

Erhard Tietel und Dörthe Meyfeld

# Supervision – Gewinner oder Verlierer in Finanzkrisenzeiten?

Ergebnisse einer Umfrage unter den Lesern der Zeitschrift supervision

*Wie erfahren Supervisor/innen die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise in ihrer eigenen Praxis? Welche Folgerungen ziehen sie daraus? Welche Themen spielen in Krisenzeiten in Supervisionen eine größere Rolle? Ändern Supervisor/innen krisenbedingt ihr Geschäftsmodell? Wie schätzen sie die Relevanz von Supervision für die Bewältigung von Krisenerscheinungen ein? Dazu befragten wir Abonnenten unserer Zeitschrift – und 90 Leserinnen und Leser haben geantwortet. Nur soviel vorweg: Das Ergebnis ist gemischt. Es gibt zugleich Auftragsrückgänge und Auftragszuwächse – in verschiedenen Bereichen. Doch in einem sind sich alle einig: Die gegenwärtige Krise verschärft bei den Supervisanden Ängste, Belastungen, Qualitätseinbußen und Entprofessionalisierung, die durch die anhaltende Ökonomisierung, Vermarktlichung und Flexibilisierung der Arbeitswelt schon eine geraume Zeit beobachtbar und spürbar sind.*

39

## Einleitung

Als wir im Frühsommer 2009 in der Redaktion beschlossen, auf die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise zu reagieren und kurzfristig ein Heft zur „Krisenkompetenz“ zu machen, stellte sich uns die Frage, ob (und falls ja, wie) die Krise neben den Organisationen des Finanzmarktes, den privaten und öffentlichen Unternehmen beziehungsweise Einrichtungen sowie den „Non-Profit-Organisationen“ auch die Supervision erreicht. Damit war die Idee geboren, eine Umfrage unter Supervisor/innen zu starten und unsere „Wahl“ fiel auf Sie: die Leserinnen und Leser unserer Zeitschrift. Wir entwickelten einen Online-Fragebogen, in dem wir eine zufällige Auswahl von 600 Abonnenten baten, darüber Auskunft zu geben, wie sie die gegenwärtige Krise in ihrer supervisorischen Praxis erfahren, welche Folgerungen sich für sie daraus ergeben und wie sie die Relevanz der Supervision für die Bewältigung von Krisenerscheinungen einschätzen.

Mit nur 14 Fragen – die meisten zum „Anklicken“ – haben wir uns bemüht, den Umfang und Aufwand möglichst gering und qua Online-Formular obendrein benutzerfreundlich zu halten. Von den 600 Abonnenten, die wir angeschrieben haben, bekamen wir 90 auswertbare Datensätze zurück. Die Rücksendequote von 15 Prozent hat uns offen gestanden etwas enttäuscht und erschwerte auch an mancher Stelle eine differenzierte Auswertung. Wir haben den Eindruck, dass sich hier eine gewisse Umfrage-

müdigkeit Ausdruck verschafft. Kurz vor unserer Umfrage erhielten alle DGSv-Mitglieder die DGSv-Befragung, die zwar nicht unmittelbar auf die Krise Bezug nimmt, aber doch eine ganze Reihe von Überschneidungen hatte. Einige Kolleg/innen teilten uns mit, dass sie in jüngster Zeit von verschiedenen Forschungsinstituten angeschrieben, angemalt oder angerufen wurden und ihre Lust und Bereitschaft, sich an Umfragen zu beteiligen, doch sehr strapaziert sei – ganz abgesehen vom zeitlichen Aufwand, den das mit sich bringt. Dennoch: 90 ausgefüllte Rücksendungen vielbeschäftigter Kollegen und Kolleginnen sind 90 gültige Fragebögen und damit erfüllt unsere Untersuchung, die von Anfang an nicht den Anspruch hatte, im strengen methodologischen Sinne repräsentativ zu sein, ihren Zweck: ein qualifiziertes Schlaglicht auf die Krisenerfahrungen und die Krisenbetroffenheit von Supervisoren und Supervisorinnen zu werfen.

## Beratungsmarkt und Krise

Sucht man nach Angaben über die Auswirkungen der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise auf den Beratungsmarkt, so findet man kaum Zahlen darüber, wie reflexive Beratungsverfahren betroffen sind, wohl aber Angaben über den Markt der Unternehmensberatung. Wenngleich dieser sowohl vom Volumen als auch von den Adressaten her schwerlich mit dem „Supervisionmarkt“ zu vergleichen ist, zeigen sich doch auch hier Tendenzen, die auch

*Es scheint so zu sein, dass Supervisoren – trotz aller Mahnung, die ihnen Weigand (2008) in seinem Text „Über das unaufgeklärte Verhältnis von Ökonomie und helfenden Professionen“ ins Stammbuch geschrieben hat – nach wie vor eher Liebhaber des „reflektierenden Wortes“ als Experten der „identifizierenden Zahl“ sind.*

40

in unserer Untersuchung zutage treten. Denn die Kunden von Unternehmensberatern haben ihre Beratungsetats gesenkt und infolge davon Beratungsprojekte gestoppt, verkleinert oder zeitlich verschoben. Nachdem Beratungsunternehmen in den letzten Jahrzehnten eine Phase nahezu stetigen Aufschwungs erfahren haben, fand der Beratungsboom mit dem Platzen der Immobilienblase in den USA und der darauf folgenden Finanzkrise ein vorläufiges Ende. Die „Fink-Studie“, die als eine der renommiertesten Untersuchungen über den Beratermarkt im deutschen Sprachraum gilt, kommt nach einer Befragung von knapp 500 Führungskräften zu dem Ergebnis, dass der Beratungsmarkt in Deutschland im Jahr 2009 um „rund sieben Prozent“ schrumpfen wird. Andere Marktbeobachter gehen von einem Rückgang bis zu 20 Prozent aus (Wirtschaftswoche vom 1.7.2009). Dem Thesenpapier einiger deutschsprachiger Managementberatungs-Experten zufolge beeinflusst dieser Einschnitt den Markt nachhaltig und wird ihn in Teilen verändern: Stehen in Krisenzeiten vor allem kurzfristige Optimierungs- und Kostensenkungsthemen im Fokus der Beratungsnachfragen, ist davon auszugehen, dass infolge des Vertrauensverlustes der Öffentlichkeit in Wirtschaft, Führungskräfte (und Berater) Ethik und Transparenz auch in dieser Branche wieder eine stärkere Rolle spielen werden.<sup>1</sup> Nach diesem kurzen Schlaglicht auf den Beratungsmarkt nun zu unseren eigenen Untersuchungsergebnissen.

#### **Wort und Zahl**

An der Zeit kann es nicht liegen, dachten wir beim Sichten und Codieren der Bögen immer wieder. Denn die meisten Kolleg/innen haben sich mit den drei Fragefeldern, die einer Texteingabe harnten, ausführlich beschäftigt und teilweise lange und sorgfältige Antworten geschrieben, während oft dort, wo ein einfacher „Klick“ genügt hätte, große Lücken klaffen. Es scheint so zu sein, dass Supervisoren – trotz aller Mahnung, die ihnen Weigand (2008) in seinem Text „Über das unaufgeklärte Verhältnis von Ökonomie und helfenden Professionen“ ins Stammbuch geschrieben hat – nach wie vor eher Liebhaber des „reflektieren-

den Wortes“ als Experten der „identifizierenden Zahl“ sind. Diese Zurückhaltung, sich zahlenmäßig festzulegen führt dazu, dass wir einige der quantitativen Fragen von der Auswertung ausgeschlossen haben, weil uns die Grundgesamtheit der Antworten zu klein erschien, um sinnvolle Differenzierungen vorzunehmen.

#### **Die Untersuchungsergebnisse**

Gehen wir gleich in medias res:

***In welchen Bereichen arbeiten die Befragten?*** Unterschieden hatten wir: Wirtschaft, öffentliche Verwaltung, psychosozialer Bereich, Gesundheit, Bildung und Sonstiges (einige gaben die Kirchen an). Hier waren Mehrfachnennungen möglich. Der psychosoziale Bereich ist der Bereich, in dem (bis auf zwei) alle Befragten supervisorisch arbeiten. Am anderen Ende steht die Wirtschaft, doch auch hier geben noch 65,1 Prozent (also immerhin zwei Drittel der Befragten) an, beraterisch tätig zu sein. Mit 84,9 Prozent arbeitet ein sehr hoher Anteil im Gesundheitsbereich, gefolgt von der Bildung (80,2 Prozent). Die öffentliche Verwaltung liegt mit 67,4 Prozent nur knapp vor der Wirtschaft.

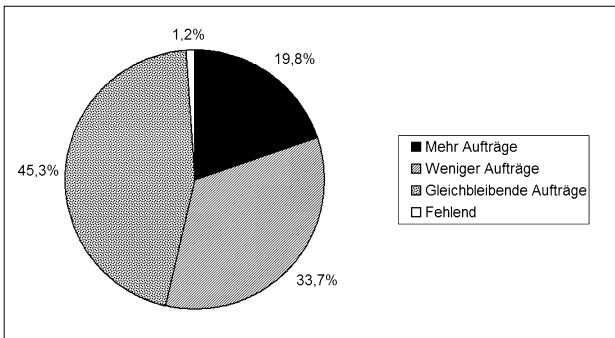
***Aufteilung nach Geschlecht:*** Von den gültigen Antworten stammen 58,8 Prozent von Frauen und 41,2 Prozent von Männern (also etwa ein Verhältnis von drei zu zwei Fünfteln). Die Auswertung der Aufteilung der Geschlechter auf die Arbeitsbereiche ergab keine signifikanten Unterschiede. Kleinere Unterschiede zeigen sich allenfalls im Wirtschafts- und im Gesundheitsbereich: Arbeiten in der Wirtschaft leicht überproportional mehr Männer, ist dies im Gesundheitsbereich umgekehrt.

***Veränderungen im Auftragsengang.*** Dieser Punkt ist eine der Kernfragen unserer Untersuchung: Wie wirkt sich die Krise auf die Auftragslage von Supervisoren aus? Wenn auch fast die Hälfte (45,3 Prozent) der Befragten ankreuzen, dass sie keine Veränderungen ihrer Auftragslage feststellen, so heißt dies umgekehrt zugleich, dass doch über die Hälfte der Befragten eine Veränderung ihrer Auftragslage registrieren. Die Frage danach, ob Supervisoren Gewinner oder Verlierer der Krise sind, lässt sich jedoch nicht einheitlich beantworten, da die angegebenen Veränderungen in beide Richtungen gehen: Geben 33,7 Prozent

<sup>1</sup> Cadea, Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) und Lünen-donk: „Zukunft der Beratung – Beratung für die Zukunft“. Presseerklärung auf den Homepages der Institute, 26. Oktober 2009. Dazu passt, dass nach Aussagen von Svenja Falk, Mitherausgeberin der Zeitschrift für Politikberatung, der Markt für Politikberatung im Jahr 2009 „kurzzeitig explodiert“ ist (Ausgabe 1/2009).

*Am Rande sei erwähnt, dass vier der befragten Frauen die Aussage „viel weniger Aufträge“ ankreuzen, während Männer nur leichtere Rückgänge angeben – schwierig zu beurteilen, inwiefern dies weniger auf Zahlen als auf unterschiedliche geschlechtsspezifische Bewertungen zurückzuführen ist.*

(also ziemlich genau ein Drittel) an, dass sie im Zuge der Krise weniger Aufträge akquirieren konnten<sup>2</sup>, konstatieren immerhin auch 19,8 Prozent der Befragten einen Zuwachs an Aufträgen.



**Verteilung der Auftragsrückgänge und -zuwächse auf die Bereiche.** Die Auswertung der Aufteilung der Auftragsveränderungen nach Bereichen ist nur bedingt aussagefähig, da ein großer Teil der Befragten diese Felder nicht ausfüllte und von daher die Datengrundlage noch etwas dünner ist, weswegen wir hier auf die Angabe von Prozentzahlen verzichten. Den deutlichsten Rückgang verzeichnet der Bereich Wirtschaft. Dies wird durch Einträge in die Textfelder bestätigt, aus denen ebenfalls hervorgeht, dass gerade im Bereich der mittelständischen Wirtschaft Beratungsaufträge gestoppt oder verschoben wurden. Geringe Rückgänge wurden in den Bereichen Gesundheit und Bildung verzeichnet – hier sind mehr Zuwächse als Rückgänge in den Aufträgen zu vermelden. Die uneindeutigste Tendenz gibt es offenbar im psychosozialen Bereich: Während hier ähnlich viele Befragte wie im Wirtschaftsbereich Auftragsrückgänge anzeigen, liegt der psychosoziale Bereich jedoch zugleich an der Spitze der Zuwächse: ein Drittel derer, die ein Auftragsplus angeben, verorten diese im psychosozialen Bereich (während kaum jemand Auftragszuwächse im Wirtschaftsbereich angibt).

**Aufteilung nach dem Anteil des Einkommens, der durch Supervision erzielt wird.** Zunächst einmal sind 95 Prozent der Antwortenden Freiberufler, das heißt, nur eine sehr geringe Anzahl sind angestellte beziehungsweise interne

<sup>2</sup> Bei der Frage, ob diese Rückgänge eher von Organisationen oder von Einzelpersonen stammen, lassen sich keine aussagekräftigen Unterschiede feststellen, mit einer gewissen Vorsicht kann von einem leicht stärkeren Rückgang an Einzelsupervisionen gesprochen werden.

Supervisoren (möglicherweise haben sich Letztere nur gering an der Untersuchung beteiligt, da sie von der Krise weniger betroffen sind?). „Freiberufler“ heißt nun aber nicht, dass diese hauptsächlich von Supervision leben, das tun nämlich nur ungefähr 20 Prozent (die angeben, über 75 Prozent ihres Einkommens mit Supervision zu erzielen). Weitere 15 Prozent leben zu 50–75 Prozent von Supervision, 27,5 Prozent leben zu 25–50 Prozent von ihr und 36,3 Prozent der Antwortenden, also gut ein Drittel, beziehen weniger als ein Viertel ihres Einkommens aus supervisorischer Tätigkeit. Diejenigen, die zu einem hohen Teil (50–100 Prozent – also die ersten beiden Gruppen) von Supervision leben, scheinen weniger krisenanfällig und das heißt: besser am Markt etabliert zu sein und/oder über langfristige oder größere Auftragspakete zu verfügen, denn es sind vor allem diejenigen, die einen geringeren Anteil ihres Einkommens aus Supervision beziehen (unter 25 Prozent), von denen die Hälfte angibt, Auftragsrückgänge zu beklagen (während sie nur zu 7,1 Prozent Zuwächse verzeichnen).

**Aufteilung der Auftragsveränderungen nach Geschlecht.** Auch hier sind die Zahlen mit Vorsicht zu genießen, da – wie schon beschrieben – von den 90 Antwortenden knapp die Hälfte angegeben haben, keine Auftragsveränderungen festzustellen, was die Grundgesamtheit der Antworten sozusagen noch einmal fast halbiert. Diese Warnung vorweggeschickt geben 38 Prozent der Frauen, die Veränderungen ihrer Auftragslage feststellen, Rückgänge an, hingegen nur 29,4 Prozent der Männer. Bei den Zuwächsen ist dies umgekehrt: Nur 14 Prozent der Frauen mit Auftragsveränderungen geben Zuwächse an, hingegen 26,5 Prozent ihrer männlichen Kollegen. Am Rande sei erwähnt, dass vier der befragten Frauen die Aussage „viel weniger Aufträge“ ankreuzen, während Männer nur leichtere Rückgänge angeben – schwierig zu beurteilen, inwiefern dies weniger auf Zahlen als auf unterschiedliche geschlechtsspezifische Bewertungen zurückzuführen ist.

**Verteilung nach der Anzahl der Berufsjahre als Supervisor.** Wenngleich auch hier die Angaben mit Vorsicht zu genießen sind, fällt auf, dass die Kolleg/innen, die zwischen fünf und zehn Jahre supervisorisch tätig sind, am häufigsten angeben, Auftragsrückgänge zu haben (42,9 Prozent), während dies bei allen anderen Gruppen (sowohl

## *Zentrales Thema in Supervisionen sind zunächst einmal die ökonomischen Einbrüche und krisenhaften Veränderungen in der Umwelt der jeweiligen Organisationen.*

bei denen unter fünf Jahren, als auch bei jenen zwischen 10 und 20 sowie über 20 Jahren) bei knapp 30 Prozent liegt. Bei den Zuwächsen heben sich mit 30 Prozent diejenigen, die seit über 20 Jahren als Supervisor/in arbeiten, deutlich von allen anderen Gruppen ab (die ihre Zuwächse zwischen 10 und 20 Prozent verorten), was auf einen gewissen Senioritätsvorteil hinweist.

### **Allgemeine Ökonomisierung oder Wirtschaftskrise?**

Auch hier gibt es keine – aber dadurch eben doch eine – klare Tendenz: beides! Denn von den knapp 30 Befragten (sic!), die diese Frage überhaupt beantwortet haben, geben alle an, dass ihre Auftragsrückgänge auch mit den seit Jahren stattfindenden allgemeinen Einsparungen zu tun haben. Und bis auf einen Kollegen stimmen alle der Aussage zu, dass die gegenwärtige Wirtschaftskrise zu zusätzlichen Auftragsveränderungen geführt hat.

So viel zu den zahlenbasierten Auswertungen. Im Folgenden präsentieren wir die Antworten zu den drei qualitativen Fragen:

- Welche mit der Krise verbundenen Themen spielen in den Supervisionen eine Rolle?
- Stellen sich die Befragten mit neuen Angeboten auf die Krise ein?
- Und hinsichtlich welcher Anliegen ist Supervision ein Konzept zur Bewältigung von Krisenfolgen?

Wie schon eingangs bemerkt, zeigten sich die Kolleginnen und Kollegen hier weitaus auskunftsfreudiger.<sup>3</sup>

### **Wie kommt die Krise in Supervisionen zur Sprache?**

Antworten darauf erhofften wir uns mit der Frage 8: „Wenn Sie die Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise in Ihrem eigenen beruflichen Umfeld als Supervisor/in betrachten: Welche mit der Krise verbundenen Themen spielen in Ihren laufenden Supervisionen eine Rolle?“ Mit beeindruckender Übereinstimmung werden in den Antworten die Themen genannt, die auch in der „Supervisoren-Studie“ von Haub/Voß (2009) im Zentrum stehen. Insofern kann diese Studie als Hintergrundfolie

für unsere Interpretation dienen. Im Mittelpunkt unserer Befragung stehen ebenfalls turbulente Veränderungsprozesse in Organisationen, die zu einer ganzen Reihe von Verschlechterungen in den Arbeitsbedingungen, zu psychosozialen und gesundheitlichen Belastungen und nicht zuletzt zur Angst um den Arbeitsplatz (beziehungsweise überhaupt zu Existenzängsten) führen. „Positive“ Nennungen sind ausgesprochen selten – und so sie erfolgen, konnten wir uns des Eindrucks nicht erwehren, hier sollte zumindest appellativ am beraterischen Ideal festgehalten werden, dass in jeder Krise auch eine Chance steckt – denn die entsprechenden Äußerungen bleiben dann doch eher abstrakt (Chancen durch Veränderungsprozesse, Neugier auf Veränderungen, neue Perspektiven, Aufbruchstimmung), im Unterschied zu den oft sehr konkreten und facettenreichen Ausführungen bei den anderen Themenbündeln. Leider war in den Antworten nicht immer klar, wer mit „Klienten“ gemeint ist. Wenn wir im Folgenden von „Klienten“ sprechen, so sind damit nicht die Supervisanden, sondern deren berufliches Klientel gemeint. Wir unterscheiden also drei Gruppierungen, die je spezifisch von der Krise betroffen sind:

- die Supervisorinnen und Supervisoren,
- die Mitarbeiter/innen der Unternehmen beziehungsweise Einrichtungen, die Supervision erhalten (also die Supervisanden) und schließlich
- die Klienten, mit denen die Supervisanden ihrerseits in den verschiedenen Arbeitsfeldern arbeiten.

**Organisation und Krise.** Zentrales Thema in Supervisionen sind zunächst einmal die ökonomischen Einbrüche und krisenhaften Veränderungen in der Umwelt der jeweiligen Organisationen: Finanzkrise in den Kommunen, größerer Marktdruck auf Unternehmen, stärkerer Preisdruck durch die Kunden, Auftragsrückgänge, Einsparungen im psychosozialen Bereich, abnehmende Zuschüsse durch öffentliche Träger usw. Nicht wenige Antwortende befürchten, dass hier das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht sei, konkret: dass es zu weiteren „Abstürzen“ im sozialen Bereich kommt, dass die Krise bei kleinen Unternehmen erst noch durchschlagen wird, dass sich der Wandel im Verständnis sozialer Arbeit (Wirtschaftlichkeits statt fachlicher Orientierung) fortsetzt oder das weitere Zerfallen von sozialen Hilfenetzwerken.

<sup>3</sup> Für die Unterstützung bei der Bewältigung der qualitativen Textmengen danken wir Thekla Szlagowski.

*Nach Ansicht der Befragten werden Organisationen instabil, die Mitarbeiterfluktuation steigt, auf allen Ebenen finden Prozesse der Beschleunigung statt.*

All diese Prozesse schlagen offenbar relativ ungefiltert auf das „Innenleben“ von Organisationen durch. Vielfach angesprochen werden Wirtschaftlichkeitszwang, Kostendruck, Kürzungen, Finanzengpässe, Insolvenz von Trägern, Unterfinanzierung; die Rede ist von Fusionen, Outsourcing, Umstrukturierungen, Rationalisierung, Aufgabenbündelung, Orientierung an der Wirtschaftlichkeit statt am Versorgungsauftrag. Immer wieder liest man, es gehe nur noch ums Geld. Personalabbau bei gleichzeitigem Aufgabenzuwachs und wachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter komplettieren das Bild. Nach Ansicht der Befragten werden Organisationen instabil, die Mitarbeiterfluktuation steigt, auf allen Ebenen finden Prozesse der Beschleunigung statt. Zielanpassung, Strategieveränderung und die Optimierung innerer Prozesse sind denn auch die Themen, mit denen in Supervisionen versucht wird, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern die Bewältigung krisenbedingter Einschnitte durch Führungskräfte und Beschäftigte zumindest ein Stück weit zu unterstützen.

Die Befragten sehen die Krisenfolgen in überwiegender Mehrheit nicht nur mit gemischten Gefühlen, sondern überaus kritisch: Auf der Strecke bleiben die Möglichkeiten zum persönlichen Austausch, die informellen Strukturen, überhaupt die lebensweltlichen Aspekte der Organisation. Die Rede ist von weniger Menschlichkeit, abnehmender Kollegialität und Solidarität, zunehmender Vereinzelung, Wegfall der Zeit für persönlichen Austausch und informelle Kommunikationsformen – selbst die Zeit für (Team-)Besprechungen wird knapp.

**Führung in der Krise.** Die Überschrift ist bewusst doppeldeutig formuliert. Zum einen ist Führung in der Krise noch stärker gefragt als schon im Alltag. Zum anderen jedoch scheinen sich viele Führungskräfte dem Sog der krisenhaften Dynamik nicht entziehen zu können und statt ihren Mitarbeitern dabei zu helfen, diese zu bewältigen, selbst davon überwältigt zu werden. Dementsprechend verteilen sich die Nennungen entlang einer auseinanderklaffenden Schere: Die Rede ist auf der einen Seite von der Suche nach mehr Führung, der Forderung nach effizienter Leitung und nach der Übernahme der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern gerade auch in Zeiten der Knappheit und der Krise. Dies wird jedoch konterkariert durch die Schwierigkeit, die Grenzen des Betriebs oder der Einrichtung

gegenüber Märkten, Geldgebern, Kunden und Klienten zu schützen; durch die Überforderung von Führungskräften, verbunden mit der Ausbreitung eines Leitungsvakuums, die Dauerbelastung der mittleren Führungskräfte zwischen Effizienzanforderungen und Verständnis für ihre Mitarbeiter und schließlich den Eindruck, als Führungskraft immer wieder als Schuldiger herhalten zu müssen.

**Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.** Im Kontext turbulenter Veränderungen in Organisationen besteht ein Kernpunkt der Thematisierung von Krisenfolgen in Supervisionsprozessen in sich verändernden – und auch hier wieder: sich verschlechternden – Arbeitsbedingungen und dem damit einhergehenden Anstieg von Belastungen. Nimmt man die psychosozialen Aspekte hinzu – auf die wir weiter unten eingehen werden – liegt hier eindeutig der Schwerpunkt der Antworten.

Häufig genannt werden Arbeitsverdichtung, Erhöhung des Leistungsspensums und Leistungsdrucks, ja die Tendenz zu Hochleistungsanforderungen.<sup>4</sup> Flankiert wird dies von Zeitmangel und einem immer größeren Druck auf Teams und Einzelne durch Anhäufen von Aufgaben sowie durch wachsenden Aufgaben- und Arbeitsdruck. Dies geht einher mit der Erhöhung von Fallzahlen (die jetzt in der Krise nochmals steigen), einer hohen Belastung durch Personalmangel (vor allem an Fachpersonal), dem Nichtbesetzen von freiwerdenden Stellen und einem wachsenden Krankenstand. Die höhere Belastung durch ein stärker belastetes Klientel beziehungsweise die Perspektivlosigkeit eines Teils des Klientels tun hier ihr Übriges. Dass sich in diesem Kontext Arbeitsüberlastungen sowie der Eindruck verschlechternder Arbeitsbedingungen einstellen, verwundert nicht. Berichtet wird ferner die massive Zunahme des Controllings beziehungsweise der Kontrolle der Arbeitsergebnisse.

Aus dem Anwachsen von Belastungen resultieren den Befragten zufolge das Sinken von Effektivität, die Abnahme von Fehlerfreundlichkeit, Motivationsverlust, das „Arbeiten bis zum Umfallen“ und schließlich Schuldzuweisungen und eine größere Aggressivität bei Mitarbeitern (nicht zuletzt, um die eigene Verantwortung zu minimieren).

<sup>4</sup> Kotthoff und Wagner (2008) sehen im Übergang vom „beitragsorientierten Leistungsträger“ zur „Hochleistungskultur“ einen zentralen Aspekt in der Veränderung der Arbeit hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte.

*Es zeigt sich eine Beschleunigung und krisenhafte Zuspitzung von Themen, die mit der Ökonomisierung, Vermarktlichung und Flexibilisierung von Arbeit schon eine Weile einhergehen.*

44

**Krisenfolgen in Teams.** Die geschilderten Belastungen werden nicht nur individuell erlebt, sondern wirken sich auf die Kooperation und die Stimmung in den Teams und Abteilungen aus: Berichtet wird von gesteigener Rivalität unter Kolleg/innen und zwischen Abteilungen, von Unruhe in Teams durch häufigen Personalwechsel, von Konflikten mit Vorgesetzten, von der Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre, von einer Zunahme an Spannungen und Resignation, von wechselseitigen Kränkungen und nicht zuletzt von Mobbing. Der Wegfall von Orten für leistungsgeminderte Mitarbeiter führt zu Konflikten und Stigmatisierungen. In manchen Teams werden die Krisenfolgen durch „business as usual“ verleugnet oder abgewehrt – auch eine Herausforderung für die Supervision.

**Qualität und Professionalität.** Ein Aspekt, der bei Haubl/Voß eine große Rolle spielt, ist die Schwierigkeit, die Qualität der Arbeit aufrechtzuerhalten. Genannt werden Qualitätsminderung durch Kostendruck, steigende Fehleranfälligkeit, Einschränkung von fachlichen Standards sowie fachliche Mängelverwaltung. Langfristige Qualitätssicherung scheitert zuweilen an kurzfristigen Planungs- und Finanzierungshorizonten. Möglichkeiten zur Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Maßnahmen, dem Absinken von Qualitätsstandards entgegenzutreten, sind momentan häufige Themen in Supervisionen. Wie Haubl und Voß zeigen, kann anhaltender Qualitätsverlust bei den Beschäftigten Scham- und Schuldgefühle auslösen. Zum ökonomischen gesellt sich dann ein „moralisches“ Dilemma. Dauerhaftes Arbeiten unterhalb der beruflichen Qualitätsstandards lässt die (Selbst-)Bewertung der eigenen Professionalität nicht außen vor: Zum Thema wird die Frage der Anerkennung der eigenen Qualifikation, insbesondere ein Anerkennungsverlust. Berichtet wird von Befürchtungen um den Qualitätsverlust der eigenen Fachlichkeit, von der Bedrohung des (professionellen) Selbstwertgefühls; das Verständnis des „Berufs als Berufung“, das nicht wenige Professionelle einst ihren Beruf ergreifen ließ, gerät in Krisenzeiten stärker infrage.

**Erwerbstätigkeit und Reproduktion der Arbeitskraft.** Neben den bisher angesprochenen aufgaben- und professionsbezogenen Fragen mehren sich in Krisenzeiten auch in der Supervision die klassischen „arbeitspolitischen“ Fragestellungen der Regelung des Einsatzes, der Erhal-

tung und der Weiterentwicklung des individuellen Arbeitsvermögens (Lehndorff 2006; Tietel 2009b). Angesprochen werden die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Stellenabbau, das Auslaufen von Projekten, Kündigungen (auch im familiären Umfeld), die Sicherheit des Einkommens, Absenkung von Tarifen, unsichere Arbeitsverträge und Arbeitsverhältnisse, überhaupt die rasante Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse (Leiharbeit, befristete Verträge, Zeitverträge). Weiterhin die Sorgen über die eigenen beruflichen Perspektiven und die geringen Chancen, in Krisenzeiten die Arbeitsstelle wechseln zu können.

**Existenzängste.** Auf emotionaler Ebene geht es um Angst: Angst um den eigenen Arbeitsplatz, Angst vor Arbeitslosigkeit, massive Existenzängste (diese Ängste sind die häufigste Einzelnennung). Neben den manifesten Ängsten spielen aber auch die „verdeckten Ängste“ eine große Rolle. Diese verstärken die Neigung zu „vordergründiger Anpassung“, zur Verdrängung und Verschiebung von Konflikten, und schwächen die Bereitschaft, sich aktiv und solidarisch mit den Krisenfolgen auseinanderzusetzen. Konflikte werden „noch weniger“ beziehungsweise kaum noch ausgetragen. Das potenzielle Supervisionsthema: „Mut, sich nicht alles gefallen zu lassen und Dinge anzusprechen“ wird nur von einer Kollegin angegeben.

Eine ganze Reihe der Befragten hebt hervor, dass diese Themen nicht erst durch die gegenwärtige Wirtschaftskrise virulent, wohl aber durch diese verstärkt werden. Es zeigt sich eine Beschleunigung und krisenhafte Zuspitzung von Themen, die mit der Ökonomisierung, Vermarktlichung und Flexibilisierung von Arbeit schon eine Weile einhergehen (Tietel 2009a). Ein Kollege weist darauf hin, dass das, was im Westen jetzt in der Krise erlebt wird, im Osten schon längst „normal“ sei.

**Krisenfolgen beim Klientel der Supervisanden.** Wie angedeutet, wirken sich auch die Krisenerfahrungen des Klientels der Supervisanden auf diese aus – und werden verstärkt zum Gegenstand in der Supervision. Angesprochen sind hiermit Themen wie Arbeitslosigkeit, Armut, Anwachsen des Prekariats (Morgenroth/Negt 2009). Auch hier geht es um steigende Arbeitslosigkeit, die vermehrt in Fallbeispielen in der Supervision thematisiert werden, Ängste des Klientels vor weiteren Einbrüchen, Verarmung, Bedürftigkeit, die familiäre Situation der Klient/innen sowie Gewaltthemen.

*Genannt werden die Stornierung von Aufträgen, drastische Einsparungen bei Team- und Einzelsupervision sowie beim Coaching, Kürzungen bei laufenden Aufträgen, Rückläufigkeit der Anfragen, weniger Sitzungen, kürzere Prozesse, höherer Akquise-Aufwand, verzögerte Begleichung der Rechnungen.*

**Psychosoziale Folgen der Krise.** Hier liegt eindeutig der Schwerpunkt der Antworten: Krisenhafte Einbrüche in Organisationen, Verschlechterungen des Klimas, Ängste um den Arbeitsplatz, höhere Belastung und Ängste aufseiten der Klienten führen nicht nur zu steigenden Anforderungen, sondern zu Überforderungen und schlagen sich – was sich eindrücklich in den Untersuchungen zur Gesundheit in der Arbeitswelt dokumentiert<sup>5</sup> – in massiven Beeinträchtigungen der körperlichen, geistigen und psychischen Gesundheit der Mitarbeiter nieder. Genannt werden die Verunsicherung der Mitarbeiter, Überlastungsercheinungen, Stress, Perspektivlosigkeit, Reflexionsverlust, Empathieverlust, Versagensängste (und andere Angstthemen), Ermüdung, Erschöpfungstendenzen, die Zunahme von „ausgelaugten“ Kolleg/innen im Team, familiäre Probleme. Weiterhin Mobbing und Burnout (die häufigste Einzelnennung!), innere Kündigung, Frustration und Resignation, Lähmung, Aggressivität. Schließlich psychische Belastungen, die Zunahme an psychosomatisch auffälligen Mitarbeiter/innen, psychophysische Belastungssyndrome, Depressivität und die Zunahme an (Langzeit-)Kranken.

**Weiterbildung und Qualifizierung.** Eine Antwort auf die befürchtete Arbeitslosigkeit (auch auf den befürchteten Qualifikationsschwund) ist Weiterbildung – und damit der Versuch, aktiv die eigene „Beschäftigungsfähigkeit“ zu sichern. Dies ist verstärkt Thema in Supervisionen. Kontraproduktiv hierfür ist, dass im Zuge der Krise auch Weiterbildungs- und Qualifizierungsbudgets gekürzt werden – bis hin zum Ausgabenstopp –, womit die berufliche Weiterbildung mehr noch als schon zuvor von den Beschäftigten selbst organisiert und finanziert werden muss. Dies betrifft nicht nur die Weiterbildung, sondern kann auch die Supervision treffen. Einige Kolleg/innen berichten, dass in Unternehmen ebenso an Supervision („sehr schnell“) gespart wird – bis hin zur Aus- und Absetzung von Supervision.

**Berufliche Neuorientierung.** Auch wenn „Karriereberatung“ (Rappe-Giesecke 2008) kaum genannt wird, wächst der Wunsch nach – beziehungsweise die „Notwendigkeit

zu“ – beruflicher Veränderung, beruflichen Um- oder Neuorientierungen und deren Thematisierung in der Supervision. Doch auch hier wird sogleich als „Schattenseite“ genannt, dass die Möglichkeiten zur beruflichen Veränderung in Krisenzeiten eng sind, weil eher entlassen als eingestellt wird. In diesem Kontext ist eine – allerdings nur von wenigen genannte – Option der Übergang in die „Selbstständigkeit“.

**Supervision als Krisenopfer.** Wie sehr auch die Supervision selbst, als „Instrument“ der Reflexion, Qualifizierung und Qualitätssicherung von der Krise bedroht ist, zeigt sich darin, dass zusätzlich zu den Angaben bei den standardisierten Fragen auch bei der Frage nach krisenbezogenen Supervisionsthemen auf Einsparungen bei Supervision hingewiesen wird: Genannt werden die Stornierung von Aufträgen (ein Kollege gibt an, dass ihm für 2009/10 insgesamt 60 Tage abgesagt wurden), drastische Einsparungen bei Team- und Einzelsupervision sowie beim Coaching, Kürzungen bei laufenden Aufträgen, Rückläufigkeit der Anfragen, weniger Sitzungen, kürzere Prozesse, höherer Akquise-Aufwand, verzögerte Begleichung der Rechnungen.

#### **Supervisorische Geschäftsmodelle in der Krise?**

Die Antworten zu Frage 13: „Stellen Sie sich auf die Krise mit neuen Beratungsangeboten ein beziehungsweise verändern Sie wegen der Krise Ihr Geschäftsmodell. Falls ja: Wie?“ bezeugen eindrücklich, dass Supervisoren sich in der bestehenden Wirtschaftskrise nicht auf ihren Geschäftsmodellen ausruhen können. Den 23 Kolleg/innen, die diese Frage verneinten, stehen 45 gegenüber, die durch die Krise entweder inspiriert wurden oder aber sich gedrängt fühlten, ihr Angebot zu überdenken und zu verändern. Dass gut ein Viertel dieses Feld gar nicht ausfüllte, ließ uns überlegen, ob es nach wie vor eine Abneigung bei Supervisoren gibt, die eigene – als reflexiv verstandene – Praxis unter dem Aspekt eines „Geschäftsmodells“ zu betrachten.

Einige Kolleg/innen drücken die Befürchtung aus, dass ein alleiniges Supervisionsangebot „immer weniger Klienten“ erreiche, „veraltet“ beziehungsweise auf dem Markt „nicht mehr konkurrenzfähig“ sei und der Kombination mit anderen Beratungskonzepten bedürfe. Die überwiegende Anzahl der Antwortenden teilt diesen Pessimismus jedoch nicht, einige betonen explizit, dass sie trotz einer Auswei-

<sup>5</sup> Siehe zum Beispiel Hien (2006) und Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP 2008).

*Der stärkste Trend besteht in der Flexibilisierung des eigenen Angebots und der Kombination von Supervision mit anderen „Beratungsformen“, vor allem aber mit Fort- und Weiterbildung.*

tung ihres Angebotes die Supervision für eine „qualifizierte und krisensichere Profession“ halten. Einige der Befragten sehen es vor allem deshalb als notwendig an, über neue Beratungsfelder nachzudenken, weil der Markt in den letzten Jahren durch das offensive Auftreten von Coaches und Mediatoren enger geworden sei.

**Umgang mit der Krise.** Betrachten wir die Erweiterung der Angebote im Einzelnen: Zunächst werden Beratungsangebote genannt, die unmittelbar auf den *Umgang mit der Krise* zielen: Begleitmaßnahmen bei akuten Krisen der Organisation, vertrauensvolle Unterstützung in Krisenzeiten, Reflexionsangebote für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Entwicklung gemeinsamer Krisenbewältigungsstrategien, Organisation von Ziel- und Strategiefindungsprozessen, stärkere Einbindung von Leitung und Geschäftsführung, Fokussierung auf Krisenklärungen und Krisenintervention, Umgang mit krisenbedingten Konflikten in Teams und bei Einzelpersonen, Bearbeitung krisenbedingter Selbstwertprobleme, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Arbeit an (Zukunfts-)Ängsten, Angebote zur Selbstsicherheit, zum Umgang mit Zeit und Energie – und nicht zuletzt: Aufrechterhalten von Humor und Leichtigkeit auch in Krisenzeiten.

Da *Leitungs- und Führungskräften* bei der Bewältigung von Krisen eine besondere Rolle zukommt, verwundert nicht, dass eine ganze Reihe von Antwortenden die Ausweitung ihres Coachingangebots für Führungskräfte (beziehungsweise Leitungssupervision) nennen. Nicht nur von Anbieter-, sondern auch von Nachfragerseite: Berichtet wird von einem Zuwachs an Führungskräften, die Coaching suchen.

**Reaktion auf ökonomische Knappheit.** Die Mittel sind knapper geworden, auch darauf stellen sich Supervisoren mit ihren Angeboten ein: Entwickelt werden kurzfristigere Angebote (zum Beispiel die gezielte Moderation von Teamtagen), „fokale“ Supervision, wie ein bis zwei Gespräche zur kurzfristigen Entlastung – überhaupt die stärkere Fokussierung der Beratungssitzungen. Kürzere Prozesse sind ein weiteres Stichwort, Absenken der Stundenzahl und der Sitzungsfrequenz, größere Bereitschaft, auch kurzfristige Anfragen anzunehmen, zuweilen bei gleichzeitiger Verlängerung des Zahlungsziels: „jetzt Arbeiten, nächstes Jahr kassieren“. Besonders im Bereich der mittelständischen

Wirtschaft versuchen Berater eine Art von Überwinterungsstrategie: Kontaktpflege und Ideenentwicklung.

In diesen Kontext fällt bei einigen die stärkere Rückbesinnung und Rückwendung auf den Sozial- und Gesundheitsbereich sowie das Ausgleichen von Schwankungen in der Supervisionsnachfrage durch (Re-)Aktivieren anderer beruflicher Standbeine (zum Beispiel Therapie) beziehungsweise das erleichterte Durchatmen, die eigene Festanstellung nicht ganz aufgegeben, sondern als zweites Standbein behalten zu haben. In dieselbe Richtung weist der Versuch, wieder in eine teilweise Festanstellung zu kommen.

**Akquirieren neuer Kunden und Geldgeber.** Brechen einem krisenbedingt Kunden weg beziehungsweise werden bei jenen die Mittel knapper, kommen Supervisor/innen nicht darum herum, neue Zielkunden ins Auge zu fassen und insgesamt ihre Akquise- und Werbeanstrengungen zu erhöhen. Daneben werden gezieltere Werbung, neue Flyer, neue (oder überhaupt Einrichtung von) Websites genannt, zudem Anstrengungen, an staatlichen Krisenbewältigungsprogrammen zu partizipieren und beispielsweise Aufträge über das Konjunkturprogramm II zu erhalten.

**Flexible und kombinierte Angebote.** Der stärkste Trend besteht in der Flexibilisierung des eigenen Angebots und der Kombination von Supervision mit anderen „Beratungsformen“, vor allem aber mit *Fort- und Weiterbildung*. Genannt werden integrierte Angebote (Supervision und Konzeptentwicklung), das Anbieten von Beratungspaketen sowie eine größere Flexibilität und Variabilität in der Auftragsgestaltung. Ergänzt wird dies durch die Erhöhung der Komplexität des Beratungssettings: Einbezug mehrerer Hierarchieebenen, mehrere Teams und Abteilungen, die Mischung von Einzel-, Kleingruppen und Großgruppensettings.

In diesem Kontext werden noch genannt die Zunahme von Trainings, stärkere Organisationsberatung und Organisationsentwicklung zur Förderung der Beteiligung von Mitarbeitern, Zuwachs an aktiven, beratenden, ergebnisorientierten Vorgehensweisen und nicht zuletzt die Zunahme der „Beratung über Beratung“, einschließlich gründlicherer Diagnosephasen. Ein Kollege spricht eine subtilere Thematik an: „Ich gehe den Schlingerkurs länger mit als sonst und suche Kompromisse“ – es steht zu vermuten, dass dies nicht nur für ihn gilt.

*„Da Supervision schon immer ein Weg der Krisenbearbeitung war und sich dabei bewährt hat, sehe ich hier keine wesentlichen Aspekte, die neu auszuführen wären.“*

**Kooperation und Vernetzung.** Ein letzter großer Bereich der Änderung des eigenen Geschäftsmodells besteht in der Kooperation und Vernetzung mit Kolleg/innen. Genannt werden hier verbindlichere Kooperationsmodelle, strategische Partnerschaften, das Auftreten als Beratergruppe beziehungsweise als Beraterverbund und der stärkere kollegiale Austausch, um angemessener auf die sich verändernden Themen und Kontexte reagieren zu können. Eine Befragte fügt in diesem Kontext an, dass sie angesichts zunehmender kollegialer Kooperationen in den Zwiespalt gerät, sich als Freiberuflerin auch abgrenzen und ihre Eigenständigkeit bewahren zu wollen.

#### **Supervision: Die Antwort auf die Krise?!**

Die Antworten zu Frage 14: „Bei welchen Anliegen ist Supervision Ihres Erachtens ein geeignetes Konzept zur Bewältigung von Krisenerscheinungen?“ sind deutlich weniger „krisenspezifisch“ als die Antworten zu den beiden anderen qualitativen Fragen. Hier wird alles „aufgefahren“, was Supervision zu bieten hat. Zuweilen drängt sich der Eindruck auf, die Frage sei nicht so sehr, welche Beratungsform der Bewältigung einer Krise angemessen ist, sondern umgekehrt: Wir SIND die Antwort – egal, welche Fragen oder Probleme unsere Supervisanden auch immer haben mögen (so stand in einem Bogen schlicht: „Bei allen!“).

**Supervision ist die Antwort.** Als Beispiel für die prinzipielle „Krisentauglichkeit“ von Supervision mag die folgende Aussage stehen: „Da Supervision schon immer ein Weg der Krisenbearbeitung war und sich dabei bewährt hat, sehe ich hier keine wesentlichen Aspekte, die neu auszuführen wären“. Supervision ist – so ein weiterer Kollege – sozusagen per se „Krisenintervention“. Manche Kolleg/innen geben sich jedoch schon Mühe, diese Verlautbarung inhaltlich zu füllen, indem sie auf die Mehrperspektivität von Supervision verweisen oder auf die supervisorische Reflexion der Vielfalt der Einfluss- und Gestaltungsfaktoren, die in Veränderungs- und Krisenbewältigungsprozessen eine Rolle spielen.<sup>6</sup> Von dem einen oder der anderen wird jedoch einschränkend formuliert, dass die Krisenkompetenz nicht alleine schon aus dem Verfahren resultiert, sondern die „persönliche Kompetenz des/der Supervisors/in mit Krisen (persönlichen wie beruflichen) umzugehen“ der ausschlaggebende Faktor sei. Vereinzelt wurde auch davor gewarnt, Supervision zu überfrachten:

Diese sei kein Konzept zur Bewältigung einer Weltwirtschaftskrise und – bei aller Wertschätzung der Reichweite von Supervision – nicht der „Königsweg“ zur Krisenbewältigung. In diesem Zusammenhang spielt die Kompetenz zur Beratung über Beratung (siehe Rappe-Giesecke 2009) eine zentrale Rolle, in den Worten eines Antwortenden: Das Motivieren von Mitarbeitern, Teams und Führungskräften, rechtzeitig auch anderweitige Beratungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen.

Zwar werden – darüber besteht weitgehend Einigkeit – gerade auch in Krisenzeiten die reflexiven Potenzen der Supervision benötigt, stärker in den Vordergrund scheint jedoch die Unterstützung bei der Rettung, Konsolidierung und Reorganisation von Organisationen, deren Behauptung auf ihrem jeweiligen Markt sowie die Unterstützung bei der internen Bearbeitung dieser Veränderungsprozesse zu rücken. Hier verwischen die Grenzen zwischen Krisenintervention, Supervision, Coaching, Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung – und es obliegt dem Supervisor beziehungsweise der Supervisorin, realistisch für sich zu klären, wo er/sie diesbezüglich seine/ihre Fähigkeiten und Grenzen sieht. Zupackenkönnen, Entscheidungsfreudigkeit und strategische Kompetenzen spielen bei der Krisenbewältigung eine große Rolle.

#### **Supervision als Entscheidungshilfe und Strategieberatung.**

Letzteres spiegelt sich deutlich in den Antworten. Genannt werden unternehmerische Entscheidungen (Risikofragen), Standortbestimmung, Entwickeln von Neuem, wenn bewährte Strategien nicht mehr greifen, Arbeit mit der Kraft von Visionen, Zielfindung und Strategieentwicklung, Umgang mit Komplexität, Hilfe bei der Anpassung und Veränderung von Aufgaben- und Geschäftsbereichen und die Anpassung des Leistungsangebots an eine sich wandelnde Nachfrage. Genannt werden die Unterstützung von Führungskräften und Teams dabei, sich den Auswirkungen der Krise in ihrem Betrieb zu stellen und „proaktiv“ die Situation zu gestalten und schließlich die Stärkung der Mitarbeiter bei deren Beteiligung an der Bewältigung der Krise. Trotz aller Beschleunigung der Interventionen in Krisenzeiten soll jedoch ein Aspekt nicht auf der Strecke bleiben, für den Supervision steht wie kein zwei-

<sup>6</sup> In welcher Weise die Spannungsfelder der veränderten Arbeitswelt zu Supervisionsthemen werden, siehe Gotthardt-Lorenz 2009.

## *Hinsichtlich der Bedeutung von Reflexion – auch und gerade in Krisenzeiten – macht uns keiner so schnell was vor. Reflexion ist für Supervision ein Heimspiel.*

tes Beratungsverfahren: Verlangsamung und Nachhaltigkeit (s. supervision 2/2008).

**Führung und Führung coaching.** Wie schon mehrfach betont, spielen Führungskräfte bei der Krisenbewältigung eine zentrale Rolle. Dies spiegelt sich in den Antworten. Als in Krisenzeiten geeignet werden genannt: Leitungssupervision und Führung coaching, Unterstützung von Führungskräften beim Umgang mit Erfolgsdruck, Reflexion des Führungskonzepts, Entwicklung von Führungskompetenzen, Schaffung von „mentalen“ Freiräumen für Führungskräfte zur Entwicklung neuer beziehungsweise alternativer Betätigungsbereiche, Fortbildung und Qualifizierung von Führungskräften und schließlich, Führungskräften beizustehen, die gerade in Krisenzeiten rasant zunehmende „Vereinsamung“ auszuhalten.

**Begleitung von Veränderungsprozessen.** Anknüpfend an die große Anzahl von Äußerungen zu krisenbedingten Veränderungsprozessen in Organisationen besteht eine krisenrelevante Aufgabe von Supervision nach Ansicht der Antwortenden darin, diese Veränderungsprozesse (und das heißt vor allem: deren Akteure) zu begleiten: Coaching bei Neuorientierung und Fusion, Unterstützung von Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen, Unterstützung bei der Zusammenlegung von Abteilungen, Unterstützung bei Personalentscheidungen, Reflexion der veränderten beruflichen Anforderungen durch neue Vorgaben, Begleitung von Strukturveränderungen in einzelnen Arbeitsbereichen, Entwicklung neuer Arbeitsmodelle, Unterstützung beim Umgang mit geringen finanziellen Ressourcen, Hilfe beim Sortieren und Strukturieren in unklaren, unsicheren und chaotischen Situationen und schließlich die Unterstützung bei der Verarbeitung von Veränderungsmaßnahmen. Eine ganze Reihe von Antworten bezieht sich auf die Verbesserung der beruflichen Alltagspraxis: Aufgabenklärung, Ressourcenklärung und Ressourcenmanagement, Verbesserung der Effizienz der Arbeit, Bewältigung der Arbeitsaufgaben und rationelle Arbeitsgestaltung, Zeitmanagement, Verbesserung der Strukturen in den einzelnen Arbeitsbereichen und schließlich Unterstützung der Selbstorganisation.

**Supervision als Beitrag zur Qualitätssicherung.** Im Vergleich mit der Anzahl der Nennungen in Hinblick auf ab-

nehmende Qualität (siehe Frage 8) halten sich die Angaben über Supervision als Beitrag zur Qualitätssicherung sehr in Grenzen. Dies könnte bedeuten, dass Supervision als Instrument der Qualitätssicherung in Krisenzeiten doch etwas in den Hintergrund rückt. Genannt werden: Qualitätseinschränkungen entgegenwirken, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Qualität der Arbeitsgestaltung des Arbeitsbereichs und schließlich Entwicklung und Erhaltung der Qualität in der Arbeit.

**Supervision zur Steigerung der Reflexionsfähigkeit.** Hinsichtlich der Bedeutung von Reflexion – auch und gerade in Krisenzeiten – macht uns keiner so schnell was vor. Reflexion ist für Supervision ein Heimspiel und das spiegelt sich auch in den Antworten: Einnehmenkönnen von Mehrperspektivität, Verstehen von Wechselwirkungen, Verstehen der Organisationsdynamik, Erweiterung der persönlichen Wahrnehmung, Erfassen von Widersprüchen, Finden von Orientierung, Aufrechterhaltung beziehungsweise Rückeroberung von Denkräumen (und damit auch von Handlungsfähigkeit), Herstellen von emotionaler Distanz, Sortieren nach verschiedenen Ebenen. Und nicht zuletzt das Ringen um Realitätsbezug und die Arbeit an Unterscheidungen: „Wenn der Druck so groß ist, dass Supervisanden wie das Kaninchen vor der Schlange sitzen, ein Stück weit sortieren helfen, was wirklich von außen kommt und wo man durch die eigenen Ängste und Fantasien blockiert wird“.

Eng mit Reflexion verbunden und ebenfalls zur supervisorischen Grundausstattung zählend: *Containment*. Genannt werden das Anbieten eines vertrauensvollen und geschützten Reflexionsraums, die Unterstützung beim Aushalten von Spannungsfeldern (sowohl als Individuum als auch als Team), weiterhin all das, was man unter den Begriff der „Psychohygiene“ subsumieren kann (für die es in Organisationen kaum noch andere Orte gibt) – und last, but not least: Hilfe dabei, erst mal Ruhe zu bewahren.

**Umgang mit Belastungen und psychosozialen Krisenfolgen.** Die schon seit einigen Jahren zunehmenden Belastungen in den verschiedenen Arbeitsfeldern, die sich in akuten Krisenzeiten nochmals verstärken, wurden bereits oben thematisiert. Nach Ansicht unserer Leser sind dies ebenfalls genuin supervisorische Themen und insofern nehmen die Aspekte „Umgang mit Belastungen“ und „Umgang mit

*In Krisenzeiten stellen sich in Supervisionen – trotz aller Ängste und des großen Handlungsdrucks – immer auch Sinnfragen und schließlich ethische Fragestellungen.*

psychosozialen Belastungen“ denn auch bei den Antworten den größten Raum ein. Supervision ist den Antworten zufolge ein geeignetes Konzept zur Stabilisierung bei Ängsten vor Stellenverlust und Arbeitslosigkeit, zur Unterstützung bei zunehmender Arbeitsbelastung, zum Aufspüren von Entlastungsmöglichkeiten, bei Fragen der Bewältigung großer Arbeitsdichte und insgesamt wachsender Arbeitsbelastung, zur Strukturierung in Stresssituationen (Stressmanagement), zum Umgang mit Arbeitsüberlastung, Unterstützung beim Gefühl, nicht mehr alles schaffen zu können (Überforderung), Umgang mit Verunsicherungen und schließlich auch zum Schutz vor der eigenen Bereitschaft, sich zu sehr zu verausgaben. In Zusammenhang mit Stellenverlust und Arbeitslosigkeit öffnet sich ein neuer supervisorischer Beratungsbedarf: Einzelcoaching beim oder nach dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Hinsichtlich des Umgangs mit psychosozialen Belastungen werden genannt: Umgang mit Angst und Angebote zur Angstbewältigung, Umgang mit dem Gefühl des „Ausgeliefert-Seins“, Burnout-Prophylaxe beziehungsweise -Nachsorge, Hilfestellung bei Mobbing (unter Einbeziehung von Führungskräften), Abwendung der Individualisierung von Krisenerscheinungen, Entlastung von Schuld und persönlicher Verantwortung und schließlich die Stärkung von Resilienz.

**Stärkung der „Krisenfestigkeit“ von Einzelnen, Teams und Organisationen.** Bei den Antworten auf die Frage nach geeigneten supervisorischen Ansätzen zur Bewältigung von Krisenfolgen werden verschiedene Interventionsebenen unterschieden: die einzelnen Personen, die Rollenebene, Teams und schließlich die Organisation. Auch wenn es hierbei zu Überschneidungen zu den obigen Ausführungen kommt, sollen im Folgenden die Antworten, die sich explizit auf einzelne Adressaten beziehen, präsentiert werden. Nimmt man die Häufung der Antworten als Anhaltspunkt, kommt aus Sicht der Befragten in Krisenzeiten Supervision als Mittel der Stärkung *der einzelnen Person* ein besonderer Stellenwert zu. Mehrfach genannt werden: Die Arbeit am Selbstwert und emotionale Stärkung sowie die Entwicklung der Fähigkeit zur Abgrenzung (beziehungsweise explizit Abgrenzungskompetenz). Weitere Nennungen sind: Mobilisierung von persönlichen Kräften, Unterstützung des persönlichen Krisenmanagements, Stärkung des Durchsetzungsvermö-

gens, die psychische Stabilisierung der Einzelnen, Einschätzung der eigenen Qualifikation und Stärken, Kompetenzerweiterungen, Überprüfung des eigenen Anspruchs an die Arbeit, Klärung der Frage, was unter den gegebenen Bedingungen zu leisten ist (und was nicht) und schließlich der Mut, Dinge zu benennen beziehungsweise der Mut, mal etwas anderes auszuprobieren.

In Krisenzeiten stellen sich in Supervisionen – trotz (und/oder wegen) aller Ängste und des großen Handlungsdrucks – immer auch Sinnfragen: Bearbeiten von Sinnkrisen, die Frage nach der eigenen (beruflichen) Identität und schließlich ethische Fragestellungen.

**Krisenunterstützung in Teams.** Als zweite Interventions-ebene ist das Team zu nennen: Die Begleitung von Teams in krisenhaften Situationen, Krisenintervention in Teams, die Begleitung von Veränderungen im Team beziehungsweise überhaupt Teamentwicklung, Unterstützung der Handlungsfähigkeit von Teams, Stärkung des Zusammenhalts von Teams und Klärung der gemeinsamen Interessen und/oder Differenzen in Teams. Die *Rolle* und insbesondere die *Rollenklärung* in krisenhaften Umbruchzeiten wird in den Antworten unter „Team“ subsumiert: Genannt werden die Rollengestaltung nach Teamveränderungen und die Rollenklärung zwischen Leitung und Team.

**Interventionen auf der Ebene der Organisation(-skultur).** Zur Intervention auf der Ebene der Organisation zählt zunächst einmal ein Großteil der Antworten, die bereits eingangs unter Strategieentwicklung, Begleitung von Veränderungsprozessen, Führungscoaching etc. angeführt wurden. Die folgenden Nennungen lassen sich als organisationskulturelle und gesundheitspolitische Maßnahmen zur Flankierung von explizit krisenbewältigenden Aktivitäten verstehen. Genannt werden die Implementierung geeigneter Kommunikationsstrukturen in der Organisation, die Stärkung der gegenseitigen Unterstützung und der innerbetrieblichen Gemeinschaft sowie der Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Als Maßnahmen zur Abwendung oder Abschwächung der genannten psychosozialen und Gesundheitsbelastungen werden die Unterstützung von Gesundheitsmanagement-Konzepten sowie die Beratung beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitswesens genannt und schließlich Maßnahmen zur Stärkung der Work-Life-Balance.

*Am Schluss, etwas verschämt und zugleich auch beschämend (denn überhaupt nur auf zwei Bögen genannt), gibt es noch die Forderung nach sozial- und berufspolitischen Aktivitäten.*

Ebenfalls von organisationskultureller Bedeutung sind Maßnahmen zur Konfliktbewältigung und Konfliktmoderation: Genannt werden die Unterstützung beim Umgang mit Konflikten zwischen Kollege/innen und Vorgesetzten sowie die Konfliktklärung und Konfliktbewältigung.

**Karriereberatung.** Verändert und vor allem verschlechtert sich die eigene Arbeitssituation, steigt die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder den Karriereperspektiven, stellt sich Beschäftigten nicht zuletzt die Frage nach möglichen persönlichen und beruflichen Perspektiven. Angesprochen ist damit die „Karriereberatung“ (Rappe-Giesecke 2008): die Entwicklung persönlicher Perspektiven, Fragen der beruflichen und persönlichen Orientierung, persönliche Personalentwicklung, Karriereplanung – und in diesem Zusammenhang auch die Begleitung des Ausstiegs aus der Organisation und des Einstiegs in die Selbstständigkeit.

**Sozial- und berufspolitisches Engagement.** Am Schluss, etwas verschämt und zugleich auch beschämend (denn überhaupt nur auf zwei Bögen genannt), gibt es noch die Forderung nach sozial- und berufspolitischen Aktivitäten: Zum einen ein Plädoyer für mehr politische Öffentlichkeit gepaart mit sozialpolitischen Aktivitäten (wobei einschränkend angefügt wird: „Sofern dies den Auftrag nicht sprengt“). Zum anderen die Aufforderung, sich auf berufspolitischer Ebene verstärkt mit dem Thema des Wandels von Arbeits- und Lebenswelt auseinanderzusetzen. Letzteres unternimmt – ausgehend von der von ihr initiierten Studie von Haubl/Voß – gegenwärtig die DGSv: zum einen durch die im Jahr 2008 stattgefundenen Tagungen in Tutzing und in Berlin, die gerade auch unter Berufskollegen einen Diskussionsprozess über die psychosozialen Kosten der zunehmenden Ökonomisierung in Gang gesetzt haben<sup>7</sup>, zum anderen in Gestalt einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, durch die die DGSv wie selten zuvor in ihrer Geschichte arbeitspolitisch in Erscheinung tritt. Unseres Erachtens wäre es hier wichtig, dass sich Superviso-

ren – sowohl auf der Ebene des Berufs- und Fachverbandes als auch in den Betrieben und Einrichtungen „vor Ort“ – stärker mit jenen gesellschaftlichen und betrieblichen Gruppierungen vernetzen, die sich ebenfalls für gute, qualitativ hochwertige und gesundheitsförderliche Arbeit und Arbeitsverhältnisse einsetzen. Dies sind neben den Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vor allem die betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen), die – im Verbund mit den Gewerkschaften – für gute Arbeit, Qualität, Humanisierung, Demokratie und Gesundheit am Arbeitsplatz eintreten.

#### Literatur

- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (Hrsg.) (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Berlin: BDP.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 3. Auflage, S. 147–160.
- Haubl, R./Voß, G.G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. In: Haubl, R./Möller, H./Schiersmann, Ch. (Hrsg.): Positionen. Heft 1. Kassel: University Press.
- Hien, W. (2006): Volkskrankheit Depression – auch eine Folge von schlechten Arbeitsbedingungen und Arbeitslosigkeit. In: Gute Arbeit, Ausgabe 8/9 und 10, S. 37–42.
- Morgenroth, Ch./Negt, O. (2009): Widersprucharbeit – veränderte Arbeitsbedingungen in den psychosozialen Arbeitsfeldern. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–54.
- Kotthoff, H./Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin: Edition Sigma.
- Lehndorff, S. (2006): Das Politische in der Arbeitspolitik. Berlin: Edition Sigma.
- Rappe-Giesecke, K. (2008): Triadische Karriereberatung. Bergisch Gladbach: EHP.
- Rappe-Giesecke, K. (2009): Wie wir uns wandeln. Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und -praxis vor dem Hintergrund des triadischen Wandlungsmodells. In: Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel. Berlin: Leutner, S. 34–58.
- Tietel, E. (2009a): Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien. In: Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel. Berlin: Leutner, S. 13–33.
- Tietel, E. (2009b): Flexibilisierte Arbeitswelt. Antworten aus Sicht der Supervision. Vortrag auf der von der TU Chemnitz, der DGSv und dem Sigmund-Freud-Institut veranstalteten Tagung „Veränderungsdynamik und deren Folgen“ am 22. und 23. Oktober 2009 in Berlin.
- Weigand, W. (2008): Über das unaufgeklärte Verhältnis von Ökonomie und helfenden Professionen. In: Weis, K. (Hrsg.): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel: University Press, S. 33–53.

7 Diese beiden Tagungen wurden im Frühjahr und Herbst 2009 unter dem Titel „Veränderungsdynamik und deren Folgen“ von der DGSv, der Ev. Akademie Tutzing, dem Sigmund-Freud-Institut und der TU Chemnitz organisiert. Vor allem Brigitte Hausinger und Sabine Wengelski-Strock traten in ihren Beiträgen für ein stärkeres Engagement der DGSv als Berufs- und Fachverband für die gesellschaftlichen Diskussionen um die Veränderungen in der Arbeitswelt ein.