld zwar vorausgesetzt zu werden, werde jedoch nicht als eigenständige Kategorie reflektiert.

#### **6.1.2.3.3 Sozialkompetenz**

Die interviewte Fachkraft der stationären Behindertenhilfe nennt Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit als wichtige Kompetenzen in der täglichen Praxis. Besonders das Bewusstsein für die eigenen Belastungsgrenzen sowie die Fähigkeit, diese im Team offen zu kommunizieren, werde als Anforderung im professionellen Alltag beschrieben. Der\*Die Interviewpartner\*in hebt hervor, dass es nicht nur darum gehe, eigene Grenzen zu erkennen, sondern diese auch mitzuteilen, ohne Schuld- oder Schamgefühle (SWB4, Pos. 851–858). Daraus ließe sich ableiten, dass sowohl ein reflektiertes Selbstbild sowie Kommunikationsfähigkeit wichtige Fähigkeiten für eine professionelle Handlungsfähigkeit in der stationären Behindertenhilfe sind.

Eine andere Fachkraft nennt in diesem Zusammenhang auf die „Philosophie der kleinen Schritte“ und betont, dass professionelle Handlungsfähigkeit nicht im Erzielen möglichst großer Veränderungen liege, sondern vielmehr in der Fähigkeit bestehe, das Tempo anzupassen, Rückschritte zuzulassen und Situationen flexibel neu zu bewerten (SWB3, Pos. 209–216; 579–582). Diese Aussage könnte auf ein Verständnis professioneller Handlungsfähigkeit verweisen, das nicht an kurzfristigen Erfolgen oder schnellen Ergebnissen orientiert ist, sondern vielmehr auf einer reflexiven Anpassung des eigenen Handelns an die konkrete Situation beruht. Die „Philosophie der kleinen Schritte“ lässt sich in diesem Zusammenhang als Ausdruck einer Kompetenz deuten, die auf prozesshaftes Denken, Geduld und methodische Feinfühligkeit zielt.

Eine weitere Aussage eines\*r Interviewpartners\*in verweist auf einen zentralen Aspekt professioneller Handlungsfähigkeit in der stationären Behindertenhilfe, nämlich die Fähigkeit, aus den alltäglichen Interaktionen mit Bewohner\*innen kontinuierlich zu lernen und diese als Spiegel für das eigene berufliche Handeln zu nutzen. Komme es im Kontakt mit Bewohnerinnen zu wiederkehrenden Spannungen, werde dies nicht als bloßes persönliches Unvermögen gedeutet, sondern als möglicher

Hinweis auf ein Beziehungsmuster, das reflektiert und bearbeitet werden könne (SWB4, Pos. 1705–1713). Die Bereitschaft, an solchen Mustern zu arbeiten, anstatt sie hinzunehmen oder zu pathologisieren, lasse sich als Ausdruck einer hohen Form der Beziehungskompetenz interpretieren. Sie mache deutlich, dass professionelles Agieren in diesem Feld nicht durch Perfektion, sondern durch Reflexionsfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft gekennzeichnet sei

#### **6.1.2.3.4 Methodenkompetenz**

Weitere Interviewausschnitte ließen sich dahingehend interpretieren, dass Durchhaltevermögen in der stationären Behindertenhilfe als zentrale Anforderung an professionelle Handlungsfähigkeit betrachtet werde. Die Fachkräfte schildern Situationen, in denen sie trotz innerem Widerstand und emotionaler Belastung handlungsfähig bleiben müssten, sei es im Umgang mit herausforderndem Verhalten oder bei langwierigen, pflegerischen Aufgaben, die Geduld und Kontinuität erfordern (SWB1, Pos. 73–75; SWB4, Pos. 78–80). Die Fähigkeit, auch in frustrierenden oder körperlich wie emotional belastenden Situationen professionelle Verantwortung zu übernehmen, lasse sich als Ausdruck eines ausgeprägten beruflichen Pflichtbewusstseins sowie einer Haltung von Verlässlichkeit deuten. Gerade im langfristigen Betreuungs- und Beziehungskontext scheine sich professionelles Handeln darin zu zeigen, Routinen konsequent aufrechtzuerhalten, auch dann, wenn unmittelbare Erfolge ausbleiben. In diesem Sinne werde Durchhaltevermögen nicht allein als persönliche Stärke, sondern auch als Ausdruck sozialpädagogischer Verantwortung verstanden.

Eine weitere Aussage der Fachkraft verweise auf die Notwendigkeit, sich im Arbeitsalltag eigenständig zu strukturieren und zur kontinuierlichen Selbstmotivation fähig zu sein. In Phasen, in denen keine akuten Aufgaben anstehen, bedürfe es Eigeninitiative, um diese Freiräume sinnvoll zu gestalten und sich selbst im professionellen Tun auszurichten (SWB1, Pos. 145–147).

Aus anderen Interviewpassagen lässt sich herauslesen, wie bedeutsam psychische Belastbarkeit und Resilienz im Kontext stationärer Wohneinrichtungen seien. Eine Fachkraft beschreibt, wie es ihr auch bei akutem Personalmangel oder unter multiplen gleichzeitigen Anforderungen gelinge, den Überblick zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben (SWB4, Pos. 1106–1120). Aus einem anderen Interviewabschnitt geht hervor, dass es notwendig sei, die eigene psychische Gesundheit im Blick zu behalten und aktiv Strategien der Selbstfürsorge zu entwickeln, um emotional stabil agieren zu können (SWB4, Pos. 800–805). Die Fähigkeit, Resilienz aufzubauen, werde dabei nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern als entwickelbare Kompetenz beschrieben, die insbesondere in krisenhaften Situationen an Bedeutung gewinne (SWB4, Pos. 485–490; 882–888). Die Interviewpassage ließe sich dahingehend deuten, dass Resilienz nicht als angeborene Eigenschaft, sondern als lern- und entwickelbare Kompetenz verstanden werde. Diese Sichtweise legt nahe, dass Fachkräfte im Feld der stationären Behindertenhilfe nicht nur „belastbar“ sein müssen, sondern gezielt Fähigkeiten erwerben sollten, um mit psychischfordernden Situationen konstruktiv umgehen zu können.

### **6.1.2.3.5 Selbstkompetenz**

Eine Fachkraft betont, dass Lernfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung zentrale Bestandteile professioneller Haltung seien (SWB4, Pos. 769–771). begreift. Diese Perspektive lasse auf ein Selbstverständnis schließen, das Professionalität nicht als statischen Zustand, sondern als fortlaufenden Entwicklungsprozess begreift.

Im Zusammenhang mit der Subforschungsfrage wird deutlich, dass Frustrationstoleranz und emotionale Stabilität als zentrale Voraussetzungen für professionelle Handlungsfähigkeit betrachtet werden. Die Aussagen der interviewten Fachkraft verweisen darauf, dass Motivation und Handlungssicherheit nicht allein aus fachlicher Ausbildung resultieren, sondern stark mit innerer Haltung, Engagement und der Fähigkeit zur Selbststabilisierung verknüpft seien (SWB3, Pos. 360–388). Um in belastenden Situationen handlungsfähig zu bleiben, würden kollegiale Austauschformate und die bewusste Wahrnehmung gelingender Momente als zentrale Ressourcen genutzt (SWB3, Pos. 397–413).

Auch die Fähigkeit zur Abgrenzung werde als essentielle Selbstkompetenz verstanden. Die befragten Fachkräfte berichten davon, sich bewusst aus belastenden Situationen zurückzuziehen oder klare Grenzen zu setzen, um Überforderung vorzubeugen (SWB4, Pos. 816–819; SWB3, Pos. 462–463). Abgrenzung erscheine dabei nicht als Rückzug, sondern als strategischer Schutz der eigenen Handlungsfähigkeit.

Psychische Belastbarkeit werde im Handlungsfeld der stationären Behindertenhilfe mehrfach als unverzichtbare Voraussetzung für professionelles Handeln benannt. Die bewusste Sorge um die eigene psychische Gesundheit, etwa durch Pausen, Selbstdüsorge oder die Wahrung emotionaler Distanz werde als Teil professioneller Verantwortung verstanden (SWB4, Pos. 1657–1659; 803–805). Auch andere Passagen verdeutlichen, dass das Aushalten von Unsicherheiten, etwa in Nachtdiensten oder bei hoher Arbeitsverdichtung, als integraler Bestandteil des Berufsalltags erlebt werde (SWB1, Pos. 105–112; 218–220; SWB3, Pos. 567–572).

Aus einem weiteren Interviewteil wird sichtbar, dass mentale Gesundheit und ein bewusster Umgang mit Belastungen als tragende Elemente professioneller Selbstkompetenz gelten. Die Fachkräfte betonen auch die Bedeutung einer Trennung zwischen Berufs- und Privatleben(SWB3, Pos. 414–425).

Auf die Frage, welche Kompetenzen in der stationären Behindertenhilfe besonders bedeutsam seien, antwortet eine Fachkraft ohne Zögern: „Ich glaube, als allererstes würde ich die Selbstreflexion hinstellen“ (SWB4, Pos. 450–452). Diese eindeutige Priorisierung ließe sich dahingehend interpretieren, dass der kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Handeln ein hoher Stellenwert beigemessen werde. Selbstreflexion erscheine dabei nicht als ergänzende Fähigkeit, sondern vielmehr als zentrale Voraussetzung, um im komplexen Arbeitsfeld professionell agieren zu können. Auch Ohling (2021) verweist in ihren Forschungsergebnissen auf die Fähigkeit von Selbstreflexion für professionelles Handeln. So hebt ein Großteil der von ihr befragten Fachkräfte

hervor, dass sowohl die Reflexion des eigenen Verhaltens gegenüber Klient\*innen als auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Person als wesentlich für die professionelle Praxis betrachtet werde (S. 136).

Es wird von einer Fachkraft beschrieben, dass es wichtig sei Irritationen im Alltag nicht zu verdrängen, sondern als Ausgangspunkt für Reflexionsprozesse zu begreifen (SWB4, Pos. 1694–1697). Die Fähigkeit, eigene Beiträge zu Konflikten zu erkennen sowie eine neutrale, nicht vorschnell wertende Haltung einzunehmen, wird ebenfalls als Ausdruck entwickelter Reflexionskompetenz interpretiert (SWB1, Pos. 125–128; 218–220). Insbesondere die bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Belastungsgrenzen wird als entscheidend für die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit beschrieben. Eine Fachkraft verweist darauf, dass das Gefühl, nicht mehr wirksam handeln zu können, als ernstzunehmendes Warnsignal wahrgenommen werden müsse (SWB3, Pos. 542–546). Offenheit im Umgang mit eigenen Grenzen und deren Kommunikation im Team werden nicht als Schwäche, sondern als Ausdruck verantwortlicher Selbststeuerung gewertet (SWB4, Pos. 853–858; 867–869).

Die Aussagen mehrerer Fachkräfte lassen auf ein Verständnis professioneller Selbstkompetenz schließen, das eng mit der Fähigkeit zur reflexiven Selbstwahrnehmung verbunden ist. Irritationen und emotionale Spannungen im Berufsalltag würden nicht als störende Nebeneffekte, sondern als wertvolle Signale für tieferliegende Auseinandersetzungen verstanden – etwa mit der eigenen Rolle, Haltung oder den institutionellen Rahmenbedingungen. Aus professioneller Perspektive könnten diese Impulse als Ausgangspunkt für bewusste Reflexionsprozesse dienen, durch die eigenes Verhalten in Konfliktsituationen überprüft und neu justiert werde

#### **6.1.2.3.6 Zusammenfassung**

Das Auswertungskapitel zur stationären Behindertenhilfe zeigt, dass Fachkompetenz und Sachkompetenz nicht explizit benannt wurden. Fachwissen scheint selbstverständlich vorausgesetzt, während Sachkompetenz eher über eine breite systemische Orientierung und Kontextkenntnis indirekt zum Ausdruck kommt.

Im Zentrum der Aussagen stehen jedoch die prozessorientierten Kompetenzen, Sozialkompetenz zeigt sich in kommunikativer Sensibilität, Teamfähigkeit und Beziehungsgestaltung, Aspekte, die hier wichtig für die Arbeit im institutionellen Alltag verstanden werden. Methodenkompetenz äußert sich in Form von Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, psychischer Stabilität und der Fähigkeit zur flexiblen Selbstorganisation, Fähigkeiten, die nicht nur als hilfreich, sondern als notwendig beschrieben werden, um handlungsfähig zu bleiben. Selbstkompetenz wiederum wird durchgehend als Fundament professioneller Praxis erkennbar: Reflexionsfähigkeit, emotionale Selbstregulation, Abgrenzung und ein bewusster Umgang mit den eigenen Grenzen erscheinen als tragende Elemente sozialpädagogischer Professionalität.

#### **6.1.2.4 Vergleichendes Fazit**

In der vergleichenden Betrachtung der drei untersuchten Felder, zeigt sich ein gemeinsames Grundverständnis darüber, was professionelle Handlungsfähigkeit im sozialpädagogischen Kontext bedeutet: Sie wird primär über personale, reflexive und relationale Kompetenzen gesichert. Die Forschungsfrage: Welche Kompetenzen aus Sicht der Sozialpädagog\*innen notwendig sind, um professionell handlungsfähig zu bleiben bzw. wieder zu werden, lässt sich auf dieser Grundlage differenziert beantworten.

In allen Feldern zeigt sich ein hoher Stellenwert von Selbstkompetenz. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, zur bewussten Abgrenzung, zur Selbstfürsorge und zur Regulation eigener Belastung wird durchgängig als tragende Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit verstanden.

Unterschiede zeigen sich vor allem in der Tiefe und Konkretheit, mit der diese Fähigkeiten thematisiert werden, in der klinischen Sozialpädagogik wird Reflexionsfähigkeit etwa deutlich biografiebezogener und emotional aufgeladener beschrieben, während sie in der Behindertenhilfe stärker an Handlungsmustern im Alltag und an kollegialen Dynamiken verankert ist. Im Feld der Frühförderung wiederum wird Reflexion oft mit methodischem Innehalten, mit Kreativität und der bewussten Gestaltung von Nähe und Distanz verbunden. Lenz (2011) kommt ebenfalls zu dem Schluss, dass professionelle Praxis neben methodischem Können auch Selbstreflexion und die kritische Auseinandersetzung mit institutionellen Rahmenbedingungen erfordert (S. 98–105).

Sozialkompetenz wird in allen Feldern als zentrales Handlungsinstrument beschrieben, etwa in Form von Beziehungsgestaltung, empathischem Zugang oder Kommunikationsfähigkeit. Diese Perspektive deckt sich mit den Forschungsergebnissen von Flad et al. (2008), in denen Empathie und Kommunikationsfähigkeit als zentrale Voraussetzungen pädagogischer Arbeit beschrieben werden (S. 229f.).

In der Behindertenhilfe tritt dabei besonders das kollektive Verantwortungsbewusstsein im Team hervor, im interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitungsbereich hingegen stehen situative Anpassungsfähigkeit und wertschätzende Beziehungsarbeit im Vordergrund. Die klinische Sozialpädagogik betont die Bedeutung empathischer Kommunikation mit Kindern in Krisensituationen sowie das kooperative Miteinander im Team. Auch Hanses (2011) kam zu dem Ergebnis, dass die empathische Kommunikation mit Klient\*innen ein entscheidendes Merkmal professioneller Handlungsfähigkeit ist (S. 73).

Die Rolle von Methodenkompetenz unterscheidet sich deutlicher: Während in der Frühförderung Flexibilität, Kreativität und strukturiertes Selbstmanagement als methodische Schlüsselkompetenzen erscheinen, liegt in der klinischen Praxis der Fokus auf spontaner Anpassung an Krisenverläufe, Prioritätensetzung und situativem Intervenieren. In der Behindertenhilfe wird methodische Kompetenz primär über Durchhaltevermögen und prozessuales Handeln beschrieben, oft eng verknüpft mit pflegerischen und alltagspraktischen Anforderungen. Auch Hanses (2011) gelangte zu dem Ergebnis, dass methodische Kompetenzen entscheidende Bestandteile einer erfolgreichen sozialpädagogischen Praxis darstellen (S. 78).

Fach- und Sachkompetenz spielen im Bereich der Frühförderung eine sichtbarere Rolle als in den anderen Feldern. Hier wird betont, dass eine breite fachliche Grundorientierung, körperliche Präsenz sowie ein Verständnis für systemische Zusammenhänge notwendig sind, um handlungsfähig zu bleiben.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich: Die Antwort auf die Forschungsfrage variiert je nach Feld, doch zentrale Gemeinsamkeiten lassen sich klar benennen. Insbesondere Selbstreflexion, psychische Belastbarkeit und der bewusste Umgang mit Beziehungen erscheinen als bereichsübergreifende Kernkompetenzen. Unterschiede liegen vor allem in der Gewichtung von methodischen und fachlichen Aspekten sowie in der Art und Weise, wie professionelles Handeln im jeweiligen Setting kontextualisiert und legitimiert wird.

Abschließend lässt sich festhalten, dass in diesem Kapitel zentrale Kompetenzen beschrieben wurden, die aus Sicht der befragten Sozialpädagog\*innen für die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit in allen drei Handlungsfeldern als wesentlich gelten. Sie betreffen insbesondere die Bereiche der Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz und verweisen auf ein dynamisches Verständnis von Professionalität, das reflexive, beziehungsorientierte und strukturell eingebettete Handlungsmöglichkeiten voraussetzt.

In weiterer Folge könnte sich die Frage stellen, inwiefern diese Kompetenzen unter möglichen zunehmenden Ökonomisierungstendenzen noch entwickelt oder überhaupt zur Entfaltung gebracht werden können, etwa dann, wenn zeitliche Ressourcen, institutionelle Unterstützungsstrukturen oder kollegiale Reflexionsräume eingeschränkt werden. Ein solcher Perspektivwechsel würde es ermöglichen, professionelles Handeln nicht nur als individuelles Können zu betrachten, sondern auch in seinen strukturellen Voraussetzungen kritisch zu hinterfragen.

Nachdem die in diesem Kapitel die Ergebnisse der beiden Subforschungsfragen dargestellt und interpretiert wurden, folgt im nächsten Kapitel die Analyse und Deutung möglicher Ökonomisierungstendenzen.

## 6.2 Wahrnehmung und Einfluss von Ökonomisierung

*Taxer Martina*

In diesem Abschnitt der Masterarbeit werden zentrale Erkenntnisse zur Wahrnehmung wirtschaftlicher Rationalisierungsprozesse durch Fachkräfte der Sozialen Arbeit herausgearbeitet. Es erfolgt eine analytische Aufbereitung eines ausgewählten Teils des erhobenen empirischen Datenmaterials. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: „Inwiefern nehmen Sozialpädagog\*innen Ökonomisierungsprozesse bzw. eine wirtschaftliche Orientierung in ihrem Handlungsfeld wahr?“ und „Wie beeinflussen diese die professionelle Handlungsfähigkeit von Sozialpädagog\*innen?“ Da sich in

den Interviews gezeigt hat, dass die beiden Subforschungsfragen stark miteinander verwoben sind und viele Aussagen beide zugleich betreffen, erfolgt die Analyse nicht getrennt, sondern im Rahmen eines zusammenhängenden Interpretationsprozesses. So kann der Zusammenhang zwischen den Themenbereichen besser abgebildet werden. Die Ergebnisse werden in drei thematisch gegliederten Abschnitten aufbereitet. Zunächst werden die Befunde aus dem Bereich der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung vorgestellt und interpretiert (Kapitel 6.2.1). Anschließend folgt die Darstellung und Interpretation der Interviews aus der klinischen Sozialpädagogik (Kapitel 6.2.2), gefolgt vom Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe (Kapitel 6.2.3). Abschließend werden die drei Handlungsfelder vergleichend betrachtet, um zentrale Erkenntnisse, Gemeinsamkeiten, Unterschiede und übergreifende Schlussfolgerungen herauszuarbeiten (Kapitel 6.2.4).

### **6.2.1 Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung**

Für die Analyse dieses Handlungsfeldes wurden zwei Interviews mit Fachkräften sowie zwei Expertinnenstatements herangezogen. Es werden sowohl ausgewählte Zitate der Interviewpartnerinnen direkt aufgegriffen und interpretiert als auch Aussagen zusammenfassend dargestellt und anschließend analysiert. Im Folgenden wird anhand praxisnaher Einblicke und fachlicher Einschätzungen deutlich, inwiefern Fachkräfte Ökonomisierungsprozesse erleben und welchen Einfluss diese auf ihre professionelle Handlungsfähigkeit haben.

Aus Sicht einer Interviewpartnerin werden administrative Aufgaben wie das Kopieren oder die Organisation von Formularen als zunehmend zeitintensiv betrachtet (FFFB 1, Pos. 252f.). Diese Tätigkeiten gehören nicht zum Kernauftrag und binden wertvolle Arbeitszeit, die für die direkte Arbeit mit den Kindern und deren Umfeld fehlt. Es wird ein Mangel an unterstützender Infrastruktur deutlich, der durch wirtschaftliche Einsparungen zu einer Verlagerung administrativer Aufgaben auf das Fachpersonal führt. Der Wunsch nach Entlastung durch Verwaltungskräfte wird klar geäußert. Die Interviewpartnerin beschreibt weiters, dass wirtschaftliche Vorgaben die zeitlichen Rahmenbedingungen für die inhaltliche Vorbereitung stark einschränken (FFFB 1, Pos. 338–344). Für das Einlesen in Fördermaßnahmen oder die Erstellung von Materialien stand bislang nur ein sehr begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung, weshalb diese Tätigkeiten häufig in die private Zeit verlagert wurden. Zwar habe sich die Situation zuletzt etwas verbessert, dennoch bleibt eine grundlegende Spannung zwischen ökonomischen Vorgaben und den tatsächlichen Anforderungen im Berufsalltag bestehen. Wirtschaftlicher Druck zeigt sich auch in der knapp bemessenen Übergangszeit zwischen den einzelnen Terminen. Die Interviewpartnerin berichtet, dass versucht wurde, diese auf ein Minimum zu reduzieren. Von ursprünglich 30 auf möglichst nur 15 Minuten (FFFB 1, Pos. 351–358). Sie hebt hervor, dass diese Kürzungen zulasten wichtiger Übergangsphasen gehen, in denen organisatorische Aufgaben erledigt und kurze Pausen zur mentalen Vorbereitung genutzt werden. Zudem sind die tatsächlichen Fahrtzeiten mitunter deutlich länger. Eine zu enge Taktung führt zu zusätzlichem Stress und beeinträchtige sowohl das Wohlbefinden der Fachkräfte als auch die Qualität der Arbeit.

Die Interviewte berichtet, dass sie in einiger Entfernung vom Büro parken muss und damit ein Fußweg notwendig ist, da in unmittelbarer Nähe ausschließlich kostenpflichtige Parkmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Ja, obwohl man dann außerhalb vom Büro parken muss und dann auch noch einen Gehweg zum Büro hat. Ja, aber ich glaub es war von oben her die Anordnung, dass die verschiedenen Leitungen schauen, dass man weniger Fahrzeit braucht. Natürlich wird sich der Dienstgeber sehr viel einsparen. Ja, ja, weil das ja praktisch nicht verrechnet werden kann mit Einheiten (...) es Arbeitszeit ist, wo der Dienstgeber praktisch nichts verdient daran. (FFFB 1, Pos. 361-365)

Die Kosten müssen von den Angestellten selbst getragen werden. Die dafür aufgewendete Zeit sei nicht anrechenbar. Es ließe sich vermuten, dass solche Rahmenbedingungen weniger auf die tatsächlichen Erfordernisse des Arbeitsalltags abgestimmt sind, sondern vielmehr dem Versuch entspringen könnten, wirtschaftlich möglichst effizient zu agieren. Aus Sicht der Fachkraft dürften derartige Regelungen insbesondere darauf abzielen, Zeiten ohne direkte Leistungsabrechnung zu minimieren. Der Arbeitgeber könnte dadurch Geld sparen, weil in der Frühförderung nur die Einheiten finanziert werden, in denen direkt mit den Familien und Kindern gearbeitet wird. Diese Leistungen übernimmt der Kostenträger. Für die Mitarbeitenden bedeute dies jedoch eine spürbare Belastung. In der Frühförderung werde eine Vielzahl an unterschiedlichen Therapiematerialien benötigt, die je nach Kind variieren und regelmäßig transportiert werden müssen. Hinzu komme, dass das Büro in einer verkehrsberuhigten Kernzone liege, die mit dem Auto nur bis 10 Uhr befahrbar sei, danach versperre ein versenkbarer Poller den Weg. Da sich dies mit dem Terminplan häufig nicht vereinbaren lasse, müsse das benötigte Material oft über längere Strecken zu Fuß getragen werden, was den Arbeitsalltag deutlich erschwere.

Die Befragte weist darauf hin, dass ihr Träger wirtschaftlich von der Anzahl der Klient\*innen abhängig ist.

Meine Dienstleistung wird ja auch bezahlt und mein Dienstgeber lebt von der Arbeit, die ich erbringe und braucht ja genug Klienten. Praktisch, dass das ganze System funktioniert. Und deshalb kann ich da auch nicht meinen Weg komplett durchsetzen, muss mich anpassen, damit ich in der Familie bleiben kann. (FFFB 1, Pos. 326-329)

Dies deutet auf eine zunehmende Marktorientierung hin, bei der soziale Dienstleistungen wie ein Produkt betrachtet werden. Eine solche Entwicklung könnte dazu führen, dass Fachkräfte unter Druck gesetzt werden, ihre Dienstleistungen stärker an den wirtschaftlichen Interessen des Trägers auszurichten. Dies widerspricht jedoch dem eigentlichen Ziel der Sozialen Arbeit, das auf bedarfsgerechte Unterstützung und individuelle Förderung ausgerichtet ist. Berufliche Kommunikation erfolgt zunehmend über digitale Kanäle wie Signal, häufig außerhalb der offiziellen Arbeitszeit. “ [...]”

als Signal-Gruppe. Ja, beruflich. Und dann wird halt dann ganz viel kommuniziert. Beruflich mit Kollegen, ja, was aber praktisch auch nicht in der Arbeitszeit stattfindet“ (FFFB 1, Pos. 456f.). Da diese Form der Absprache nicht als Arbeitszeit anerkannt wird, verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben. Die fehlende Trennung kann zu einem inneren Erwartungsdruck oder einer subtilen unausgesprochenen Erwartungshaltung führen, auch außerhalb der Dienstzeit erreichbar zu sein. Diese Entwicklung verweist auf strukturelle Bedingungen, die dienstliche Kommunikation in den privaten Raum zu verlagern.

Ein weiterer Interviewausschnitt zeigt, dass benötigte Arbeitsmaterialien teilweise von den Fachkräften selbst finanziert werden, da der Träger diese nicht bereitstellt (FFFB 1, Pos. 553–555). Diese Praxis verweist auf Sparmaßnahmen, durch die sich die Verantwortung für grundlegende Arbeitsmittel zunehmend auf die Beschäftigten verlagert. Daraus kann sich eine Ungleichheit ergeben. Wer über entsprechende private Ressourcen verfügt und bereit ist diese beruflich zu nutzen, kann seine Arbeit besser erledigen. Andere erleben bei der Arbeit auf Grund der fehlenden Ausstattung dementsprechende Einschränkungen. Im Umgang mit diesen Bedingungen beschreibt eine Fachkraft eine persönliche Strategie. Sie konzentriert sich auf die positiven Aspekte ihrer Arbeit und versucht, Nachteile nicht überzubewerten (FFFB 1, Pos. 519–526). Diese Haltung verdeutlicht einen individuellen Umgang, um professionell handlungsfähig zu bleiben.

Die Frühförderin beschreibt, dass die digitale Dokumentation, die Koordination von Unterschriften und das flexible Umplanen von Terminen Teil des Arbeitsalltags sind.

Man muss das Datum verändern, damit die Familien dann am richtigen Datum unterschreiben. Ja, das wird dann alles digital unterschrieben. Also man muss immer den Überblick haben, dass man eben möglichst viele Einheiten erbringt, wenn Familien absagen, dann muss man umplanen. (FFFB 1, Pos. 484-487)

Dies deutet darauf hin, dass bürokratische Abläufe eine zentrale Rolle spielen und organisatorische Anforderungen mit der direkten Arbeit mit den Familien verknüpft sind. Dabei scheint es nicht nur um fachliche Unterstützung zu gehen, sondern auch darum, möglichst viele Einheiten zu erbringen und korrekt zu dokumentieren. Insgesamt wird deutlich, dass ökonomische Vorgaben nicht nur über Budgets wirken, sondern auch den Arbeitsalltag beeinflussen. Die Notwendigkeit ständiger Anpassungen und Planungen könnte dazu führen, dass Fachkräfte sich zunehmend mit organisatorischen Aufgaben befassen müssen und ein hohes Maß an Spontanität vorausgesetzt wird. Die Aussagen der Interviewpartnerin spiegeln eindringlich wider, dass wirtschaftliche Vorgaben ihren Arbeitsalltag deutlich bestimmen. Kürzungen bei Vorbereitungs- und Fahrzeiten, fehlende administrative Unterstützung, Teamkommunikation in der Freizeit, sowie die Nutzung privater Ressourcen führen zu einer spürbaren Arbeitsverdichtung und zu einer zusätzlichen Herausforderung. Gleichzeitig wird deutlich, dass strukturelle Mängel oft durch individuelles Engagement kompensiert werden. Die Interviewpartnerin begegnet diesen Herausforderungen mit einer positiven Grundhaltung.

Eine Strategie, die entlastet, aber langfristig auch strukturelle Missstände verdecken und möglicherweise die professionelle Handlungsfähigkeit einschränken kann.

Anschließend schildert die zweite Interviewpartnerin, wie sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf ihren Arbeitsalltag auswirken. Sie beschreibt, dass Teambesprechungen aus finanziellen Gründen zu kurz bemessen seien, obwohl gerade bei einer hohen Fallanzahl ein längerer zeitlicher Rahmen für Austausch und Reflexion sinnvoll wäre (FFFB 2, Pos. 163–166). Auch wenn die Einführung der 37-Stunden-Woche grundsätzlich positiv bewertet wird, übt die Interviewpartnerin Kritik an der intensiven Anforderung permanenter fachlicher Präsenz im Arbeitsalltag. Damit ist weniger die physische Anwesenheit gemeint, sondern vielmehr die durchgängig hohe Aufmerksamkeit und unmittelbare Reaktionsbereitschaft, die im direkten Kontakt mit Kindern und Familien erforderlich ist. Sie beschreibt, dass sie während der gesamten Arbeitszeit stark gefordert sei. Etwa durch die Notwendigkeit, individuell auf Kinder und Familien einzugehen, Fördermaßnahmen zu planen und durchzuführen, elterliche Fragen zu beantworten, herausfordernde Verhaltensweisen zu begleiten sowie entwicklungspsychologische Inhalte verständlich zu vermitteln. Auch die Leitung von Vernetzungsgesprächen und die Koordination mit anderen Fachstellen würden ein hohes Maß an Konzentration und professioneller Präsenz erfordern. Erholungsphasen oder spontane Gespräche mit Kolleg\*innen seien kaum möglich, was auf eine strukturelle Verdichtung der Arbeitszeit hindeutet (FFFB 2, Pos. 322–327). Beide Aussagen verdeutlichen, dass finanzielle Einsparungen nicht nur organisatorische Abläufe betreffen, sondern auch die professionelle Zusammenarbeit und das Belastungserleben der Fachkräfte beeinflussen.

Die Nutzung privater Geräte für berufliche Zwecke verdeutlicht Defizite in der technischen Ausstattung. „Also wir haben jetzt lange um einen Arbeitslaptop gekämpft. (...) Dies sind Kosten. Wir haben auf unserem oder für mich auf meinem Laptop arbeiten müssen und die Trennung zwischen privat und beruflichen Arbeiten dann schwieriger ist“ (FFFB 2, Pos.169-171). Die Fachkraft beschreibt, dass sie lange auf einen Arbeitslaptop warten musste, was auf wirtschaftliche Gründe hinweist. Die fehlende Trennung von Beruflichem und Privatem führt zu erhöhter Belastung und wirft Fragen nach Datenschutz und Arbeitszufriedenheit sowie berufliches Handlungsvermögen auf.

Ein weiterer ökonomischer Aspekt, zeigt sich in der fehlenden zeitlichen Anerkennung für Fortbildungen und fachliche Vernetzung. Laut der Interviewpartnerin müssen entsprechende Veranstaltungen häufig in der Freizeit besucht werden, da im Arbeitsalltag dafür keine Ressourcen vorgesehen sind (FFFB 2, Pos. 207–215). Dies deutet auf eine betriebswirtschaftlich geprägte Logik hin, in der Weiterbildung und Austausch nicht als prioritäre Bestandteile professionellen Handelns verstanden werden. Auch im alltäglichen Arbeitsablauf führen straffe Zeitvorgaben zu zusätzlichem Druck. Besonders deutlich wird dies bei der mobilen Arbeit, bei der feste Zeiteinheiten wenig Spielraum für unerwartete Verzögerungen lassen. Die Zeiten, die im Rahmen der Frühförderung in den Familien verbracht werden, sind zeitlich exakt festgelegt und eng getaktet. Kommt es beispielsweise dazu, dass ein Besuch länger dauert, etwa weil ein Kind mehr Zuwendung benötigt oder ein Gespräch mit den Eltern intensiver ausfällt, fehlen zeitliche Puffer, um solche Situationen aufzufangen. Auch äußere Umstände wie ein Stau oder ein nicht aufschiebbbares berufliches Telefonat

können zu Verzögerungen führen. Wie die Interviewpartnerin beschreibt, entsteht dadurch schnell ein Gefühl von Dauerstress, da sie im Anschluss unmittelbar zum nächsten Termin muss und bereits geringe Verzögerungen dazu führen können, dass sie zu spät bei der nächsten Familie eintrifft. (FFFB 2, Pos. 462–468). Die Situation ließe vermuten, dass wirtschaftliche Taktvorgaben kaum mit den unvorhersehbaren Anforderungen der praktischen Arbeit in Einklang zu bringen seien insbesondere dort, wo Beziehungsarbeit Zeit und Flexibilität erfordere, die im strikten Zeitraster keinen Platz finde. Auch finanzielle Rahmenbedingungen stellen eine Herausforderung dar. So berichtet die Interviewpartnerin, dass selbst geringe Anpassungen, wie eine Erhöhung der Fahrtkostenerstattung von 0,42 auf 0,50 Cent nicht selbstverständlich seien, sondern erst durch massiven Druck der Mitarbeiter\*innen durchgesetzt würden (FFFB 2, Pos. 254).

Die Interviewpartnerin gibt an, dass keine Dienstautos zur Verfügung stehen und stattdessen private Fahrzeuge genutzt werden müssen (FFFB 2, Pos. 231-234). Dies verweist auf eine Kostenverlagerung zulasten der Fachkräfte und kann zu finanziellen Belastungen sowie eingeschränkter Mobilität im Arbeitsalltag führen. Die Aussage deutet darauf hin, dass notwendige infrastrukturelle Ressourcen nicht ausreichend bereitgestellt werden. Ein eigener PKW ist somit Voraussetzung, um die Arbeit überhaupt ausführen zu können. Diese Unterversorgung zeigt sich auch in weiteren wirtschaftlich bedingten Einschränkungen, die den Berufsalltag unmittelbar beeinflussen.

Durch die Kürzung der Fördereinheiten, die bereits vor mehreren Jahren erfolgte, hat sich der organisatorische Aufwand für die Fachkräfte deutlich erhöht (FFFB 2, Pos. 184–187). Da die Einheiten heute nur noch zwei- bis dreimal monatlich stattfinden, müssen mehr Familien parallel begleitet werden. Dies macht die Planung und Organisation komplexer (FFFB 2, Pos. 189–192). Diese Veränderungen erschweren die individuelle Förderung und führen zu einer zeitlichen Verdichtung der Arbeit, weil für jedes Kind weniger Einheiten zur Verfügung stehen. Die Aussagen heben hervor, dass wirtschaftlich bedingte Veränderungen nicht nur die Rahmenbedingungen verschärfen, sondern auch ein hohes Maß an organisatorischem Geschick, Flexibilität und Belastbarkeit von den Fachkräften abverlangen, häufig inmitten eng getakteter Termine.

Die Aussagen der Interviewpartnerin legen nahe, dass knappe Ressourcen im System einen prägenden Einfluss auf den Arbeitsalltag in der Frühförderung haben. Besonders hervorzuheben sind strukturelle Defizite wie fehlende Dienstautos oder unzureichende Erstattung von Fahrtkosten, die zu einer Verlagerung finanzieller Verantwortung in Richtung der Fachkräfte führen. Auch zeitliche Ressourcen sind stark reglementiert. Fortbildungen und Vernetzungstreffen finden oft außerhalb der Arbeitszeit statt, Zeiten für Teambesprechungen wurden gekürzt, und enge Taktungen der Termine erzeugen zusätzlichen Stress. Die Kürzung der Fördereinheiten verschärft die organisatorische Belastung weiter und erschwert eine individuelle Begleitung der Familien. Die genannten Umstände haben aus Sicht der Fachkraft mehr oder weniger Einfluss auf das professionelle Handeln.

### **6.2.1.1 Interpretation der beiden Interviews**

Beide Interviewpartnerinnen beschreiben, dass ökonomisch motivierte Vorgaben zunehmend die Bedingungen ihrer beruflichen Tätigkeit bestimmen. Dabei benennen sie ähnliche Herausforderungen wie die zeitliche Verdichtung, fehlende Ressourcen sowie die Verlagerung administrativer Tätigkeiten hin zum Fachpersonal. Die Gestaltung des Arbeitsalltags wird dadurch in vielen Bereichen fremdbestimmt, etwa durch Vorgaben zu abrechenbaren Leistungen, Kürzungen von Fördereinheiten oder eingeschränkter technischer Infrastruktur. In beiden Interviews wird deutlich, dass sich das für die Soziale Arbeit charakteristische Spannungsverhältnis des Doppelmandats zunehmend zugunsten administrativer und ökonomischer Anforderungen verschiebt. Fachkräfte der Sozialen Arbeit verbringen immer mehr Zeit mit organisatorischen Aufgaben, was den eigentlichen Kern ihrer Tätigkeit, die bedarfsoorientierte Arbeit mit Familien einschränkt (Bakic et al., 2008, S. 54). Die Frühförderinnen machen dabei sichtbar, dass wirtschaftliche Entscheidungen nicht nur abstrakt bleiben, sondern tief in ihre alltägliche Praxis eingreifen.

Ein wiederkehrendes Thema beider Interviews ist die Belastung durch unzureichende Ausstattung. Ob durch privat beschaffte Materialien (FFFB 1) oder den fehlenden Dienstlaptop (FFFB 2). Beide Fachkräfte berichten, dass sie beruflich notwendige Mittel selbst finanzieren müssen. Diese Verlagerung von Kosten kann als Ausdruck wirtschaftlicher Einsparungen interpretiert werden. Die Unterschiede zwischen beiden Perspektiven zeigen sich vor allem im Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen. Die Fachkraft aus FFFB 1 begegnet den Einschränkungen mit einer eher pragmatischen Haltung und beschreibt persönliche Strategien zur Aufrechterhaltung der Arbeitszufriedenheit. Dabei liegt der Fokus stärker auf individuellen Ressourcen und einer positiven Grundhaltung. Im Gegensatz dazu nimmt die Interviewpartnerin aus FFFB 2 eine deutlich kritischere Perspektive ein. Sie macht strukturelle Defizite sichtbar und benennt, dass kostenbezogene Entscheidungsprozesse häufig Vorrang vor fachlichen Notwendigkeiten haben. Ihre Aussagen spiegeln damit die Tendenz wider, dass soziale Leistungen zunehmend über quantitative Kriterien bewertet werden, wodurch die Komplexität Sozialer Arbeit aus dem Blick geraten kann (Bakic et al., 2007, S. 1-4). Ein weiterer Unterschied liegt in der Zuschreibung von Verantwortung. Während in FFFB 1 individuelle Bewältigungsstrategien und Eigenverantwortung im Vordergrund stehen, thematisiert FFFB 2 die Notwendigkeit struktureller Veränderungen, um professionelles Arbeiten langfristig zu sichern. Beide Perspektiven machen deutlich, dass Fachkräfte in der Frühförderung immer wieder mit Spannungen zwischen ökonomischen Anforderungen und ihren fachlichen Ansprüchen konfrontiert sind (Schagerl, 2009, S. 5). Trotz dieser Unterschiede verdeutlichen beide Interviews, wie stark budgetäre Beschränkungen den Arbeitsalltag prägen. Sie wirken sich auf Arbeitszeitgestaltung, Betreuungstaktung, Ausstattung und Kommunikation aus. Mit Folgen für die Qualität der Unterstützung und die Zufriedenheit der Fachkräfte. Anpassungsfähigkeit und individuelle Resilienz können kurzfristig entlastend wirken, reichen jedoch nicht aus, um die strukturellen Spannungsfelder langfristig zu lösen. Wie auch Schagerl (2009) zeigt, fehlt es Fachkräften häufig an den nötigen Ressourcen, um ihren Ansprüchen an eine individuell abgestimmte und bedarfsoorientierte Begleitung gerecht zu werden (S. 6).

### **6.2.1.2 Interpretation der Expertinnenstatements**

Aus den beiden Expertinnen Statements lassen sich unterschiedliche Sichtweisen auf die Auswirkungen ökonomischer Steuerungsprozesse auf das Handlungsfeld der Frühförderung erkennen. In einem Statement wird betont, dass wirtschaftliche Vorgaben wie Soll/Ist-Vergleiche und Budgetvorgaben klar spürbar seien, jedoch nicht ausschließlich, als Einschränkung erlebt würden. Vielmehr motivieren sie auch zur lösungsorientierten Auseinandersetzung mit dem bestehenden Angebot an: "Diese Prozesse sind klar spürbar, spiegeln sich in Soll/Ist-Vergleichen und Budgetvorgaben wider. Sie regen aber auch zu kreativen Lösungen im Sinne des Angebots an und auch zur Weiterentwicklung des Angebotes" (FFFB ES 1). Die Belastung durch wirtschaftlichen Druck werde hier durch begründete Zielabweichungen, transparente Kommunikation und pragmatische Handlungsansätze abgemildert, um die Auswirkungen auf das Team möglichst gering zu halten. Auch Rentrop (2021) weist darauf hin, dass wirtschaftliche Steuerungsmechanismen nicht zwangsläufig zu einer Reduktion fachlicher Handlungsspielräume führen, sondern durchaus auch als Impuls für die Anpassung bestehender Angebote und als Chance für kreative Lösungsstrategien innerhalb professioneller Standards verstanden werden können (S. 28). Zudem wird von der Expertin hervorgehoben, dass Gestaltungsfreiraume, Mitbestimmungsmöglichkeiten und ein wertschätzender Umgang mit fachlichen Impulsen zentrale Voraussetzungen für professionelles Handeln darstellen. Die Fachkraft hebt hervor, dass eine nachvollziehbare Beteiligung am Entscheidungsprozess wesentlich sei, um Veränderungen im Arbeitsalltag konstruktiv mittragen zu können.

Im zweiten Expertinnenstatement wird der Umgang mit wirtschaftlichen Herausforderungen aus einer praxisbezogenen Perspektive beschrieben. Konkrete Maßnahmen wie die Möglichkeit, Zeitausgleich in Anspruch zu nehmen, das gemeinsame Planen schwieriger Betreuungssituationen mit mehreren Fachkräften sowie verbindliche 3-Monats-Planungen zur Stabilisierung der Zusammenarbeit mit Familien werden als hilfreich genannt (FFFB ES 2). Darüber wird beschrieben, welche unterstützenden Strukturen sie als Leitung innerhalb der Organisation schafft. Etwa durch Verständnis, aktives Zuhören und die Entwicklung angepasster Konzepte. Als besonders wirksam gelten klare Umsetzungsmöglichkeiten sowie der Austausch über erprobte Lösungsansätze. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Bedeutung kollegialer Vernetzung verwiesen. (FFFB ES 2). Mit Blick auf zukünftige Entwicklungen hebt dieselbe Expertin zunehmende bürokratische Hürden, langwierige Bewilligungsverfahren, einen Mangel an qualifiziertem Personal sowie die sinkende Bindung junger Fachkräfte hervor. Diese Herausforderungen könnten ihrer Einschätzung nach die Stabilität der Betreuung gefährden und zu einer zunehmenden Belastung im Arbeitsfeld führen. Auch konkrete Auswirkungen ökonomischer Rahmenbedingungen werden thematisiert. So beschreibt sie: "Viel Bürokratie und viele Vorgaben, die ich nicht beeinflussen kann. [...] viele Deadlines, hohes Arbeitspensum, dadurch wenig Zeit für Kreativität, oft wenig Zeit für Tür-und-Angelgespräche, lange Arbeitstage" (FFFB ES 2). Ein weiterer Punkt, der auf eine kritische Haltung gegenüber top-down organisierten Strukturen verweist, ist folgender: "Zuerst einholen, was für die Frühförderstellen machbar ist und dann Vorgaben ausschreiben" (FFFB ES 2). Beide Aussagen verdeutlichen, dass Effizienz- und Steuerungslogiken aus Sicht der Interviewpartnerin wenig Spielraum für kontextbezogene Gestaltung lassen. Darüber hinaus benennt die Interviewpartnerin konkrete Situationen, in denen sich Engpässe direkt auf ihre Arbeitsbelastung auswirken. So schildert sie etwa:

"Ich habe 13 Familien in einem Monat abgeschlossen, das hat mich zeitlich und emotional extrem gefordert" (FFFB ES 2). Solche Aussagen machen deutlich, dass wirtschaftlich getaktete Abläufe in direkten Widerspruch zu fachlichen Erfordernissen stehen können, insbesondere wenn für Reflexion, Beziehungsarbeit und Übergänge kaum Zeit bleibt. Gleichzeitig verweist die Interviewpartnerin auf persönliche Strategien, um angesichts drohender Überforderung handlungsfähig zu bleiben. Sie nennt Selbstfürsorge, bewusste Abgrenzung und reflektiertes Reagieren als zentrale Ressourcen: "Ich bleibe bei herausfordernden Themen ruhig und entscheide in Ruhe über die nächsten Schritte. Bei sehr hohem Arbeitspensum versuche ich dennoch Ruhe zu bewahren, merke aber nach der Arbeit, dass es zu viel war" (FFFB ES 2). "Selbstfürsorge und der mitfühlende und wohlwollende Umgang mit sich selbst spielt eine große Rolle" (FFFB ES 2). Diese Aussagen legen nahe, dass Fachkräfte ihre Handlungssicherheit in einem ökonomisierten Arbeitsumfeld unter anderem durch individuelle Bewältigungsstrategien und psychosoziale Ressourcen stabilisieren. Dazu passt Rentrops Feststellung, dass sich Fachkräfte im Spannungsfeld ökonomischer Anforderungen zunehmend auf persönliche Bewältigungsmuster zurückziehen müssen, um handlungsfähig zu bleiben, auch weil institutionelle Strukturen nicht immer den nötigen Schutz bieten (Rentrop, 2021, S. 45).

### **6.2.2 Klinische Sozialpädagogik**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der beiden Interviews mit Fachkräften der Sozialen Arbeit aus dem Bereich der klinischen Sozialpädagogik auf Kinder- und Jugendabteilungen in Krankenhäusern dargestellt. Im Fokus steht die Frage, wie sie Ökonomisierungsprozesse in ihrem Arbeitsfeld wahrnehmen und welche Auswirkungen diese auf ihre professionelle Handlungsfähigkeit haben. Ein erster Interviewauszug macht deutlich, dass die Fachkräfte in der klinischen Sozialpädagogik wirtschaftliche Einschränkungen als zentralen Einflussfaktor auf ihre professionelle Handlungsfähigkeit erleben. Sie berichten von Zeitdruck, Personalknappheit und fehlenden Ressourcen, die sie zu organisatorischer Flexibilität zwingen und zunehmend die Qualität individueller Betreuung gefährden. Dabei zeigt sich, dass ökonomische Vorgaben nicht nur strukturelle Bedingungen verändern, sondern auch direkte Auswirkungen auf fachliches Arbeiten im klinischen Alltag mit Kindern und Jugendlichen haben.

Die Befragte macht deutlich, dass ein niedriger Betreuungsschlüssel für eine qualitativ hochwertige sozialpädagogische Arbeit essenziell wäre.

Ja, also personaltechnisch. Also die Betreuungsschlüssel natürlich. Also je niedriger, desto besser. Das wäre natürlich, umso feiner wäre der Outcome. Muss man natürlich auch realistisch sehen, also das Krankenhaus ist ein Wirtschaftssystem und von dem her was man sich wünschen dürfte, ja Personalaufstockung wär sicher fein. (KSP 1, Pos. 295-299)

Gleichzeitig erkennt sie die wirtschaftliche Realität an, wonach Personalaufstockungen nur begrenzt möglich seien, da das Krankenhaus als Wirtschaftssystem funktioniere. Dies zeigt, dass die

Angestellten in einem Spannungsfeld zwischen pädagogischen Erfordernissen und wirtschaftlichen Restriktionen arbeiten müssen. Der Fachkräftemangel führt dazu, dass weniger Zeit für individuelle Betreuung bleibt, was langfristig die Arbeitsqualität und die Zufriedenheit der Fachkräfte negativ beeinflussen könnte.

Die Befragte beschreibt, dass Zeitdruck ein ständiges Problem in ihrem Berufsfeld sei. Insbesondere der Wunsch nach schnellen Lösungen stehe in direktem Widerspruch zu den Anforderungen der professionellen Arbeit, die Beziehungsaufbau und langfristige Betreuung erfordere.

Zeit gibt es, glaube ich, in wenigen Berufsfeldern ausreichend. Das ist auch bei uns, also der Zeitdruck spielt uns da schon enorm rein. Ja, am besten jetzt schnell und sofort und am besten schon vorgestern. Und das geht heute einfach nicht in der Pädagogik. Also da ist Zeit, das Um und Auf und das versuchen wir auch immer zu vertreten, dass wir uns die Zeit nehmen dürfen, die es braucht. (KSP 1, Pos. 256-261)

Die Annahme der Ökonomisierung äußert sich hier durch eine betriebswirtschaftliche Denkweise, die Effizienzsteigerung priorisiert und nicht ausreichend Zeit für individuell angepasste sozialpädagogische Prozesse lässt. Langfristig könnte dies zu einer Verschlechterung der Betreuungsqualität führen, da sich Fachkräfte gezwungen sehen, ihre Arbeit an wirtschaftlichen Vorgaben, statt an pädagogischen Prinzipien auszurichten.

Die Aussagen der Interviewpartnerin verdeutlichen, dass wirtschaftliche Rahmenbedingungen und personelle Engpässe die Arbeit im klinischen Kontext unmittelbar prägen. Besonders die begrenzten räumlichen Ressourcen stellen eine Herausforderung dar, da feste Strukturen fehlen und Fachkräfte gezwungen sind, flexibel mit vorhandenen Gegebenheiten umzugehen. Die Befragte beschreibt, dass alternative Räume wie Büros anderer Therapeut\*innen, der Schulraum in den Ferien oder der Therapiegarten genutzt werden müssen, um geeignete Settings zu schaffen (KSP 1, Pos. 309–315). Obwohl diese Situation nicht explizit als Mangel bezeichnet wird, zeigt sie, dass organisatorische Zusatzaufgaben notwendig sind, um den pädagogischen Alltag aufrechtzuerhalten. Der damit verbundene Mehraufwand kann zu einer schlechrenden Normalisierung struktureller Mängel führen. Auch finanzielle Mittel stehen, trotz der Einbindung in den öffentlichen Träger, nicht unbegrenzt zur Verfügung. Zwar betont die Fachkraft, dass es im Vergleich zur Privatwirtschaft leichter sei, Budgetmittel zu erhalten, dennoch müssten Bedarfe gut argumentiert und pädagogisch begründet werden (KSP 1, Pos. 301–308). Die Formulierung verweist darauf, dass wirtschaftliche Bewertungen weiterhin maßgeblich für die Ressourcenvergabe sind, selbst bei günstigerer Ausgangslage. Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Effizienz verweist die Interviewpartnerin auf die Grenzen ökonomischer Erwartungen. Die Aussage „wir sind alle keine Maschinen“ bringt zum Ausdruck, dass Beziehungsarbeit Zeit und Vertrauen erfordert, was sich nicht beliebig beschleunigen lässt (KSP 1, Pos. 361f.). Dennoch müssen Fachkräfte unter ständigem Zeitdruck agieren. So schildert sie, dass bei personellen Engpässen, etwa durch Krankenstände, individuelle Betreuungen zunehmend durch Gruppensettings ersetzt werden (KSP 1, Pos. 332–340). Während sie positive Effekte dieser Formate

erkennt, etwa in der sozialen Dynamik, bleibt offen, ob diese Umstellungen primär pädagogisch motiviert sind oder wirtschaftlichen Zwängen folgen.

Insgesamt zeichnen die Aussagen ein Bild von einer Arbeitsrealität, in der Flexibilität zur zentralen Anforderung wird, sowohl in räumlicher als auch in struktureller Hinsicht. Die Aussage „so viel wie geht, macht man gut“ (KSP 1, Pos. 332–340) steht dabei exemplarisch für das Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und ökonomischer Machbarkeit. Es lässt sich annehmen, dass fortlaufende Kompensationen durch Fachkräfte dazu führen können, dass bestehende Schwächen im System kaum mehr sichtbar werden. Was langfristig mit Qualitätseinbußen einhergehen könnte. Wirtschaftliche Vorgaben erscheinen dabei nicht nur als äußere Rahmenbedingungen, sondern beeinflussen womöglich auch Haltungen, Abläufe und fachliche Entscheidungen.

Hier zeigt sich, wie sehr Akutfälle den Arbeitsalltag im Krankenhaus prägen. Notfälle sind nicht planbar, sie treten plötzlich auf und erfordern sofortige Aufmerksamkeit. „Und dadurch kommen halt auch immer wieder Situationen, Patienten, Akutfälle, die man halt so nicht planen kann und deswegen ist der Zeitfaktor schon immer wieder ein großes Thema“ (KSP 2, Pos. 146–148). Das kann dazu führen, dass andere geplante Aufgaben ins Stocken geraten oder Fachkräfte unter noch mehr Druck geraten. Flexibilität ist hier unverzichtbar, doch die Rahmenbedingungen lassen oft wenig Luft, um auf solche Fälle angemessen zu reagieren. Diese Spannung zwischen Planung und Realität stellt das Personal vor große Herausforderungen. Sie müssen schnell umdenken, Prioritäten setzen und Lösungen finden, oft ohne zusätzliche Ressourcen. Wenn es an personellen Reserven oder zeitlichen Pufferzonen fehlt, könnte dies langfristig die Arbeitsbelastung erhöhen und die Qualität der Versorgung unter Druck setzen. Auch im Hinblick auf die materielle Ausstattung wird deutlich, dass Ressourcen zwar vorhanden sind, jedoch nicht im gewünschten Umfang. Der geäußerte Wunsch nach einer besseren technischen Ausrüstung und mehr Therapiematerial verdeutlicht, dass Fachkräfte häufig mit begrenzten Mitteln arbeiten und dadurch gezwungen sind, Kompromisse einzugehen (KSP 2, Pos. 357–360). Dies könnte sich langfristig auf die Qualität der Angebote auswirken, insbesondere wenn notwendige Materialien fehlen oder nur eingeschränkt verfügbar sind.

Die befragte Person äußert die Befürchtung, dass wirtschaftliche Einschränkungen in Zukunft noch gravierender werden könnten.

Hm, und ich könnte mir vorstellen, dass das Budget in Zukunft eine große Rolle spielt, dass vielleicht einfach nicht mehr ganz so viel Budget da ist. Das wird dann definitiv eine große Rolle spielen, weil man dann halt einfach schauen muss, wie man mit dem zurechtkommt, was man hat. (KSP 2, Pos. 189–192)

Dies deutet darauf hin, dass bereits jetzt Strategien entwickelt werden müssten, um mit begrenzten finanziellen Mitteln umzugehen. Es zeichnet sich ab, dass wirtschaftliche Erwägungen nicht nur den Rahmen setzen, sondern zunehmend zum Taktgeber fachlicher Praxis werden könnten. Im Gespräch wird zunehmend klar, dass Zeitdruck, begrenzte Ressourcen und Dokumentation zentrale Einflussfaktoren für die tägliche Arbeit darstellen. Die Digitalisierung sozialer Arbeitsprozesse wird

dabei ambivalent wahrgenommen. Zwar wird ihr Potenzial zur Effizienzsteigerung erkannt, gleichzeitig sorgt sie aktuell für eine erhöhte administrative Belastung. Die befragte Person schildert, dass trotz zunehmender Digitalisierung noch viele Dokumentationen manuell erfolgen, was zusätzlichen Aufwand erzeugt und wertvolle Zeit bindet, die für die direkte Arbeit mit den Patient\*innen fehlt (KSP 2, Pos. 192–197). Gleichzeitig wird erkennbar, dass die berufliche Realität stark durch hohe Taktung und fehlende Erholungsphasen geprägt ist. Die Befragte beschreibt, wie sie häufig von einem Termin zum nächsten wechselt, ohne ausreichend Pausen einlegen zu können. Dies erschwert es, in der Arbeit präsent und professionell zu bleiben, und deutet auf eine den Rahmenbedingungen geschuldete Überforderung hin (KSP 2, Pos. 248–251). In diesem Zusammenhang wird Flexibilität als unerlässliche Voraussetzung genannt, um mit der Unvorhersehbarkeit des klinischen Arbeitsalltags umgehen zu können (KSP 2, Pos. 170–172). Die Fachkraft hebt hervor, dass der Patient\*innenstand sich im Akutkrankenhaus ständig verändern könne, was ständige Anpassung erfordere. Diese Dynamik erschwert eine verlässliche Planung, was dazu führt, dass geplante Therapieeinheiten gekürzt oder unterbrochen werden müssen, etwa durch dringende Anfragen oder Notfälle. In der Folge bleibt oftmals zu wenig Zeit, um die Arbeit in der gewünschten Qualität durchzuführen (KSP 2, Pos. 144–1579).

Die Aussagen der Interviewpartnerin zeichnen insgesamt ein Bild zunehmender Arbeitsverdichtung, die durch begrenzte personelle, materielle und zeitliche Ressourcen verstärkt wird. Der Wunsch nach besserer Ausstattung und klareren Strukturen verweist darauf, dass unter den aktuellen Bedingungen die Qualität der Betreuung gefährdet ist. Auch die Digitalisierung, obwohl als zukunftsweisend anerkannt, trägt momentan eher zur Arbeitsbelastung bei, da sie zusätzliche Anforderungen schafft, ohne gleichzeitig Prozesse zu erleichtern. Flexibilität wird zur Schlüsselkompetenz, um diesen Herausforderungen zu begegnen, birgt jedoch das Risiko einer dauerhaften Überlastung. Zwischen den Zeilen wird spürbar, dass wirtschaftliche Effizienzkriterien längst tief in die sozialpädagogische Arbeit im klinischen Kontext eingreifen. Mit Folgen für fachliche Qualität, Beziehungsgestaltung und die berufliche Resilienz der Fachkräfte.

### **6.2.2.1 Interpretation der Interviews**

Die Interviews werfen ein klares Licht auf eine Praxis, die sich zunehmend zwischen fachlichem Anspruch und ökonomischem Spardiktat aufreibt. Mit wachsendem Druck durch knappe Zeitfenster, begrenztes Personal und fehlende Ausstattung. Kessl und Ziegler (2008) beschreiben diesen Wandel als Folge betriebswirtschaftlicher Steuerungsmechanismen, die mit Überforderung und Unsicherheiten einhergehen (S. 33).

KSP 1 beschreibt eine eher pragmatische Haltung. Fehlende Räume, eingeschränkte Budgets und enge Betreuungsschlüsse werden als Teil der Realität akzeptiert. Gleichzeitig reagiert sie mit Flexibilität und Kreativität auf diese strukturellen Begrenzungen. Gruppensettings ersetzen zunehmend individuelle Betreuungen, was zwar soziale Dynamik fördern kann, aber auch pädagogische Standards verändert. Auch Kessl und Ziegler (2008) zeigen auf, dass Qualitätsmanagement und Fallpauschalierung professionelles Handeln unter wirtschaftliche

Steuerungslogiken stellen (S. 32). KSP 2 betont deutlich stärker die Belastungen, die mit knappen Ressourcen, Digitalisierung und hoher Taktung einhergehen. Zeitdruck und ständige Unterbrechungen durch unvorhersehbare Akutfälle erschweren die Planung und mindern die Tiefe pädagogischer Arbeit. Der Ruf nach besserer Ausstattung und der Ausblick auf mögliche Budgetkürzungen verdeutlichen eine kritische Haltung gegenüber der aktuellen Entwicklung. Beide Interviews zeigen, Flexibilität gilt als Schlüsselkompetenz, birgt aber das Risiko langfristiger Erschöpfung. Wirtschaftliche Einschränkungen drohen zur Normalität zu werden, mit Konsequenzen für Handlungsspielräume und Betreuungsqualität. Eine schleichende Destabilisierung Sozialer Arbeit infolge ökonomischer Steuerung sehen auch die Autor\*innen Kessl und Ziegler kritisch (2008, S. 32).

### 6.2.3 Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe

Am Beispiel von vier Interviews mit vier Fachkräften aus stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird betrachtet, inwiefern Fachkräfte der Sozialen Arbeit Ökonomisierungsprozesse in ihrem Arbeitsfeld wahrnehmen und welche Auswirkungen diese auf ihre professionelle Handlungsfähigkeit haben. Gleich zu Beginn wird deutlich, dass unzureichende personelle den Arbeitsalltag und die professionelle Handlungsfähigkeit erheblich erschweren. Die befragte Fachkraft schildert, dass ineffiziente Abläufe und fehlende administrative Unterstützung zu zusätzlichem Aufwand führen und wertvolle Zeit für die eigentliche pädagogische Arbeit verloren geht (SWB 1, Pos. 40–43).

Der\*Die Interviewpartner\*in verdeutlicht, dass lange Arbeitstage ohne ausreichende Erholungszeiten als belastend empfunden werden. „Und was auch demotivierend ist, ist, wenn man viele lange Dienste hintereinander hat. Ist für mich demotivierend, wenn ich weiß, ich habe keine Zeit für meinen Ausgleich“ (SWB 1, Pos. 80-90). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass durch wirtschaftliche Einschränkungen weniger Personal zur Verfügung steht, wodurch längere Schichten notwendig werden. Auch Personalausfälle durch gleichzeitig stattfindende Urlaube, Krankenstände oder unbesetzte und nicht nachbesetzte Stellen, etwa im Zusammenhang mit dem bestehenden Fachkräftemangel, könnten zu einer höheren Belastung beitragen. Die fehlende Möglichkeit zur Erholung könnte langfristig zu Erschöpfung und reduzierter Arbeitsmotivation führen, was sich negativ auf die Qualität der Betreuung und das allgemeine Wohlbefinden der Fachkräfte auswirken könnte. An die zuvor beschriebenen strukturellen Herausforderungen knüpft das Thema personelle Ausstattung direkt an. Ein\*e Interviewpartner\*in berichtet, dass ihre derzeitige Einrichtung personell gut aufgestellt sei. Ein Zustand, den sie als große Stärke empfindet, da sie aus früheren beruflichen Kontexten auch andere Erfahrungen kennt. Gleichzeitig macht sie deutlich, dass in vielen Einrichtungen der Behindertenhilfe ein gravierender Personalmangel herrscht, der die tägliche Arbeit massiv erschwert (SWB 2, Pos. 217–221). Besonders kritisch sieht sie, dass die personellen Ressourcen häufig gerade ausreichen, um den laufenden Betrieb sicherzustellen, wodurch individuelle Bedürfnisse der Bewohner\*innen kaum berücksichtigt werden können (SWB 2, Pos. 404–408). Dies verdeutlicht, dass wirtschaftlich bedingte Engpässe die Qualität pädagogischer Arbeit beeinflussen. Ein\*e weitere\*r Interviewpartner\*in hebt hervor, dass Zeit- und Ressourcenknappheit zentrale Barrieren für professionelles Handeln darstellen. Ihrer Einschätzung nach geht unter diesen

Bedingungen das Sinnstiftende der Arbeit mitunter verloren. Aufgaben könnten zwar noch bewältigt, jedoch nicht mehr inhaltlich fundiert oder kreativ ausgestaltet werden. Sie nennt mehr Zeit, Personal und finanzielle Mittel als grundlegende Voraussetzungen, um professionell arbeiten zu können. Den Mangel an diesen Komponenten formuliert sie als branchenweites Problem (SWB 3, Pos. 150–156).

Die Befragte Fachperson nimmt den wirtschaftlichen Druck in ihrer Einrichtung deutlich wahr, auch wenn sie selbst nicht direkt mit finanziellen Entscheidungen zu tun hat.

Das Gefühl habe ich schon, nämlich gepaart mit dem Anspruch, der immer mehr wird. [...] Aber andererseits spüre ich schon eben diesem ökonomischen Druck. Also ich persönlich habe Gott sei Dank nichts mit irgendwie Finanzierungen oder so zu tun. Aber natürlich, man spürt das in allen Ebenen spürt man das schon, finde ich. (SWB 3, Pos. 163-170)

Sie beschreibt, dass die Anforderungen stetig steigen, während die Ressourcen begrenzt bleiben. Das zeigt, dass ökonomische Zwänge nicht nur das Management betreffen, sondern sich auf alle Mitarbeitenden auswirken.

Es zeigt sich, wie gravierend sich personelle Engpässe auf die Arbeit auswirken können. Ein\*e Gesprächspartner\*in berichtet, dass geplante Maßnahmen oftmals nicht umgesetzt werden, da Stellen aufgrund von Krankenständen oder allgemeinem Personalmangel unbesetzt bleiben. Die fehlende personelle Kontinuität führt dazu, dass Arbeitsprozesse ins Stocken geraten und wichtige Betreuungsschritte ausbleiben. Mit potenziellen Folgen für die Qualität der Unterstützung (SWB 3, Pos. 177–182).

Die folgende Aussage deutet darauf hin, dass ein hoher Druck besteht, schnelle und sichtbare Ergebnisse zu liefern.

Weil es ja oft um Ergebnisse geht. Ja, man will dann schnell mal irgendwie was fertig haben oder was sichtbar haben. [...] Und natürlich versetzt es dann alle Ebenen irgendwie in Stress, die Prozesse dann abzuschließen, obwohl man weiß, eigentlich hat man doch eine Feedbackschleife oder wie auch immer. (SWB 3, Pos.599-602)

Dieser Erfolgsdruck scheint sich durch alle Ebenen zu ziehen und setzt Fachkräfte unter Stress, da Prozesse möglicherweise abgeschlossen werden müssen, bevor sie tatsächlich ausgereift sind. Gleichzeitig wird angedeutet, dass es eigentlich etablierte Rückkopplungsschleifen gibt, die jedoch unter diesem Zeitdruck nicht immer eingehalten werden können. Dies könnte darauf hindeuten, dass Effizienzdenken zunehmend den Arbeitsalltag prägt und fachliche Standards darunter leiden. Die Notwendigkeit, Ergebnisse vorzeigen zu können, könnte dazu führen, dass qualitative Aspekte oder reflektierte Anpassungen in den Hintergrund treten. Der Verweis darauf, dass „alle Ebenen“ betroffen

sind, legt nahe, dass dieser Druck nicht nur Einzelpersonen betrifft, sondern strukturell verankert ist und sich durch die gesamte Organisation zieht.

Der\*Die Interviewpartner\*in macht deutlich, dass Zeit- und Personalmangel zentrale Aufgaben behindern. Maßnahmen zur Schaffung stabiler Rahmenbedingungen könnten oft nicht umgesetzt werden, was zu einer Eskalation herausfordernden Verhaltens führe (SWB 3, Pos. 190–196). Es entsteht eine spürbare Diskrepanz zwischen dem fachlichen Anspruch und der gelebten Praxis. Statt nachhaltiger Betreuung rückt das Abarbeiten akuter Aufgaben in den Vordergrund. Ein weiterer Aspekt, der aufgegriffen wird, betrifft systemische Herausforderungen in der Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Am Beispiel einer Bekannten in der mobilen Pflege verweist die Interviewpartner\*in auf die Diskrepanz zwischen theoretischen Tarifen und deren praktischer Umsetzbarkeit (SWB 4, Pos. 1330–1341). Hohe bürokratische Hürden und fehlende Förderzugänge machen deutlich, dass wirtschaftliche Strukturen nicht mit den realen Bedingungen kleiner Träger vereinbar sind. Diese Ausführungen lenken den Blick auf übergeordnete finanzielle Rahmenbedingungen, die professionelle Handlungsspielräume im sozialen Bereich möglicherweise erheblich begrenzen. Ergänzend zur Diskussion über finanzielle Hürden verweist eine weitere Aussage auf den hohen zeitlichen Druck im Alltag stationärer Einrichtungen. Es wird zwar die Relevanz von Dokumentation betont, macht aber deutlich, dass deren Umsetzung unter realen Arbeitsbedingungen kaum leistbar ist. Insbesondere, wenn eine Fachkraft gleichzeitig für mehrere Personen verantwortlich ist und zwischen organisatorischen Anforderungen und fachlicher Beziehungsgestaltung vermitteln muss. (SWB 4, Pos. 58–65). In Anbetracht der beschriebenen Entwicklungen lässt sich vermuten, dass die wachsende Arbeitsverdichtung zu Lasten professioneller Handlungsspielräume geht.

Die befragte Person beschreibt, dass wirtschaftliche Entscheidungen oft dazu führen, dass soziale Dienstleistungen reduziert oder gestrichen werden.

Aber ich kann mich jedenfalls gut erinnern, dass diese sozusagen zivilgesellschaftliche Druck zusammen mit den Trägern, die auch betroffen waren, zusammen mit den Angehörigen der Bürgeranwaltschaft (...) den nötigen Druck aufgebaut haben, damit diese Leistung jetzt nicht gestrichen wird. Es geht zwar jetzt darum, eine Verschlechterung zu verhindern, aber in anderen Fällen könnte man prinzipiell auch Verbesserungen in manchen Bereichen erzielen. (SWB 4, Pos. 1055-1060)

Durch externen Druck von Betroffenen, Organisationen und zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen können zwar negative Entwicklungen gestoppt werden, doch echte Verbesserungen bleiben oft aus. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen erscheint es plausibel, dass finanzielle Steuerungskriterien in Entscheidungsprozessen tendenziell gegenüber qualitativen Aspekten der Sozialen Arbeit dominieren.

Die befragte Person stellt einen Vergleich zwischen verschiedenen sozialen Einrichtungen an und hebt hervor, dass in bestimmten Bereichen der Personalschlüssel so knapp ist, dass Bewohner\*innen nicht angemessen versorgt werden können.

[...] Im Kontrast zur Heimhilfe, wo ich immer denke, okay, man hat echt wenig Zeit für die Leute, die man dort begleitet, betreut, versorgt und verpflegt. [...] Marode Zustände, teilweise was die Versorgung angeht mit den Minimalst-Zeitslots, die du hast für Bewohner. Die Aufgabenliste ist lang in dieser Zeit [...] im Vergleich zu dem, was in meinem Brotjob abgeht. Das hat auch ökonomische Bedingungen. (SWB 4, Pos. 1319-1328)

Im Handlungsfeld der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe scheinen die Gegebenheiten noch besser zu sein als im Bereich der Pflege.

Die befragte Fachperson reflektiert kritisch die Rolle von Qualitätsmanagement im Kontext der Sozialen Arbeit.

[...]Aber ganz prinzipiell glaube ich, dass auch durch Qualitätsmanagement, was ja durchaus meistens auch mit Ökonomie zu tun hat, das Ziel hat man zumindest (...) gleich zu bleiben, also in der Qualität gleich zu bleiben und aber eigentlich mental besser zu werden. Und das ist vielleicht auch das ganze Problem so vom Workload her. Wenn wenn die Kostenträger sehen, dass die selbe Arbeit mit weniger Personal verrichtet wird. Man ist ja auch Rechenschaft schuldig [...] Wenn die sehen, dass wir mit weniger zureckkommen. (...) Und vielleicht sogar ein bisschen besser geworden sind, wenn wenn Meldungen weniger wurden. [...] beispielsweise Gewaltschutz. [...] Aber sollte man zu dem Schluss kommen, die Meldungen werden weniger, weil weniger vorfällt. Dann könnte man ja meinen, die Qualität ist hochgegangen und deswegen braucht es nicht mehr so viel Geld. Also das glaube ich, wäre fatal. (SWB 4, Pos. 1140-1164)

Zwar wird anerkannt, dass dieses grundsätzlich auf die Sicherung oder Verbesserung fachlicher Standards abzielt, gleichzeitig wird auf eine zentrale Problematik hingewiesen. Wenn trotz Personalkürzungen scheinbar gleich gute oder bessere Ergebnisse erzielt werden, etwa weniger Meldungen im Bereich Gewaltschutz, kann dies von Kostenträgern als Zeichen gesteigerter Effizienz gewertet werden. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass zusätzlicher Ressourceneinsatz als überflüssig erscheint. Diese Entwicklung wird als problematisch eingeschätzt, da quantitative Rückgänge nicht automatisch qualitative Verbesserungen bedeuten. Es ist anzunehmen, dass eine auf Effizienzkennzahlen reduzierte Bewertung Sozialer Arbeit die fachliche Qualität verzerrt abbildet und dadurch zu folgenschweren Fehlschlüssen führen kann.

Im abschließenden Interviewabschnitt wird deutlich, dass Ressourcenknappheit ambivalente Effekte auf die professionelle Handlungsfähigkeit hat. Einerseits kann sie zu einer gewissen Prozessoptimierung und individuellen Lernmomenten führen (SWB 4, Pos. 1092–1115), andererseits verdeutlichen extreme Situationen, wie die alleinige Betreuung von zehn Personen die Grenzen dieser Anpassungsfähigkeit (SWB 4, Pos. 1106–1114). Vieles spricht dafür, dass derartige Erfahrungen weniger Ausdruck professioneller Handlungsspielräume sind, sondern vielmehr auf systemische Schwächen reagieren. Mit möglichen langfristigen Auswirkungen auf die Qualität Sozialer Arbeit.

### 6.2.3.1 Interpretation Interviews

Die vier Gespräche zeigen, wie sehr ökonomische Tendenzen, in Form von Personalmangel, engen Zeitfenstern und hoher Dokumentationspflicht die professionelle Handlungsfähigkeit begrenzen. Bereits alltägliche Arbeitsabläufe sind vielfach durch ineffiziente Strukturen, mangelnde Koordination und fehlende Unterstützung im administrativen Bereich erschwert (SWB 1, Pos. 40–43). Besonders deutlich wird, dass die personelle Ausstattung vielerorts nur ausreicht, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Dies geht zulasten individueller Betreuung und fachlich fundierter Interventionen. Ein\*e Interviewpartner\*in hebt hervor, dass sie die stabile Personalsituation in ihrer aktuellen Einrichtung als große Ausnahme empfindet. In vielen anderen Häusern sei der Personalmangel dauerhaft spürbar (SWB 2, Pos. 217–221; 404–408). Gleichzeitig steigt der Erwartungsdruck. Fachkräfte berichten von steigenden Anforderungen bei gleichbleibend knappen Ressourcen (SWB 3, Pos. 150–156; 163–170). Diese Diskrepanz führt zu einem Gefühl der Überforderung. Auch Prölß (2017) betont, dass finanzielle Restriktionen und knappe personelle Ausstattung langfristig die fachliche Steuerung und Qualität sozialer Dienstleistungen gefährden (S. 49). Besonders problematisch erscheint, dass Aufgaben zwar erfüllt, jedoch nicht mehr inhaltlich reflektiert oder kreativ bearbeitet werden können, was auf Dauer zu einer Entwertung der eigenen Profession führen könnte.

Einen weiteren Belastungsfaktor stellt der zunehmende bürokratische Aufwand dar. In SWB 4 wird deutlich, dass Fachkräfte auch bei Personalknappheit verpflichtet sind, umfangreiche Dokumentation zu leisten (SWB 4, Pos. 58–65). Der dadurch entstehende Zeitdruck wirkt sich negativ auf die Beziehungsarbeit mit den Bewohner\*innen aus. Prölß (2017) verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass Effizienzvorgaben und überprüfbare Standards zunehmend zentrale Voraussetzungen für die Finanzierung sozialer Arbeit darstellen. Mit der Folge, dass Fachlichkeit in den Hintergrund rückt (S. 47). Einzelne Aussagen zeigen zudem, dass wirtschaftliche Vorgaben auch Innovation und Weiterentwicklung erschweren. Ein\*e Interviewpartner\*in schildert, dass zivilgesellschaftlicher Druck notwendig sei, um Verschlechterungen abzuwenden, echte Verbesserungen jedoch kaum durchsetzbar seien (SWB 4, Pos. 1055–1060). Fördermittel wären grundsätzlich vorhanden, doch deren Inanspruchnahme sei aufgrund bürokratischer Hürden für viele Träger kaum realistisch (SWB 4, Pos. 1330–1341). Auffällig ist, dass die Fachkräfte zwar pragmatische Wege finden, um mit den strukturellen Engpässen umzugehen, etwa durch kreative Prozessoptimierung oder kollegiale Unterstützung, diese jedoch nicht als Lösung, sondern als Anpassung an defizitäre Rahmenbedingungen verstanden werden (SWB 4, Pos. 1092–1114). Die individuelle Lernkurve wird

anerkannt, doch zugleich bleibt spürbar, dass diese Anpassung nicht aus professioneller Überzeugung geschieht, sondern aus struktureller Notwendigkeit.

Insgesamt zeigt sich, dass in diesem Handlungsfeld professionelle Handlungsfähigkeit unter einem hohen Maß an Kompromissdruck entsteht. Der Anspruch, bedarfsgerechte, kontinuierliche Betreuung zu leisten, steht im Spannungsverhältnis zu ökonomischen Vorgaben, die fachliche Standards unterlaufen. Während einzelne Fachkräfte pragmatisch reagieren, wird deutlich, dass strukturelle Verbesserungen dringend notwendig wären, um nachhaltige Qualität und Handlungsspielräume langfristig zu sichern. Wie Ney (2006) kritisch anmerkt, droht Soziale Arbeit andernfalls, sich unreflektiert an betriebswirtschaftlichen Logiken zu orientieren, anstatt eigene fachliche Maßstäbe zu verteidigen (o. S.).

#### **6.2.4 Interpretation der drei Handlungsfelder**

Die Interpretation der insgesamt acht Interviews zeigt, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit in allen drei untersuchten Handlungsfeldern Ökonomisierungsprozesse deutlich wahrnehmen und als zentralen Einflussfaktor für ihre professionelle Handlungsfähigkeit erleben. Diese zeigen sich nicht nur auf struktureller Ebene, sondern durchdringen vielfach auch alltägliche Handlungspraktiken. Dabei wird deutlich, dass wirtschaftliche Vorgaben nicht isoliert als äußere Einflussfaktoren erfahren werden, sondern zunehmend in das berufliche Selbstverständnis integriert sind. Teils in Form pragmatischer Anpassung, teils mit einem Gefühl der Einschränkung und Fremdsteuerung. Manderscheid (2000) stellte bereits vor über zwanzig Jahren fest, dass soziale Einrichtungen kaum noch Effizienzreserven besitzen, und warnte vor einem strukturellen Zusammenbruch bei weiteren Kürzungen (S. 119f.). Die Ergebnisse der Interviews bestätigen, dass sich diese Problematik bis heute verschärft hat.

Im Vergleich dazu betonen Fachkräfte der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung stärker die strukturelle Unklarheit und fehlende infrastrukturelle Unterstützung. Zeitliche Engpässe entstehen hier insbesondere durch eine enge Taktung der mobilen Arbeit, fehlende Vorbereitungszeit und unzureichende administrative Entlastung. Mehrfach wird beschrieben, dass organisatorische Aufgaben in die private Zeit verlagert oder mit privaten Mitteln bewältigt werden müssen. Diese Verschiebung von Verantwortung weg von der Organisation hin zur einzelnen Fachkraft zeigt, wie tiefgreifend sich wirtschaftliche Steuerungslogiken auch auf individueller Ebene auswirken.

Das Handlungsfeld der klinischen Sozialpädagogik rückt dagegen vor allem den hohen Zeitdruck in den Vordergrund, der durch unvorhersehbare Akutfälle, enge Taktung und personelle Engpässe entsteht. Beide Fachkräfte schildern, dass trotz institutioneller Anbindung an das Gesundheitssystem wirtschaftliche Vorgaben präsent sind. Etwa durch knappe Budgets, Dokumentationspflichten oder den Druck, schnell sichtbare Ergebnisse zu liefern. Gleichzeitig zeigt sich hier eine höhere institutionelle Ausstattung, was materielle Ressourcen und Supervision betrifft. Im Gegensatz zu den anderen beiden Feldern bestehen hier häufig bereits etablierte Reflexionsformate, die jedoch aufgrund der hohen Belastung nicht immer umfassend genutzt werden können. Der Umgang mit den

Anforderungen ist durch eine hohe Flexibilität geprägt, die als notwendige, aber auch belastende Kompetenz beschrieben wird.

In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe rückt insbesondere der Personalmangel als prägendes Merkmal in den Fokus. Manderscheid (2000) kritisiert, dass Sozialwirtschaftsträger vorrangig beim Personal sparen, was sich in Arbeitsverdichtung, Minderqualifizierung und fehlender fachlicher Weiterentwicklung niederschlägt (S. 120). Die Fachkräfte berichten von strukturellen Personalengpässen, die dazu führen, dass zentrale sozialpädagogische Aufgaben zurückgestellt werden müssen, weil bereits der laufende Betrieb, etwa durch Grundversorgung oder organisatorische Aufgaben, kaum zu bewältigen ist. Die hohe Arbeitsverdichtung wird von den Interviewpartner\*innen als chronisch erlebt, was sich auf die Qualität der Betreuung ebenso auswirkt wie auf das Erleben beruflicher Sinnhaftigkeit. In einem Fall wird eine Einrichtung beschrieben, in der personelle Stabilität gegeben ist, diese wird jedoch als Ausnahme wahrgenommen und hebt umso deutlicher hervor, wie gravierend der Mangel in vielen anderen Einrichtungen ist.

Auffällig ist, dass in allen drei Handlungsfeldern wirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht nur als punktuelle Herausforderungen beschrieben werden, sondern als dauerhafte Struktur, die professionelle Spielräume einschränkt. Besonders in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird spürbar, dass Fachkräfte beginnen, ökonomische Einschränkungen als gegeben hin zunehmen. Nicht zuletzt, weil strukturelle Verbesserungen selten in Aussicht stehen. Diese schleichende Normalisierung von Überlastung birgt die Gefahr, dass kritische Auseinandersetzung mit Rahmenbedingungen zunehmend durch pragmatische Anpassung ersetzt wird. Wendt (2000) mahnt in diesem Zusammenhang, dass betriebswirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen nicht dazu führen dürfen, den sozialpolitischen Versorgungsauftrag zu untergraben (S. 34). Gleichzeitig entwickeln Fachkräfte in allen Feldern individuelle und kollektive Strategien, um unter erschwerten Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Dazu gehören kollegiale Unterstützung, kreative Prozesslösungen oder persönliche Grenzziehung. Doch diese Strategien entlasten zwar kurzfristig, ändern aber nichts an den strukturellen Problemen. Literaturbasierte Befunde wie jene von Prölß (2017) oder Kessl und Ziegler (2008) bestätigen diese Entwicklungen. Prölß (2017) verweist darauf, dass überprüfbare Standards und Effizienzvorgaben zunehmend zur Voraussetzung für Finanzierung werden und damit fachliche Entscheidungen wirtschaftlichen Logiken untergeordnet werden (S. 47). Kessl und Ziegler (2008) warnen zudem vor der schleichenden Destabilisierung Sozialer Arbeit durch betriebswirtschaftliche Steuerungsmechanismen, die Überforderung und Unsicherheit begünstigen (S. 32f). Besonders deutlich wird in den Interviews, dass finanzielle Restriktionen nicht nur auf Ressourcenebene wirken, sondern auch Einfluss auf die inhaltliche Qualität, auf Reflexionsmöglichkeiten sowie auf die Identität der Profession nehmen. Während in der klinischen Sozialpädagogik eher institutionalisierte Formen der Abfederung sichtbar sind, bleibt die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung stärker auf individuelle Lösungsansätze angewiesen. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wiederum wird verdeutlicht, wie strukturelle Mängel zur dauerhaften Belastung werden, wenn sie nicht mehr hinterfragt, sondern als unveränderlich betrachtet werden.

Die von den befragten Fachkräften beschriebenen Belastungen lassen sich durch wissenschaftliche Diskurse stützen, wie sie bereits im Kapitel 2.2 zur Ökonomisierung der Sozialen Arbeit dargestellt wurden. Auffällig ist, dass Ökonomisierungsprozesse in allen drei Handlungsfeldern nicht als punktuelle Herausforderung, sondern als dauerhafte Struktur erlebt werden, die die professionellen Spielräume einschränkt. Insbesondere in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe zeigt sich, dass Fachkräfte beginnen, ökonomische Einschränkungen als gegeben hinzunehmen, häufig begleitet von einem Gefühl der Fremdbestimmung. Diese Problematik wird auch im Kapitel 2.2.2 thematisiert und durch Fachliteratur gestützt. Bakic et al. (2007) betonen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit zunehmend unter steigendem Leistungsdruck und knapper werdenden Ressourcen arbeiten müssen (S. 3). Wirtschaftliche Steuerung wird dabei nicht als abstraktes Konzept wahrgenommen, sondern als konkrete Realität im Berufsalltag. Sie zeigt sich in Form von Personalknappheit, engen Zeitbudgets, steigendem Dokumentationsaufwand und einer wachsenden Orientierung an wirtschaftlich messbaren Ergebnissen. Wie bereits im Kapitel 2.2 erläutert, wird diese Entwicklung auch in der wissenschaftlichen Diskussion kritisch betrachtet. So beschreibt Schneiders (2020), dass Soziale Arbeit zunehmend als „Marktleistung“ verstanden wird, bei der betriebswirtschaftliche Kennzahlen das Wohl der Klient\*innen überlagern können (S. 114). Insgesamt deuten die Aussagen darauf hin, dass die geforderte Anpassungsleistung an ökonomische Bedingungen mit erheblichen Einschränkungen professioneller Handlungsspielräume einhergeht, mit potenziell langfristigen Auswirkungen auf die Qualität und Substanz Sozialer Arbeit.

Aufbauend auf den zuvor dargestellten Ergebnissen erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln die Darstellung und Interpretation der empirischen Erkenntnisse aus der Perspektive der Fachkräfte hinsichtlich förderlicher und hinderlicher Arbeitsbedingungen.

## 6.3 Förderliche und hinderliche Arbeitsbedingungen

*Schlager Nina*

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Arbeitsbedingungen aus Sicht der interviewten Fachkräfte als förderlich bzw. hinderlich für ihre professionelle Handlungsfähigkeit gelten. Da sich im Analyseprozess zeigte, dass eine eindeutige Trennung zwischen förderlichen und belastenden Faktoren vielfach nicht sinnvoll erscheint, erfolgt eine integrierte Darstellung beider Perspektiven. Die Ergebnisdarstellung folgt den fünf thematischen Schwerpunkten, die im Rahmen der deduktiv-induktiven Kategorienbildung entlang der Subforschungsfrage entwickelt wurden. Sie strukturieren die nachfolgenden Kapitel wie folgt: Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung, Arbeitsstrukturen und Ressourcen, psychische Belastungen durch berufliche Rahmenbedingungen, Reflexionsmöglichkeiten, kollegialer Austausch und Teamkultur sowie Weiterbildung und Einschulung. Die Darstellung erfolgt differenziert nach den drei untersuchten Handlungsfeldern: interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung (Kapitel 6.3.1), klinische Sozialpädagogik (Kapitel 6.3.2), stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe (Kapitel 6.3.3). An die jeweilige Darstellung schließt die theoriegeleitete Interpretation der Ergebnisse

an. In Kapitel 6.3.4 wird in einer vergleichenden Gegenüberstellung der Handlungsfelder noch einmal auf die Beantwortung der Subforschungsfrage eingegangen. Es werden zentrale Schlussfolgerungen für die Aufrechterhaltung, Sicherung oder auch (Wieder-)Erlangung der professionellen Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit gezogen.

### **6.3.1 Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung**

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung und Interpretation der Daten (5.2) der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich an den fünf thematischen Schwerpunkten, wie sie bereits in der Einleitung (Kapitel 6.3) dargelegt wurden.

#### **6.3.1.1 Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung**

In diesem Abschnitt der Ergebnisdarstellung wird die Relevanz von Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung thematisiert. Beide Fachkräfte beschreiben, direkt oder indirekt, transparente Kommunikation, eine wertschätzende Führung sowie die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse als förderliche Rahmenbedingungen (FFFB 1, Pos. 790–794, 1045–1053). Demgegenüber werden eine eingeschränkte Erreichbarkeit der Leitung (FFFB 1, Pos. 449–453; FFFB 2, Pos. 387–388) sowie ein fehlender Austausch mit der Führungskraft als nicht den Erwartungen entsprechend wahrgenommen (FFFB 2, Pos. 376–378, 385–388). Eine fehlende Praxisnähe der Leitung kann demnach zu einer Diskrepanz zwischen der subjektiv wahrgenommenen und der faktischen Arbeitsrealität führen und Entfaltung autoritärer Führungsansätze begünstigen. Letztere werden als hinderlich für die professionelle Handlungsfähigkeit erachtet (FFFB 1, Pos. 941–943, 945–948).

Partizipation wird als eine zentrale Voraussetzung für Motivation, Arbeitszufriedenheit und Stabilität im System hervorgehoben. Gleichzeitig kann eine ursprünglich hohe intrinsische Motivation durch übermäßigen Druck negativ beeinflusst werden, was zu erhöhten Krankenständen und einer ungünstigen Arbeitsdynamik führen kann (FFFB 1, Pos. 921–928, 930–936). Wertschätzung, sowohl durch die Leitung als auch durch die begleiteten Familien, sei förderlich für die Arbeitszufriedenheit (FFFB 1, Pos. 302, 309f., 694f.). Fachlicher Austausch während der Arbeitszeit gelte als Ausdruck von Wertschätzung und werde als wünschenswert beschrieben (FFFB 1, Pos. 1011–1013, 1015f.). Ergänzend trage die erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit zur Förderung von Engagement, Arbeitszufriedenheit und einer langfristigen Bindung an den Beruf bei (FFFB 1, Pos. 765f., 768f., 771).

#### **6.3.1.2 Arbeitsstrukturen und Ressourcen**

Dieses Kapitel beleuchtet strukturelle Rahmenbedingungen, die professionelles Handeln im Spannungsfeld zwischen pädagogischem Anspruch und organisatorischer Realität beeinflussen. Unklare Strukturen, nicht eindeutig definierte Verantwortlichkeiten sowie eine hohe administrative Belastung werden als hinderliche Arbeitsbedingungen wahrgenommen (FFFB 1, Pos. 249f., 252–254, 274–276, 278f.). Die Übernahme administrativer Aufgaben außerhalb des eigentlichen

Tätigkeitsbereichs stand wiederholt im Fokus, da sie mit einem erhöhten organisatorischen Aufwand einhergeht und als zusätzliche Belastung empfunden werde (FFFB 1, Pos. 271, 260–265). In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch nach klarer Aufgabenverteilung und administrativer Unterstützung geäußert, um den Fokus stärker auf die pädagogischen Kernaufgaben richten zu können (FFFB 1, Pos. 27f., 255, 272). Standardisierte Abläufe, insbesondere im administrativen Bereich, können spürbar zur Entlastung beitragen (FFFB 1, Pos. 710–715, 1004). Die Möglichkeit einer flexiblen Terminplanung wird als zentrale strukturelle Voraussetzung beschrieben, um berufliche Anforderungen mit privaten Verpflichtungen in Einklang zu bringen (FFFB 1, Pos. 508–512).

Überlegungen des Arbeitgebers zu wirtschaftlichen Optimierungsmaßnahmen werden überwiegend kritisch bewertet, da sie mit zusätzlichem Druck und einer weiteren Verlagerung beruflicher Aufgaben in die Freizeit einhergehen könnten (FFFB 1, Pos. 351–352, 354–358, 361–365, 367, 372f., 375–381, 385f., 720–722, 725). Um diesen Belastungen zu begegnen, ist übereinstimmend berichtet worden, wiederholt Veränderungen in der Arbeitsorganisation eingefordert zu haben, um strukturelle Anpassungen zu bewirken. Gleichzeitig werde jedoch betont, dass eine Anpassung an bestehende Gegebenheiten in bestimmten Fällen als unumgänglich erscheine (FFFB 1, Pos. 354–358, 698–701, 703–708; FFFB 2, Pos. 266–272). Fehlende oder unzureichende Arbeitsmittel erschweren zusätzlich eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben (FFFB 1, Pos. 434, 436; FFFB 2, Pos. 171, 174). Teilweise komme es weiterhin zur Nutzung privater Geräte für berufliche Zwecke (FFFB 1, Pos. 495–497; FFFB 2, Pos. 169f., 174, 267f.). Auch der Standort der Arbeitsräume wird als potenzieller Belastungsfaktor thematisiert (FFFB 1, Pos. 244–246, 389f., 393–395, 396–398, 400, 1055f.).

### **6.3.1.3 Psychische Belastungen durch berufliche Rahmenbedingungen**

Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen, inwiefern strukturelle Anforderungen und fehlende zeitliche Ressourcen als psychische Belastungsfaktoren erlebt werden, die die Balance zwischen beruflicher Leistungsfähigkeit und persönlicher Gesundheit herausfordern. Fehlende zeitliche Ressourcen führen dabei zu spürbaren Arbeitsbelastungen, da Arbeitsaufgaben teilweise in die Freizeit verlagert werden (FFFB 1, Pos. 338–344, 348f., 478, 480–487, 489, 720–722, 725, 727–730; FFFB 2, Pos. 217–219, 221). Aus diesem Grund sollte ein angemessenes Verhältnis zwischen Unterstützungsangeboten wie Supervision und verfügbarer Arbeitszeit gegeben sein, damit administrative Aufgaben nicht unter hohem Zeitdruck außerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt werden müssen (FFFB 1, Pos. 850–853, 855–859, 861–869, 871–874). Insgesamt entstehe der Eindruck, dass Effizienz über Qualität gestellt werde (FFFB 1, Pos. 493, 876f., 881, 896–898). Als besonders frustrierend werden vage Rückmeldungen oder ausbleibende Maßnahmen wahrgenommen, die das Gefühl verstärken, mit Anliegen kein Gehör zu finden (FFFB 2, Pos. 309–311).

Ein hoher Termindruck und straffe Zeitpläne gelten als erhebliche Stressfaktoren (FFFB 1, Pos. 650–652, 654, 735; FFFB 2, Pos. 462–470, 565f.). Krankheitsbedingte Ausfälle erhöhen den organisatorischen Druck zusätzlich, da sowohl die betroffenen Familien als auch die Leitung persönlich informiert werden müssen (FFFB 2, Pos. 494–496). Eine weitere Belastung stelle die hohe Eigenverantwortung sowie die Vielzahl delegierter Aufgaben dar (FFFB 1, Pos. 1094–1097, 1113f.).

Im Gegensatz dazu werde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen strukturellen Vorgaben und individuellen Handlungsspielräumen als förderlich eingeschätzt (FFFB 1, Pos. 904–907, 912–915, 917f.). Arbeitsbelastung in Kombination mit familiären Verpflichtungen werde als herausfordernd erlebt, weshalb angemessene Arbeitszeiten als zentrale Voraussetzung für die Qualität der beruflichen Tätigkeit genannt werden (FFFB 2, Pos. 335–342). Die kontinuierliche gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit erschwere die Erholung und behindere eine klare Abgrenzung zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Regenerationsphasen. Dies könne sich negativ auf die Work-Life-Balance auswirken und zu Zweifeln an der eigenen Eignung sowie der Sinnhaftigkeit der Arbeit führen (FFFB 2, Pos. 515f., 522–524). Nach Phasen hoher Belastung wird von einem Widerwillen gegenüber der Arbeit und emotionaler Erschöpfung berichtet, die mit einer verminderten Arbeitsmotivation einhergehe (FFFB 1, Pos. 749f.; FFFB 2, Pos. 514–516, 526f.).

Die Bedeutung bewusster Abgrenzung und der Akzeptanz, nicht alle Probleme sofort lösen zu können, wird als entscheidender Faktor für die Reduktion von Druck und Stress beschrieben (FFFB 1, Pos. 54–57; FFFB 2, Pos. 603–609, 634–639). Gezielte Pausen sowie die Fokussierung auf positive Aspekte der Arbeit gelten als hilfreiche Strategien im Umgang mit Belastungen (FFFB 1, Pos. 522f., 525f., 557–565, 790f.; FFFB 2, Pos. 548). Zudem wird die Umstufung in eine höhere Verwendungsgruppe mit entsprechender Entlohnung als entlastend empfunden (FFFB 2, Pos. 239f., 336). Eine langfristige Bindung an den Beruf ist nicht als selbstverständlich zu betrachten (FFFB 1, Pos. 619–622, 627–630).

#### **6.3.1.4 Reflexionsmöglichkeiten, kollegialer Austausch und Teamkultur**

Die weitere Analyse unterstreicht die Bedeutung von Reflexionsräumen, kollegialem Austausch und einer unterstützenden Teamkultur für die professionelle Handlungsfähigkeit der Fachkräfte. Während ein regelmäßiger fachlicher Austausch in anderen Arbeitskontexten als selbstverständlich gilt, bestehe im Bereich der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung häufig das Gefühl, als Einzelkämpfer\*in zu agieren (FFFB 1, Pos. 1018–1024; FFFB 2, Pos. 349). Ursächlich hierfür sei das Fehlen strukturierter fachlicher Diskussionen sowie geteilter Fallarbeit (FFFB 1, Pos. 1026f.; FFFB 2, Pos. 349–353, 362f., 365–367). Trotz der beschriebenen Einzelarbeit wird die Teamdynamik insgesamt als positiv wahrgenommen (FFFB 1, Pos. 80–805). Für den Umgang mit belastenden Interaktionen erweise sich eine nachträgliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln als hilfreich. Auch Einzelgespräche würden als bereichernd erlebt (FFFB 1, Pos. 826). Kollegialer Austausch wird dabei als unterstützend beschrieben. In Teambesprechungen und Supervisionen können alternative Handlungsweisen entwickelt werden (FFFB 2, Pos. 583–593).

Durch eine Veränderung in der Führungsebene sind organisatorische Anpassungen vorgenommen worden, insbesondere hinsichtlich der Strukturierung von Teamsitzungen. Die Einführung fester Zeiten für den fachlichen Austausch wird als positive Veränderung bewertet (FFFB 1, Pos. 1029–1032). Der Ideenaustausch unter Kolleg\*innen gelte als besonders wertvolle Ressource, da er Wissenszuwachs fördere und die direkte Umsetzung neuer Erkenntnisse in der Praxis ermögliche (FFFB 1, Pos. 1033–1036). Ein unterstützendes Teamklima mit offenem Umgang mit Belastungen

und Stress stellt eine zentrale Ressource für das Wohlbefinden der Fachkräfte dar (FFFB 2, Pos. 531–538, 539–541). Solidarität und der Austausch über ähnliche Herausforderungen stärken das Gefühl, nicht allein zu sein (FFFB 2, Pos. 542f.). In belastenden Situationen gilt es als professionelles Vorgehen, sich bewusst Zeit zu nehmen und Entscheidungen sorgfältig zu reflektieren (FFFB 2, Pos. 152–154, 156f.). Gleichzeitig erscheint Teamsupervision weniger wirksam, sofern keine Fallüberschneidungen bestehen (FFFB 1, Pos. 835–838, 840–842). Die Option der Einzelsupervision hingegen erfährt eine besonders positive Bewertung und wird als ausgesprochen hilfreich empfunden (FFFB 1, Pos. 844).

### **6.3.1.5 Weiterbildung und Einschulung**

Dieses Kapitel thematisiert, inwiefern fachliche Weiterentwicklung und eine gezielte Einschulung sowohl neue als auch erfahrene Fachkräfte im Umgang mit komplexen Anforderungen stärken können. Weiterbildungen werden als förderlich für professionelles Handeln eingeschätzt (FFFB 1, Pos. 30f.; FFFB 2, Pos. 207–209), jedoch häufig aus Budgetgründen abgelehnt (FFFB 2, Pos. 207–210). Kritisch angemerkt wird zudem, dass Vernetzungstreffen außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden, wodurch berufliche Weiterentwicklung nicht in ausreichendem Maße als Arbeitszeit Anerkennung finde (FFFB 2, Pos. 211–215).

Auch neue Fachkräfte benötigen eine strukturierte, praxisorientierte und theoriegestützte Einschulung mit Hospitationsmöglichkeiten sowie eine längerfristige Begleitung (FFFB 1, Pos. 953–956, 958f., 961f., 964f., 967–97; FFFB 2, Pos. 394–397, 409–411, 417–419). Zudem wird betont, dass neue Mitarbeiter\*innen bei unzureichender Unterstützung rasch an ihre Belastungsgrenzen stoßen und sich überfordert fühlen (FFFB 1, Pos. 971, 973, 976, 985, 987, 989, 991; FFFB 2, Pos. 399–401, 417–419, 435–438). Trotz eines vorhandenen Zeitkontingents liegt die Verantwortung für die Einschulung häufig bei den neuen Fachkräften selbst (FFFB 2, Pos. 427–433).

### **6.3.1.6 Interpretation**

Die Auswertung zeigt, dass Führung in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung nicht nur als organisatorische, sondern auch als handlungsstrukturierende Instanz erlebt wird. Führung wirkt dabei orientierungsgebend in komplexen Situationen und ist nicht allein an Hierarchie gebunden (Simsa, 2022, S. 135). Wertschätzende Kommunikation, transparente Entscheidungen und Partizipation werden als stabilisierende Faktoren wahrgenommen. Demgegenüber wirken autoritäre Führungsstile, mangelnde Praxisnähe und fehlende Erreichbarkeit demotivierend. Der Leitungsstil beeinflusst maßgeblich Motivation, Bindung an den Beruf und Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte, was von Henn et al. (2017) untermauert wird (S. 42).

Führungskräfte bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und betriebswirtschaftlicher Steuerungslogik. Dies verweist auf ein strukturelles Dilemma, das Tomic Hensel (2019) als Ausdruck organisationaler Widerspruchsbearbeitung im Zuge von Ökonomisierung beschreibt (S. 67–69). Wertschätzung und Sinnhaftigkeit wirken zwar stabilisierend, verlieren jedoch

an Wirksamkeit, wenn strukturelle Belastungen überwiegen. Die Wiener Erklärung warnt in diesem Zusammenhang vor dem Verlust professioneller Selbststeuerung durch ökonomische Fremdbestimmung (Bakic et al., 2007, S. 1–2).

Unklare Strukturen sowie administrative Aufgaben führen zur Überlastung und schränken die professionelle Handlungsfähigkeit weiter ein. Fachkräfte berichten von Arbeitsverdichtung und dem Einsatz privater Mittel zur Kompensation struktureller Defizite. Problematische Arbeitsbedingungen führen zu Krankenständen und wirken sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen aus (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215f., Henn et al., 2018, S. 3). Die Qualität professionellen Handelns ist eng mit klaren Aufgabenverteilungen und angemessener Ressourcenausstattung verknüpft (Franz et al., 2024, S. 12-14; OBDS, 2020, S. 2).

Psychische Belastungen resultieren insbesondere aus Zeitdruck, Rollenkonflikten und fehlender Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Sowohl die Befragung der Arbeiterkammer (2024) als auch aktuelle Studien belegen erhöhte Erschöpfung und sinkende Berufszufriedenheit (AK Wien, 2024, S. 8; Franz et al., 2024, S. 230; Henn et al., 2017, S. 45). Rückmeldungen an Träger bleiben laut Fachkräften oft folgenlos, was Gefühle von Ohnmacht und Rückzug begünstigt. Diese Entwicklungen werden in der Literatur auch als Ausdruck eines „Groggy-Syndroms“ beschrieben, das chronische Überlastung kennzeichnet (Simsa, 2022, S. 190).

Förderlich wirken hingegen kollegiale Reflexion und eine tragfähige Teamkultur. Reflexionsräume bieten die Möglichkeit Handlungsstrategien zu entwickeln und anzupassen, was besonders in Arbeitsfeldern mit hoher Eigenverantwortung wahrgenommen wird (Franz et al., 2024, S. 145f.; Simsma, 2022, S. 146). Insgesamt wird deutlich, dass gerade unter zeitlich begrenzten Bedingungen Strukturen besonders wertvoll sind, die Austausch ermöglichen, Zugehörigkeit fördern und fachliche Entwicklung sichern.

Anhand der erhobenen Daten wird ersichtlich, dass Weiterbildungen und strukturierte Einschulungen als zentrale Voraussetzungen professionellen Handelns und förderlich für die Arbeitszufriedenheit gesehen werden, was auch wissenschaftlich belegt ist (Henn et al., 2017, S. 39f.; Myszor et al., 2025, o.S.) Die Umsetzung scheitert jedoch häufig an zeitlichen, finanziellen oder strukturellen Hürden. Professionelle Praxis erfordert nicht nur persönliches Engagement, sondern auch strukturelle Ermöglichungsbedingungen. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine vertiefende Betrachtung des Arbeitsfeldes der klinischen Sozialpädagogik.

### **6.3.2 Klinische Sozialpädagogik**

Im weiteren Verlauf erfolgen die Darstellung und Interpretation der erhobenen Daten (5.2) der klinischen Sozialpädagogik. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich an den fünf thematischen Schwerpunkten, wie sie bereits in der Einleitung (Kapitel 6.3) dargelegt wurden.

### **6.3.2.1 Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung**

Im Mittelpunkt dieses Abschnitts stehen die strukturellen und kommunikativen Bedingungen, unter denen professionelles Handeln in der interdisziplinären Zusammenarbeit im Klinikalltag ermöglicht oder eingeschränkt wird. Als herausfordernd gelten die starren hierarchischen Strukturen, die den Handlungsspielraum der Fachkräfte begrenzen. Entscheidungen unterliegen klar definierten medizinischen Zuständigkeiten, wodurch pädagogische Einschätzungen nicht immer unmittelbar in die Praxis umgesetzt werden können. Exemplarisch zeigt sich dies im Bereich des Kinderschutzes, in dem Unklarheiten innerhalb des interdisziplinären Teams zu Unsicherheit im professionellen Handeln führen. Eine Zurückhaltung bei der Weitergabe von Meldungen an die Kinder- und Jugendhilfe werde als problematisch eingeschätzt, da sie die Handlungssicherheit und Wirksamkeit sozialpädagogischer Interventionen beeinträchtigen kann. Gleichzeitig wird betont, dass unterstützende Rahmenbedingungen, wie eine klare Haltung sowie Rückhalt durch die Leitung, als grundlegend für wirksames Handeln gelten (KSP 1, Pos. 490–541).

### **6.3.2.2 Arbeitsstrukturen und Ressourcen**

Das folgende Kapitel widmet sich den strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen professionelles sozialpädagogisches Handeln im klinischen Alltag stattfindet. Die sozialpädagogische Arbeit werde auch im klinischen Setting zunehmend als wertvolle Ergänzung wahrgenommen. Jedoch ist eine kontinuierliche und enge Abstimmung mit dem medizinischen Personal erforderlich. Besonders deutlich wird dies bei der pädagogischen Vorbereitung auf medizinische Eingriffe bei Kindern, bei denen interdisziplinäre Zusammenarbeit als wesentlich beschrieben wird. Eine zentrale Herausforderung stellt hierbei der Zeitfaktor dar. Es wird verdeutlicht, dass ausreichend Zeit erforderlich sei, um eine kindgerechte Begleitung zu ermöglichen (KSP 1, Pos. 235–286). Strukturen sollten nicht starr vorgegeben, sondern flexibel an die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen angepasst werden, um tragfähige Lösungen zu schaffen (KSP 2, Pos. 65–71). Auch die personelle Ausstattung wird als grundlegende Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Betreuung beschrieben. Trotz guter Teamkoordination und flexibler Arbeitsweise erscheint eine Personalaufstockung sinnvoll (KSP 1, Pos. 294–324). Förderlich wirken zudem die räumlichen und materiellen Bedingungen. Die Ausstattung mit Spielmaterialien, Schulräumen und Bewegungsmöglichkeiten wird als angemessen wahrgenommen (KSP 2, Pos. 102–115). Besonders hervorgehoben wird die Verfügbarkeit geeigneter Räumlichkeiten für vertrauliche Gespräche, da diese wesentlich zum Wohlbefinden der Patient\*innen beitragen (KSP 2, Pos. 226–234). Kritische Anmerkung findet die Notwendigkeit wiederholt auf Räume außerhalb des eigenen Bereichs ausweichen zu müssen (KSP 1, Pos. 331–343).

Auch die Anforderungen an Dokumentation und Übergabeprozesse stellen eine strukturelle Herausforderung dar. Sie gelten als notwendig, werden jedoch zugleich als zeitaufwendig und belastend erlebt (KSP 1, Pos. 419–429, 442–472). Eine fehlende technische Ausstattung beeinträchtigt die digitale Dokumentation im Teamalltag und führt zu Ineffizienzen bei der Weitergabe wichtiger Informationen (KSP 2, Pos. 212–221). Die begrenzte Planbarkeit des klinischen Arbeitsalltags sowie die Notwendigkeit, in akuten Situationen kurzfristige Anpassungen vorzunehmen,

erhöhen das wahrgenommene Stressniveau zusätzlich. Eine verlässliche, zugleich aber flexible Dienstplangestaltung wird daher als zentrale Entlastung beschrieben (KSP 1, Pos. 316–324, 405–409).

Unterstützende Rahmenbedingungen werden unter anderem in ausreichenden Pausen sowie in genügend Vor- und Nachbereitungszeit gesehen. Angesichts des hohen Arbeits- und Termindrucks gelten gezielte Erholungsphasen und gemeinsame Reflexionsmöglichkeiten als Grundvoraussetzung für eine konzentrierte und professionelle Arbeitsweise (KSP 2, Pos. 248–256). Insgesamt werden gute Arbeitsbedingungen, wie ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen, eine angemessene Ausstattung, klare Strukturen sowie kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten als grundlegende Voraussetzung für professionelles sozialpädagogisches Handeln beschrieben (KSP 2, Pos. 357–360, 363–370).

### **6.3.2.3 Psychische Belastungen durch berufliche Rahmenbedingungen**

Es werden die zeitlichen, emotionalen und organisatorischen Arbeitsbelastungen, die die psychosoziale Stabilität von Fachkräften im klinischen Kontext beeinflussen, näher beleuchtet. Ein hoher Zeitdruck stellt eine konstante Belastung dar. Aufgrund der Dynamik des klinischen Alltags müssen geplante Betreuungseinheiten häufig unterbrochen oder verschoben werden, was den Aufbau verlässlicher Beziehungen erschwert. Beziehungen, die für eine kindgerechte Begleitung als wesentlich gelten (KSP 1, Pos. 235–286; KSP 2, Pos. 144–157). Darüber hinaus wird die emotionale Belastung durch komplexe Fallverläufe hervorgehoben. Die Arbeit erfordere ein hohes Maß an psychischer Resilienz. Maßnahmen zur Psychohygiene werden als unverzichtbar beschrieben, um langfristig handlungsfähig zu bleiben und mit den erschwerten Arbeitsbedingungen umgehen zu können (KSP 1, Pos. 591–659). Auch individuelle Strategien zur Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben werden als wichtige Ressource zur Erhaltung der psychischen Gesundheit hervorgehoben (KSP 1, Pos. 663–679). Ein zusätzlicher Belastungsfaktor ergibt sich aus der gleichzeitigen Betreuung mehrerer Patient\*innen bei unzureichendem Personalschlüssel. In solchen Situationen können Unsicherheiten und psychischer Druck entstehen (KSP 2, Pos. 259–266). Zur Bewältigung emotionaler und organisatorischer Herausforderungen werden Supervision und kollegialer Austausch als zentrale unterstützende Arbeitsbedingungen benannt (KSP 1, Pos. 409–433).

### **6.3.2.4 Reflexionsmöglichkeiten, kollegialer Austausch und Teamkultur**

Das sozialpädagogische Arbeiten im klinischen Kontext ist in hohem Maße interdisziplinär geprägt und erfordert eine enge Kooperation mit Ärzt\*innen, Therapeut\*innen und Pflegepersonal, um eine ganzheitliche Versorgung der Patient\*innen zu gewährleisten. Die multidisziplinäre Zusammenarbeit werde dabei als maßgeblich eingeschätzt (KSP 1, Pos. 152f., 575–585). Besonders bedeutsam ist die Kooperation mit externen Akteur\*innen im Bereich des Kinderschutzes. Eine transparente und respektvolle Kommunikation mit der Kinder- und Jugendhilfe gelte als Grundvoraussetzung für Handlungssicherheit. Klare Kommunikationsstrukturen und eine verlässliche interdisziplinäre Abstimmung werden in diesem Zusammenhang als besonders förderlich beschrieben (KSP 1, Pos.

490–541). Auch das soziale Miteinander im Team wird als wesentliche Ressource hervorgehoben. Ein unterstützendes Arbeitsklima sowie kollegialer Rückhalt gelten als entscheidend, um den fachlichen und emotionalen Belastungen begegnen zu können. Neben individuellen Bewältigungsstrategien werden Supervision, psychologische Unterstützung und flexible Teamstruktur als hilfreich eingeschätzt (KSP 1, Pos. 591–659). Darüber hinaus wird der kollegiale Austausch als bedeutende Lernressource wahrgenommen. Gespräche und Beobachtungen im Team ermöglichen informelles Lernen im Berufsalltag und tragen zur Erweiterung professioneller Handlungsspielräume bei (KSP 2, Pos. 176–179).

Supervision und kollegialer Austausch zählen zu den zentralen förderlichen Arbeitsbedingungen. Regelmäßige Supervisionen unterstützen die Bewältigung emotionaler und organisatorischer Herausforderungen (KSP 1, Pos. 409-433). Der Bedarf an differenzierten Reflexionsmöglichkeiten wird besonders betont. Neben etablierten Fallsupervisionen besteht der Wunsch nach individuellen Coachingangeboten, um sowohl persönliche Belastungen zu verarbeiten als auch die professionelle Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln (KSP 1, Pos. 404–475, 821-835).

### **6.3.2.5 Weiterbildung und Einschulung**

Im folgenden Unterkapitel steht die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildung und strukturierter Einschulungsprozesse für die professionelle Handlungsfähigkeit im Fokus. Ein weiterer zentraler Aspekt liegt in der kontinuierlichen fachlichen Weiterbildung. Dabei wird betont, dass theoretisches Wissen durch praktische Erfahrung ergänzt werden muss und persönliche sowie fachliche Weiterentwicklung als fortlaufender Prozess verstanden wird (KSP 1, Pos. 696-705, 707-712, 731-735). Fort- und Weiterbildungen werden übereinstimmend als grundlegende Voraussetzung für langfristige Handlungskompetenz eingeschätzt (KSP 1, Pos. 707-712, 754, 813-817; KSP 2, Pos. 334-341). Seitens der Organisation wird ein vielfältiges Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt, das im Rahmen der vorhandenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen genutzt werden kann. Trotz gewisser Begrenzungen wird das Angebot insgesamt als hilfreich und ausreichend eingeschätzt (KSP 1, Pos. 813-817, 760-768; KSP 2, Pos. 347–354).

Auch für neue Mitarbeiter\*innen stellt Weiterbildung eine zentrale Ressource dar. Klare Einschulungsstrukturen, feste Ansprechpersonen und eine gezielte Vorbereitung auf herausfordernde Situationen gelten als wesentliche Faktoren, um professionell Handeln und die Arbeitszufriedenheit zu können. Besonders im Umgang mit komplexen Fallkonstellationen wie im Bereich des Kinderschutzes wird eine fundierte Schulung als unerlässlich eingeschätzt, um Sicherheit zu bekommen. Gleichzeitig wird betont, dass neue Fachkräfte sich bewusst Zeit für ihre Einarbeitung nehmen können und sollten (KSP 1, Pos. 696-725; KSP 2, Pos. 330–343).

### **6.3.2.6 Interpretation**

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die professionelle Handlungsfähigkeit in der klinischen Sozialpädagogik in einem Spannungsfeld zwischen medizinischer Hierarchie und pädagogischem

Anspruch bewegt. Als förderlich werden Rückhalt in Entscheidungsprozessen sowie eine transparente und wertschätzende Kommunikation beschrieben. Sie tragen dazu bei, im sensiblen Bereich des Kinderschutzes handlungsfähig zu bleiben und Unsicherheiten im interdisziplinären Austausch zu reduzieren. Die Ergebnisse der AK-Befragung legen nahe, dass strukturelle Rahmenbedingungen, wie regelmäßige Mehrarbeit, unklare Führungsstrukturen und die Diskrepanz zwischen vereinbarter und tatsächlicher Arbeitszeit, zentrale Herausforderungen für die professionelle Handlungsfähigkeit darstellen. In multiprofessionellen Kontexten können mangelnde Unterstützung durch Leitungspersonen sowie die fehlende Planbarkeit des Arbeitsalltags zu Unsicherheiten führen, die den pädagogischen Handlungsspielraum einschränken (AK Wien, 2024, S. 4)

Hinderlich wirken hingegen starre hierarchische Strukturen, in denen medizinische Einschätzungen Priorität haben und sozialpädagogische Perspektiven nicht ausreichend berücksichtigt werden. Diese Asymmetrie erschwert die Umsetzung fachlicher Einschätzungen und führt in kritischen Situationen zu einer eingeschränkten Wirksamkeit sozialpädagogischen Handelns. Deutlich wird, dass die Handlungssicherheit im multiprofessionellen Setting stark von der institutionellen Anerkennung sozialpädagogischer Expertise abhängt. Auch Ergebnisse der AK-Befragung unterstreichen, dass genau diese fehlende Anerkennung, sei es durch Führungspersonen, andere Berufsgruppen oder die Politik, als gravierendes Defizit erlebt wird und sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und langfristige Berufsbinding auswirkt. Besonders betroffen sind jüngere Fachkräfte, deren Berufsverbleib durch mangelnde Wertschätzung gefährdet ist. Hier zeigt sich: Handlungssicherheit kann nur dort entstehen, wo sozialpädagogische Professionalität institutionell gestützt und gleichwertig eingebunden wird (AK Wien, 2024, S. 62).

Zusätzliche Belastungen ergeben sich durch organisatorische Rahmenbedingungen wie Zeitdruck, unklare Planbarkeit und einen hohen Dokumentationsaufwand. Fehlende technische Ausstattung erschwert die effiziente Informationsweitergabe und erhöht den administrativen Aufwand. Gleichzeitig beeinträchtigt eine unzureichende personelle Ausstattung die Möglichkeit, stabile Beziehungen aufzubauen, was ein zentrales Element professioneller Praxis im klinischen Alltag darstellt. Diese Herausforderungen stehen exemplarisch für strukturelle Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitswesen, die sich unter anderem in Personalknappheit, straffem Zeitmanagement und ökonomischen Steuerungslogiken wie Produktivitäts- und Kostendruck manifestieren (Elias-Linde, 2014, S. 33; Bakic et al., 2007, S. 3f.).

Kollegialer Austausch, Supervision und ein unterstützendes Teamklima werden als zentrale Ressourcen beschrieben, um mit emotionalen Arbeitsbelastungen und komplexen Fallverläufen umgehen zu können. Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung verlässlicher Reflexionsstrukturen, die nicht nur zur Verarbeitung beitragen, sondern auch zur Weiterentwicklung professioneller Haltungen. Informelle Lernprozesse im Teamalltag sowie eine vertrauensvolle interdisziplinäre Zusammenarbeit gelten dabei als tragfähige Grundlage für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit. Diese Ergebnisse decken sich mit bestehenden Forschungsbefunden, die eine gute Teamkultur, regelmäßige Supervision sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten als zentrale Schutzfaktoren für psychische Gesundheit und berufliche Handlungssicherheit hervorheben

(Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 127). Darüber hinaus wird die kontinuierliche Weiterbildung als wesentlich eingeschätzt. Sie wird nicht nur als fachliche Notwendigkeit verstanden, sondern auch als stabilisierendes Element angesichts sich wandelnder Anforderungen.

Insgesamt zeigt sich, wo sozialpädagogische Arbeit systematisch in medizinische Abläufe integriert, wertgeschätzt und unterstützt wird, gelingt es trotz hoher Anforderungen, wirksam und reflektiert zu handeln. Wo diese strukturelle Anerkennung fehlt, geraten pädagogische Ziele zugunsten organisatorischer Routinen zunehmend unter Druck. Im weiteren Verlauf erfolgt eine genauere Betrachtung der Befunde aus dem Handlungsfeld der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe.

### **6.3.3 Stationäre Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe**

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung und Interpretation der erhobenen Daten (Kapitel 5.2) der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich an den fünf thematischen Schwerpunkten, wie sie bereits in der Einleitung (Kapitel 6.3) dargelegt wurden.

#### **6.3.3.1 Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung**

Ein zentraler Einflussfaktor für die professionelle Handlungsfähigkeit liegt im erlebten Führungsstil. Die Präsenz von Leitungspersonen schafft aus Sicht der Mitarbeiter\*innen Verlässlichkeit, ermöglicht klare Strukturen und verbessert die Koordination (SWB 1, Pos. 224–225). Demgegenüber wurde mangelnde Erreichbarkeit der Leitung als belastend empfunden und mit Motivationsverlust sowie eingeschränkter Effizienz in Verbindung gebracht (SWB 1, Pos. 55–59). Proaktives Eingreifen bei belastenden Teamkonflikten wird als ebenso wesentlich wie eine konstruktive Fehlerkultur angesehen (SWB 4, Pos. 640–663710–757, 890–892).

Auch Entscheidungsprozesse und das Maß an Mitbestimmung wirken sich wesentlich auf das Erleben von Handlungsspielräumen aus. Fachkräfte wünschen sich, an der Weiterentwicklung der Organisation aktiv mitzuwirken und ihre Ideen einbringen zu können (SWB 2, Pos. 467–473, 478–848; SWB 3, Pos. 96–111). Verbindliche Strukturen mit klaren Erwartungen sowie Partizipationsmöglichkeiten gelten als Merkmale einer funktionierenden Organisationskultur (SWB 3, Pos. 101–111). Die eigenverantwortliche Einteilung von Zuständigkeiten für Bewohner\*innen werde als förderlich erlebt und trage unterstützt durch das Team zur Arbeitszufriedenheit bei (SWB 2, Pos. 141–149). Nur wenn Fachkräfte ihre Entscheidungen als wirksam erleben, bleiben Motivation und Engagement erhalten (SWB 4, Pos. 328–341, 379–381, 652–663). Dies erfordert flexible Strukturen, die sowohl Orientierung als auch individuelle Lösungswege zulassen (SWB 4, Pos. 648–650, 680–698, 710–757).

Im Bereich der Dienstplangestaltung wurde das Spannungsfeld zwischen Mitbestimmung und struktureller Begrenzung deutlich. Obwohl die Möglichkeit eines Diensttauschs besteht, können unbefriedigende Lösungen auf lange Sicht zu Frustration, Erschöpfung und einer Reduktion der

Motivation führen (SWB 2, Pos. 141–163, 174–180). Ähnlich wirken gruppenübergreifende Aushilfen, die top-down gesteuert werden, was das Gefühl von Fremdbestimmung verstärkt und die Eigenverantwortung einschränkt (SWB 2, Pos. 183–186, 188–192). Durch fehlende Partizipationsmöglichkeiten könnte sich das berufliche Selbstverständnis von einer aktiven hin zu einer ausführenden Rolle verschieben (SWB 2, Pos. 456–459). Gleichzeitig wird anerkannt, dass partizipative Prozesse zeit- und ressourcenintensiv sind, jedoch langfristig tragfähige Lösungen schaffen (SWB 2, Pos. 276–286, 292–303, 310–313, 318, 323–326; SWB 3, Pos. 130–137). Eingeschränkte Beteiligung bei strategischen Entscheidungen oder Personalfragen kann hingegen demotivierend wirken (SWB 2, Pos. 197–201; SWB 3, Pos. 629–636; SWB 4, Pos. 334–341). Eine vollständige Auflösung hierarchischer Strukturen erscheine jedoch angesichts externer Anforderungen und der damit verbundenen Überforderung mancher Fachkräfte wenig realistisch (SWB 4, Pos. 395–409, 417–429).

Wertschätzung zeigt sich nicht primär über monetäre Anreize, sondern vor allem in der Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit und Anerkennung der geleisteten Arbeit (SWB 2, Pos. 335–344; SWB 3, Pos. 260f., 477–479, 481–483). Eine wertschätzende Führungskultur sowie eine angemessene Ressourcenverteilung gelten als Grundlage für motivierendes und sinnstiftendes Arbeiten (SWB 3, Pos. 255–265). Wertschätzung wird auch über Kommunikation vermittelt. Offenheit und Transparenz stärken das Vertrauen und die Motivation (SWB 2, Pos. 260–270; SWB 3, Pos. 686–689, 695–697, 700). Umgekehrt erzeugen zurückgehaltene Informationen Unsicherheit und Frustration, besonders in Veränderungsprozessen (SWB 3, Pos. 517–523, 527–530; SWB 4, Pos. 342–349). Der Druck, rasch sichtbare Ergebnisse zu präsentieren, führt mitunter zu verkürzten Prozessen, obwohl weitere Reflexionsschleifen sinnvoll wären. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass dieser Zeitdruck teils selbst erzeugt wird, etwa durch den eigenen Perfektionismus (SWB 3, Pos. 599–608).

### **6.3.3.2 Arbeitsstrukturen und Ressourcen**

Das folgende Kapitel beleuchtet, unter welchen strukturellen, personellen und organisatorischen Arbeitsbedingungen in stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe möglich ist. Professionelles Handeln wird wesentlich durch institutionelle Rahmenbedingungen geprägt. Klare Vorgaben, strukturierte Abläufe und planbare Arbeitszeiten schaffen Sicherheit und Arbeitszufriedenheit (SWB 3, Pos. 38–43, Pos. 50). Im Gegensatz dazu wirkt sich eine unausgewogene Ressourcenverteilung bei der Dienstplangestaltung und starre Strukturen belastend aus (SWB 1, Pos. 142–144). Entlastend werden flexible Wochenstundenverpflichtungen, ein stabiles Team und abwechslungsreiche Dienste erlebt (SWB 1, Pos. 17–18, 202, 205f., 208–210, 212, 215). Von einer interviewten Person wurde die derzeit stabile Personalsituation als große Stärke wahrgenommen. Fachkräftemangel wird als künftige bzw. bereits bestehende Herausforderung benannt (SWB 2, Pos. 217–221, 249–253). Viele Krankenstände führen dazu, dass lediglich das Notwendigste umgesetzt werden kann, wodurch langfristige oder präventive Maßnahmen auf der Strecke bleiben (SWB 2, 404–408; SWB 3, Pos. 177–185, SWB 4 936f.). Als kurzfristige Strategie zur Sicherung der Betreuungsqualität wird der temporäre Zukauf externer Fachkräfte genannt, der strukturelle Engpässe jedoch nicht vollständig zu kompensieren vermag (SWB 4, Pos. 937f., 943–

945). Quereinsteiger\*innen werden als wertvolle Ergänzung angesehen, sofern geeignete Rahmenbedingungen bestehen. Ein klar kommunizierter Erwartungsrahmen unterstützt die professionelle Handlungsfähigkeit, insbesondere bei schrittweise und reflektiert gestalteten Veränderungen (SWB 3, Pos. 583–594, 678–680). Der zunehmende ökonomische Druck erzeugt Zielkonflikte zwischen fachlichem Anspruch und realen Möglichkeiten (SWB 3, Pos. 163–171). Externer Druck durch Angehörige, Geschäftsführung oder Politik wird ebenfalls belastend wahrgenommen (SWB 4, Pos. 58–74). Einschränkungen im Budget für Fortbildungen und Supervision werden als organisationsinternes Hindernis beschrieben (SWB 4, Pos. 98–128). Der hohe Zeitaufwand für Dokumentation wird als belastend wahrgenommen, obwohl die Notwendigkeit gesehen wird (SWB 4, Pos. 43–56). Gleichzeitig stellt das zunehmend höhere Alter der Bewohner\*innen eine Herausforderung dar, da es den pflegerischen Anteil der Arbeit erhöht und damit das Profil sozialpädagogischer Tätigkeiten verändert (SWB 1, Pos. 227f., 230f.). Bezugnehmend auf die Teamgröße werden kleinere Teams als effizienter wahrgenommen, da sie eine schnellere Abstimmung und konsequenteren Zielverfolgung ermöglichen (SWB 1, Pos. 158f., 165–167). Im Gegensatz dazu erschweren große Teams, besonders für neue Fachkräfte die Orientierung und begünstigen Informationsverluste, vor allem bei geringen Stundenverpflichtungen oder längerer Abwesenheit. (SWB 1, Pos. 161, 167–171). Die Kooperation mit externen Fachkräften wird als wesentlich für die Qualitätssicherung und Entlastung wahrgenommen (SWB 4, Pos. 973–976).

### **6.3.3.3 Psychische Belastungen durch berufliche Rahmenbedingungen**

Ein zentraler Belastungsfaktor im Arbeitsalltag stellt das herausfordernde Verhalten von Klient\*innen dar. Besonders konflikthafte Interaktionen führen dazu, dass Fachkräfte an ihre persönlichen und professionellen Grenzen stoßen können. Der Umgang mit willensstarken Bewohner\*innen erfordert hohe emotionale Belastbarkeit sowie den Einsatz professioneller Deeskalationsstrategien (SWB 1, Pos. 59–62).

Die Dienstplangestaltung wurde in direktem Zusammenhang mit psychischer Belastung genannt. Wenn der Fokus vorrangig darauf liegt, belastende Dienste „hinter sich zu bringen“, wird als hohe Arbeitsbelastung wahrgenommen (SWB 2, Pos. 173–180). Die Möglichkeit, eine individuelle Work-Life-Balance zu gestalten, wird als Voraussetzung für die langfristige Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit benannt (SWB 3, Pos. 419–430; SWB 4, Pos. 1657–1666).

Als wesentliche Unterstützung im Umgang mit psychisch belastenden Arbeitsbedingungen wird eine wertschätzende Team- und Führungskultur beschrieben. Eine Philosophie der kleinen Schritte solle durch realistische Zielsetzungen und die Reduktion von Leistungsdruck zur psychischen Stabilisierung beitragen (SWB 3, Pos. 206–219). Wenn Fachkräfte jedoch das Gefühl haben, nicht sinnvoll handeln zu können oder ihre Expertise nicht ausreichend anerkannt wird, kann dies zu Unsicherheit und Frustration führen (SWB 3, Pos. 541–549). Es zeige sich zudem, dass Mitarbeiter\*innen häufig höhere Ansprüche an sich selbst stellen, als es realistisch umsetzbar ist. Die Anerkennung der eigenen Leistungsgrenzen wird als wesentlich betrachtet, um langfristig gesund und arbeitsfähig zu bleiben (SWB 3, Pos. 440–444, 460–463).

### **6.3.3.4 Reflexionsmöglichkeiten, kollegialer Austausch und Teamkultur**

Ein kontinuierlicher Austausch im Team wird in allen vier Interviews als wesentlicher Bestandteil professioneller Handlungsfähigkeit beschrieben. Regelmäßige Teambesprechungen, Supervisionen und kollegiale Gespräche ermöglichen nicht nur die Reflexion beruflicher Herausforderungen, sondern fördern auch den Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen, die emotionale Entlastung und die Entwicklung gemeinsamer Handlungsstrategien (SWB 1, Pos. 85, 124–128; SWB 2, Pos. 366f.; SWB 3, Pos. 399–407; SWB 4, Pos. 514). Es wird hervorgehoben, dass Supervision und psychologische Beratung unverzichtbare Elemente zur Sicherstellung professioneller Handlungsfähigkeit darstellen (SWB 4, Pos. 515–518).

Supervision nimmt innerhalb dieses Zusammenhangs eine zentrale Rolle ein. Sie wird in allen Einrichtungen als strukturierter Reflexionsrahmen geschätzt (SWB 1, Pos. 175f.; SWB 2, Pos. 366–386; SWB 3, Pos. 564–573; SWB 4, Pos. 514–563). Kritisch angemerkt wurde, dass regelmäßige Austauschmöglichkeiten wie Supervision oder Besprechungen inhaltlich oftmals stark von organisatorischen und alltagspraktischen Fragen dominiert werden. Für vertiefte Reflexionsprozesse oder konzeptionelle Weiterentwicklung bleibt kaum Zeit (SWB 2, Pos. 366–375). Auch Überlastung durch Überstunden reduziert mitunter die Bereitschaft zur Teilnahme an den Reflexionsmöglichkeiten (SWB 1, Pos. 197–199). Weiters wurde hervorgehoben, dass zusätzliche Supervisionen nicht selbstverständlich zur Verfügung stehen, sondern finanziell begründet und aktiv eingefordert werden müssen (SWB 4, Pos. 577–585).

Als weiterer bedeutsamer Einflussfaktor wird die Teamdynamik beschrieben. Zyklisch verlaufende Teamprozesse benötigen regelmäßige Reflexion sowie Anpassungen, um eine stabile Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten (SWB 4, Pos. 710–757). Widerstände gegenüber Veränderung sind dabei nicht ungewöhnlich, jedoch bedarf es einer bewussten Begleitung, um neue Strukturen erfolgreich zu implementieren (SWB 4, Pos. 763–771). Eine unterstützende Teamkultur, in der sich Mitarbeitende aufeinander verlassen können, fördert nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern wirkt auch präventiv gegen berufliche Überlastung (SWB 1, Pos. 85–87; SWB 4, Pos. 912–917). Zudem wird betont, dass mit zunehmender Berufserfahrung mehr Sicherheit im Umgang mit herausfordernden Situationen entsteht (SWB 1, Pos. 113f., 118f.). Multiprofessionelle Teams werden durchgängig als wertvoll wahrgenommen, da sie verschiedene Perspektiven integrieren. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Pflegekräften und Fachkräften der Sozialen Arbeit wird als Bereicherung beschrieben. Sofern Respekt für unterschiedliche fachliche Sichtweisen besteht (SWB 2, Pos. 225–237, 408–419; SWB 4, Pos. 619–663).

### **6.3.3.5 Weiterbildung und Einschulung**

Weiterbildung wird als notwendige Reaktion auf veränderte Anforderungen im Arbeitsfeld verstanden. Die zunehmende Komplexität in der Betreuung etwa im Umgang mit herausforderndem Verhalten verdeutlicht die Notwendigkeit für Fachkräfte, kontinuierlich neue Kompetenzen zu erwerben, um professionell handeln zu können. Es wird betont, dass die berufliche Entwicklung als kontinuierlicher Prozess verstanden werden sollte, der niemals abgeschlossen ist. Diese Haltung bildet die Grundlage

für eine nachhaltige Professionalisierung innerhalb der Organisation (SWB 4, Pos. 763–771). Die Förderung beruflicher Entwicklung wird teilweise durch flexible Modelle wie Bildungsteilzeit oder Stundenreduktion unterstützt. Trotz der damit verbundenen organisatorischen Herausforderungen wird betont, dass langfristig gut ausgebildete Fachkräfte einen hohen Mehrwert für das Team darstellen (SWB 4, Pos. 588–593). Die Übernahme der Kosten für eine pflegerische Grundqualifikation erleichtert den Einstieg in das Berufsleben und erhöht die Attraktivität der Einrichtung als Arbeitgeber (SWB 2, Pos. 241–248).

Es sei darauf hingewiesen, dass neue Mitarbeitende eine bedeutsame Ressource darstellen. Ihr Blick auf bestehende Strukturen kann einen Beitrag zur Reflexion etablierter Routinen leisten. Die genannten Perspektiven sind in den Teambesprechungen zu thematisieren, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen (SWB 4, Pos. 1629–1638). Eine enge Begleitung durch und ausreichend Zeit mit Kolleg\*innen wird als unterstützender Faktor beschrieben, der nicht nur zur Orientierung beiträgt, sondern auch das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit stärkt (SWB 3, Pos. 654-668; SWB 4, Pos. 1563–1599).

### **6.3.3.6 Interpretation**

In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wirkt sich der Führungsstil als entscheidender Einflussfaktor auf die Arbeitsbedingungen aus. Präsenz, Verlässlichkeit und Partizipation auf Leitungsebene fördern Handlungsspielräume, Motivation und Engagement. Wo Mitgestaltung, transparente Kommunikation und Wertschätzung erfahrbar sind, entsteht ein Gefühl fachlicher Selbstwirksamkeit. Im Gegensatz dazu führen hierarchische Strukturen, mangelnde Einbindung und top-down gesteuerte Entscheidungen zu Frustration und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Wertschätzung, ob durch Führung oder Team wird in diesem Zusammenhang als förderliche Rahmenbedingung wahrgenommen, die sowohl Belastungen entgegenwirkt als auch die Bindung an den Beruf stärkt.

Darüber hinaus zeigt sich, dass professionelle Handlungsfähigkeit auf gut abgestimmte Rahmenbedingungen angewiesen ist. Kleine, stabile Teams, klar definierte Zuständigkeiten, planbare Abläufe und flexible Gestaltungsspielräume wirken förderlich. Einschränkend hingegen wirken ein anhaltender Personalmangel, eine ungleiche Verteilung der Arbeitsbelastung sowie ein wachsender pflegerischer Schwerpunkt, der zunehmend sozialpädagogische Inhalte verdrängt. Unter dem Einfluss ökonomischer Steuerungslogiken geraten dabei fachliche Standards unter Druck (Bakic et al., 2007, S. 1-4). Die Verlagerung personeller Ressourcen auf die Bewältigung alltäglicher Aufgaben bei gleichzeitig reduzierter Planbarkeit verdeutlicht ein strukturelles Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und ökonomischer Zumutbarkeit. Es besteht Risiko, dass Professionalität zunehmend nach wirtschaftlichen statt nach fachlichen Kriterien gestaltet wird. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in den Befunden der Behindertenhilfe wider. Studien verweisen dort auf die zunehmende Schwierigkeit, personenzentrierte und teilhabeorientierte Ansätze unter Bedingungen von Zeitmangel, Personalengpässen und institutionellen Vorgaben umzusetzen. Koeppel (2019) sowie Vorheyer und Nagel (in Becker-Lenz et al., 2011) machen deutlich, dass fachliche Qualität und ethische Prinzipien

häufig mit ökonomischen Realitäten kollidieren, was zu Überforderung bei Fachkräften und einem Rückgang individueller Gestaltungsspielräume führen kann. Reflexionsfähigkeit, begleitende Supervision und strukturelle Veränderungen werden deshalb als notwendige Voraussetzungen für die Sicherung professioneller Standards benannt (Koeppe, 2019, S. 272f., 280–282; Becker-Lenz et al., 2011, S. 107–111).

Zentrale entlastende Faktoren liegen darüber hinaus im kollegialen Austausch und in der Verankerung von Reflexionsmöglichkeiten. Supervision, interdisziplinäre Abstimmung und gegenseitige Unterstützung wirken stabilisierend, vorausgesetzt, sie werden nicht nur formal bereitgestellt, sondern auch aktiv gelebt. Eine offene Kommunikationskultur und multiprofessioneller Respekt sind dabei entscheidend für die Sicherung psychischer Gesundheit. Im darauffolgenden Schritt erfolgt eine vergleichende Betrachtung der drei zuvor untersuchten Handlungsfelder.

### **6.3.4 Vergleichende Gegenüberstellung**

Die folgende vergleichende Darstellung fasst die zentralen Ergebnisse der drei Handlungsfelder der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung, der klinischen Sozialpädagogik und der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe anhand der bereits in der bisherigen Struktur zusammen und stellt sie gegenüber. Ziel ist es, sowohl gemeinsame strukturelle Muster als auch feldspezifische Unterschiede herauszuarbeiten, die sich auf die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit auswirken. Dabei werden wieder die fünf zentralen Themenfelder betrachtet, die sich im Rahmen der Auswertung als besonders relevant herausgestellt haben. Die Gegenüberstellung dient zugleich der verdichtenden Analyse und bildet die Grundlage für das abschließende Fazit zur Relevanz struktureller, kollegialer und insbesondereführungsbezogener Faktoren im Feld der Sozialen Arbeit.

#### **6.3.4.1 Führungsstil, Partizipation und Wertschätzung**

In allen drei Handlungsfeldern wird der Führungsstil als zentrale Rahmenbedingung für die berufliche Zufriedenheit, Motivation und professionelle Handlungsfähigkeit benannt. Dabei zeigen sich sowohl gemeinsame Anforderungen, etwa an transparente Kommunikation und partizipative Entscheidungsprozesse, als auch handlungsfeldspezifische Herausforderungen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Strukturvorgaben und individueller Gestaltungsmacht.

Ein zentraler gemeinsamer Nenner ist die Bedeutung wertschätzender Führung. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird ein respektvoller, ehrlicher und dialogorientierter Führungsstil als motivierend erlebt, insbesondere wenn Vorschläge aus dem Team ernst genommen und umgesetzt. Vergleichbar wird in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe die Relevanz offener Kommunikation und Anerkennung betont, wobei sich Wertschätzung sowohl in Form verbaler Rückmeldung als auch durch gute Ressourcenverteilung und realistische Zielsetzungen zeigen soll. Auch in der klinischen Sozialpädagogik wird die

Rückendeckung durch die Leitung als unverzichtbar für professionelles Handeln, insbesondere im sensiblen Bereich des Kinderschutzes, hervorgehoben.

In Bezug auf Partizipation zeigen sich sowohl Parallelen als auch Unterschiede. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird Partizipation auf mehreren Ebenen als wichtig bewertet. Sowohl bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen als auch um die Motivation aufrecht zu erhalten. Fehlende Mitsprache hingegen wird mit Demotivation und erhöhter Belastung verknüpft. Im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird deutlich differenziert. Während Partizipation als Grundpfeiler professioneller Selbstwirksamkeit benannt wird, bestehen in der Praxis häufig Einschränkungen etwa bei der Dienstplangestaltung oder strategischen Entscheidungen. Dieses Spannungsverhältnis zwischen formeller Beteiligung und gelebter Hierarchie wird kritisch reflektiert. In der klinischen Sozialpädagogik hingegen wird Partizipation nicht explizit als Schwerpunkt ausgeführt. Vielmehr stehen dort strukturbedingte Einschränkungen des Handlungsspielraums im Fokus, die aus der starren Krankenhaushierarchie resultieren und die Entscheidungsfreiheit sozialpädagogischer Fachkräfte begrenzen.

Ein weiteres verbindendes Thema ist die Relevanz von Kommunikation und Erreichbarkeit. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird eine mangelnde Kommunikationsstruktur zwischen Mitarbeitenden und Leitung kritisiert, was zu Unsicherheiten führen kann. Auch in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird eine eingeschränkte Erreichbarkeit der Führung als demotivierend beschrieben. Umgekehrt werden gut erreichbare und präsente Leitungen als strukturgebend und unterstützend wahrgenommen. In der klinischen Sozialpädagogik wiederum spielt die interdisziplinäre Abstimmung eine Schlüsselrolle: Nur durch klare Kommunikationswege und Rückhalt seitens der Leitung kann sozialpädagogisches Handeln im hochkomplexen Klinikalltag effektiv umgesetzt werden.

Ein interessanter Kontrast zeigt sich bei der Autonomie und Selbststeuerung. Hohe Eigenverantwortung wird in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung ambivalent erlebt, als Chance für flexible Gestaltung, aber auch als Quelle von Überforderung, insbesondere wenn sie nicht durch klare Strukturen gerahmt ist. Auch in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe zeigt sich dieses Spannungsfeld deutlich. Fehlende Partizipation kann dort zu einem Rollenverständnis als bloße „Ausführende“ führen, wodurch Eigeninitiative und Innovationsfreude sinken. Gleichzeitig besteht der Wunsch nach mehr Verantwortung und Mitgestaltung, allerdings in einem strukturell unterstützenden Rahmen.

Besonders differenziert wird in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe die Bedeutung einer reflexiven Führungskultur wahrgenommen. Die Möglichkeit, Fehler offen anzusprechen, und eine konstruktive Feedbackkultur gelten als wesentliche Bedingungen für Qualitätssicherung und psychische Stabilität. Auch in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird das Bedürfnis nach regelmäßiger Reflexion benannt, etwa im Rahmen von Intervision oder Supervision. Jedoch mit dem Hinweis, dass diese Angebote im zeitlichen Rahmen realistisch umsetzbar sein müssen.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich, dass wertschätzende, transparente und erreichbare Führung, echte Partizipationsmöglichkeiten und klare, aber nicht zu starre Strukturen in allen Handlungsfeldern als zentrale Ressourcen für Arbeitszufriedenheit, Motivation und professionelle Wirksamkeit gelten. Unterschiede liegen vor allem in der institutionellen Ausgangslage. Während in der klinischen Sozialpädagogik die hierarchischen Grenzen des klinischen Settings das zentrale Hindernis darstellen, liegt die Herausforderung in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung eher in den kommunikativen Defiziten und dem hohen Maß an Eigenverantwortung. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wiederum besteht ein klares Bewusstsein für die Bedeutung partizipativer Führung, dem jedoch häufig eine in der Praxis eingeschränkte Mitbestimmung gegenübersteht. In allen Fällen bleibt deutlich: Eine vertrauensvolle, dialogorientierte und strukturgebende Führungskultur bildet einen wichtigen Bestandteil für eine professionelle Arbeit im Feld der Sozialen Arbeit.

#### **6.3.4.2 Arbeitsstrukturen und Ressourcen**

In allen drei Handlungsfeldern zeigt sich deutlich, dass die Arbeitsstrukturen und die Bereitstellung bzw. Verteilung von Ressourcen entscheidend für die Qualität professionellen Handelns sind. Trotz gemeinsamer Herausforderungen unterscheiden sich die jeweiligen Belastungsschwerpunkte und Lösungsansätze je nach institutionellem Rahmen.

Ein zentrales gemeinsames Thema ist die hohe Arbeitsbelastung durch administrative Aufgaben und personelle Engpässe. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung führt dies häufig zu einer Verlagerung von Arbeitszeit in den privaten Bereich, was die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben erschwert. Ähnlich wird in der klinischen Sozialpädagogik der Zeitfaktor als kritischer Engpass benannt. Auch in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird die ungleich verteilte Arbeitsbelastung thematisiert etwa durch unausgewogene Dienstpläne oder die Notwendigkeit, pflegerische Aufgaben zusätzlich zu übernehmen.

Ein weiterer Belastungsfaktor der sich in allen drei Handlungsfeldern zeigt ist die Unklarheit oder Starrheit institutioneller Strukturen. Während in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung insbesondere unklare Zuständigkeiten und mangelnde administrative Unterstützung die professionelle Handlungsfähigkeit einschränken, beschreiben die Fachkräfte der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe die Gefahr zu starrer Strukturen, die zu wenig Handlungsspielraum lassen. Die klinische Sozialpädagogik dagegen betont die Notwendigkeit klar definierter Prozesse zur Abstimmung mit dem medizinischen Personal, beklagt jedoch die Belastung durch unstrukturierte und zeitaufwändige Übergabe- und Dokumentationsprozesse.

Deutliche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der räumlichen und materiellen Rahmenbedingungen. Während die klinische Sozialpädagogik insgesamt von einer ausreichenden materiellen Ausstattung und geeigneten Räumlichkeiten für die pädagogische Arbeit berichtet, werden in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung fehlende Arbeitsmittel und der Einsatz privater Ressourcen als

belastend empfunden. Auch in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe werden begrenzte Ressourcen beklagt, insbesondere wenn ökonomische Steuerung Fortbildungsangebote oder externe Supervision einschränkt. Die Möglichkeit, Ressourcen flexibel und pragmatisch zu nutzen wie etwa durch selbstständige Einteilung innerhalb des Hauses wird hier jedoch ebenfalls als entlastend hervorgehoben.

Ein gemeinsamer Lösungsansatz in allen drei Handlungsfeldern ist das Bemühen um Flexibilität und Partizipation. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung versuchen Fachkräfte, durch kontinuierliches Einfordern von Veränderungen organisatorische Verbesserungen zu bewirken, stoßen jedoch häufig auf unklare oder ausbleibende Rückmeldungen. Die klinische Sozialpädagogik strebt eine ausgewogene Balance zwischen planbaren Strukturen und der Flexibilität zur Reaktion auf Akutsituationen an, während in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe flexible Planungsmodelle und teaminterne Entscheidungsfreiheit explizit als motivationsfördernd hervorgehoben werden.

Schließlich fällt auf, dass in der klinischen Sozialpädagogik stärker als in den anderen Feldern auf die Bedeutung individueller Coping Strategien, regelmäßiger Supervision und kollegialen Austauschs hingewiesen wird, um psychosozialen Belastungen zu begegnen. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe hingegen wird die Relevanz einer stabilen Teamstruktur und einer kompetenten Leitung betont, die durch strukturelle Rahmenbedingungen gestützt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die drei Handlungsfelder unter ähnlichen strukturellen Spannungsfeldern agieren, jedoch unterschiedliche institutionelle Dynamiken und Ressourcenstrategien wahrnehmen. Während in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung vor allem strukturelle Unklarheit und administrative Überlastung dominieren, steht in der klinischen Sozialpädagogik die interdisziplinäre Abstimmung unter Zeitdruck im Vordergrund. Die Fachkräfte der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, zwischen pflegerischer Anforderung, ökonomischem Druck und sozialpädagogischem Anspruch zu vermitteln. In allen Fällen zeigt sich jedoch deutlich: Klare Strukturen, angemessene Ressourcen und mitgestaltbare Arbeitsbedingungen sind unverzichtbare Voraussetzungen für professionelles Handeln im Bereich der Sozialen Arbeit.

### **6.3.4.3 Psychische Belastungen durch berufliche Rahmenbedingungen**

In allen drei Handlungsfeldern zeigen sich psychische Belastungen als vielschichtige, sowohl strukturell bedingte als auch individuell erlebte Phänomene. Die Belastungssituationen ähneln sich in bestimmten Grundmustern, unterscheiden sich jedoch in Ausprägung, Kontext und den jeweils entwickelten Bewältigungsstrategien.

Ein zentrales verbindendes Element ist der Zeitdruck. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird er vor allem durch enge Terminabfolgen und den Autofahrten zwischen den Einheiten verursacht, was ein Gefühl von Dauerstress erzeugt. In der klinischen Sozialpädagogik

hingegen ist der Zeitdruck stark an instabile Betreuungssituationen im Akutsetting geknüpft: Pädagogische Angebote müssen oft kurzfristig unterbrochen oder abgesagt werden, was die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen erschwert. Die Mitarbeitenden der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe thematisieren Zeitdruck vor allem in Zusammenhang mit ungünstigen Dienstplänen, die wenig Erholungszeit lassen und langfristig die psychische Stabilität gefährden.

In allen drei Bereichen wirken sich die Rahmenbedingungen auch auf das Verhältnis von Berufs- und Privatleben aus. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird die ständige Erreichbarkeit über Messenger-Dienste als besonders belastend erlebt, da sie zu einer Entgrenzung der Arbeitszeit führt. Auch in der klinischen Sozialpädagogik werden Strategien zur Abgrenzung, wie bewusste Rituale nach Dienstschluss, als notwendig benannt. Die Fachkräfte der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe betonen wiederum die Bedeutung einer individuellen Work-Life-Balance, weisen aber gleichzeitig auf die Schwierigkeit hin, diese angesichts struktureller Belastungen dauerhaft umzusetzen.

Ein weiterer gemeinsamer Belastungsfaktor ist die emotionale Anforderung der Tätigkeit. In allen drei Feldern wird von emotionaler Erschöpfung, abnehmender Arbeitsfreude und Zweifeln an der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns berichtet. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe manifestieren sich diese Belastungen vor allem im Umgang mit herausfordernden Bewohner\*innen, was zu persönlichen und professionellen Grenzerfahrungen führen kann.

Auffällig ist, dass die klinische Sozialpädagogik besonders stark auf institutionalisierte Reflexionsformate wie Supervision und Coaching fokussiert. Der Wunsch nach regelmäßiger Einzelsupervision und strukturierten Reflexionsräumen zieht sich durch alle Aussagen. Auch in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird Supervision als notwendig erachtet, insbesondere um emotional belastende Situationen professionell bearbeiten zu können. Die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung wiederum setzt stärker auf individuelle Coping-Strategien, Selbstfürsorge und die bewusste Akzeptanz eigener Grenzen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Handlungsfeldern liegt in der Organisationskultur und im Umgang mit strukturellen Hürden. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird über einen Mangel an struktureller Entlastung und über unklare Zuständigkeiten geklagt, insbesondere bei Krankheitsvertretungen. In der klinischen Sozialpädagogik existieren bereits funktionierende Unterstützungsstrukturen, jedoch fehlt oft die Zeit, diese im Alltag auch tatsächlich zu nutzen. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe dagegen wird die Verantwortung für psychische Gesundheit stärker auf Teamkultur und Leitung verlagert, wobei gegenseitige Unterstützung als wesentlicher Faktor zur Entlastung beschrieben wird.

Ein gemeinsamer Nenner aller Felder ist die Einsicht, dass individuelle Belastungen eng mit strukturellen Rahmenbedingungen verwoben sind. Übergreifend wird betont, dass psychische Gesundheit keine reine Privatsache ist, sondern als Teil professioneller Handlungsfähigkeit zu

verstehen ist. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung etwa zeigt sich, dass strukturelle Verbesserungen wie eine bessere Entlohnung positiv auf das Belastungsempfinden wirken können. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird zusätzlich betont, dass wertschätzende Rückmeldung und realistische Zielsetzungen entscheidend für die Stabilisierung der psychischen Verfassung sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Psychische Belastungen entstehen in allen Handlungsfeldern durch eine Mischung aus Zeitdruck, emotionaler Beanspruchung und organisatorischen Hürden. Unterschiede zeigen sich in der jeweiligen Kultur des Umgangs mit diesen Belastungen: Während die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung stark auf individuelle Reflexion und Selbststeuerung setzt, verfügt die klinische Sozialpädagogik über differenzierte institutionelle Entlastungsformate. Die Fachkräfte in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe hingegen zeigen auf, wie wichtig teaminterne Unterstützung und eine Kultur des gegenseitigen Verständnisses sind. In allen Fällen sind strukturverändernde Maßnahmen ebenso notwendig wie individuelle Strategien, um langfristig psychisch gesund und beruflich handlungsfähig zu bleiben.

#### **6.3.4.4 Reflexionsmöglichkeiten, kollegialer Austausch und Teamkultur**

In allen drei Handlungsfeldern wird deutlich, dass Reflexionsräume, kollegialer Austausch und tragfähige Teamstrukturen zentrale Säulen professioneller Handlungsfähigkeit und psychischer Stabilität darstellen. Trotz dieser gemeinsamen Grundhaltung unterscheiden sich die strukturellen Voraussetzungen, die Intensität der Umsetzung und die institutionellen Hürden zum Teil erheblich.

Ein zentrales verbindendes Element ist die hohe Bedeutung von kollegialer Unterstützung und Reflexion im Umgang mit beruflichen Belastungen. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird der kollegiale Austausch als besonders entlastend empfunden, gerade weil die Arbeit im Einzelsetting mit den Familien sattfinden und die Fachkräfte somit als Einzelkämpfer\*innen agieren. Der Austausch ermöglicht es, persönliche Betroffenheit zu relativieren und alternative Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Auch in der klinischen Sozialpädagogik wird das soziale Miteinander im Team als zentrales Element der Belastungsverarbeitung hervorgehoben, insbesondere angesichts emotional fordernder Arbeitssituationen wie im Kinderschutz. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wiederum zeigt sich, dass ein funktionierendes Team nicht nur die Arbeit strukturiert, sondern auch die psychische Widerstandskraft stärkt.

Ein deutlicher Unterschied zeigt sich jedoch in der institutionellen Verankerung von Reflexionsmöglichkeiten. Während die klinische Sozialpädagogik über regelmäßige Teambesitzungen, Supervisionen und interdisziplinären Abstimmungen verfügt, fehlt es in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung häufig an strukturierten Gelegenheiten zum fachlichen Austausch. Hier wird die Einführung fixer Besprechungszeiten als positive Entwicklung gewertet, gleichzeitig jedoch kritisch hinterfragt, inwiefern Gruppensupervisionen wirksam sind, wenn die Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Familien arbeiten. Die Fachkräfte der stationären

Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe hingegen beschreibt Supervisionen als institutionalisiert und breit genutzt, wenngleich deren Durchführung durch organisatorische Hürden wie große Teams und Überstunden erschwert wird.

Alle drei Felder betonen die Bedeutung von Supervision, wenngleich mit unterschiedlichem Fokus. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird Einzelsupervision als besonders hilfreich eingeschätzt. Die klinische Sozialpädagogik hebt Supervision als Mittel zur emotionalen Entlastung und Qualitätssicherung im medizinisch-pädagogischen Kontext hervor. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wiederum nimmt Supervision zusätzlich eine moderierende Rolle bei Teamkonflikten ein und wird als impulsgebend für konzeptionelle Weiterentwicklung betrachtet.

Ein weiteres zentrales Thema ist die Teamkultur. Während in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung oft eine gewisse Isolation im Arbeitsalltag beschrieben wird, wird dennoch ein insgesamt wertschätzendes Klima betont. In der klinischen Sozialpädagogik ist die enge interdisziplinäre Zusammenarbeit zentral was eine spezifische Form der Teamkultur erfordert. Die Fachkräfte der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe beschreiben dagegen sehr dynamische Teamprozesse, die regelmäßig reflektiert und angepasst werden müssen. Besonders betont wird hier die Bedeutung zyklischer Teamentwicklung, respektvoller Kommunikation und einer aktiven Konfliktlösungskultur.

Die Ressourcenverteilung stellt in allen drei Bereichen eine einschränkende Bedingung dar. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird darauf hingewiesen, dass aus Zeit- und Budgetgründen zu wenig Raum für Teamsitzungen vorhanden ist. Im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe sind es häufig Überstunden und Personalengpässe, die die Teilnahme an Reflexionsangeboten erschweren. Auch in der klinischen Sozialpädagogik zeigt sich, dass nicht alle Mitarbeitenden an Teamformaten teilnehmen können. Hier wird der Bedarf an digitalen Lösungen für die Übergabe als mögliche Entlastung genannt.

Abschließend zeigt der Vergleich, dass Reflexion, Austausch und Teamkultur werden in allen drei Handlungsfeldern als unverzichtbare Ressourcen für psychische Gesundheit, fachliche Entwicklung und kollektive Handlungsfähigkeit verstanden. Unterschiede bestehen in der institutionellen Verankerung, der Teamgröße, der fachlichen Zusammensetzung sowie in der Zugänglichkeit zu strukturierten Reflexionsmöglichkeiten. Die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung braucht klarere Strukturen für kollegialen Austausch, die klinische Sozialpädagogik ist auf interdisziplinäre Kooperation angewiesen und die stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe leben von einer ausgeprägten Teamdynamik und kontinuierlicher Teamentwicklung. Eine reflektierte und unterstützende Teamkultur ist keine irrelevante Option, sondern ein wesentlicher Bestandteil professioneller Praxis in der Sozialen Arbeit.

#### **6.3.4.5 Weiterbildung und Einschulung**

In allen drei Handlungsfeldern wird Weiterbildung als unverzichtbare Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit wahrgenommen. Ebenso besteht Konsens über die Relevanz strukturierter Einschulungen, insbesondere in Bezug auf die fachliche Sicherheit neuer Mitarbeitender. Die konkrete Gestaltung dieser Prozesse unterscheidet sich jedoch sowohl in Bezug auf vorhandenen Ressourcen, institutioneller Unterstützung als auch bei den inhaltlichen Schwerpunkten.

Eine zentrale Gemeinsamkeit ist die hohe intrinsische Motivation zur Weiterentwicklung. In der klinischen Sozialpädagogik zeigt sich ein aktives Bemühen um fachliche und persönliche Weiterqualifikation, das sowohl individuell als auch im Team getragen wird. Auch im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wird kontinuierliche Qualifizierung als „selbstverständlicher Bestandteil“ professionellen Arbeitens gesehen. Dies wird sowohl durch die individuelle Motivation als auch durch organisationsseitige Programme gefördert. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung hingegen wird der Wille zur Weiterbildung zwar betont jedoch zugleich durch strukturelle Hürden wie Budgetbeschränkungen und fehlende Zeitanerkennung relativiert.

Die institutionelle Förderung von Weiterbildung zeigt sich in der klinischen Sozialpädagogik vergleichsweise gut ausgeprägt: Es bestehen zugängliche Angebote, und die Teilnahme wird durch das Teamgefüge mitgetragen. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe existieren ebenfalls gezielte Fortbildungsstrategien, etwa zur Deeskalation, zur Inklusion oder zur Sicherung pflegerischer Grundqualifikationen. Besonders positiv wird gewertet, dass Qualifizierungen teilweise finanziert und ohne vertragliche Bindung ermöglicht werden. Im Gegensatz dazu mangelt es in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung an einem systematisch verankerten Weiterbildungsrahmen. Der Besuch von externen Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit wird zwar wahrgenommen, jedoch als wenig wertschätzend erlebt.

In allen drei Handlungsfeldern besteht der Anspruch, dass die Einschulung neuer Mitarbeitender strukturiert, praxisnah und durch eine feste Ansprechperson begleitet erfolgen soll. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung wird jedoch kritisch angemerkt, dass die Einarbeitung oft unstrukturiert ist und zu stark in der Eigenverantwortung der neuen Kolleg\*innen liegt. Erste Verbesserungen durch die Bereichsleitung wurden implementiert, doch besteht weiterhin ein Spannungsfeld zwischen Anspruch und real verfügbaren Ressourcen. Demgegenüber ist die klinische Sozialpädagogik von einem deutlich geregelteren Einschulungsprozess geprägt. Insbesondere im sensiblen Bereich des Kinderschutzes wird auf gezielte Schulung und Zeit zur Einarbeitung geachtet. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe wiederum erfolgt die Einschulung bewusst individuell abgestuft, um unterschiedliche Bedarfe zu berücksichtigen. Neue Mitarbeitende werden gezielt auf Grenzsituationen vorbereitet, was nicht nur die Handlungssicherheit stärkt, sondern auch dem präventiven Gesundheitsschutz dient.

Ein besonderes Thema der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe ist die wertorientierte Ausrichtung von Weiterbildung, insbesondere im Hinblick auf Inklusion und professionelle Standards.

Hier wird kritisch reflektiert, dass organisationsinterne Schulungsinhalte teils hinter aktuellen fachlichen Diskursen zurückbleiben. Diese Erkenntnis führt zur Forderung nach einer stärkeren Anbindung an menschenrechtsbasierte und an den Bereich der Sozialen Arbeit angepasste Leitlinien, um die langfristige Qualität im Berufsfeld zu sichern. Diese Form der professionsorientierten Selbstvergewisserung findet sich in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung nur ansatzweise, während sie in der klinischen Sozialpädagogik stärker über Netzwerkarbeit und strategische Kooperationen mit Fachverbänden realisiert wird.

Auch der Wissenstransfer im Rahmen von Personalwechsel wird im Bereich der stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe explizit thematisiert. Der Verlust von Erfahrungswissen durch ausscheidende Mitarbeitende soll durch strukturierte Übergaben und dynamische Lernprozesse abgedeckt werden. In der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung und der klinischen Sozialpädagogik findet dieser Aspekt keine direkte Erwähnung.

Abschließend lässt sich festhalten: Weiterbildung und Einschulung sind in allen drei Feldern zentrale Elemente professioneller Sozialer Arbeit. Unterschiede bestehen primär in der institutionellen Umsetzung, Ressourcenzuteilung und in der Verankerung professionsbezogener Leitbilder. Während die klinische Sozialpädagogik von klaren Strukturen und einer förderlichen Weiterbildungskultur profitiert, ist in der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung der Bedarf an systemischer Verankerung besonders deutlich. In den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe zeigt sich eine hohe inhaltliche Differenzierung sowohl in Bezug auf individuelle Einarbeitung als auch auf strategische Weiterentwicklung und professionspolitische Zielsetzungen. Übergreifend bleibt festzuhalten: Nur durch eine lernorientierte Organisationskultur, die Weiterbildung als integralen Bestandteil versteht, können Qualität und Innovation langfristig gesichert werden.

### **6.3.5 Fazit**

Trotz unterschiedlicher institutioneller Kontexte lässt sich die Frage nach den förderlichen und hinderlichen Arbeitsbedingungen für die professionelle Handlungsfähigkeit folgendermaßen beantworten. Drei strukturelle Faktoren erweisen sich als zentral: die Qualität der Führung, die Beschaffenheit der Arbeits- bzw. Rahmenbedingungen, wie auch die Personalsituation und die Stärke kollegialer Strukturen. Dabei wird deutlich, dass die Führungskultur als übergreifende Steuerungsebene fungiert, die maßgeblich Einfluss auf die beiden anderen Dimensionen hat.

Alle drei Handlungsfelder stehen vor ähnlichen Herausforderungen im Spannungsfeld von Arbeitsverdichtung, emotionaler Belastung und struktureller Ambivalenz. Deutlich wird, dass diese Belastungen nicht allein individuell bewältigt werden können, sondern tief in den institutionellen Rahmenbedingungen verankert sind. Die nicht nur durch die Organisation vorgegeben, sondern auch durch externe Faktoren, die sich auf die Arbeit auswirken, beeinflusst werden (Müller-Teusler, 2013, S. 124; OBDS, 2023, S. 2).

Die Soziale Arbeit bewegt sich häufig in Systemen, deren Strukturlogiken nur bedingt mit professionellen Ansprüchen vereinbar sind. Umso mehr gewinnen organisationale Faktoren an Bedeutung, die Reflexion, Weiterentwicklung und kollektive Handlungsfähigkeit fördern. Wie Heiner (2000) hervorhebt, stellen Selbstevaluation und Supervision zentrale Instrumente dar, um sowohl strukturelle Spannungen als auch emotionale Belastungen professionell zu bearbeiten. Selbstevaluation beschreibt dabei einen durch Fachkräfte initiierten und gesteuerten Reflexionsprozess, der auf systematisch erhobenen Informationen basiert und der Analyse sowie Weiterentwicklung des beruflichen Handelns dient. Supervision hingegen fokussiert, meist in begleiteter oder kollegialer Form, auf emotional und interaktional herausfordernde Situationen und unterstützt Fachkräfte bei der Verarbeitung sowie bei der Entwicklung alternativer Handlungsstrategien (S. 591–592).

Im Zentrum dieser organisationalen Steuerung steht die Führungskultur. Sie beeinflusst nicht nur die Zugänglichkeit zu Ressourcen, die Gestaltung von Arbeitsstrukturen und die Ermöglichung von Weiterbildung, sondern prägt auch den Umgang mit Belastungen, die Reflexionskultur im Team sowie die Qualität des Austauschs (Weinke, 2014, S. 12). Heiner (2000) betont, dass Führung eine zentrale Dienstleistung innerhalb von Organisationen darstellt. Sie kann Orientierung geben, tragfähige Lösungen ermöglichen und Weiterentwicklungsprozesse wirksam begleiten. Verantwortlich ausgeübte Führung fördert sowohl organisationales Lernen als auch strategische Transformation. Bleibt sie hingegen aus oder zeigt sich als defizitär, kann sie die Motivation der Fachkräfte untergraben, Entwicklung blockieren und sich langfristig negativ auf deren psychisches Wohlbefinden auswirken (S. 134). Wo Führung partizipativ, struktursensibel und professionell agiert, entsteht ein Klima, das Handlungssicherheit, Motivation und fachliche Entwicklung fördert. Wo diese Führung ausbleibt oder Defizite aufweist, wirken sich strukturelle Schwächen direkt auf die professionelle Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden aus.

Zudem wird ersichtlich, dass kollegiale Beziehungen und Teamprozesse als tragende Säulen für Stabilität fungieren, insbesondere in Fällen, in denen Führung oder Struktur Defizite aufweisen oder deren Behebung eine Zusammenarbeit aller erfordert. Teams werden zu sozialen, fachlichen und emotionalen Ressourcenträgern, wenn sie durch eine unterstützende Teamkultur und verlässliche Kommunikation gestärkt werden. Ihre Wirkung ist jedoch immer auch abhängig davon, ob sie von der Leitungsebene gewollt, zugelassen und gefördert werden. Gleichzeitig wirkt sich eine durch Vertrauen, Anerkennung und Wertschätzung geprägte Führung positiv auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden aus. Fachliche Handlungsspielräume und eine offene Feedbackkultur gelten dabei als zentrale Merkmale gelingender Arbeitsbedingungen. Zudem wird ersichtlich, dass kollegiale Beziehungen und Teamprozesse als tragende Säulen für Stabilität fungieren, insbesondere in Fällen, in denen Führung oder Struktur Defizite aufweisen oder deren Behebung eine Zusammenarbeit aller erfordert. Teams werden zu sozialen, fachlichen und emotionalen Ressourcenträgern, wenn sie durch eine unterstützende Kultur und verlässliche Kommunikation gestärkt werden. Ihre Wirkung ist jedoch immer auch abhängig davon, ob sie von der Leitungsebene gewollt, zugelassen und gefördert werden.

Auch aus strategischer Sicht wird betont, dass attraktive Arbeitsbedingungen ein zentrales Mittel zur Fachkräftebindung darstellen. Nur wenn Organisationen gezielt auf Bedürfnisse und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden eingehen, wird angenommen, dem Personalmangel langfristig entgegentreten zu können. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Caritaspanels 2022, das anhand umfangreicher Datenerhebungen belegt, wie stark soziale Organisationen von einem zunehmenden Mangel an qualifizierten Bewerber\*innen betroffen sind. Die Studie zeigt, dass viele Einrichtungen Probleme bei der Personalgewinnung haben und über 20 % der Stellen unbesetzt bleiben (Pietsch et al., 2024, S. 37). Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, versuchen Träger, durch optimale Arbeitsbedingungen, Fortbildungsangebote und flexible Arbeitszeitmodelle ihre Mitarbeitenden stärker zu binden. Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung nachhaltiger Personalbindung als zentrales Element zur Stabilisierung organisationaler Strukturen und zur Vermeidung von Fluktuation (Pietsch et al., 2024, S. 40, 42).

In Bezug auf die Subforschungsfrage nach den förderlichen bzw. hinderlichen Arbeitsbedingungen für die professionelle Handlungsfähigkeit lässt sich Folgendes festhalten: Professionelles Handeln und auch die Aufrechterhaltung professioneller Handlungsfähigkeit entstehen nicht im luftleeren Raum, sondern in einem Geflecht aus führungsbezogenen, strukturellen und kollegialen Faktoren. Die Führungskultur ist dabei das zentrale Bindeglied, das die Qualität und Wirksamkeit dieser Faktoren beeinflusst und ihnen Richtung gibt. Unter der Annahme von Ökonomisierungsprozessen, wie sie von Bakic et al. (2007) beschrieben werden, gewinnt diese Rolle der Führung noch weiter an Bedeutung. Denn unter Bedingungen von Effizienz- und Kostendruck, personeller Unterbesetzung und standardisierten Verfahren wird die Umsetzung professioneller Standards zunehmend erschwert (S. 3f.). Umso wichtiger wird eine lernorientierte, reflexive und partizipative Führungspraxis, die Fachkräften Orientierung gibt, Handlungsspielräume sichert und komplexe Anforderungen in einem unterstützenden Rahmen verhandelbar macht. Sie ist keine Option, sondern eine unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltige Professionalität und zukunftsfähige Soziale Arbeit. Um Arbeitsbedingungen möglichst nachhaltig zu gestalten und eine hohe Qualität für alle Beteiligten sicherzustellen, sollten notwendige Anpassungs- und Entwicklungsprozesse unter weitreichender Partizipation der Fachkräfte erfolgen. Eine partizipative Gestaltung kann die Identifikation mit organisationalen Veränderungsprozessen fördern, sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und die berufliche Bindung der Mitarbeiter\*innen erhöhen. In der folgenden Aussage wird noch einmal deutlich, dass Personalknappheit und die damit verbundene Bindung von Fachkräften eine zentrale Rolle spielen.

[...] ist es ganz wichtig, sich da das anzuschauen. Das ist eine ganz eine wichtige Bedingung, glaube ich für Mitarbeiter oder ganz wichtig, dass sie das wertgeschätzt wird, wie ich arbeite und was ich arbeite. Und ich glaube, da müssen die Organisationen gut hinschauen. [...] also ich glaube, überall gibt es Mitarbeitersuchen ja jeder, jeder braucht und will und dann muss ich mir das Thema anschauen. Ja, es ist eine wichtige Bedingung für Mitarbeiter\*innen. (SWB 3, Pos. 285-291, 294-296)

Hier wird die Ökonomisierung aufgrund des Personalmangels klar sichtbar. Organisationen müssen sich um die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte kümmern und entsprechend optimale Arbeitsbedingungen durch partizipative Entwicklungs- und Anpassungsprozesse schaffen.

Aufbauend auf der gesamten Darstellung und Interpretation der Ergebnisse wird konkret Bezug auf die Beantwortung der Hauptforschungsfrage genommen. Diese lautet: Wie kann es gelingen, die Handlungsfähigkeit von Sozialpädagog\*innen aufrechtzuerhalten, während man gleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Arbeitsumgebung konfrontiert ist?

## 7 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

*Krendl Georg, Schlager Nina, Taxer Martina*

Die erhobenen Daten und daraus erstellten Ergebnisse zeigen, dass die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit zunehmend im Spannungsfeld struktureller Belastungen und ökonomischer Rationalisierungen steht. Die Analyse der drei Handlungsfelder zeigt: Trotz je eigener Logiken und Herausforderungen verbindet diese Arbeitsfelder die Notwendigkeit, unter erkennbaren ökonomischen Tendenzen fachlich fundiert, beziehungsorientiert und reflektiert zu agieren.

Ein erster Schlüssel liegt in der Betrachtung jener Kernkompetenzen, die professionsübergreifend als tragend erscheinen. So wird die Fähigkeit zur klaren, wertschätzenden Kommunikation in allen Bereichen als wesentlich beschrieben, insbesondere in Kontexten, in denen Lebenslagen von Adressat\*innen von Unsicherheit, Belastung und Vulnerabilität geprägt sind. Gleiches gilt für Selbstreflexion und Resilienz, die es Fachkräften ermöglichen, auch unter anhaltendem Druck professionell agieren zu können, eigene Belastungsgrenzen wahrzunehmen und sich emotional abzugrenzen. Teamfähigkeit und interdisziplinäre Kooperation treten als weitere Konstanten hervor, die gerade dann zur Ressource werden, wenn strukturelle Unterstützung fehlt. Flexibilität stellt eine zentrale Voraussetzung für Handlungsfähigkeit in den untersuchten Arbeitsfeldern dar. Sie ist dabei nicht im Sinne blinder Gefügigkeit zu verstehen, sondern als reflektierte und kompetente Reaktion auf sich wandelnde Anforderungen.

So einheitlich diese Kompetenzen scheinen, so deutlich offenbaren sich Unterschiede in ihrer konkreten Ausprägung. Während in stationären Kontexten, wie den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe, institutionelle Vorgaben, Teamentscheidungen und geregelte Abläufe das professionelle Handeln strukturieren, verlangt das aufsuchende Setting der interdisziplinären Frühförderung und Familienbegleitung ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Fachkräfte treffen Entscheidungen oftmals allein, situativ und unter Zeitdruck. Was die Notwendigkeit zur Selbstregulation und zur kritischen Reflexion verstärkt. Auch die klinische Sozialpädagogik ist durch Akutsituationen, knappe zeitliche Vorgaben und personelle Engpässe geprägt, wobei zumindest teilweise auf institutionelle Ressourcen wie Supervision zurückgegriffen werden kann. Dennoch zeigt

sich in allen Feldern, dass die strukturellen Vorgaben und wahrgenommenen Ökonomisierungstendenzen einen wesentlichen Einfluss auf das professionelle Handeln haben und als nicht stabil betrachtet werden können. Diese Fragilität wird insbesondere im Zusammenhang mit Ökonomisierungsprozessen sichtbar. Die Interviews und Expertinnenstatements belegen, dass wirtschaftliche Steuerungslogiken tief in den beruflichen Alltag eingreifen. Fachkräfte erleben Budgetkürzungen, Personalmangel, Dokumentationspflichten und standardisierte Ergebnisorientierung nicht als abstrakte Rahmenbedingungen, sondern als konkrete Einflussgrößen auf ihre Praxis. Die Reaktionen darauf sind ambivalent. Während manche Strategien wie kollegiale Unterstützung, kreative Prozesslösungen oder individuelle Grenzziehung kurzfristig entlasten können, besteht die Gefahr, dass sich pragmatische Anpassung zur Normalität verfestigt. Besonders in den stationären Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe kann dies zu einer Kultur der stillen Resignation führen, in der strukturelle Mängel hingenommen werden, weil Verbesserung unrealistisch erscheint. Diese schlechende Abnahme professioneller Ansprüche führt langfristig nicht nur zu einer Gefährdung fachlicher Standards, sondern auch zur Destabilisierung der beruflichen Identität der betroffenen Fachkräfte.

Gleichzeitig wird in der Analyse deutlich, dass professionelle Handlungsfähigkeit kein starres, sondern ein dynamisches Zusammenspiel vieler verschiedener Faktoren ist. Dies zeigt sich im Wechselspiel von individuellen Kompetenzen, organisationalen Bedingungen und sozialem Miteinander entfaltet. Drei strukturelle Faktoren erweisen sich dabei als entscheidend: die Qualität der Führung bzw. auch der Führungsstil an sich, die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen und die Stärke kollegialer Beziehungen. Führung ist nicht bloß administrative Leitung, sondern prägt maßgeblich die Reflexionskultur, den Umgang mit Belastungen und den Zugang zu Ressourcen. Wo Führung partizipativ, struktursensibel und professionsorientiert agiert, entsteht ein Klima, das Handlungssicherheit und Entwicklung ermöglicht. Umgekehrt wirkt sich mangelnde Führung direkt negativ auf die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte aus. Ein Umstand, der in den Interviews mehrfach betont wurde.

Kollegiale Strukturen wirken in diesem Kontext als stabilisierendes Element insbesondere dort, wo Führung ausfällt oder Rahmenbedingungen nicht stabil bzw. zu starr sind. Teams fungieren als soziale, fachliche und emotionale Ressourcenträger, sofern sie durch eine unterstützende Kultur getragen werden. Doch auch ihre Wirksamkeit ist an Voraussetzungen gebunden. Sie benötigen Zeit, Reflexionsmöglichkeiten und institutionelle Anerkennung, um ihre stabilisierende Funktion entfalten zu können. Damit rückt erneut die Verantwortung der Organisationen in den Fokus. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass vermeintliche Zusätze wie Reflexion, kollektives Lernen und fachliche Entwicklung in der Realität zentrale Voraussetzungen für nachhaltige professionelle Praxis sind.

Schließlich zeigt sich, dass eine nachhaltige Stärkung professioneller Handlungsfähigkeit nur gelingen kann, wenn wirtschaftliche Steuerung nicht fachliche Qualität verdrängt. Vielmehr braucht es einen kontinuierlichen Dialog zwischen ökonomischen Anforderungen und professionsspezifischem Wissen. Fachkräfte müssen in Planungsprozesse eingebunden werden, Dokumentationspflichten und administrative Aufgaben kritisch überprüft und zeitlich realistisch ausgestaltet sein. Dabei geht es nicht

um die Abschaffung von Steuerung, sondern um ihre professionssensible Gestaltung. Nur so kann verhindert werden, dass ökonomische Logiken zur Deprofessionalisierung beitragen.

Trotz negativer Auswirkungen auf die Arbeitsqualität kann Ressourcenknappheit zu einer gewissen Professionalisierung und Stärkung der Handlungsfähigkeit führen, da sie Fachkräfte dazu zwingt, Prozesse zu optimieren und mit schwierigen Situationen umzugehen. Resilienz wird dabei als möglicher Nebeneffekt beschrieben, auch wenn eine generelle Verbesserung der Arbeitsqualität nicht festzustellen ist. Kritisch wird jedoch angemerkt, dass eine scheinbare Effizienzsteigerung unter knappen Bedingungen zu fatalen Fehlschlüssen führen kann, etwa wenn Kostenträger daraus ableiten, dass dauerhaft weniger Personal ausreiche. Diese Ausführungen machen deutlich, wie eng Anpassungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit miteinander verwoben sind jedoch mitunter zu einem hohen Preis. Handlungsfähigkeit kann unter ökonomischem Druck kurzfristig aufrechterhalten oder sogar gestärkt werden doch ohne strukturelle Entlastung und professionssensible Steuerung droht langfristig ein Verlust an Qualität, Arbeitszufriedenheit und professionellem Handeln.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Professionelle Handlungsfähigkeit entsteht nicht im individuellen Kraftakt, sondern im Zusammenspiel struktureller, kollegialer und führungsbezogener Faktoren. Sie aufrechtzuerhalten erfordert institutionelle Verantwortung, partizipative Führungskultur und die Bereitschaft, wirtschaftliche Entscheidungen mit fachlicher Realität abzugleichen. Wo dies gelingt, bleibt Soziale Arbeit nicht nur handlungsfähig, sondern sie wird zukunftsfähig. Das letzte Kapitel der Masterarbeit liefert eine abschließende Betrachtung und einen Ausblick für mögliche folgende Forschungen.

## 8 Abschließende Betrachtung und Ausblick

Die Haupt- und Subforschungsfragen dieser Arbeit greifen zentrale, zugleich jedoch äußerst komplexe Dimensionen professioneller Handlungsfähigkeit im Kontext ökonomischer Steuerung auf. Es zeigt sich, dass ihr voller Umfang nur bedingt im Rahmen einer Masterarbeit bearbeitet werden kann. Vielmehr konnte ein erster, exemplarischer Einblick in drei unterschiedliche Handlungsfelder gegeben werden, der zentrale Spannungsfelder sichtbar macht, Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen bietet und durch den Vergleich der Felder sowohl Überschneidungen als auch Unterschiede im professionellen Handeln herausarbeitet.

Ursprünglich war geplant, auf Basis der Interviews konkrete Strategien und Maßnahmen zur Sicherung professioneller Handlungsfähigkeit abzuleiten. Im Verlauf der Analyse zeigte sich jedoch, dass eine solch detaillierte Ausarbeitung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde. Gleichwohl stellt dies einen wertvollen Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung dar, insbesondere im Hinblick auf praxisnahe Handlungsempfehlungen für Organisationen und Teams.

Damit verbunden ergeben sich weiterführende forschungsrelevante Überlegungen. So wäre eine vertiefte Betrachtung der einzelnen Handlungsfelder lohnend, etwa um feldspezifische Dynamiken professioneller Anpassung differenzierter zu erfassen. Zukünftige Überlegungen könnten zudem die Partizipation von Fachkräften in Führungs- und Entscheidungsprozesse stärker einbeziehen, um Mitsprache, fachliche Rückkopplung und gemeinsame Verantwortung strukturell zu verankern. Ergänzend dazu erscheint es vielversprechend, auch die Perspektive der Geldgeber, etwa auf Seiten von Kostenträgern oder Förderinstitutionen, stärker einzubeziehen. Ihre Sicht auf Effizienz, Qualität und Steuerung professioneller Praxis bleibt bislang weitgehend unbeleuchtet, ist jedoch entscheidend für das Verständnis institutioneller Rahmenbedingungen und möglicher Spielräume.

Gerade an der Schnittstelle zwischen professionellem Anspruch und ökonomischer Steuerung zeigt sich, wie dringlich eine Forschung ist, die Praxiswissen ernst nimmt, strukturelle Bedingungen mitdenkt und so sowohl zur Sicherung fachlich fundierter Sozialer Arbeit als auch zur Förderung langfristiger Arbeitszufriedenheit beiträgt.



## Literatur

- Arbeiterkammer Wien. (2024). *Ergebnisse der AK-Befragung zur Sozialen Arbeit.* [https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheitsberufe/AK-Befragung\\_Soziale\\_Arbeit\\_Ergebnisse.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheitsberufe/AK-Befragung_Soziale_Arbeit_Ergebnisse.pdf)
- Association of Child Life Professionals. (2023). *Child life competencies and standards.* <https://www.childlife.org/practice/child-life-competencies>
- Bakic, J., Diebäcker, M., & Hammer, E. (2007, Juni 04). WienerErklärung\_04062007.
- Bakic, J., Diebäcker, M., & Hammer, E. (2008). Die Ökonomisierung Sozialer Arbeit in Österreich. In: *Sozial Extra*, 32(1/2), 54.
- Becker-Lenz, R., Busse, S., Ehlert, G., Müller Hermann, S., & Muller-Hermann, S. (2011). *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Materialanalysen und kritische Kommentare.*
- Becker-Lenz, R., Busse, S., Ehlert, G., & Müller-Hermann, S. (Hrsg.). (2013). *Professionalität in der Sozialen Arbeit: Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven.* VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19881-1>
- Becker-Lenz, R., & Müller-Hermann, S. (2013). Die Notwendigkeit von wissenschaftlichem Wissen und die Bedeutung eines professionellen Habitus für die Berufspraxis der Sozialen Arbeit. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller-Hermann (Hrsg.). *Professionalität in der Sozialen Arbeit: Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven* (S. 203-231). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19881-1>
- Becker Lenz, R., Busse, S., Ehlert, G., & Müller-Hermann, S. (Hrsg.). (2015). *Bedrohte Professionalität: Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit.* Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00352-4>
- Beckmann, Otto, H.-U., & Schaarschuch, A. (2009). *Burnout als Folge restringierender Arbeitsbedingungen? Ergebnisse einer Studie aus der Sozialpädagogischen Familienhilfe.*
- Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz. (2021). *Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen: Sonderauswertung des Österreichischen Arbeitsklima Index.* Wien.
- Busse, S., Ehlert, G., Becker-Lenz, R., & Müller-Hermann, S. (Hrsg.). (2024). *Professionelles Handeln in und von Teams* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44539-3>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit. (2020). *Forschungsethische Prinzipien und wissenschaftliche Standards für Forschung der Sozialen Arbeit.*

- Dittmann-Dornauf, A., & Post, D. (2011). *Aktuelle Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren — Ein Stimmungsbarometer*. <https://doi.org/10.25819/UBSI/88>
- Ehlert, G. (o. J.). Professionalisierung. In *socialnet Lexikon*. Abgerufen am 13. April 2025, von <https://www.socialnet.de/lexikon/Professionalisierung>
- Ehlke, C., & Mangold, K. (2024). Begleitete Berufseinstiege im Berufsanerkennungsjahr – Notwendige Infrastrukturen für die Weiterentwicklung von Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit. In J. Franz, C. Spatscheck & A. von Rießen (Hrsg.), *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (Bd. 27, S. 166–176). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743060>
- Elias-Linde, S. (2014). *Personalknappheit als betriebswirtschaftliches Problem*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04090-1>
- Flad, C., Schneider, S., & Treptow, R. (2008). *Handlungskompetenz in der Jugendhilfe: Eine qualitative Studie zum Erfahrungswissen von Fachkräften* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flexner, A. (2001). *Is social work a profession? Research on Social Work Practice*, 11(2), 152–165. <https://doi.org/10.1177/104973150101100202>
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Aufl., Originalausgabe). Rowohlt Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flieger, P., & Schönwiese, V. (2024). Dynamiken der (De-)Institutionalisierung in der österreichischen Behindertenhilfe: Unter spezieller Berücksichtigung der Deinstitutionalisierung von Kindern mit Behinderungen. In B. Schmidtke, M. L. Kolbinger, & D. Molzbichler (Hrsg.), *Sozial—Innovativ—Nachhaltig* (S. 169–185). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1_9)
- Franz, D. (2014). Anforderungen an Mitarbeiter(innen) in wohnbezogenen Diensten der Behindertenhilfe: Veränderungen des professionellen Handelns im Wandel von der institutionellen zur personalen Orientierung. In *Teilhabe: Die Fachzeitschrift der Lebenshilfe*, (2), 48–54.
- Franz, D. & Beck, I. (2022). Normalisierung. In I. Hedderich, G. Biewer, J. Hollenweger & R. Markowitz (Hrsg.), *Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik: Eine Einführung* (2. aktualisierte und erweiterte Aufl., S. 104–110). Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.36198/9783838588049>
- Franz, J., Spatscheck, C., & van Rießen, A. (Hrsg.). (2024). *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (Bd. 27). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743060>
- Franzl, M., Thurmair, M., Held, L., Höck, S., & Wolf, H.-G. (2010). *Fragen zur Lage – Systemanalyse interdisziplinäre Frühförderung in Bayern*. Arbeitsstelle Frühförderung Bayern. <http://www.fruehfoerderung-bayern.de/projekte/franzl-2010/>
- Glammeier, S. (2024). Auf dem Rücken der Leute – Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in Wohneinrichtungen für Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung. In J. Franz, C.

- Spatscheck, & A. van Rießen (Hrsg.), Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien (S. 317–330). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743060>
- Habermann-Horstmeier, L. & Limbeck, K. (2016b, Juni 23). Arbeitsbelastung: Welchen Belastungen sind die Beschäftigten in der Behindertenbetreuung ausgesetzt? <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/originalia/arbeitsbelastung-welchen-belastungen-sind-die-beschaeftigten-der-behindertenbetreuung>
- Hanses, A. (2011). Sozialdienste in Krankenhäusern – zwischen sozialpädagogischer Orientierung und institutionellen Rahmungen. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Materialanalysen und kritische Kommentare* (S. 64-81). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heiner, M. (2000). Selbstevaluation als Element methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. In G. Uhl (Hrsg.), *Evaluation in der Sozialen Arbeit* (S. 590–597). Lambertus.
- Helfferich, C. (2014). Die Qualität aualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.
- Helsper, W. (2021). *Professionalität und Professionalisierung pädagogischen Handelns: Eine Einführung*. UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838554600>
- Henn, S., Lochner, B., & Meiner-Teubner, C. (2017). *Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit* (unter Mitarbeit von E. Strunz). Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.
- Henn, S., Lochner, B., & Meiner-Teubner, C. (2018). Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit. *Soziale Arbeit*, 67(1), 2–10. <https://doi.org/10.5771/0490-1606-2018-1-2>
- Holleederer, A., & Mayer, D. (2024). Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Erschöpfung bei Fachkräften der Heilerziehungspflege und Heilpädagogik – Ergebnisse der repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. *HeilberufeScience*. <https://doi.org/10.1007/s16024-024-00420-1>
- Homfeldt, H. G. (2012). Soziale Arbeit als Profession. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Aufl., S. 247–261). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hummel, J., Coenen, M., Voigt-Blaurock, V., Klein, C., & Jung-Sievers, C. (2021). „Child Life Specialist“-Interventionen in der klinischen pädiatrischen Versorgung: Ein systematischer Review zu Effekten auf psychische Gesundheitsparameter von Kindern und Jugendlichen. *Gesundheitswesen*, 85(1), 39–47. <https://doi.org/10.1055/a-1676-3852>
- Hummel, J., Voss, S., Clark, H., Coenen, M., Klein, C., Rehfuess, E. A., Zu Rhein, V., Voigt-Blaurock, V., & Jung-Sievers, C. (2023). Implementing a psychosocial care approach in pediatric inpatient care: Process evaluation of the pilot Child Life Specialist program at the University Hospital of Munich, Germany. *Frontiers in Pediatrics*, 11, 1178871. <https://doi.org/10.3389/fped.2023.1178871>

- Kahl, Y., & Bauknecht, J. (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit: Entwicklung, Ausmaß und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. *Soziale Passagen*, 15(1), 213–232. <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>
- Kessl, F., & Ziegler, H. (2008). „Schwarzbuch“ Soziale Arbeit: Eine Einleitung ins Thema. *Sozial Extra*, 32(1/2), 32–33. <https://doi.org/10.1007/s12054-008-0011-2>
- Klösch, J. (2014). Burn-out – Rennen bis zum Ausbrennen. In *Gesunde Arbeit*, (1), 11.
- Koeppel, C. (2019). *Behinderung, Alter(n), professionelles Handeln – Sichtweisen der Fachkräfte in stationären Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung*. <https://doi.org/10.17877/DE290R-20276>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz (6. Aufl.). Juventa Verlag.
- Kulig, W. & Theunissen, G. (2022). Empowerment. In I. Hedderich, G. Biewer, J. Hollenweger & R. Markowetz (Hrsg.), *Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik: Eine Einführung* (2., aktualisierte und erweiterte Aufl., S. 116–121) Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.36198/9783838588049>
- Lebenshilfe Tirol. (o. J.). *Geschichte des Vereins Lebenshilfe Tirol*. Abgerufen 13. April 2025, von <https://lebenshilfe.tsn.at/ueber-uns/geschichte-des-vereins-lebenshilfe-tirol>
- Lebenshilfe Tirol. (o.J.). *Konzept Frühförderung und Familienbegleitung*. Lebenshilfe Tirol.
- Karriere Center der NÖ Landesgesundheitsagentur. (2025). *Klinische Pädagogik*. <https://karriere.noe-lga.at/berufsgruppen/paedagogischer-bereich/klinische-paedagogik>
- Lenz, G. (2003). Reflexion und Fallverstehen – Grundpfeiler professionellen Handelns? In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 65–72). Rowohlt.
- Lochner, B., Henn, S., & Meiner-Teubner, C. (2019). Fachliche Anforderungen in der Sozialen Arbeit und die organisationalen Bedingungen ihrer Bewältigung. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 166(3), 86–90. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2019-3-86>
- Manderscheid, H. (2000). Solidarität stiften statt Fürsorge organisieren. In U. Wilken (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie* (S. 119-120). Lahn-Verlag.
- Meyer, N., & Alsago, E. (2023). Fluktuationen im Team: Effekt und Katalysator des Personalmangels. In J. Franz, C. Spatscheck, & A. van Rießen (Hrsg.), *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (S. 223–235). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743060>
- Mieg, H. A., Marotzki, W., & Dick, M. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Professionsentwicklung*. UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838586229>
- Mohideen, M. (2024). *Elementar- und Sozialpädagogik im klinischen Bereich unter dem Aspekt der Kinderrechte im Krankenhaus*. Sigmund Freud Privatuniversität in Kooperation mit der ARGE Bildungsmanagement GmbH.

Müller, B. (2006). Sozialpädagogische Diagnose. In M. Galuske & W. Thole (Hrsg.), *Vom Fall zum Management* (S. 83–96). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90211-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90211-1_6)

Müller, B. (2012). Professionalität: Die Differenzierung von Beruf, Expertentum und Profession. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit* (S. 955–974). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94311-4_59)

Müller, S., & Becker-Lenz, R. (2011). Professionalität in der sozialpädagogischen Betreuung von Behinderten. Szenen aus dem Wohngruppenalltag. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Materialanalysen und kritische Kommentare* (S. 84–107). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Müller-Hermann, S., & Becker-Lenz, R. (Hrsg.). (2018). *Professionalisierung: Studium, Ausbildung und Fachlichkeit Sozialer Arbeit*. Springer VS.

Müller-Teusler, S. (2013). Die unsichtbare Qualifikation. In K. Blaha, C. Meyer, H. Colla & S. Müller-Teusler (Hrsg.), *Die Person als Organon in der Sozialen Arbeit* (S. 123–133). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94216-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94216-2_7)

Myszor, F., Reuter, J. M., Steinhart, I., & Sappok, T. (2025). Hinderliche und förderliche Faktoren in der Arbeit mit Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen und herausfordernden Verhaltensweisen: Ein systematisches Rapid Review. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*. <https://doi.org/10.1007/s40664-024-00564-x>

Ney, P. (2006). Methodisches Handeln als Sozialtechnologie? Zur Professionalisierungsfrage der Sozialen Arbeit. *Sozialarbeit in Österreich*, 1, 2–12.

Niederösterreichische Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung. (2024). *RIS - NÖ Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung § 2: Landesrecht konsolidiert Niederösterreich, Fassung vom 26.11.2024*.

<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000951&FassungVom=2024-11-26&Artikel=&Paragraf=2&Anlage=&Uebergangsrecht=>

Nittel, D., & Seltrecht, A. (2008). Der Pfad der „individuellen Professionalisierung“: Ein Beitrag zur kritisch-konstruktiven erziehungswissenschaftlichen Berufsgruppenforschung. *BIOS-Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*, 21 (1), 124–145.

Oevermann, U. (2009). Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit* (S. 113–142). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91512-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91512-8_6)

Ohling, M. (2021). Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Sicht der Praktiker\_innen. *Sozial Extra*, 45(2), 134–138. <https://doi.org/10.1007/s12054-021-00357-z>

Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. (2020, November 18). *Ethische Standards für Praktiker\*innen der Sozialen Arbeit in Österreich*. <https://obds.at/dokumente/ethische-standards-fuer-praktikerinnen-der-sozialen-arbeit-in-oesterreich/>

- Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. (2022). *Soziale Arbeit in Österreich – Identifikationsrahmen für Sozialpädagogik und Sozialarbeit*.
- Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit. (2023). *Österreichische Definition der Sozialen Arbeit*. Eigenveröffentlichung.
- Pauls, H. (2013). *Klinische Sozialarbeit: Grundlagen und Methoden psycho-sozialer Behandlung* (3. Aufl.). Beltz.
- Perasso, G., Camurati, G., Morrin, E., Dill, C., Dolidze, K., Clegg, T., Simonelli, I., Lo, H. Y. C., Magione-Standish, A., Pansier, B., Gulyurtlu, S. C., Garone, A., & Rippen, H. (2021). Five reasons why pediatric settings should integrate the play specialist and five issues in practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 687292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.687292>
- Pietsch, M., Krimmer, P., & Leber, U. (2024). Fachkräftesicherung beim Deutschen Caritasverband: Aktuelle Herausforderungen und Bewältigungsansätze in der sozialprofessionellen Praxisgestaltung. In M. Franz, C. Spatscheck, & F. van Rießen (Hrsg.), *Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit* (Bd. 27, S. 36–49). Verlag Barbara Budrich.
- Plank, E., Plank, E., Sutor, H., & Plank, E. (1973). *Hilfen für Kinder im Krankenhaus: Eine Anleitung für das Klinikteam*. E. Reinhardt.
- Pretis, M. (2020). *Frühförderung und Frühe Hilfen: Einführung in Theorie und Praxis: mit 9 Checklisten als Online-Zusatzmaterial*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Prölß, R. (2017). Immer mehr Qualität, Effizienz, Effektivität...? Sind Standards in der Kinder- und Jugendhilfe Last oder Segen für die kommunale Ebene? *Sozial Extra*, 41(2), 46–50. <https://doi.org/10.1007/s12054-017-0028-5>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.
- Rentrop, L. (2021). *Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit*. <https://opus4.kobv.de/opus4-ash/frontdoor/index/index/year/2021/docId/325>
- Resch, B., Hasenbacher, V., & Kurz, R. (2020). Die Bedeutung und Effizienz interdisziplinärer Frühförderung für Kinder mit Beeinträchtigung oder drohender Behinderung – eine Literaturrecherche. *Pädiatrie & Pädologie*, 55(4), 186–196. <https://doi.org/10.1007/s00608-020-00815-z>
- Rövekamp-Wattendorf, J. (2020). *Berufliche Belastungen bewältigen: Psychosoziale Herausforderungen in helfenden Berufen* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-032756-6>
- Schagerl, M. (2009). Spannungsfelder zwischen institutionellen Vorgaben und Gerechtigkeitsvorstellungen in der Sozialen Arbeit. *soziales\_kapital – wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit*, (3), 1–12. <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/148/209.pdf>

- Scherr, A. (2018). Professionalität - ein Qualitätsmerkmal von Organisationen: Warum es nicht genügt, Fachkräfte als Träger professioneller Kompetenzen zu adressieren. *Sozial Extra*, 42(1), 8–13. <https://doi.org/10.1007/s12054-017-0108-6>
- Schneiders, K. (2020). *Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit* (R. Bieker, Hrsg.; 1. Aufl.). W. Kohlhammer GmbH. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-030767-4>
- Schönwiese, V. (2020). Geschichte und Strategie der Selbstbestimmt Leben Bewegung. *bidok – Behinderung Inklusion Dokumentation* (30), 23—27.
- Schuppener, S. (2022). Selbstbestimmung. In I. Hedderich, G. Biewer, J. Hollenweger & R. Markowetz (Hrsg.), *Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik: Eine Einführung* (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 110–115). Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.36198/9783838588049>
- Schütze, F. (2021). *Professionalität und Professionalisierung in pädagogischen Handlungsfeldern: Soziale Arbeit*. UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838554624>
- Schwab, S. (2022). Partizipation. In I. Hedderich, G. Biewer, J. Hollenweger & R. Markowetz (Hrsg.), *Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik: Eine Einführung* (2. Aktualisierte und erweiterte Auflage). S. 130–134. Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.36198/9783838588049>
- Simon, L. (mit Kühl, J., Seidel, A., & Weiß, H.). (2023). *Interdisziplinäre Zusammenarbeit und inklusive Frühförderung* (1. Aufl.). Kohlhammer Verlag.
- Simsa, R. (2022). Leadership und Veränderung – Veränderung von Leadership. In H. König, D. Böhnisch & L. Gümbel (Hrsg.), *Inklusion und Transformation in Organisationen* (S. 133–147). Beltz Juventa.
- Staub-Bernasconi, S. (2019). Silvia Staub-Bernasconi (2019). Menschenwürde – Menschenrechte – Soziale Arbeit. Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen. *Sozial Extra*, 43(6), 425–426. <https://doi.org/10.1007/s12054-019-00229-7>
- Stimmer, F. (2020). *Grundlagen des methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit* (4., aktualisierte Auflage). Verlag W. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-035929-1>
- Temmes, L. M. (2015). Anerkennungskultur in prekären Frühfördererverhältnissen und ihre Bedeutung für das Gelingen von inklusiver Teilhabe. In L. König & H. Weiß (Hrsg.), *Anerkennung und Teilhabe für entwicklungsgefährdete Kinder: Leitideen in der Interdisziplinären Frühförderung* (S. 197–202). W. Kohlhammer.
- Thurmair, M., & Naggl, M. (2010). *Praxis der Frühförderung: Einführung in ein interdisziplinäres Arbeitsfeld* (4., überarbeitete Auflage). Ernst Reinhardt Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838521718>
- Tomic-Hensel, M. (2019). Ökonomisierung als Widerspruchsbearbeitung. Kritisch-analytische (Forschungs-)Perspektiven für die Soziale Arbeit. *soziales\_kapital*, 21, 59–73.
- Traweger, C. (2016). *Qualitätserhebung – Fragebogen zur Elternzufriedenheit*. Frühfördern.at. Institut für Politikwissenschaft, Universität Innsbruck.

- Trescher, H. (2016). Anforderungen an professionell handelnde Pädagog\*innen in stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe. In *Gemeinsam leben: Zeitschrift für Inklusion*, 24(1), 31–38.
- Trescher, H. (2017). Zur bürokratischen Überformung der Subjekte: Wohnen in der stationären Alten- und Behindertenhilfe. In M. Meuth (Hrsg.), *Wohn-Räume und pädagogische Orte* (S. 245–266). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15805-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15805-7_10)
- Unterbringungsgesetz – UbG,. BGBI. Nr. 155/1990. (1990). Bundesgesetz über die Unterbringung psychisch Kranker. Bundesgesetzblatt für Republik Österreich. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011038>
- Unterkofler, U. (2018). Professionsforschung im Feld Sozialer Arbeit. In C. Schnell & M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Handbuch Professionssoziologie* (S. 1–21). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13154-8\\_20-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13154-8_20-1)
- Veeneklaas, G. M. H., Gobée, J. I., & Kloot Meijburg, W. J. van der. (1975). *Kind im Krankenhaus: Psychosoziale Betreuung am Krankenbett*. Thieme.
- Vereinte Nationen. (2016). *UN-Behindertenrechtskonvention-Deutsche Übersetzung der Konvention und des Fakultativprotokolls*. Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz. <https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=19>
- Vorheyer, C. & Nagel, U. (2011). Professionalität in der sozialpädagogischen Betreuung von Behinderten. Szenen aus dem Wohngruppenalltag. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, S. Müller-Hermann & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit: Materialanalysen und kritische Kommentare* (S. 107-112). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wegscheider, A. (2020). Die Geschichte der institutionellen Versorgung in Oberösterreich. bidok – *Behinderung Inklusion Dokumentation*, (30), 15–17.
- Weiß, H. (2017). Originalarbeit: Last der großen Hoffnungen, Passion und Selbstsorge. *Frühförderung interdisziplinär*, 36(3). <https://doi.org/10.2378/fi2017.art12d>
- Wendt, W. R. (2000). Bannkreis der Ökonomie – Bannkreis des Sozialen. In U. Wilken (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie* (S. 34- 52). Lahn-Verlag.
- Wesselborg, B. & Bauknecht, J. (2023). Belastungs- und Resilienzfaktoren vor dem Hintergrund von psychischer Erschöpfung und Ansätzen der Gesundheitsförderung im Lehrerberuf. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 18(2), 282–289. <https://doi.org/10.1007/s11553-022-00955-z>
- Wildfeuer, A. (2011). Praxis. In P. Kolmer & A. Wildfeuer (Hrsg.), *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe* (S. 1774–1804). Alber.
- Zink, K. (2024). Funktion(en) von „Team“ für die Bearbeitung professioneller Anforderungen. In R. Becker-Lenz et al. (Hrsg.), *Professionelles Handeln in und von Teams* (S. 263 ff.). Springer VS.

## **Abkürzungen**

ACLP	Association of Child Life Professionals
AK	Arbeiterkammer
BAJ	Berufsanerkennungsjahr
BMSGPK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
CLS	Child Life Specialists
DGSA	Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
IAB	Betriebspanel Institut für Arbeitsmarkte und Berufsforschung
FFFB	Interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung
ICF	Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit
LGA	Die niederösterreichische Landesgesundheitsagentur
LMU	Ludwig Maximilian Universität München
NÖ WTBV	NÖ Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung
OBDS	Österreichischer Berufsverbund der Sozialen Arbeit
UbG	Unterbringungsgesetz

## **Tabellen**

Tabelle 1: Liste der Erhebungsdaten; eigene Darstellung

# Anhang

Leitfaden Expertinnenstatement:

## Leitfaden für Expertinnenstatements

- Wie kann es gelingen, die Handlungsfähigkeit von Sozialpädagog\*innen aufrechtzuerhalten, während mangleichzeitig mit einer ökonomisch orientierten Umgebung konfrontiert ist?
- Was verstehen Sozialpädagog\*innen unter professioneller Handlungsfähigkeit?
- Welche Kompetenzen werden von ihnen als zentral erachtet?
- Wie nehmen Sozialpädagog\*innen Ökonomisierungsprozesse wahr und wie beeinflussen sie die professionelle Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit?
- Welche Arbeitsbedingungen werden als förderlich oder hinderlich für die professionelle Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit betrachtet?
- Welche personalen Kompetenzen benötigen Sozialpädagog\*innen, um professionell mit Belastungen und Stressfaktoren umzugehen?
- Was wird aus Sicht der Sozialpädagog\*innen benötigt, um handlungsfähig zu bleiben oder wieder handlungsfähig zu werden?

Leitfaden der Interviews:

1. Was ist für Sie professionelle Handlungsfähigkeit in Ihrem Berufskontext?
2. Was bedeutet es für Sie professionell handlungsfähig zu sein?
3. Welche Kompetenzen halten Sie für notwendig, um professionell handlungsfähig zu sein?
4. Was braucht man Ihrer Meinung nach dazu, um professionell handlungsfähig zu sein?
5. Können Sie mir von konkreten Erfahrungen und Situationen berichten, in denen Sie professionell gehandelt haben?
6. Welche Voraussetzungen oder Bedingungen waren vorhanden, damit Sie sich als handlungsfähig erlebten? (Möglichkeiten nachzufragen: Möglichkeiten, die Sie als SP haben / Strukturen / Rahmenbedingungen / Aus- u. Weiterbildungen)
7. Wie nehmen Sie die Rahmenbedingungen und Strukturen in (Ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld) in ihrer Arbeit wahr?

8. Gab es konkrete Situationen, in denen wirtschaftliche, finanzielle und / oder zeitliche Überlegungen Ihr sozialpädagogisches Handeln beeinflusst und Ihre Entscheidungen eingeschränkt haben?
9. Können Sie sich an konkrete Situationen erinnern, in denen aus wirtschaftlichen, finanziellen und / oder zeitlichen Gründen Ihre Handlungsfähigkeit erweitert wurde?
10. Welche Strategien haben Sie entwickelt, um mit den wirtschaftlichen, finanziellen und / oder zeitlichen Veränderungen Ihre professionelle Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern?
11. Welche Veränderungen oder Entwicklungen im Arbeitsfeld sehen Sie in Zukunft, die Ihre Arbeit weiter beeinflussen könnten?
12. Welche weiteren Maßnahmen oder Veränderungen würden Ihnen helfen, besser mit wirtschaftlichen und / oder zeitlichen (ökonomischen) Veränderungen umzugehen?
13. Welche Faktoren, neben den schon genannten, tragen für Sie dazu bei, dass Sie Ihre professionelle Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gut ausüben können? (konkretes Beispiel)
14. Welche Rahmenbedingungen oder Gegebenheiten empfinden Sie als hinderlich für Ihre professionelle Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit? (konkretes Beispiel)
15. Welche Veränderungen oder Maßnahmen würden Sie sich von Ihrer Organisation oder Ihrem Arbeitgeber wünschen, um Ihre Handlungsfähigkeit verbessern zu können?
16. Haben Sie Vorschläge, wie Rahmenbedingungen (Arbeitsbedingungen) gestaltet werden könnten, um die professionelle Handlungsfähigkeit aller Mitarbeiter\*innen zu fördern?
17. Wie würden Sie beruflichen Stress und Belastung beschreiben?
18. Woran erkennen Sie für Sie berufliche Stress – oder Belastungssituationen?
19. Welche persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften halten Sie für wichtig, um mit solchen Belastungen und Stresssituationen professionell umgehen zu können? (konkretes Beispiel)
20. Können Sie sich an eine konkrete berufliche Situation erinnern, in der Sie das Gefühl hatten, Ihre professionelle Handlungsfähigkeit zu verlieren? Beschreiben Sie bitte diese Situation.

21. Welche persönlichen und / oder beruflichen Ressourcen sind Ihrer Meinung nach entscheidend, um professionell handlungsfähig zu bleiben?
22. Welche Bewältigungsstrategien haben sich für Sie persönlich als wirksam erwiesen, um mit Belastungen in der Arbeit umzugehen?
23. Gibt es spezifische Maßnahmen oder Strategien, die Sie ergreifen, um aus einer solchen Situation, in der Sie nicht mehr professionell handlungsfähig sind, herauszukommen?
24. Haben Sie Ideen, was neue Mitarbeiter\*innen bräuchten, um mit belastenden Situationen persönlich optimal umgehen zu können? (Möglichkeiten nachzufragen: Möglichkeiten, die Sie als SP haben / Strukturen / Rahmenbedingungen / Aus- und Weiterbildungen)

Auswertungsbeispiel eines Interviews:

Dokument	Codierte Segmente	Codes	Kommentare
KSP 1, Pos. 718-722	Warum triggert mich das jetzt gerade so? Oder warum halte ich das gerade gar nicht aus? Oder warum spüre ich jetzt so ein Ärger der Person gegenüber, dass man sich da selber auch immer wieder kritisch hinterfragt? woher das kommt und warum man nicht jetzt offen und neutral dem gegenüber stehen kann?	Kritische Selbsthinterfragung, Selbstreflexion Eigene Grenzen wahrnehmen, Offenheit, Neutrale Haltung	Fachkraft scheint geübt in Situationen zu sein, welche sie überfordern, ausgeprägte Fähigkeit der Selbstreflexionsfähigkeit