

Gertrud Siller

## Empirische Impulse zur Bedeutung sozialer Beschleunigung für die Praxis der Supervision

Der Aspekt, auf den ich mich im Rahmen des Themas „Beschleunigung“ konzentriert habe, beleuchtet ein empirisches Mosaiksteinchen im Kontext sozialer Beschleunigung. Es geht um konkrete subjektive Beschreibungen beschleunigter Wandlungsprozesse in einer großen Organisation des Sozialwesens. Ich beziehe Ergebnisse aus einer eigenen empirischen Studie in konzentrierter Form auf die folgenden Fragen: Wie erfahren und bewältigen Führungskräfte in ihrer Organisation beschleunigte Veränderungen ihrer Praxisformen? Und wie nutzen sie Supervision dazu?

Die beiden Interviewanalysen, auf die ich mich beziehe und aus denen ich gleich manchmal zitiere, sind einer größeren Studie entnommen (vgl. Siller 2008). Ich konzentriere mich hier auf Bewältigungs- und Orientierungsmuster von zwei Handlungstypen, die ich aus meinem Interviewmaterial rekonstruiert habe.

Eine kurze Anmerkung zur Typenbildung im Rahmen rekonstruktiver Sozialforschung vorweg: Es geht hier darum, am Einzelfall phänomenologisch die innere Strukturlogik von Wahrnehmungs- und Bewältigungsformen sozialer Wirklichkeit sichtbar zu machen. Anders ausgedrückt: Die Typik eines Einzelfalls bestimmt sich über seine strukturelle Systematik, nicht über die Häufigkeit seines Auftretens.

### Bewältigungs- und Orientierungsmuster des „flexibel Angepassten“

Den ersten Handlungstypus habe ich als „flexibel Angepassten“ definiert. Erfahrungen mit beschleunigten Wandlungsprozessen konkretisieren sich für ihn vor allem in Fusionsprozessen, und zwar von Teilbereichen seiner Organisation, die über Jahrzehnte als jeweils selbstständige, auch örtlich auseinander liegende Einheiten funktionierten. Am Ende eines solchen Fusionsprozesses wird folgendes Erleben beschrieben:

*„Und hoffe, dass das jetzt eine Weile hält. ... erst mal wäre gut, Ruhe zu haben und in diesen Strukturen sich zu Recht zu finden.“*

*„Es wäre gut, sich mit bestimmten Themen ausführlich (zu) beschäftigen und eine Position (da)zu (zu) gewinnen“. ... „Und das ist schon ein komplexes Unterfangen, wo es auch mühsam ist, angesichts der Geschwindigkeit der Entwicklung sich rein zu denken und auch ne Meinung dazu zu gewinnen, was läuft gut und was läuft nicht so gut/ und dazu Stellung zu beziehen. (...) Ins Gespräch kommen, und so.“*

Zentral ist hier der – unerfüllt bleibende – Wunsch nach Zeit und Ruhe für eine eigene Orientierung in den neuen Strukturen. Es wird ein Bedarf des nachholenden Verstehens beschrieben, in dem es vor allem darum geht, sich im Nachhinein zu den Strukturveränderungen zu positionieren. Beim Tempo der Veränderungsprozesse stellt sich ihm die Frage:

*„Laufen sie zu schnell? Wie, (...) gelingt die Information und Einbindung? Wie ist das mit den, ähm, Betroffenen? Weil, ähm, immer dann auch irgendwelche Stellen dabei drauf gehen. Das ist, glaub ich, eine Erfahrung, die man inzwischen so benennen kann. Und dann, das heißt, sie haben immer Menschen, die auch persönlich sozusagen/ ... Sie (haben)... immer mit Menschen zu tun, die, ja in irgendeiner Weise (...) auch unter Existenzangst leiden (...). Und das ist ja schon, find ich, ein sehr ernst zu nehmender Faktor.“*

Deutlich wird die Bedrohung existenzieller Absicherung und beruflicher Einbindung durch das Tempo radikaler Veränderungen. Diese Nöte werden in der Organisation im offiziellen Rahmen nicht besprochen, im Gegenteil: Der flexibel Angepasste suggeriert Motivation und Problemlosigkeit gegenüber der Geschäftsführung. Er nutzt informelle Netzwerke, d.h. Gespräche mit gleichgesinnten Kolleginnen und Kollegen, um eine individuelle Haltung zu den fortlaufenden Veränderungen zu gewinnen.

Ich möchte diese Bewältigungsform im Anschluss an Sennett (1998) als „mitdriften“ oder „mittreiben lassen“ bezeichnen, verbunden mit dem Bemühen, Haltepunkte im Veränderungsstrudel zu finden. Mit dieser Strategie gelingt diesem Handlungstypus vordergründig ein gutes Arrangement mit neuen Praxisanforderungen. In erster Linie geht es aber darum, dem Veränderungstempo nachzukommen.

Mit diesen Entwicklungen haben sich Motive für die Inanspruchnahme von Supervision verändert. Sie ist nun nicht mehr, wie in früheren Prozessen, in erster Linie wichtig zur Rollenklärung in einem klar strukturierten Organisationsrahmen, sondern dafür, eben diesen Rahmen auch für sich selbst neu zu entwickeln und in Bezug auf eigene berufliche Orientierungen zu klären. Der Ausgangspunkt für Supervision wird mit der Frage beschrieben:

*„Was will ich? Wo will ich hin? Das war sozusagen natürlich der Schwerpunkt, das so anzufangen.“*

Sie wird erlebt als „Begleitung“ in bewegten Phasen. Es geht darum, „einfach nur (zu) sortieren“ und sich zu „orientieren“. Darin soll sie Ziel bezogen sein und anwendungsfähige Ergebnisse bringen. Dabei spielt für diesen Handlungstypus der hohe Bedarf an grundlegender emotionaler Versorgung, z.B. in Form von Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit, eine große Rolle. Als wichtig betont wird die Erfahrung, in der Supervision als Subjekt wahrgenommen zu werden und ein emotional authentisches, solidarisch-akzeptierendes Gegenüber zu haben.

Im Rahmen des Themas „Beschleunigung“ besonders interessant sind die Kriterien für die Auswahl der Supervisorin: Sie erfolgt danach, ob sie ein Vorbild für eine persönlich und fachlich kongruente Haltung mit einem eigenen „Standpunkt“ sein kann. Die „Stimmigkeit“ eigener Positionen, die persönliche Integration „verschiedener Fortbildungen und Richtungen“ sind zentrale Auswahlkriterien in einer Situation, in der es von Supervisandenseite zu klären gilt, wie sich berufsbiografisch gewachsene Wertigkeiten und immer wieder neue Kompetenzanforderungen subjektiv sinnhaft verknüpfen lassen.

### **Bewältigungs- und Orientierungsmuster des „traditionellen Professionalisten“**

Ein zweiter Handlungstypus, von mir als „traditioneller Professionalist“ bezeichnet, hat in derselben Organisation einen fast gegensätzlichen Umgang mit den auf Dauer gestellten Veränderungen seiner Praxisstrukturen: Er behält seine berufsbiografisch entwickelten Arbeitsorientierungen auch im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse seiner Organisation bei, unabhängig davon, was um ihn herum passiert. Die Geschäftsführung erlebt er dagegen

*„als problematisch und ohne richtige Maßstäbe zur Zeit, ähm, etwas orientierungslos, schwimmend. Und ähm, von daher auch nicht wirklich in der Lage, zurzeit etwas wie Orientierung zu bieten innerhalb des (Name d. Arbeitsbereichs). Hier macht jeder was er will so'n bisschen. Von daher bin ich auch völlig unsicher, wie die meine Arbeit sehen würden (...).“*

Verstärkten Effizienz- und Effektivitätsmaßstäben an die professionellen Tätigkeiten in der Organisation passt dieser Handlungstypus sich an, solange damit seine Vorstellungen von Qualität der Sozialen Arbeit nicht in Frage gestellt werden. Dabei gilt ihm der freie Raum, die Autonomie für sein professionelles Handeln ohne kontrollierende Zeit- und Zielvorgaben als Inbegriff von Qualität. „Eigene Prinzipien“ und „längerfristige Überzeugungen“ stehen im Mittelpunkt.

Mit der Einführung neuer Dokumentations- und Steuerungsinstrumente wird diese autonome Handlungsorientierung schwierig: Zielvereinbarungen erfordern z.B. konkrete zeitliche und fachliche Beschreibungen von Klientenentwicklungen für die Kostenträger. Kennzeichnend für diesen Handlungstypus ist es in dieser Situation, dass er Scheinwirklichkeiten entwickelt. Nach außen hin werden Zielvereinbarungen gemacht, Arbeitsleistungen werden der vorgesehenen Form entsprechend dokumentiert und damit – scheinbar – überprüfbar und transparent. Nach innen setzt er seine bisherige Arbeitsweise jedoch fort, bei der die formal getroffenen Vereinbarungen kaum eine Rolle spielen.

Die Veränderungsdynamik der Organisation erlebt er fachlich-inhaltlich als zunehmende Einschränkung individueller Erfahrungsspielräume sowohl von Klienten

als auch von MitarbeiterInnen. Der „traditionelle Professionalist“ zeichnet ein Bild von Stromlinienförmigkeit durch Standardisierungsprozesse, denen er sich zu widersetzen versucht:

*„Ähm, also mir geht es darum, sozusagen die Einzigartigkeit von, gerade auch Menschen mit psychischen Erkrankungen anzuerkennen und nicht ne Art von Zwangsbeglückung zu betreiben, sondern deren Eigenrecht auf ihre Entwicklung, auch auf eine von außen betrachtet problematische Entwicklung ihnen erst mal zu lassen. Ähm, das gilt in abgewandelter Weise auch für Mitarbeiter; sie nicht sozusagen stromlinienförmig einzupassen in irgendeinen Konzern, der hier eh relativ weit weg ist und wenig spürbar; ähm, sondern auch die Potentiale zu entwickeln, die da sind, ähm, und nicht, ja, alle mit Grund/, mit gleichen Grundkompetenzen auszustatten, die dann aber irgendwie auswechselbar wären.(...).“*

Ein „Eigenrecht“ auf Entwicklung richtet sich aus an jeweils individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, ist zeitintensiv oder zumindest nicht kalkulierbar an äußeren Zeitvorgaben zu messen. Es lässt sich nicht beschleunigen. Demgegenüber steht das Bild eines flexibel-dynamischen Konzerns mit standardisierten Rahmenbedingungen, der entindividualisierende Auswirkungen sowohl auf die Umgangsweisen mit Klienten als auch mit Fach- und Führungskräften hat. Der „traditionelle Professionalist“ lehnt diese Entwicklungsrichtung als funktionalistischen Paradigmenwechsel der Organisation ab. Er versucht nach erfolglosen Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung durch informelle Vernetzung mit gleichgesinnten KollegInnen auf eher subversive Weise, seine Interessen zu lancieren. Durch diese Art von „Beharrungsinsel“ (Rosa) entstehen Parallelwelten in der Organisation.

Mit dieser Strategie gelingt ein Arrangement mit dem Veränderungstempo der Praxisanforderungen jedoch nur sehr bedingt. Während der trad. Professionalist bei konkreten Aufgabenanforderungen durchaus flexibel ist, tendiert er mit seinen grundsätzlichen Überzeugungen zur inneren Emigration. Er droht damit den kommunikativen und auch handlungsorientierenden Anschluss an die schnell weitergehenden Entwicklungsprozesse zu verlieren.

Supervision erscheint hier wie ein Kontrapunkt. Sie wird beschrieben als offener Raum, in dem er völlig autonom ist. Ich zitiere:

*„(...) Auch da ging es um den exklusiven Raum, weil das niemand war, der jetzt äh, mit unheimlich vielen Methoden und was weiß ich, ähm, Bilder machen oder solche Sachen, der saß eher wie so'n Buddha und hat mich machen lassen.“*

In diesem freien Raum ist Supervision für ihn „Veränderungsmanagement“ und der Supervisor ein „Veränderungsunterstützer“. Wobei der Supervisand allein das Tempo und den Inhalt vorgibt. Er nutzt Supervision, um das eigene professionelle

Handeln mit seinen Grundüberzeugungen in veränderten Rahmenbedingungen neu zu sortieren und vor allem zu bewahren.

Der traditionelle Professionalist erlebt seine Möglichkeiten als sehr begrenzt, damit verbundene Konflikte in der Organisation selbst mit Kollegen und Vorgesetzten konstruktiv auszutragen. Der Umgang mit diesen Begrenzungen, die er auch als persönliche erlebt, ist wesentlicher Inhalt der Supervision. Mit der erlebten sozialen Beschleunigung wird Supervision und ihre Funktion in der Organisation als ebenfalls im Veränderungsprozess begriffen wahrgenommen. Zitat:

*„weg von stärker therapeutisierenden biographischen Themen hin zu Auseinandersetzungen mit Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen, Organisationsentwicklungsaspekten“.*

Der traditionelle Professionalist sieht Supervision in einem – wie er es nennt – „Kulturkonflikt“: Sie werde in seiner Organisation einerseits – auch von ihm selbst – als Hoffnungsträgerin eines Qualitätsverständnisses begriffen, in dem Aufbau, Gestaltung und Reflexion der Interaktionsbeziehungen von Professionellen zu ihren Klienten auch zukünftig im Mittelpunkt stehen. Dieses Verständnis unterscheidet sich von eher strukturbezogenen Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements, in dem Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität zentral sind. Andererseits werde sie von anderen Führungskräften genau deshalb auch als „rückwärtsgerichtet“ eingeschätzt, als „immer mit sich selbst beschäftigt“ und so Neues verhemmend, eben weil in der Supervision Beziehungsqualität so wichtig ist.

### Diskussionspunkte und Fragen

Soweit die Impulse zur Bedeutung sozialer Beschleunigung für die Praxis der Supervision aus meinen Fallanalysen. Für mich stellen sich im Anschluss daran folgende Diskussionspunkte und Fragen: Der Reflexionsraum Supervision wird in beiden Fällen zum „ex-klusiven“ Raum der Entschleunigung. Im einen Fall wird nach Haltepunkten im Veränderungsstrudel der Organisation gesucht. Im anderen Fall wird versucht, Vorstellungen von autonomer Gestaltung professioneller Sozialer Arbeit mit Hilfe der Supervision möglichst zu bewahren. Für den einen ist der Supervisor ein „Buddha“, für den anderen ein „Vorbild“ und emotionaler Haltepunkt. In beiden Fällen handelt es sich um Einzelsupervisionsprozesse mit Führungskräften, die die Supervision als geschützten Raum ohne Dreieckskontrakt nutzen. Hier werden die mit den veränderten Praxisanforderungen verbundenen offenen Fragen zu Leitlinien der Arbeitskultur, zum Verständnis von Professionalität oder zur eigenen Integration in die Logik fortdauernder Wandlungsprozesse thematisiert. In der Organisation gibt es dafür weder Zeit noch Raum. Die Kommunikation dieser Themen wird damit individualisiert und nach außen verlagert.

- Wird Supervision damit tendenziell zu einem Befriedungsinstrument im Kontext von Organisationsentwicklungen, die sowieso nicht zu ändern sind? Verhindert sie den Ausbruch von notwendigen Konflikten in der Organisation?
- Dient sie zwangsläufig der Logik sozialer Beschleunigung, indem sie Fach- und Führungskräfte unterstützt, sie besser auszuhalten?

Supervision ist sowohl historisch als auch gegenwärtig im internationalen Vergleich betrachtet sehr unterschiedlich zu kontextualisieren: Sie steht für Überwachung bis Aufklärung, für Übersicht bis Aufsicht, für Befähigung zur Selbstkritik bis Anpassung und Anleitung. Wo liegt ihr professionelles Selbstverständnis im Rahmen sozialer Beschleunigung?