

Dr. Ingo Habenicht

Supervision in Unternehmen der Diakonie
Rahmenbedingungen, Bedarfe und Chancen
zwischen Evolution, Innovation und Transformation

Vortrag auf der Fachtagung der EKFuL, DGfP und DGSv:
„Zwischen Tradition und Transformation. Supervision in Kirche und Diakonie heute“
am 18. September 2023 in Wittenberg

Gliederung

- 1. Erklärungen und Vorklärungen**
- 2. Supervisorische Feldkompetenz, Diakonie, Sozialwirtschaft und Kirche**
- 3. Transformation**
 - 3.1. Einleitung**
 - 3.2. Megatrends der Transformation**
 - 3.3. Psychische und somatische Folgen der Transformation**
 - 3.4. Auswirkungen der Transformationszeit in der Diakonie**
- 4. Supervision im Kontext anderer Formate**
- 5. Konsequenzen der Transformationszeit für die Supervision in der Diakonie**
 - 5.1. Grundsätzliches: VUCA und RAAT**
 - 5.2. Konkrete Phänomene**
 - a) Umgang mit Erschöpfung
 - b) Umgang mit Ängsten
 - c) Umgang mit Ohnmacht
 - 5.3. Die Beratungsformate**
 - a) Supervision und Fallarbeit
 - b) Teamsupervision und Teamentwicklung
 - c) Coaching
 - d) Organisationsberatung und Organisationsentwicklung
 - 5.4. Die Supervidierenden**
- 6. Zum Schluss**

Literatur

1. Erklärungen und Vorklärungen

Liebe Tagungsteilnehmer*innen,

es freut mich wirklich sehr, jetzt hier sprechen zu dürfen. Denn zum einen fühle ich mich der EKFuL als früherer Hauptstellenleiter im Diakonischen Werk Hamburg sowie der DGfP und der DGSv als Mitglied und Lehrsupervisor eng verbunden. Zum anderen bin ich, nach sieben Jahren Tätigkeit in einer Kirchengemeinde, seit über zwei Jahrzehnten in Führungspositionen der Diakonie tätig. Hier und jetzt kommt also vieles zusammen, was mir sehr am Herzen liegt.

Zugleich droht damit zwar keine Identitätsdiffusion, aber vielleicht Rollenkonfusion. Also kläre ich die Rollen: Für Supervision sind Sie hier die Fachleute, ich hingegen nehme die Perspektive der Diakonie ein, woraus Sie dann eigene Folgerungen für Ihr supervisorisches Tun ableiten können. Nach zunächst sieben Jahren als Vorstand im Diakonischen Werk Hamburg bin ich seit über 14 Jahren Vorsitzender des Vorstands und der Geschäftsführung des Evangelischen Johanneswerks. Das ist eine diakonische Unternehmensgruppe in Nordrhein-Westfalen mit rund 7.300 Mitarbeitenden. Quasi im Ehrenamt bin ich zudem Vorstandsvorsitzender des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland. Dieser Verband vertritt rund 190 Mitgliedsunternehmen der Diakonie mit insgesamt 550.000 Mitarbeitenden in ganz Deutschland. Was ich nachfolgend ausführe, trifft daher meiner Kenntnis nach auf die Situation sowohl im Westen als auch Osten Deutschlands zu.

2. Supervisorische Feldkompetenz, Diakonie, Sozialwirtschaft und Kirche

Supervisorische Feldkompetenz für die Diakonie gleicht stark derjenigen für Supervision in der Sozialwirtschaft insgesamt, dem sogenannten Dritten Sektor, und ist deutlich zu unterscheiden von derjenigen für Supervision in der Kirche. Um das zu zeigen, entfalte ich nun zunächst Näheres zur Diakonie einschließlich ihrer Verhältnisse zur Sozialwirtschaft wie zur evangelischen Kirche. Mit „Kirche“ bezeichne ich dabei, bewusst vereinfachend, alles das in der verfassten evangelischen Kirche, was nicht „Diakonie“ ist. Unter „Diakonie“ subsummiere ich umgekehrt dann auch die diakonischen Tätigkeiten der verfassten Kirche. Bei allem beziehe ich mich auf den evangelischen Bereich, betrachte also weder die Caritas noch die katholische Kirche.

Kurz gesagt, ist Diakonie helfendes Handeln aus christlicher Motivation. Sie ereignet sich daher jeden Tag, quasi nebenbei, durch ungezählte Einzelpersonen. Diese beanspruchen in der Regel aber keine Supervision, sodass ich mich hier auf die organisierte und institutionalisierte Diakonie konzentriere, bei der die christliche Motivation nicht mehr vorrangig durch Einzelpersonen, sondern durch den Auftrag der Institution als solcher konstituiert wird.

Diese institutionalisierte Diakonie wird inhaltlich durch zwei sehr unterschiedliche Sammelbände qualifiziert, nämlich einerseits durch die biblischen Schriften und andererseits durch die

Sozialgesetzbücher. Mit guten Gründen ordnet sich die Diakonie in den sozialstaatlichen Rahmen Deutschlands einschließlich seiner Finanzierungsmodalitäten ein. Denn eine von den Rahmenbedingungen unseres Sozialstaats mit seinen Prinzipien von Subsidiarität und Trägervielfalt losgelöst agierende Diakonie würde ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht gerecht. Sie wäre von öffentlicher Finanzierung weitgehend ausgeschlossen, in ihrem Wirkungsradius sehr begrenzt und zusammen mit der Kirche heftigen Schrumpfungsprozessen ausgesetzt. Diakonie ist somit ein komplexes, multihybrides Funktionssystem aus Gemeinschaft, Sozialstaat und Markt, eng in den sozialen Sektor eingebunden, darüber hinaus verbunden mit Bibel, Bekenntnis und Kirche.

Für diakonische Einrichtungen gibt es drei mögliche Trägerschaften: öffentlich-rechtlich bei der verfassten Kirche, privatrechtlich als sogenannte unternehmerische oder auch freie Diakonie - sozusagen neben der Kirche, aber ihr zugeordnet -, außerdem bei den evangelischen Freikirchen. Diese Trägervielfalt bringt Unterschiede in der Diakonie hervor, auf die Supervisierende schon ab der Auftrags- und Kontraktklärung achten sollten.

Rund 600.000 Hauptamtliche und 700.000 Ehrenamtliche arbeiten bei den bundesweit ca. 5.000 diakonischen Trägern. Letztgenannte können nur eine Handvoll, aber auch weit über 20.000 Mitarbeitende haben und sind in ausnahmslos allen Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens tätig. Zudem ist die Diakonie mit „Brot für die Welt“ und der „Diakonie Katastrophenhilfe“ auch weltweit engagiert und betreibt außerdem zahlreiche diakonische Fach- und Spitzenverbände. Diakonische Arbeitsfelder sind also sehr unterschiedlich, was für die Rahmenbedingungen und Arbeit von Supervision bedeutsam ist.

Wie schon angedeutet, ist ein sehr großer Teil diakonischer Tätigkeit von Kirchensteuern kaum oder gar nicht abhängig. Zur Veranschaulichung: Die Kirchensteuermittel in der Unternehmensgruppe Evangelisches Johanneswerk betragen nur etwa 0,2 Prozent, nämlich rund 800.000 Euro von 420 Millionen Euro Jahresumsatz. Dieser Teil der Diakonie, zum Beispiel Krankenhäuser oder Altenheime, bewegt sich auf einem bislang wachsenden, aktuell aber in starke Krisen geratenen Markt, auf dem sich auch andere, sowohl gemeinnützige als auch gewinnorientierte, Anbieter tummeln. Hier stammen die Einnahmen aus den verschiedenen Sozialkassen und auch aus Eigenbeiträgen derjenigen, die die Hilfsangebote nutzen. Damit unterliegt die unternehmerische Diakonie allen Gesetzmäßigkeiten des Wettbewerbs und muss effizient, effektiv und schnell handeln, erst recht, wenn Krisen und Insolvenzen drohen.

Durch zahlreiche, oft komplexe Regelwerke und zudem durch das Gemeinnützigkeitsprinzip sind Überschüsse für künftige Investitionen und Risikovorsorge sehr begrenzt. Zugleich sind Einnahmequellen wie Pflegesätze und dergleichen streng verhandelt und genehmigungspflichtig. In solchen diakonischen Arbeitsfeldern ist die Entwicklung und Stabilität unserer sozialen Sicherungssysteme von existenzentscheidender Bedeutung. Schnell kommt es zudem zu Verlusten, wenn die Auslastung sinkt, Mitarbeitende fehlen oder kostenträchtige Fehler passieren. Ökonomisches Denken und Handeln sind hier unverzichtbar und dienen dem diakoni-

schen Auftrag. Denn die Betriebswirtschaft hilft, Verluste zu vermeiden und die knappen Ressourcen so einzusetzen, dass sie möglichst vielen möglichst qualitativ gut und zudem möglichst lange und nachhaltig zugutekommen. Erzürnen kann allerdings, dass im weltweiten Wirtschafts-Wettlauf möglichst viele Gewinne privatisiert und Verluste der Gesellschaft aufgebürdet werden. Dieser globale Raubtierkapitalismus mit Gewinnmaximierungsprinzipien führt zu einer problematischen Ressourcenknappheit für das Gesundheits- und Sozialwesen – doch das liegt weder an der Ökonomie als solcher noch am diakonischen Unternehmertum.

Nur ein deutlich kleinerer Teil diakonischer Tätigkeiten wird, wie die Kirche selbst, wesentlich aus Kirchensteuermitteln finanziert, einem Beitragssystem mit zentraler Verteilungssystematik, das die Kirchen gegen Bezahlung als Dienstleistung der Finanzämter beziehen. Fundraising stützt teilweise die Finanzierung diakonischer Angebote.

Im Gegensatz zu marktwirtschaftlichen Prinzipien ist der Sozialmarkt extrem stark reguliert. Fachlich und strukturell ist die Diakonie daher im Unterschied zum kirchlichen Handeln in ein spezifisches gesetzliches und behördliches Regelkorsett eingebunden. Struktur- und Prozessqualitäten, fachliche Standards und Dokumentationspflichten sind oft exakt vorgeschrieben. Viele weitere Vorschriften kommen dazu, überwacht durch eine Vielzahl von Genehmigungs- und Kontrollbehörden. Supervision in der Diakonie muss das beachten, wie folgendes Beispiel zeigt: Ein Pflorgeteam eines Altenheims klagt in der Supervision über zu wenig Personal. Berücksichtigen muss man nun: Der Pflegekräfteschlüssel für Altenheime wird von den Bundesländern festgesetzt, und das obendrein unterschiedlich. Weder die Betreiber der Altenheime noch die Mitarbeitenden können daran etwas ändern. Supervision sollte also andere Fragestellungen fokussieren: Resilienz zum Beispiel, gute Dienstplanung, oder auch, ob die Krankheitsquote zu hoch ist oder das Recruiting nicht gelingt.

Das Resümee: Auftrag und Aufgaben, Rahmenbedingungen, Prozesse, Strukturen und Kulturen von Diakonie und Sozialwirtschaft insgesamt ähneln sich stark, von Diakonie und Kirche unterscheiden sie sich hingegen vielfältig. Das aber ist leider sogar Mitarbeitenden und selbst Führungskräften in der Diakonie nicht immer klar. Dann werden an die Diakonie Erwartungen, Ansprüche, Maßstäbe und Vorstellungen herangetragen, die vielleicht auf die Kirche, nicht aber auf die Diakonie oder den Sozialmarkt passen. Umgekehrt gibt es in der Diakonie Beschäftigte, die nicht einmal ahnen, dass ihr Arbeitsplatz und Arbeitgeber etwas mit „Diakonie“ oder mit „Kirche“ zu tun haben könnte – obwohl die diakonischen Unternehmen viel tun, um diese Zugehörigkeiten deutlich zu machen.

Aufgrund ihrer biblischen Basis, aufgrund theologischer Gesichtspunkte sowie aufgrund vielfältiger Verflechtungen gehört die Diakonie trotz aller Unterschiede zugleich zur Kirche. Das gilt unter anderem für ihren Rechtsstatus. Gemäß Artikel 140 unseres Grundgesetzes in Verbindung mit Artikel 137 der Weimarer Reichsverfassung haben die Kirchen das Recht, ihre Angelegenheiten in den Schranken des für alle geltenden Gesetzes selbst zu regeln. Damit will das Grundgesetz die Kirchen insbesondere vor einer „Gleichschaltung“ bewahren, wie sie im

Nationalsozialismus angestrebt wurde. Die Diakonie nun partizipiert an diesem besonderen Rechtsraum und hat beispielsweise ein eigenes Arbeits- und Tarifrecht, das den Arbeitskampf ausschließt und, ganz modern, auf Moderation und Schlichtung setzt. Mit besten Ergebnissen: Eine Untersuchung der unabhängigen Fachzeitschrift Wohlfahrt Intern im Januar 2023 hat ergeben, dass die Diakonie die besten Gehälter der gesamten sozialen Branche zahlt.

Wenn nun die verfassten Kirchen massiv an Relevanz, Akzeptanz und Image verlieren, dann ist die Diakonie davon mitbetroffen, zum Beispiel beim rechtlichen Sonderstatus. Beispielsweise fordert der aktuelle Koalitionsvertrag der Bundesregierung, dass im Einvernehmen mit den Kirchen geprüft werden soll, ob das kirchliche Arbeitsrecht dem weltlichen angepasst werden kann. Käme es zu dieser Anpassung, wäre wohl nicht nur Arbeitskampf künftig möglich, sondern auch Deregulierung der Gehälter eine der Folgen: Derzeit gibt es 97 Prozent Tarifbindung bei der Diakonie, was bundesweit nur für 26 Prozent aller Betriebe gilt.

Auch ein anderes Thema im Kontext des Selbstbestimmungsrechts der Kirchen wird kontrovers diskutiert, nämlich, ob für Mitarbeitende der Kirche und der Diakonie die Kirchenmitgliedschaft gefordert werden darf. Und wenn ja, auf allen oder auf welchen Arbeitsplätzen? Das Bundesverfassungsgericht wird dazu irgendwann einmal entscheiden. Doch sind hier die Diakonie und auch die Kirche der Rechtsprechung deutlich voraus. Längst hat beispielsweise die Diakonie aus eigener Motivation Menschen, die sich nicht zu den christlichen Kirchen zählen, zur Mitarbeit eingeladen, was im Johanneswerk derzeit 31 Prozent der Beschäftigten ausmacht – ein Prozentsatz, der bei den ostdeutschen diakonischen Trägern oft noch viel höher liegt.

Die interkulturelle und interreligiöse Öffnung in der Diakonie beruht dabei auf guten diakonie-theologischen Gründen und keineswegs nur auf aktuellem Personalmangel oder auf rechtlichen Erfordernissen. Im Hintergrund steht, dass das christliche Motiv des Hilfehandelns nicht vorrangig über die einzelnen Mitarbeitenden, sondern über die Institution als Ganze realisiert wird. Zugleich aber ruft diese Öffnung Spannungen hervor, die denen in unserer gesamten Einwanderungsgesellschaft gleichen. Schon das bietet Stoff für Supervisionen oder Teamentwicklungsprozesse, darüber hinaus kommen noch spezifische Themen dazu. Die einen Mitarbeitenden fragen sich: Kann ich jetzt endlich ohne Nachteile aus der Kirche austreten? Andere sorgen sich um das evangelische Profil und die diakonische Identität. Und ähnliche Themen mehr.

Da in der Vergangenheit die Diakonie wie der gesamte Sozialmarkt über viele Jahre hin kontinuierlich gewachsen ist, was sich eventuell allerdings bald ändern könnte, und die Zusammensetzung der Mitarbeitenden dabei in der Diakonie immer heterogener geworden ist, ringt die Diakonie seit Jahren intensiv auch um ihre diakonische Identität, nicht nur, aber auch als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Trägern im Gesundheits- und Sozialwesen. Die Kirche hingegen wird homogener, denn sie schrumpft von den Rändern her: Ihre Kerngemeinden bleiben dabei im Wesentlichen so, wie sie schon immer waren.

3. Transformation

3.1. Einleitung

Alles bisher Beschriebene ist nicht besonders neu, und von „Transformation“ war noch gar nicht die Rede. Und was soll „Transformation“ denn eigentlich sein? Ja, gibt es sie überhaupt? Dazu äußerte sich im Johanneswerk eine Führungskraft wie folgt: „Transformation, VUCA. Generation Y und Z. Diesen Beraterslang, mit dem die ihr Geld verdienen, kann ich nicht mehr hören. Veränderungen in unseren Unternehmen wie in der Gesellschaft hat es schon immer gegeben. Das muss man wissen. Und dann hingucken und als Führungskraft entsprechend reagieren. Daran hat sich doch nichts geändert.“ Die Diskussion war eröffnet: Geht es um die üblichen Veränderungen und Weiterentwicklungen, um Evolution, Innovation und Changeprozesse, oder befinden wir uns in einer Zeit andersartiger, grundlegender Wandlungen mit ungewissem Ausgang?

Dass Vieles sich ändert, ist dabei ebenso wenig neu wie die Erkenntnis, dass unsere Welt unbeständiger, komplexer und volatiler geworden ist. Sogar ein Akronym gibt es dafür, VUCA, und das bedeutet:

V	Volatility	unbeständig
U	Uncertainty	unsicher
C	Complexity	komplex
A	Ambiguity	mehrdeutig

Aber VUCA ist nicht dasselbe wie Transformation, und dazu komme ich jetzt.

3.2 Megatrends der Transformation

Anhand von zehn, durchaus unterschiedlichen, Entwicklungen, möchte ich plausibilisieren, was uns nötigt, von „Transformation“ zu sprechen. Mindestens die Hälfte dieser Phänomene wirkt weltweit und massiv, andere sind von nicht ganz so massiver Bedeutung oder Reichweite und gegebenenfalls nur auf Deutschland oder auch nur auf die Diakonie zu beziehen. Eine Triggerwarnung stelle ich zudem voran: Das Folgende ist geeignet, Ohnmachtsgefühle und Ängste, Aggression und Depression sowie Vermeidungsverhalten zu fördern. Dabei liegt mir nichts an Panik und Pessimismus. Und es gibt auch Opportunities, Optionen und Optimismus – doch vieles lastet derzeit schwer.

Die Pandemie. – Anfang 2020 breitete sich mit rasanter Geschwindigkeit eine unbekannte, lebensbedrohliche Krankheit in der Welt aus, zunächst schwer zu behandeln und einzugrenzen. Drastische Maßnahmen dagegen wurden ergriffen, darunter auch wirkungslose und willkürliche. Zweifel an unserer Politik waren eine Folge, außerdem entsprechende Protestbewegungen sowie Verquer-, Falsch- und Gar-nicht-Denkende. Langlebig geblieben sind zudem nun Post- und Long-Covid. Und Klaus Hurrelmann diagnostiziert in diesem Kontext „eine post-traumatische Belastungsstörung“ für unsere ganze bundesdeutsche Gesellschaft.

Der Krieg. – Corona schien überwunden, da überzog Russland die Ukraine und irgendwie die ganze Welt mit Krieg. Immenses Leid und Fluchtbewegungen folgten. Deutschland zeigte sich freundlich gegenüber den Flüchtenden, zugleich sind die Belastungen für alle hoch. Doch die ganz großen, transformatorischen Themen durch diesen Krieg sind andere: Weltpolitisch verschiebt sich die Balance zwischen den Großmächten, und Besorgnis erregende, sozial-, versorgungs- und finanzpolitische Seiten gibt es auch. Bundeskanzler Scholz sprach in bedeutsamen politischen Reden von einer politischen „Zeitenwende“, die gekommen sei.

Der Preisschock. – Durch den Krieg gegen die Ukraine ausgelöst, sind wir vom Negativzins innerhalb kurzer Zeit bei kräftigen Preissteigerungen angelangt. Versorgungsengpässe traten auf, die wir in Coronazeiten doch schon bei Toilettenpapier und Nudeln fürchteten. Retraumatisierung also. Vor allem aber: Die Kosten für den Lebensunterhalt, für Energie, letztlich für die Gesamtwirtschaft stiegen und steigen kräftig an, und auch die Löhne gehen nach oben. Sorgen vor einer massiven inflationären Entwicklung bestehen.

Die Umweltkatastrophe. – Schon vor Jahrzehnten warnten kompetente Stimmen vor gewaltigen Umweltschäden. Mittlerweile erleben wir deren Folgen, sei es durch Hitzewellen und Brände, sei es durch Eisschmelze und Überflutungen, sei es durch Klimakleber und Heizungsdiskussionen. Weder kurz- noch mittelfristig sind Besserungen möglich. Ohnmachts- und Schuldgefühle, Verleugnung und Verdrängung sind die Folge. Und niemand weiß, wie schlimm es kommen wird, ökologisch, politisch und bezogen auf weltweite Migration.

Migrations- und Fluchtbewegungen. – Weltweit fliehen viele. Wegen Krieg, aus politischen oder wirtschaftlichen Gründen, aufgrund von Klimaschäden. Letztlich immer, weil ihr Leben bedroht ist. Das ist es allerdings auch auf der Flucht: Viele ertrinken auf hoher See. Und immer mehr hindern wir mittlerweile geschickt bis brutal daran, zu uns durchzudringen. Soziale Spannungen sind gewachsen, mit Ängsten, Vorurteilen und Gewalt verbunden. Und die großen Flucht- und Migrationsbewegungen stehen uns wohl erst noch bevor.

Der Personalmangel. – Schon lange wissen wir, dass die demografische Entwicklung so kommt, wie sie jetzt kommt. Aber da kaum etwas dagegen geschah, spüren wir es jetzt: Hilfs-, Fach- und Führungskräfte beginnen zu fehlen, längst nicht nur in Handwerk, Gastronomie und Pflege. Bis 2035 wird das noch viel massiver werden, denn dann sind alle Babyboomer in Rente. Rund 40 Prozent seiner 7.300 Mitarbeitenden wird beispielsweise das Johanneswerk in den kommenden 15 Jahren ersetzen müssen. Zuwanderung, Digitalisierung sowie Künstliche Intelligenz werden den Personalmangel wohl lindern, doch nicht lösen.

Die Generationendifferenzen. – Babyboomer, Generation Y und Z und Alpha unterscheiden sich sehr in ihren Bedürfnissen, Werten, Verhalten, Ansichten. Es gilt, diese Generationen in unserer Gesellschaft wie in unseren Unternehmen zusammen zu halten, vor allem aber, die Chancen dieser Diversität zu nutzen. Alle werden gebraucht, auch wenn ihre Auffassungen zu

Überstunden, Teilzeit, Lust an Führung und Verantwortung manchmal recht gegensätzlich sind. Häufig wollen sie aber auch fast dasselbe, missverstehen sich dann aber oft sehr.

Die Brüchigkeit unserer Sozialsysteme. – Seit 1986 Norbert Blüm bundesweit die Fake News verbreiten ließ: „Denn eins ist sicher: Die Rente“, hat sich die Lage permanent verschlimmert. Treffend haben Juli Zeh und Simon Urban in ihrem 2023 erschienenen Gesellschaftsroman „Zwischen Welten“ geschrieben, dass - ich zitiere - „bei der Daseinsvorsorge die Hausaufgaben nicht gemacht sind“. Alle unsere sozialen Sicherungssysteme sind nicht demografiefest und in einer dramatischen Lage, und das bei zunehmender Verschuldung des Staates, was die soziale Arbeit, somit auch die Diakonie, unmittelbar kritisch betrifft.

Politische Radikalisierung. – Freiheitseinschränkende Maßnahmen zur Corona-Prophylaxe, der marode Zustand unserer öffentlichen Einrichtungen sowie Parteiengezänk haben das Vertrauen in die Politik zerrüttet. Laut Forsa-Befragung Mitte August 2023 halten nur noch 27 % (in Ostdeutschland: 21 %) der Bevölkerung den Staat für fähig, seine Aufgaben zu erfüllen. Spaltungsprozesse, Hate-Speech und rechtsradikale Wahlerfolge haben auch darin ihre Ursachen. Zudem bieten die Rechtsparteien durch verlogene Alternativen eine Sedierung für die grassierenden Ängste an: Corona und Klimawandel gäbe es nicht, Migration sei durch Grenzbesetzungen und der Krieg durch Nachgeben gegenüber Russland zu stoppen, Freiheitseinschränkungen seien unnötig. Während die einen das beruhigt, wachsen bei den anderen, die den Demokratieverlust befürchten, genau dadurch die Ängste noch weiter an.

Künstliche Intelligenz. – Anderen Charakter hat die Künstliche oder auch Artificielle Intelligenz, die nicht mit Digitalisierung verwechselt werden darf. Künstliche Intelligenz verfasst im Dialog mit Menschen Texte und schafft Bilder und Filme. Völlig Neues entsteht so in Schrift, Sprache und Bild. Obendrein perfektioniert die Künstliche Intelligenz sich zum Teil von selbst, wird zugleich von Fachfirmen sowie ungezählten und unbekanntem IT-Freaks intensiv weiter entwickelt. Daher weiß niemand, was bereits in wenigen Wochen neu auf dem Markt sein wird, und erst recht nicht, wohin das weltweit führen wird, auch in ethischer Hinsicht.

Das Fazit: Der Sozialwissenschaftler Klaus Hurrelmann diagnostiziert für unsere gesamte Gesellschaft nach Corona eine „posttraumatische Belastungsstörung“. Bundeskanzler Olaf Scholz sieht mit dem Ukraine-Krieg eine „Zeitenwende“ angebrochen. Und in Anlehnung an den russischen Wirtschaftswissenschaftler Nikolai D. Kondratieff (1892-1938) kann man mit der Künstlichen Intelligenz einen neuen „Kondratieff-Zyklus“ beginnen sehen, also eine vollkommen neue gesellschaftliche, technische und auch wirtschaftliche Ära aufgrund einer umwälzenden Erfindung, wie beispielsweise früher durch die Einführung der Dampfmaschine. Drei weltweite Entwicklungen mit unabsehbaren Folgen, zudem verbunden mit gravierenden Klimaveränderungen, Migrationsbewegungen und weiteren beschriebenen Phänomenen. Eine Zeit der Transformation ist angebrochen, mit ihrer Offenheit und Unsicherheit, ihren Schrecken, Risiken und Ängsten, wohl auch mit ihren Chancen, Möglichkeiten und Hoffnungen.

3.3. Psychische und somatische Folgen der Transformation

Mitte Juli konstatierte Hilmar Klute in der Süddeutschen Zeitung einen „Sommer der Erschöpfung“: „Es ist eben alles ein bisschen zu viel geworden in letzter Zeit. Die Welt hat mit uns eine allzu ausführliche Führung durch ihre Schreckenskammern gemacht.“ Die Schreckenskammern überwiegen in der Tat, zur ökologischen Katastrophe und zum Kriegsgeschehen dürfte sich nichts Positives sagen lassen. Anderes bietet hingegen auch Chancen, wie die Vielfalt der Generationendifferenz oder die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz.

Für Schrecken wie Chancen aber gilt, was der Psychologe Stephan Grünewald vom tiefenpsychologisch orientierten Markforschungsinstitut Rheingold konstatiert: „Die Menschen haben das Gefühl, in einer gespenstischen Unbestimmtheit zu leben.“ Bereits 59 Prozent der Bevölkerung fühlen sich von den aktuellen Krisenlagen überfordert, 68 Prozent ziehen sich zurück und verdrängen möglichst das krisenhafte Erleben. Oder sie reagieren, wie Klaus Hurrelmann es beschreibt: „Es herrscht eine pessimistische Stimmung wie schon lange nicht mehr. ... Ein solch lang anhaltendes Gefühl der Verunsicherung bis hin zur Ohnmacht bleibt nicht ohne Folgen. Gewalt, Aggression und soziale Unsicherheit haben zugenommen, Angstgefühle, Essstörungen und Suizidneigungen sind im Vergleich mit der Zeit vor der Pandemie um ein Vielfaches angestiegen.“

Die in diesem Kontext auch für Supervision besonders hervorzuhebenden, massiven Angstgefühle hat wiederum Stephan Grünewald näher beschrieben:

- **Die Angst vor Autonomie-Verlust**, verbunden mit Gefühlen von Ohnmacht sowie dem Verlust von Freiheit und Selbstwirksamkeit
- **Die Angst vor dem sozialen Klimawandel**, also vor politischer Radikalisierung und vor zunehmender Spaltung in der Gesellschaft
- **Die Angst vor dem Systemverlust**, gefühlt als niedergehendes Deutschland mit Politikversagen, schwacher Wirtschaft und maroder Infrastruktur
- **Die Angst vor dem globalen Klimawandel**, die allerdings nur dann spürbar auftaucht, wenn Dürre, Brände oder Überflutungen hautnah erlebt werden.

Mit den bisherigen Begriffen aus VUCA lässt sich diese neue Situation nicht hinreichend beschreiben, da diese das Gespenstische und Unbegreifliche sowie die massiven Angstphänomene nicht erfassen. BANI lautet daher das neue Akronym für die Auswirkungen der Transformation:

B	brittle	brüchig
A	anxious	ängstlich
N	non-linear	nichtlinear
I	incomprehensible	unverständlich / unbegreiflich

3.4. Auswirkungen der Transformationszeit in der Diakonie

Die Diakonie betrifft das alles auf mindestens dreifache Weise.

Zum ersten entkommt zwar niemand den beschriebenen Entwicklungen, jedoch sind *diejenigen, die Angebote der Diakonie nutzen*, schon ohne diese neuen Belastungen besonders vulnerabel, körperlich, seelisch und sozial belastet. Wirtschaftlich ist ihre Lage oft prekär, Ohnmachtsgefühle sind ihnen unangenehm vertraut – und das alles verstärkt sich derzeit extrem, ob für Menschen in der Migrations- oder Suchtberatung, in den Altenheimen oder Krankenhäusern.

Zweitens fordert *die haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden* der Diakonie die Situation ihrer Klientel sowohl fachlich als auch sonst erheblich stärker als bisher, zugleich teilen sie persönlich mit ihrer Klientel die gegenwärtigen Belastungssituationen. Institutionelle Herausforderungen, wie Arbeitsverdichtung, Personalmangel und dergleichen kommen obendrauf. Darüber hinaus haben die Mitarbeitenden insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie erlebt, dass ihre Arbeit häufig extrem fremdbestimmt wurde, fachliche und humanitäre Grundsätze durch angeordnete Corona-Schutzmaßnahmen über Bord geworfen wurden und das bei berechtigten Zweifeln an deren Wirksamkeit. Ohnmachtserfahrungen, die bis heute und wohl noch länger nachwirken.

Drittens haben *die diakonischen Unternehmen*, ihre Träger und Einrichtungen, nicht nur mit der Lage ihrer Klientel und ihrer Mitarbeitenden umzugehen, sondern sind als Organisationen selbst in Existenzkrisen aufgrund eigentlich aller bislang beschriebenen Herausforderungen einschließlich der für die Diakonie spezifischen Besonderheiten. Und wiederum gilt: Dies alles sollen *Führungskräfte* bewältigen, die als Personen auch selbst Betroffene und Belastete der Gesamtentwicklungen sind.

4. Supervision im Kontext anderer Formate

Nun ist entfaltet, was zu Transformation und Diakonie, auch im Vergleich zur Sozialwirtschaft insgesamt und zur Kirche, im Blick auf Supervision aktuell bedeutsam ist. Doch wie ist Supervision definiert? Und was ist mit Coaching, Team- oder Organisationsentwicklung? Die Fachdiskussion um diese Begriffe ist umfangreich. Hier hingegen reicht es, zu definieren, was jeweils gemeint ist. Dazu modifiziere ich leicht, was die DGSv auf ihrer Homepage dazu schreibt.

Supervision richtet sich an Personen, die direkt aufgrund ihrer Fachfunktionen mit anderen Menschen arbeiten, also z. B. Schuldnerberater*innen, Pflegekräfte, Erzieher*innen. Sie ist bezogen auf deren Arbeit, häufig auch als Fallarbeit.

Beim **Coaching** geht es hingegen um die „Führungskraft“, deren Handlungsrepertoire bezogen auf ihre Managementfunktionen erweitert werden soll. Die direkte soziale Arbeit mit der Klientel steht hier also nicht im Zentrum.

Organisationsberatung zielt auf Veränderung der Organisation, ihrer Einheiten, Strukturen, Prozesse, und damit eventuell auch der Positionen und Aufgaben ihrer Mitarbeitenden, mit dem Ziel, „die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Organisation oder Organisationseinheit zu erhalten oder zu steigern“.

Ergänzen möchte ich noch die **Teamentwicklung**, die insbesondere das Zusammenarbeiten und Zusammenspiel von mehreren Mitarbeitenden in den Blick nimmt und diese dazu auch gemeinsam begleitet.

5. Konsequenzen der Transformationszeit für die Supervision in der Diakonie

Nun kann ich entfalten, welche Konsequenzen sich aus der gegenwärtigen Transformationszeit für Supervision und weitere Beratungsaktivitäten in der Diakonie ergeben könnten. Diese gleichen dabei weithin denen, die auch für den sozialen Sektor insgesamt zutreffen, ergänzt um einige Besonderheiten bei der Diakonie durch ihre Verbundenheit mit der Kirche.

5.1. Grundsätzliches: VUCA und RAAT

Schon vor längerer Zeit wurden das Akronym VUCA auch mit Begriffen für Hilfreiches belegt. Beispielsweise gibt Steffi Burkhart, Beraterin von Organisationen und Führungskräften, VUCA folgende neue Füllungen:

V	Vision	Zielbilder
U	Understanding	Verstehen
C	Clarity	Klarheit
A	Adaption	Anpassung

Zielbilder finden, zum Verstehen helfen, Klarheit herstellen, und sowohl auto- als auch alloplastische Anpassung fördern, waren und bleiben Aufgaben und hilfreiche Maßnahmen guter Supervision, auch in der Diakonie. Doch für die Transformationszeit, durch BANI knapp charakterisiert, reichen sie nicht mehr aus. Mit RAAT wird nun neu zusammengefasst, was in Zeiten der Transformation helfen soll:

R	Resilienz	gegen Brüchigkeit
A	Achtsamkeit	gegen Angst
A	Adaptation	gegen Nichtlinearität
T	Transparenz	gegen Unverständlichkeit / Unbegreiflichkeit

Der Unterschied beider, mit vier Buchstaben grob charakterisierter, Konzeptionen ist schnell zu sehen. Resilienzförderung bekommt einen höheren Stellenwert, der grassierenden Angst wird mit Achtsamkeit begegnet, statt Klarheit wird angesichts von Unbegreiflichkeit lieber von Transparenz gesprochen. Angesichts der undurchsichtigen, unbegreiflichen und unberechenbaren Lage wird auf Zielbilder vorsichtshalber jetzt verzichtet, während die Anpassungsfähigkeit früher wie heute wichtig bleibt.

Supervision in der Zeit vor und nach Corona, vor oder in der Transformation, benötigt also in der Diakonie wie überall einerseits Kontinuität und Bewährtes, andererseits verschieben sich Gewichtungen. Neues wird notwendig, um mit den quantitativen, qualitativen und zeitlichen Sprüngen unserer Transformationszeit angemessen umgehen zu können. Das konkretisiere ich nun weiter.

5.2. Konkrete Phänomene

Besonders wichtig scheint mir in unserer Transformationszeit zu sein, bei Supervision in der Diakonie achtsam mit drei Phänomenen umzugehen: Erschöpfung, Angst und Ohnmacht.

a) Umgang mit Erschöpfung

Die Mitarbeitenden in der Diakonie, ob mit oder ohne Führungsfunktion, sind vor allem eines: Ermattet, erschöpft, ermüdet. Und darüber hinaus: Ermattet, erschöpft, ermüdet. Vielleicht dann auch mehr oder weniger depressiv verstimmt, oder aggressiv, oder wechselhaft beides oder wiederum träge-müde. Nicht nur im Johanneswerk, sondern vielerorts bis allseits erlebe ich das sehr stark, selbst wenn es an sommerlichen Sonnentagen Verbesserungen geben kann. In dieser Stärke und Kollektivität habe ich das noch nie erlebt, auch wenn Burnout, Überlastung und Erschöpfung bei Einzelnen, in Teams oder in ganzen Organisationen nichts Neues sind.

Achtsamkeit und Resilienz sind hier entscheidend. Unterschiedlos allen tut gut, was die beschriebene Situation auszuhalten hilft, was Abwehrkräfte stärkt, Ressourcen entdeckt, Entlastungswege aufzeigt, Wohlfühl-Oasen schafft, wo es sie geben kann. Zugleich ist verstärkt darauf zu achten, dass Supervision die Belastungen der Supervidierten weder sachlich noch emotional noch vergrößert, zum Beispiel auch nicht durch deren zeitliche Beanspruchung.

b) Umgang mit Ängsten

Da zudem Ungewissheit und Ängste aktuell eine bedeutsame Rolle spielen, bietet es sich an, den psychoanalytischen Ansatz der „Ich-Stärkung“ derzeit in Supervisionsprozessen besonders intensiv zu verfolgen. Was kann getan werden, damit die, die sich in Supervision begeben, sich den Herausforderungen einigermaßen sicher und zuversichtlich stellen können? Hier hilft alles, was die Fähigkeit zur Realitätsprüfung, die Frustrationstoleranz und die Bereitschaft zur

Verantwortungsübernahme erhalten und verbessern kann. So können Ängste und Zweifel besser bewältigt werden. Auch Humor, bewährtes Element von Supervision, bietet sich hier in seiner Entlastungsfunktion als probates Mittel an.

c) Umgang mit Ohnmacht

Stephen R. Covey hat drei Kreise beschrieben, in denen wir uns gedanklich bewegen: Im „circle of concern“ mit allem, was uns beschäftigt und meist Sorgen macht, was wir aber nicht beeinflussen können, im „circle of influence“ mit allem, was wir beeinflussen, aber nicht entscheiden können, und im „circle of control“ mit allem, was wirklich in unserer eigenen Hand liegt. In einer Transformationsphase, verbunden mit massiven Ohnmachtserfahrungen, besteht die Gefahr, sich wie gelähmt nur noch im circle of concern aufzuhalten, verbunden mit Klage und Jammer, doch ohne Veränderung. Umso aufmerksamer gilt es für Supervision, den circle of control zu fokussieren, um Selbstwirksamkeit und Autonomie soweit wie möglich zu erhalten, wiederzugewinnen und zu stärken.

5.3. Die Beratungsformate

Nach den genannten drei inhaltlichen Schwerpunktsetzungen werfe ich nun einen Blick darauf, welchen Besonderheiten die verschiedenen Beratungsformate derzeit unter Transformationsbedingungen unterliegen könnten.

a) Supervision und Fallarbeit

Wie bereits ausgeführt, müssen Mitarbeitende in der personenbezogenen diakonischen Arbeit nun mit einer Klientel umgehen, die von den Transformationsprozessen erheblich betroffen ist. Die Mitarbeitenden haben es also mit einer erheblich erschwerten und ängstigenden Problemlage ihrer jeweiligen Gegenüber zu tun. Zugleich sind sie selbst tangiert. Supervision muss das im Blick auf beide, Mitarbeitende wie Klientel, kontinuierlich und aufmerksam beobachten und bei ihren Interventionen sorgsam berücksichtigen. Nach wie vor bleibt zugleich eine Ressourcen- und Lösungsorientierung wichtig, wozu auch gehört, Chancen in den gegenwärtigen Entwicklungen zu suchen und zu entdecken, wo immer sie zu finden sind.

b) Teamsupervision und Teamentwicklung

Erfolgt die Supervision in Teams, kann es sich ergeben, dass ein anderes Format, nämlich die Teamentwicklung, benötigt wird. Dabei gilt es häufig, die Verständigung und das Miteinander verschiedener Generationen von Mitarbeitenden, seien es Babyboomer, Gen Y und Z oder noch weitere, zu verbessern, Missverständnisse auszuräumen und gute Kooperation zu ermöglichen. Gerade hier bieten sich große Chancen: Denn Vielfalt und Unterschiedlichkeit beinhalten enorme Entwicklungspotentiale. Statt Teamsupervision ist dann oft Teamentwicklung angezeigt. Das gilt auch für andere aktuelle Fragestellungen, wie beispielsweise die schon be-

nannten interkulturellen und interreligiösen Spannungen, aber auch die Frage, welche Auswirkungen mobiles Arbeiten und Home Office auf den Zusammenhalt am Arbeitsplatz haben.

c) Coaching

Für Führungskräfte wirken sich die beschriebenen Transformationsprozesse unmittelbar und heftig auf ihre strategische, wirtschaftliche, fachliche und personelle Verantwortung aus. Sie müssen die erschwerte Lage der Zielgruppen des diakonischen Auftrags ihrer Organisation bedenken, zugleich mit den Belastungen ihrer Mitarbeitenden umgehen, gleichzeitig ihr Unternehmen durch die unsichere Gegenwart in eine gute Zukunft führen – und das bei ebenfalls starker persönlicher Belastung und dem Gefühl des Verlusts von Selbstwirksamkeit. Coaching sollte hier auch den Focus darauf setzen, der Überforderung zu wehren, Ich-Stärke, Resilienz und Selbstfürsorge zu stärken. Und dazu immer wieder hinschauen, wo Führungskräfte Entwicklungschancen nutzen und Positives gestalten können, zugleich aber auch, wie sie Unveränderbares aushalten und das auch ihren Mitarbeitenden vermitteln können.

d) Organisationsberatung und Organisationsentwicklung

Von der Führungsperson und den Führungsaufgaben ist der Weg zur Organisationsentwicklung nicht weit. Es gilt, diakonische Organisationen so aufzustellen, dass sie mit den beschriebenen Herausforderungen und Veränderungen, auch im Blick auf ihre diakonische Identität und Verbundenheit zur Kirche, vor allem aber mit den absoluten Unsicherheiten und der Offenheit einer Transformationsphase zurecht kommen können. Das kann jedoch mit den bisherigen Modellen systemischen Managements, die von Selbststeuerung, Autopoiese, ausgehen, allein nicht mehr hinreichend beschrieben werden. Agiles Management, prozessorientiertes Vorgehen in Trial and Error könnte hier für die Beratenden von Organisationen genauso wichtig sein wie für die Organisationen selbst, verbunden mit einer stützenden, menschenfreundlichen Fehlerkultur. Und dann anpacken, was anzupacken ist: Die Vielfalt der Beschäftigten wie Potentiale der Künstlichen Intelligenz genauso produktiv für das Unternehmen nutzen wie ökologische Schäden immer gezielter vermeiden, mit schwindenden Personal- wie Finanzressourcen möglichst gut umgehen und dergleichen mehr.

5.4. Die Supervidierenden

Der aktuell besonders hohe Finanzdruck zwingt zu Kürzungen, Insolvenzen auch diakonischer Träger nehmen aktuell deutlich zu. Also soll gekürzt werden, unter anderem bei Supervision. Alle wissen natürlich, dass Supervision notwendig ist, jetzt erst recht. Doch wenn das Geld dafür fehlt, helfen weder dieses Wissen noch eindringliche Appelle. Supervisionsangebote sollten daher, was ohnehin eines ihrer Qualitätsmerkmale ist, den durch sie benötigten Zeit- und Finanzbedarf so gering wie möglich halten. Und aufzeigen, welche Schäden, auch wirtschaftlicher Art, sie vermeiden hilft. Denn anders würde sie gar nicht erst angefragt, was zum großen Schaden für alle wäre.

Zu bedenken ist außerdem, dass auch alle, die beraten, supervidieren, coachen, Teams und Organisationen entwickeln helfen, selbst unter dem Leiden, was ich beschrieben habe. Sie stehen vor den gleichen Herausforderungen wie die, die sie begleiten. Sie sind massiv gefordert, zugleich ermüdet, frustriert, reizbar, unsicher, geängstigt. Was denen hilft, die Supervision bekommen, dürfte modifiziert auch denen helfen, die Supervision erteilen, darunter Kontrollsupervision und Selbstfürsorge, Resilienz und Copingfähigkeiten, Humor und bei allem die Suche nach Ressourcen, Chancen und Optimismus. Und darüber hinaus sich gegenseitig in den Beratungsnetzwerk zu stärken und fachlich für den Umgang mit Transformationsphänomenen weiter zu entwickeln.

6. Zum Schluss

Wir sitzen alle in einem Boot. Die Lage ist auch für mich selbst ermüdend bis erschöpfend, weil gespenstisch undurchsichtig, anstrengend und ängstigend. Chancen entdecke ich auch, doch das Schwierige überwiegt schnell. Mein Vortrag kann daher auch als Versuch einer partiellen Selbsttherapie gedeutet werden, indem ich selbst ein wenig mehr von allem verstehen möchte. Doch wer mitten drin steckt, wird die Zeichen der Zeit vielleicht völlig missdeuten. Da derzeit alles offen ist, werden wir erst hinterher schlauer sein. Auch deshalb bitte ich Sie um Verständnis und Milde, falls die Zukunft zeigen sollte, dass ich völlig falsch lag mit meinem Vortrag, was nie auszuschließen ist, erst recht nicht in Zeiten der Transformation. - Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur

Dem Beitrag liegen zahlreiche Veröffentlichungen, Gespräche und Erfahrungen zugrunde. Explizit hingewiesen sei auf folgende, zitierte Beiträge:

- DGSv (2022); Supervision – Coaching – Organisationsberatung. Online verfügbar: <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision>. [zuletzt abgerufen am: 20.09.2023]
- Grünewald, Stephan (2023); rheingold Marktforschung; Deutschland auf der Flucht vor der Wirklichkeit. Online verfügbar: <https://www.rheingold-marktforschung.de/gesellschaft/deutschland-auf-der-flucht-vor-der-wirklichkeit>; [zuletzt abgerufen am: 20.09.2023]
- hubspot; Circle of influence. Online verfügbar: <https://blog.hubspot.de/sales/circle-of-influence>; [zuletzt abgerufen am: 20.09.2023]
- Hurrelmann, Klaus (22./23. Juli 2023); Partei der Profiteure, Süddeutsche Zeitung; Stuttgart. (S. 15)
- Klute, Hilmar (15./16. Juli 2023); Hitzefrei; Süddeutsche Zeitung; Stuttgart. (S. 41)
- Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (27.07.2023); Weite hohe Tariftreue und Interessenvertretung in diakonischen Unternehmen; online verfügbar: <https://www.v3d.de/startseite/unsere-veroeffentlichungen/pressemitteilungen/pressemitteilung/news/pressemitteilung-weiter-hohe-tariftreue-in-diakonischen-unternehmen>; [zuletzt abgerufen am: 20.09.2023]
- Wohlfahrt intern (11.01.2023); So zahlt die Sozialwirtschaft; Berlin.
- Zeh, Juli / Urban, Simon (2023); Zwischen Welten; München. (S. 58)

September 2023 / www.johanneswerk.de/habenicht