

verstehen oder einfach das Glück haben, ihre Position zu behalten beziehungsweise zu behaupten. Stehe ich einseitig auf der Seite der „Sieger“ oder habe ich auch die Verlierer im Blick? Thematisiere ich als Berater rechtzeitig, wie sich der Kampf um Arbeitsplätze und dessen Ausgang auf beiden Seiten auswirken kann: Auf der einen Seite kann der Verlust des Arbeitsplatzes die persönliche Existenz gefährden. Auf der anderen Seite kann diese Auseinandersetzung auch bei den Gewinnern bleibende Spuren hinterlassen: Zum Beispiel, dass in der Folge gelungener Restrukturierungsmaßnahmen bei denen, die bleiben (dürfen), unterschwellige Schuldgefühle auftauchen können, die daraus resultieren, zu den „Überlebenden“ zu gehören, in Anlehnung an eine Formulierung von P. Sloterdijk „... von der größten von allen moralischen Schamlosigkeiten und zugleich der unvermeidlichsten, ein Überlebender zu sein“ und eine latente Verunsicherung, wie lange der gewonnene Platz gehalten werden kann.

## Literatur

- Doppler, K. (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 2.
- Doppler, K. (2009): Die Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels. In: Edding, C./ Schattenhofer, K. (Hrsg.): Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim/Basel, S. 86-123.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Frankfurt/New York.
- Doppler, K. (2006): Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1.
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/New York.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt/New York.
- Hüther, G. (2009): Biologie der Angst. Göttingen.
- Schein, E. H. (1995): Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 3, S. 4-13.
- Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt.

## Anschrift der Autoren:

Klaus Doppler, Ammergastr.15, D-81377 München

*Isabell Hinrichsen*

## Höher, schneller, besser, weiter ... Anmerkungen aus der Oberlausitz

**Zusammenfassung:** Die Autorin berichtet von ihren Erfahrungen als Supervisorin in Ostsachsen und von Gesprächen mit KollegInnen und Bekannten. Welche Beschleunigungen werden in der sozialen Arbeit sichtbar, wo und wie hat sich das Leben insgesamt beschleunigt und welche sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle? Den Abschluss bildet eine gemeinsame Reflektion mit Supervisionskolleginnen und -kollegen.

Eine Anfrage, ob ich mir vorstellen kann, einen Artikel für das Forum Supervision zu schreiben. Zum Thema Beschleunigung. Mit dem Blick auf die Situation in Ostdeutschland. Das richtet zunächst meinen Blick auf meine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen.

Mein Verhältnis zum Osten Deutschlands ist geprägt von meinen persönlichen Erfahrungen seit wir (mein Mann und ich) vor knapp zehn Jahren hier her in die Lausitz an den östlichsten Rand der Republik zogen. Es ist verbunden mit der beruflichen Erfahrung als Supervisorin, mit der ich hier begonnen habe. Mit dem Leben im Provinzstädtchen Görlitz, das unweit der polnischen Grenze für mich selbst zunächst eher Entschleunigung als Beschleunigung bietet. Für mich, die ich (im Rahmen meiner Tätigkeit für die Entwicklungszusammenarbeit) immer mal wieder im Sauseschritt nach Windhoek, Peshawar oder Tegucigalpa reise, die ich für eine zweistündige Besprechung in Frankfurt/Main acht Stunden hin und acht Stunden zurück mein Leben „in vollen Zügen“ genieße, für mich mit meiner ewigen Sorge, die Zeit könne knapp werden, ist Görlitz mit seiner beschaulichen Neißelandschaft und seinen des nächstens hochgeklappten Bürgersteigen ein friedlicher Fleck Heimat geworden, wo ich mich zurücklehnen und durchschnaufen kann. Jenseits der gemütlichen Provinzialität des Ortes hat meine Entspannung, mein Wohlfühlen natürlich auch mit den Menschen zu tun. Auf mich wirkt die hiesige direkte Art des Umgangs miteinander, die Tatsache, nicht dauernd darum konkurrieren zu müssen, wer am schlagfertigsten, witzigsten, aber auch schnellsten ist, und nicht ständig nach Selbstdarstellung zu streben (Witz über die Wessis: Wozu brauchen die im Westen ein dreizehntes Schuljahr? Antwort: Sie haben ein Jahr Schauspielunterricht) wiederum entschleunigend. Das klingt nach Klischee, aber ich erlebe es in der Tat so und empfinde es als angenehm. Und dann gibt es ja auch den einen oder anderen chaotisch-heiteren Verein, wo sich so typisch ostdeutsch leistungsbereite Eigeninitiative und soziales Engagement mit wohltuend nicht-konkurrentem Miteinander verbinden.

Im Arbeitsleben jedoch, und hier beziehe ich mich vor allem auf die Bereiche der sozialen Arbeit, dreht sich das Hamsterrad wie überall. Die grundlegenden Probleme sind erst mal die gleichen. Der Druck durch befristete oder flexibilisierte Arbeitsverhältnisse und dadurch beschleunigten Wechsel wächst. Teilzeitarbeit und Befristung machen die Existenzgrundlage unsicher. Es wird mehr Mobilität erwartet, bei manch einem oder einer führt die permanente Erreichbarkeit durch Handy oder E-Mail zu einer Parallelität von Arbeit und Privatleben und damit zu einer permanenten Hetze. „Alles hat seine Zeit“ – das gilt nicht mehr. Auch möglicherweise sogar gut gemeinte Angebote zu Teilzeit oder Heimarbeit führen u.U. dazu, dass ArbeitnehmerInnen ihre Rechte weniger wahrnehmen und zur Selbstaussbeutung, immer mehr in weniger Zeit zu schaffen. In der Arbeitswelt findet ein rascher Wechsel von Personen statt, von Aufgaben, Anforderungen, Rahmenbedingungen, ... dazu gibt es jedoch eine Gleichzeitigkeit von verschiedenen Abläufen, die im Blick bleiben müssen.

Kostenträger erwarten immer mehr Arbeit mit weniger Personal. In der Diskussion mit öffentlichen Geldgebern kann es passieren, dass einem ernsthaft vorgeworfen wird, dass man sich an Tarifverträge hält ... Abrechnungen im medizinischen Bereich sind „pflegesatzbasiert“, den Zuschlag bekommt der billigste Anbieter. Es geht sogar das Gerücht, es würden ganz bewusst Fachkräfteverordnungen umgangen, um billiger anbieten zu können. Dazu kommt das Problem des Mangels an z.B. AltenpflegerInnen und ErzieherInnen.

Die Erwartungen an die professionellen Fachkräfte sind vielschichtig. Im Einzelfall müssen sie das Überleben der Organisation mit sichern (Anträge schreiben, Lobbyarbeit etc.). Es muss immer kurzfristiger auf Anforderungen von außen reagiert werden. Verschiedene zusätzliche Aufgaben führen dazu, dass für den Kontakt mit der eigentlichen Zielgruppe (Klientel) immer weniger Zeit bleibt. D.h. es sollen die gleichen Ziele in weniger Zeit erreicht werden. Die Fachkraft soll sich selbst immer mehr beschleunigen, immer besser und hochwertiger arbeiten, aber beim Klienten wieder entschleunigen und geduldig auf sein Tempo eingehen ... Politische Vorgaben erhöhen den Druck weiter, so fordert z.B. der sächsische Bildungsplan Entwicklungsberichte im Kita-Bereich, also auch hier zusätzliche Aufgaben.

Die verstärkte „Wirkungsorientierung“ in der sozialen Arbeit, d.h. die Ausrichtung an Zielen bzw. Ergebnissen lässt den Prozess aus den Augen verlieren bzw. verführt dazu, an sich vernünftige Ziele mit unrealistisch verknüpften Prozessen zu verbinden. Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsprozesse verlangen mehr Effizienz, also wiederum mehr Arbeit in weniger Zeit. Information und Kommunikation sind beschleunigt, Gespräche mit Klienten bleiben auf der Strecke. Andererseits besteht vielerorts die selbstverständliche Erwartung von zusätzlicher Ehrenamtlichkeit. Das Modell „Familie“, wo jeder und jede anpackt, wird hier wieder hervorgeholt.

All dies führt zu Überlastung, zur fehlenden Möglichkeit, den Akku wieder aufzuladen. Die ArbeitnehmerInnen fallen auseinander: auf der einen Seite die fitten, flexiblen, die sich anpassen und auf der anderen die nicht so fitten, die aus persön-

lichen oder privaten Gründen beim neuen Tempo nicht mithalten können. Spannung und Entspannung sind nicht mehr im Gleichgewicht, psychische Belastungen und Krankheiten nehmen zu.

### Und im Osten Deutschlands?

Zunächst mal ist es so, dass eine schwierige ökonomische Situation den Druck auf die Beschäftigten gerade im sozialen Bereich noch verstärkt. Die Angst vor Abstieg und Armut ist gegenwärtig und hat einen ganz realen Hintergrund. Ein paar Zahlen zur Illustration: Laut dem 3. Armuts- und Reichtumsbericht (Schröter 2008) leben in Ostdeutschland 16% der Bevölkerung, aber 27% aller Arbeitslosen, 33% aller Langzeitarbeitslosen und 35% aller ALG II-EmpfängerInnen. Laut dem Armutsatlas des Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV 2009) beträgt die Armutsquote in Sachsen 19,6% (2007), dieses liegt damit im Regionenvergleich an dritter Stelle nach Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. Der Durchschnitt für Westdeutschland beträgt 12,9%. Für Görlitz finden sich bei der Bertelsmann-Stiftung (2009) eine Gesamtarbeitslosigkeit von 27,9%, die Jugendarbeitslosigkeit (unter 25 Jahren) liegt bei 26,9%, Jugendarmut bei 33,2% (alle Werte für 2007). Die Einnahmen der Gewerbesteuer der Kommune Görlitz lagen in 2007 bei pro Kopf 172,3 Euro im Gegensatz zu bundesweit durchschnittlich 622 Euro, die der Einkommensteuer bei 95,7 Euro im Gegensatz zu 311,6 Euro. Jedes dritte Kind in Görlitz gilt laut dem Armutsbericht der Bundesregierung (Stand 2007) als arm.

Hohe Arbeitslosigkeit und Angst vor dem sozialen Abstieg setzt ArbeitnehmerInnen besonders unter Druck, schneller und effizienter zu arbeiten. Arbeitgebern wiederum bleibt oft keine andere Wahl als sich von Jahr zu Jahr mit befristeten Arbeitsverhältnissen durchzuhangeln. Fördermittel werden immer spärlicher, und die Anträge auf Fördermittel fressen Zeit. Professionelle machen Zugeständnisse, weil das Umfeld es erwartet und „es alle tun“.

Andererseits durchleben die Menschen in Ostdeutschland – so berichten es viele meiner GesprächspartnerInnen – ohnehin seit 20 Jahren eine Dauerbeschleunigung. Die Anpassung des Ostens an das System der BRD erfolgte vor allem zu Beginn in geradezu wahnwitziger Geschwindigkeit.

*„Alles, was das Leben der Menschen 45 Jahre lang (also etwa zwei Generationen) nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch, sozial und kulturell bestimmt hatte, wurde verändert, und das in einem Tempo, einem Maße und einer Weise, die nicht nur atemberaubend, sondern wirklich radikal waren, an die Wurzeln gingen.“ (Ulrich 2008)*

Schnelle Entscheidungen waren eine nach der anderen gefragt: Welche Krankenkasse, welche Versicherung, ... und zu diesen systembedingten Veränderungen adaptiert sich nun zunehmend noch die gesamtdeutsche Beschleunigung im Arbeitsleben. Einst ordnete sich die Effizienz der Vollbeschäftigung unter, heute ist es

umgekehrt, Identität und eigene Wertigkeit gründen sich in erschreckendem Maße auf Effizienz.

Dazu kommt ein nachvollziehbarer Ärger über das Verhältnis West-Ost. Und – um das alte Zentrum-Peripherie-Modell noch mal zu entstauben und heranzuziehen – die Kränkung hat nach wie vor reale Gründe: „Der Westen“ definiert sich als Norm und „den Osten“ als Abweichung.

Stellvertretend für diese weit verbreitete Praxis ein Beispiel aus einer Publikation des ifo Dresden (Bogai/Hirschenauer 2008) zur Entwicklung des Arbeitsmarktes, in der die „hohe Erwerbsneigung“ der ostdeutschen Frauen thematisiert bzw. „erklärt“ wird: eine unterschiedliche Einstellung, historische Erfahrungen, u.a.m. – nicht „erklärt“ hingegen wird die „niedrigere Erwerbsneigung“ der westdeutschen Frauen, denn die ist ja die Norm, der Ausgangswert, den es nicht zu erklären gilt.

Auch das jedoch ist für den oder die einzelne ebenso wie für die Gesellschaft insgesamt nicht förderlich, um mit Beschleunigung fertig zu werden bzw. sich ihr – wo man das für sinnvoll und angemessen hält – konstruktiv entgegen zu stellen.

Die spezielle historische Entwicklung hat weiterhin eine interessante Besonderheit hervorgebracht. Die soziale Arbeit wurde komplett umgekrempelt, und Arbeitsbiografien unterscheiden sich deutlich darin, ob die jeweilige Fachkraft ihre berufliche Ausbildung und Sozialisation nach der Wende gemäß dem gesamtdeutschen Lehrplan durchlaufen hat oder vor der Wende ausgebildet und ggf. sozialisiert wurde, mit naturgemäß nicht deckungsgleichen „Zuschnitten“, Abschlüssen, Inhalten. Nicht wenige sind erst über erhebliche Umwege wie Umschulung, Zusatzqualifikationen, Zweitstudium etc. in den Job in der sozialen Arbeit gelangt. Und noch mehr als im Westen nehme ich einen Graben zwischen den jungen, dynamischen, schnellen BerufsanfängerInnen und den erfahrenen, dabei jedoch oftmals eher langsam-bedächtigeren und teilweise auch resigniert-erschöpften Älteren wahr.

### **In der Supervision ...**

Es ist erschreckend, wie viel Resignation mir als Supervisorin zuweilen entgegen schlägt, was mir auch von KollegInnen so berichtet wird. In mancher Supervision sitzen gehetzte, teilweise resignierte und gelähmte Fachkräfte, die keinen Ausweg aus ihrem Hamsterrad sehen. Ich stehe als Supervisorin vor der Herausforderung, was Supervision leisten kann, wenn die Arbeitsbedingungen de facto schlecht sind, Verhandlungs- und Änderungsspielräume klein oder nicht existent und keine Alternativen in Sicht sind ...

In anderen Teams fällt die Wahrnehmung der Geschwindigkeit durch die verschiedenen Team-Mitglieder deutlich auseinander. Die junge Teamleiterin in einer großen Einrichtung wird fast wahnsinnig, wie „schildkrötenhaft“ das Team arbeitet, dieses wiederum fühlt sich unter Druck gesetzt und gepuscht, ohne genau zu verstehen wohin.

Oftmals haben Jüngere eine höhere Qualifikation – formal und auch faktisch, allerdings wenig Erfahrung. Viele Leitungsposten sind mit jungen, gutausgebildeten, aber unerfahrenen Fachkräften besetzt, was Konflikte mit den Älteren geradezu vorprogrammiert, was wiederum von den Jungen aber oftmals mit Unverständnis abgetan wird.

Eine große soziale Einrichtung wird von einer Mittdreißigerin geleitet. Sie setzt in einem ihrer Teams einen jungen Mann von Ende zwanzig als Teamleiter ein. Einer der deutlich älteren Mitarbeiter des Teams opponiert ständig und erkennt den Teamleiter nur widerwillig als Vorgesetzten an. Es gelingt mir nur ansatzweise, bei der Einrichtungsleiterin Verständnis dafür zu erreichen, dass auch die Altersstruktur hier ein Faktor für das Verhalten des Mitarbeiters sein könnte.

### **Was heißt nun das Thema „Beschleunigung“ für die Supervision?**

Im Gespräch mit SupervisionskollegInnen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden inhaltlichen Arbeitsrunden unserer DGSv-Regionalgruppe Dresden wird deutlich, wir kennen den Sog der Beschleunigung und wie wichtig es ist, nicht selbst gestresst, gehetzt und „beschleunigt“ in die Supervision zu gehen. In der Supervision hat „Entschleunigung“ als Angebot einen festen Platz: Verstehen, klären, sich wahrnehmen und auf sich achten, Spielräume erkennen, miteinander ins Gespräch kommen, Druck loslassen und verarbeiten geht nur, wenn das „Hamsterrad“ angehalten wird, beim Innehalten und zur Ruhe kommen. Und: Entschleunigung als Angebot bedarf einer Haltung der Supervisorin/des Supervisor und kann nicht durch „Techniken“ erzeugt werden.

Wir erleben auch Widerstand gegen Entschleunigung – Widerstand dagegen, genauer hin zu schauen, tiefer zu empfinden. Die Anforderung im Arbeitsleben wird auf die Supervision übertragen: möglichst viel in kurzer Zeit zu schaffen. Hier reiht sich auch der immer deutlichere Trend ein, vom Supervisor/der Supervisorin zu fordern, eine immer größere Menge an kreativen Methoden und Instrumenten bereit zu stellen, von denen man wiederum möglichst viele selbst in möglichst vielen eigenen Arbeitssituationen mit Klienten einsetzen kann ... Nichts gegen kreative Methoden (im Gegenteil), die können ausgesprochen auflockernd und hilfreich sein, jedoch darf ihre „Quantifizierung“ nicht die Grundlage der Qualitätseinschätzung der Supervision sein.

Wir erleben Zeitdruck in der Supervision durch den Wunsch nach möglichst vielen Fällen in einer Sitzung. Oder das Gegenteil: Lethargische, resignierte und erschöpfte Fachkräfte haben „gar keine Fälle“ (abgesehen von den anderen Faktoren, die dem Phänomen „kein Thema“ zugrunde liegen können). Auch eignet sich das Thema gut zum Klagen über die Umstände – bei allen objektiven Faktoren gibt es jedoch ganz oft auch einen persönlichen Anteil, den es gerade in der Supervision anzuschauen gilt, etwa: Warum gehe ich sehenden Auges ins Hamsterrad,

was treibt mich von innen, welchen „Nutzen“ ziehe ich unter Umständen daraus, was kann ich damit verdecken, warum fällt es mir so schwer „nein“ zu sagen etc.?

Und schließlich hat auch Beschleunigung ihren Platz und muss nicht nur negativ gesehen werden. Es gibt Situationen, in denen der dynamisierende Push seinen Platz in der Supervision hat, oder Beschleunigung im Sinne von Fokussierung und auf den Punkt bringen, was den Prozess beschleunigen kann. Und wie eine Kollegin meinte: Wenn ich Lust und Freude an einer Sache habe, dann arbeite ich schnell und intensiv, aber es ist befriedigend und anregend. Die Supervision ist ein Platz, wo man lernen kann, auf sich selbst zu achten und wann man gerade welche Geschwindigkeit braucht oder verkraften kann.

Ich selbst, so nehme ich aus den Diskussionen um das Thema mit, bin verführbar, wenn es um den Wunsch nach Effizienz und schnellen Ergebnissen geht, anderen mag es ähnlich oder auch anders gehen. Ein spannendes neues Thema für mich selbst ...

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2009): [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)  
 Bogai, D./Hirschenauer, F. (2008): Die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Ostdeutschland. In: ifo Dresden berichtet 4/2008.  
 Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e. V. (2009): Unter unseren Verhältnissen. Der erste Armutsatlas für Regionen in Deutschland.  
 Schröter, U. (2008): Armut Ost ist anders. In: „Gesundheit Berlin (Hrsg.): Dokumentation 14. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit“, Berlin.  
 Ullrich, R. (2008): Armut Ost – Eine Folge der Wende? In: „Gesundheit Berlin (Hrsg.): Dokumentation 14. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit“, Berlin.

### *Anschrift der Autorin:*

Isabell Hinrichsen, Konsulstr. 14, 02826 Görlitz

*Jörg Fengler*

## **Keine Themen – viele Themen: Kritische Augenblicke in der Supervision.**

**Zusammenfassung:** In der Team-Supervision ist u.a. mit den folgenden zwei Problemsituationen zu rechnen: Es werden zu viele konkurrierende Themen genannt, oder es besteht gar keine Nachfrage. Beide sind für den Supervisor eine Herausforderung, weil er im einen Fall Prioritäten setzen und sich u.U. dem Eindruck der Ungerechtigkeit aussetzen muss, während im anderen Fall die Bedeutung der Supervision für das Team in Frage steht und vom Team in Frage gestellt wird. Für beide Situationen kann der Supervisor in unterschiedlicher Weise Interventionen bereithalten, die pragmatisch, würdigend und teamunterstützend wirken. Eine wiederkehrend etablierte Feedback-Schleife ist dabei eine Hilfe, im Kontakt mit dem Team zu bleiben und das jeweilige Supervisorium auf seine Passung mit dem Team zu überprüfen.

## **Einführung**

Im Scherz sagen wir gelegentlich: Es gibt nur zwei Katastrophen im Leben. 1.) Keiner meiner Lebensträume geht in Erfüllung, oder 2.) alle meine Lebensträume gehen in Erfüllung.

Ein anderer Scherz bringt etwas Ähnliches zum Ausdruck: Zu dem Weisen Nasruddin kommt eine Frau aus dem Dorf gelaufen. Sie sagt aufgeregt und stolz: „Weiser Nasruddin! Mein Sohn hat alle Prüfungen an der Universität mit sehr gut bestanden!“ Da antwortet der Weise: „Nicht so schlimm! Allah wird ihm neue Prüfungen schicken.“

Beide Geschichten haben mit den Chancen und den Risiken der Wunscherfüllung zu tun und zeigen: Die Wunscherfüllung hat zwei Seiten. Sie hat Vor- und Nachteile und weist Ambivalenzen auf. Jede Wunscherfüllung ist nur eine Zwischentappe. Es bleibt uns nichts anderes übrig, als weiter auf dem Weg zu bleiben. Auch die Mythologie weiß davon zu berichten. Odysseus muss zwischen Skylla und Charybdis wählen. Wir selber stehen vor der Entscheidung zwischen Pest und Cholera – jedenfalls manchmal. Auch in der Supervision erweist sich manches, was wir für eine Hoffnung halten, als eine Illusion. Zum Glück geschieht dies nicht zu oft.

## **Ausgangslagen in der Team-Supervision**

Wir erleben die Beschleunigung in vielen Bereichen der Gesellschaft: Mails müssen innerhalb von spätestens 24 Stunden beantwortet werden. Die Handy-Sprache