

Ein kohärenter Umgang mit Arbeitszeit ausgelegt  
am Beispiel einer Teamleitung der Behindertenhilfe

Thomas Fischer



Schriften zur psychosozialen Gesundheit

Thomas Fischer

Ein kohärenter Umgang mit Arbeitszeit ausgelegt am  
Beispiel einer Teamleitung der Behindertenhilfe



## **Impressum**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Thomas Fischer

Ein kohärenter Umgang mit Arbeitszeit ausgelegt am Beispiel einer Teamleitung der Behindertenhilfe.

Diese Arbeit erscheint im Rahmen der Reihe  
„Schriften zur psychosozialen Gesundheit“

Herausgeber:

Prof. Dr. Frank Como-Zipfel

Dr. Gernot Hahn

Prof. Dr. Helmut Pauls

Coburg: ZKS-Verlag

Alle Rechte vorbehalten

© 2017 ZKS-Verlag

Cover-Design: Leon Reicherts

Technische Redaktion: Tony Hofmann

ISBN 978-3-934247-59-8

Der ZKS-Verlag ist eine Einrichtung der Zentralstelle für Klinische Sozialarbeit (ZKS)

UG (haftungsbeschränkt), HRB Nummer 5154

Geschäftsführer: Prof. Dr. Helmut Pauls und Dr. Gernot Hahn.

### **Anschrift:**

Zentralstelle für Klinische Sozialarbeit

Mönchswiesenweg 12 A

96479 Weitraamsdorf-Weidach

### **Kontakt:**

info@zks-verlag.de

www.zks-verlag.de

Tel./Fax (09561) 33197

### **Gesellschafter der ZKS:**

- IPSG-Institut für Psycho-Soziale Gesundheit (gGmbH) – Wissenschaftliche Einrichtung nach dem Bayerischen Hochschulgesetz an der Hochschule Coburg, Staatlich anerkannter freier Träger der Jugendhilfe, Mitglied im PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband.  
Amtsgericht Coburg. HRB 2927.

Geschäftsführer: Dipl.-Soz.päd.(FH) Stephanus Gabbert

- Dr. Gernot Hahn

- Prof. Dr. Helmut Pauls

## ABSTRACT

Der Verfasser setzt sich in seiner Arbeit mit dem Zeitmanagement auf dem Hintergrund des salutogenetischen Ansatzes auseinander. Die Auseinandersetzung selbst erfolgt mittels eines (narrativen) Nachdenkens über ausgewählte Konzepte zum Zeitbegriff bzw. zur kohärenten Arbeitszeit. Die Art und Weise der Reflexion ist beeindruckend. Sie zeichnet sich durch eine gründliche Denkarbeit aus, deren Ergebnis sich dann in einer gründlichen (verschrifteten) Sprache abbildet. Dem Verfasser gelingt es durch die anschaulichen Beschreibungen der ‚Zeiträuber‘ (‚fahriges Hauptmann‘, ‚fragloser Kollege‘, ‚redselige Teamleiterin‘, ‚impulsive Kollegin‘, ‚mürrischer Geselle‘, ‚besorgte Kollegin‘) – Bilder beim Lesenden entstehen zu lassen. Sie tragen zu einem sehr hohen Verständlichkeitsgrad des Mitgeteilten bei. Bewundernswert!!

Nach diesem eindrücklichen Auftakt folgt eine weitere Steigerung der Reflexionskunst des Verfassers im Kapitel ‚Fehler machen‘ (S. 16), und ‚das Wirkfeld zeichnen‘ (S. 24). Dem Verfasser gelingt die mit Spannung erwartete Auflösung zum Umgang mit den Zeiträubern. Hierzu skizziert er Handlungsaspekte, die sich aus der Orientierung an einer Fehlerkultur ableiten. Sie werden korrigierend (!) den eher auf Effizienz ausgerichteten Leitungsprinzipien nach Malik (2006) gegenüber gestellt. Die abschliessende Reflexion zeigt schlüssig zusammenfassend auf, wie das vom Verfasser beschriebene Zeitmanagement ein salutogenetisches ist. Fazit: Wer ‚literarisch‘ sein Führungsverhalten reflektieren und sich hierzu weiter entwickeln will, muss diese Arbeit gelesen haben. Ausgezeichnet!

Prof. Stefan M. Adam, Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit

## INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG 1
  - 1.1. Fragestellung und Methode 1
  - 1.2. Kernauftrag und Leitungsfunktion 2
  - 1.3. Unterwegs zu einem Begriff der Arbeitszeit 3
  - 1.4. Ein salutogenetisches Zeitmanagement 5
  
2. DIE ZEITRÄUBER 7
  - 2.1. Gefühlsmässig habe ich praktisch immer und für alles zu wenig Zeit 9
  - 2.2. Warum nehme ich mir nicht mehr Zeit für die genaue Fragestellung? 10
  - 2.3. Unthemen sind Zeiträuber sondergleichen 11
  - 2.4. Sie preschen im Alleingang los 12
  - 2.5. Warum bist du so absolut? 14
  - 2.6. What a mess! 15
  
3. FEHLER MACHEN 16
  - 3.1. Sich verzetteln 17
  - 3.2. Die Lösungsebene der Fragestellung vorziehen 18
  - 3.3. Begriffslos reden 19
  - 3.4. Sich selbst überschätzen 21
  - 3.5. Alternativlos handeln 22
  - 3.6. Keinen Unterschied machen 23
  
4. DAS WIRKFELD ZEICHNEN 24
  - 4.1. Zögern,... 25
  - 4.2. Bedingte Handlungsanweisungen,... 26
  - 4.3. Operationale Begriffe,... 27
  - 4.4. Wirklich vertrauen,... 28
  - 4.5. Skeptisch sein,... 29
  - 4.6. Leitungsform,... 31
  
5. REFLEXION 32
  
6. ANHANG
  - 6.1. Glossar

# 1. Einleitung

Nachdem ich in einem Wohnhaus für vorwiegend geistig behinderte Menschen ein zweites Team übernommen habe, welches sich auf die anspruchsvolle Begleitung und Pflege von älteren Menschen in Abbauprozessen konzentriert, und zudem noch mit der Projektleitung für eine klare und einfache Neustrukturierung des gesamten Wohnhausbetriebes betraut wurde, musste ich Kriterien finden für einen Umgang mit der beschränkten, wenn auch den neuen Umständen durchaus angemessenen, Arbeitszeit. Kriterien für einen Umgang, der sich ebenso an subjektiver Erträglichkeit, wie auch am objektiven Ertrag bemisst. Ich entdeckte im Buch „Führen Leisten Leben“ von Fredmund Malik einen genialen Ratgeber, ja profunden Lehrgang, um mit den Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen einer wirksamen Führungsarbeit, oder am schweizerischen Sprachgebrauch ausgerichtet, einer wirksamen Leitungstätigkeit vertraut zu werden. Dieses Buch begleitet denn auch sozusagen aus dem Off die Entstehung meiner Diplomarbeit, die auf den Aspekt des Zeitmanagements fokussiert.

## 1.1 Fragestellung und Methode

Wer kennt es nicht, das aufsässige Gefühl nicht genug Zeit zu haben? Worauf jedoch kann sich im Arbeitsalltag als Leitungsperson ein verlässliches und grundlegendes Zeitmanagement abstützen? Ein Zeitmanagement, das nicht bloss fragmentarisch Symptome bekämpft, wie die hilflose Regel nur zweimal täglich die Mails zu checken? **Bietet sich nicht die Salutogenese an, um ein Zeitmanagement zu konzipieren**, das sich ebenso an der subjektiven Erträglichkeit wie auch am objektiven Ertrag ausrichtet? Ein Zeitmanagement, **das als kohärenten Umgang mit der Arbeitszeit auf das sinnvolle Tun der Leitungsperson abstützt?**

Die Diplomarbeit wird dieser Frage nachgehen und sich dafür an folgenden Wegmarken ausrichten:

- \* Die Spur aufnehmen: Ein salutogenetisches Zeitmanagement als kohärente Arbeitszeit begründen in der globalen (ganzheitlichen und vertrauenswürdigen) Orientierung, dass sich meine berufliche Tätigkeit verstehbar, handhabbar und persönlich bedeutsam weiter entwickelt.
- \* Story telling: Auf Prozesse in der Leitungsarbeit fokussieren, welche exemplarisch aus dem Ruder gelaufen sind, und als Zeiträuber auf Abwege führen. Diese guten, lehrreichen Fehler beschreiben.
- \* Phänomenologische Reduktion: Die wesentlichen Aspekte der besagten Fehler herauschälen und der Frage nachgehen, welche Dysfunktion den Lead übernommen hat.
- \* Gemäss der dialektischen Methode das Negative negieren, oder mit anderen Worten aus der fehlerhaften (Dys-) Funktion durch einen Umkehrschluss begünstigende Faktoren ziehen, um

es inskünftig richtig zu machen. Dadurch zu einer neuen Position gelangen, die unmittelbar mit der anfänglichen, salutogenetischen Orientierung übereinstimmt.

- \* Reflexion oder das Begutachten des zurück gelegten Weges (methodos): Habe ich mit der neuen Position zu griffigen Formeln gefunden, um meinen Arbeitstag erträglich und ertragreich zu gestalten? Sind die einzelnen begünstigenden Faktoren ethisch rechtfertigt, fachlich begründet und berufspraktisch wirksam?<sup>1</sup>

Anmerkung zur sprachlichen Gleichstellung: Beim Modellieren der Beispiele wurden die grammatikalischen Geschlechter gleichmässig verteilt. Ansonsten im Verlauf der Arbeit ergab sich eine zufällige Verteilung, so dass Mitarbeiterinnen auch für Mitarbeiter und Klienten auch für Klientinnen stehen, also das andere Geschlecht gleichberechtigt mitgemeint ist.

## 1.2. Kernauftrag und Leitungsfunktion

Wie gesagt leite ich für einen gemeinnützigen Verein zwei Wohngruppenteams mit unterschiedlicher Klientel: Einerseits eine sehr heterogene Gruppe im Wohnhaus A, welches Nischen bietet für so verschiedene Menschen wie ein älteres Paar in seiner abtrennbaren Zweizimmerwohnung oder eine stark zwanghafte, junge Frau, die im Erwachsenenleben allmählich Fuss fasst. Andererseits bin ich zuständig für eine Gruppe im Wohnhaus B, da Menschen in altersbedingten, oftmals dementiellen Abbauprozessen zusammen leben. Wir sind eine agogische, auf begleitete Lebensgestaltung spezialisierte Institution. **Unser Kernauftrag ist somit beeinträchtigte Menschen gemäss individuellem Bedarf bei der Gestaltung eines guten und gelingenden Lebens zu unterstützen.** Der Fokus liegt dabei auf Selbstbestimmung – Einbringen und Erfüllen von eigenen Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen – sowie gesellschaftlicher Teilhabe, vor allem in den Bereichen Arbeit/Beschäftigung und Freizeit.

Ich leite die beiden Teams und übergreifende Mitarbeiterinnen, wie Küche, Lingerie oder Nachtwache, in fachlicher, personeller und organisationaler Hinsicht. Was den letzteren Aspekt des systemisch auf die Gesamtorganisation bezogenen Leitens anbelangt, stehe ich zudem mitten in einem Projekt zur Neustrukturierung des Wohnhauses B. Dort wurden...

...ein Dienstzeitenmodell, welches gruppengebundene Haupt- und aufgabengebundene Zusatzdienste unterscheidet, neu angesetzt;

...Tagesbegleitstrukturen geklärt und durch standardisierte Übergaben verbindlich gemacht;

...die fallführende Bezugspersonenarbeit gestärkt und Verantwortungsbereiche unterschieden, was sämtliche Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Zuständigkeit zu selbstorganisierendem Verhalten ermutigt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hiltrud von Spiegel: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, S. 103/4.



Ein spannender, kreativer Prozess, welcher das Wohnhaus in einen weltoffenen und lebensfreundlichen Wohnort verwandeln soll. Eine Nische der Geborgenheit und ein Ausgangspunkt, um Kontakte zu knüpfen und sinnvollen Beschäftigungen nachzugehen.

### **1.3. Unterwegs zu einem Begriff der Arbeitszeit**

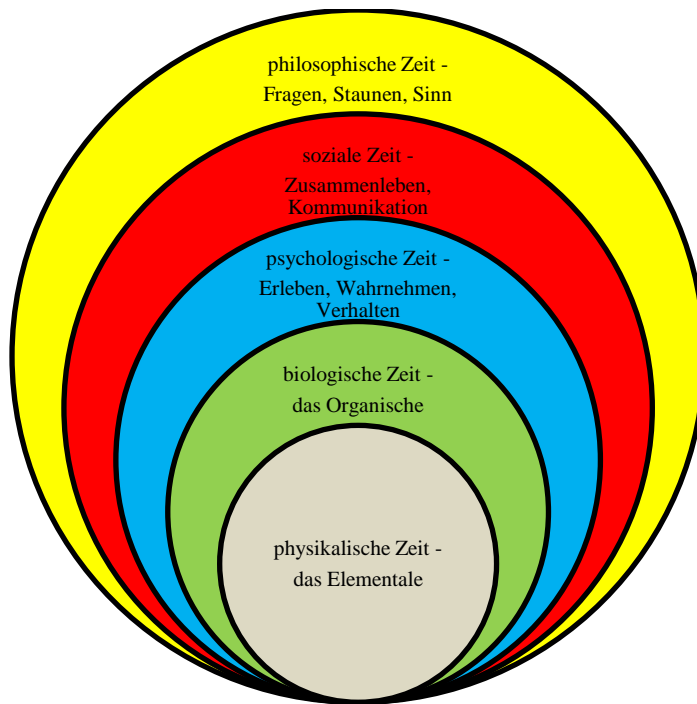
„Was also ist Zeit? Wenn niemand mich danach fragt, weiss ich`s, will ich`s aber einem Fragenden erklären, weiss ich`s nicht.“ Augustinus, Bekenntnisse<sup>2</sup>

Ich sehe aus dem Fenster meines Arbeitszimmers, sehe die Schwalben in ihre unter dem Dach des Nachbarhauses aufgehängten Nester pfeilen und ich spüre die Wärme der Morgensonne auf den rosa Blüten des nahen Pfirsichbaumes. In dieser unmittelbar beschreibenden Wahrnehmung der Gegenwart sind verschiedene Vergangenheiten am Werk – eine physikalische in der Ausbreitung des Lichts, eine biologische im Aufblühen des Pfirsichbaumes, eine psychologische im punktgenauen Pfeilen der Schwalben, eine soziale in der vorbildlichen, stilechten Renovation des Nachbarhauses und eine philosophische im staunenden Hinterfragen meiner ganzheitlichen Wahrnehmung selbst.

Vergangenheiten? Wenn eine Vergangenheit am Werk ist, entwirft sie eine Zukunft, öffnet sich gleichsam auf das Ungewisse und löst einen kreativen, evolutionären Prozess aus, der sich in jeder augenblicklichen Wahrnehmung selbst vergegenwärtigt. Das folgende Entwicklungsschema der Zeit ist dabei eine Art Sinnbild für den morgendlichen Blick aus dem Fenster. Es kann hier nicht darum gehen, die `Zwiebel` zu schälen und aufzubrechen, vielmehr betrachte ich sie als Ganzes und frage, welcherart Menschen, wenn sie nachdenklich und reflektiert unterwegs sind, von der – im Bewusstsein des eigenen Todes unendlich wertvollen Lebenszeit – sinnvollen Gebrauch machen können.

---

<sup>2</sup> Zitiert in: Augustinus: Bekenntnisse, S. 312.



Entwicklungsschema der Zeit - `Zwiebel`, Thomas Fischer (2015)

Was bedeutet → **Zeit**<sup>3</sup>? In Anlehnung an Norbert Elias gehe ich davon aus, dass humane Zeit nicht einfach gegeben ist, wie der Rhein, welcher durch die Stadt Basel fließt, sondern das Zeitbestimmen oder prägnanter, wenn auch ungebräuchlich, das „Zeiten“<sup>4</sup> als In-Beziehung-setzen von aufeinander folgenden prozessualen Ereignissen und strukturalen Zuständen verstanden werden kann. Im Zeiten ordnen die Menschen durch (Zahlen-) Symbole ihre alltägliche Lebensgestaltung und bilden darin sämtliche Schichten der `Zwiebel` ab: heisst, sie situieren sich in einer als vorgegeben und zeitlos erlebten Landschaft; sie gestalten ihr Leben nach biologischen Rhythmen, wenn sie sich genügend Schlafenszeit einräumen; sie kümmern sich um ein umfassendes Wohlbefinden, welches sie trotz Stress und Jammer jeden Tag wiederherstellen wollen; sie kommunizieren ununterbrochen in verschiedenen sozialen Verbänden und versuchen am Leben der Familie, der Gemeinde und des Berufsstandes aktiv teil zu nehmen; und sie beanspruchen regelmässige Auszeit um sich selbst zu besinnen.

Selbstverständlich wird das Zeiten auch dafür verwendet um gesellschaftliche Macht auszuüben: sei es in Form der Uhrzeit als gleichmässig getakteter Arbeitstag, sei es in Form des rechnenden Kapitals als beschleunigter Produktionsprozess, sei es in Form der digitalen Revolution als richtungslos schwirrende Ereignisdichte.<sup>5</sup> Auch die philosophische Zeit des Staunens und Fragens ermutigt zu einer spezifischen Form der Macht – der Selbstermächtigung – wie sie entscheidend sämtliche Strömungen der sozialen

<sup>3</sup> Schlüsselbegriffe sind bei ihrem erstmalig bedeutsamen Auftreten im Fliesstext der Diplomarbeit mit einem Pfeil gekennzeichnet und finden sich im Glossar definiert.

<sup>4</sup> Vgl. Norbert Elias: Über die Zeit, S. 11f.

<sup>5</sup> Vgl. Byung-Chul Han: Duft der Zeit, Vom Zeitalter des Marsches zum Zeitalter des Schwirrens, S. 35f.

Arbeit mitprägt, dazu aufruft den Sinn und als wesentlichen Aspekt davon die persönliche Bedeutsamkeit des Zeitens nicht aus den Augen zu verlieren.<sup>6</sup>

In dieser Diplomarbeit konzentriere ich mich ausschliesslich auf die Arbeitszeit, welche jedoch entsprechend dem Pars pro toto Lebenszeit reflektiert: Arbeit ist reflektiertes Leben. Und so lässt sich der Aufruf zur Besinnung unmittelbar auf das Arbeitsleben übertragen. Und äussert sich dort als ganzheitliches Engagement begründet in jenem integralen Zeiten, wie es soeben sinnbildlich in Form einer Zwiebel dargestellt wurde.

#### **1.4. Ein salutogenetisches Zeitmanagement**

Ich bereite eine Teamsitzung für den Wohnbereich in der Behindertenhilfe vor. Meine Teams begleiten erwachsene, vorwiegend geistig behinderte Menschen bei der Gestaltung eines möglichst guten, selbstübereinstimmenden Lebens. Ein neues Instrument zur Erhebung des Begleitbedarfs wird eingeführt. Ich soll dies nun den Teams gegenüber erläutern, damit eine erste Erhebung fachgerecht vorgenommen wird. Eine gute Vorbereitung verlangt von mir,...

...dass ich mir ein Verständnis erarbeite, indem ich die operationalen Begriffe des Instruments in eigenen Worten wiedergeben kann.

...dass ich anhand anschaulicher, vielleicht streitbarer Beispiele die Handhabe/Praxisrelevanz aufzeigen kann.

...dass ich mir die Frage nach der Bedeutsamkeit stelle, inwiefern nämlich die neue Erhebung unsere Berufspraxis verändert und zwar einerseits für die Klientel, andererseits für den Berufsstand selbst.

Aaron Antonovsky lässt grüssen<sup>7</sup>:

„Das SOC (sense of coherence) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmass man ein durchdringendes, andauerndes und dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“

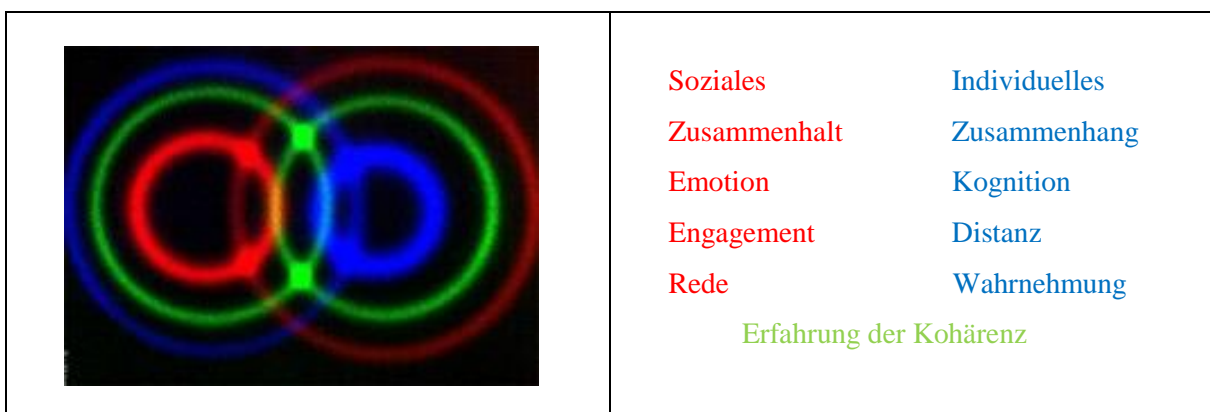
---

<sup>6</sup> Ich weise darauf hin, dass Elias nicht auf den Sinn geöffnet hat, sondern in utilitaristischer Weise dem Zweck verhaftet blieb, womit sämtliche nicht nutzbringenden Tätigkeiten des Alltags, wie z.B. Spazieren oder Palavern für sein Zeitbestimmen irrelevant bleiben. „...“, dass es sich beim Zeitbestimmen oder Synchronisieren um eine menschliche Tätigkeit mit ganz bestimmten Zwecken handelt, nicht allein um eine Beziehung, sondern um ein In-Beziehung-Setzen.“ Zitiert in: ebd, S. 11.

<sup>7</sup> Zitiert in: Aaron Antonovsky: Salutogenese, S. 36.

Der Aufruf zur Besinnung, wie ich ihn unterwegs zu einem Begriff der Zeit vernommen habe, erfährt mit dem SOC (sense of coherence) eine starke Resonanz und Differenzierung. Meine Idee für diese Diplomarbeit: ausgehend vom SOC lässt sich ein salutogenetisches Zeitmanagement entwerfen. Ich werde es hinfort einen kohärenten Umgang mit der Arbeitszeit – kurz: eine → **kohärente Arbeitszeit** – nennen. Diese kohärente Arbeitszeit entfaltet sich aus besagtem Vertrauen in den Dimensionen von Verständnis, Handhabe und Bedeutung. Zentral ist also der SOC, der `sense of coherence`, welcher in der deutschen Ausgabe leider mit Kohärenzgefühl übersetzt wird. Es handelt sich jedoch, was nicht nur das Wort `sense` selbst, sondern ebenso die erwähnten Dimensionen deutlich machen, eher um einen Sinn, als um ein blosses Gefühl. Einen Sinn vergleichbar mit Augen oder Ohren, also ein Wahrnehmungsorgan – ein Organ prä-reflexiver Erkenntnis.

Und dieses Wahrnehmungsorgan ist eingestellt/fokussiert auf Erfahrungen, welche die Brücke bilden von mir selbst zu einer verstehbaren, handhabbaren und bedeutsamen Welt. Deswegen erscheint es mir angemessen den `sense of coherence` schlicht mit `Erfahrung von Kohärenz` zu übersetzen, denn Erfahrung bezieht sich auf den ganzheitlichen, bewusst wahrgenommenen Prozess, welcherart Verständnis, Handhabe und Bedeutung erzeugt werden: wie gelange ich zu operationaler Erkenntnis?, wie meistere ich beispielhaft die Berufspraxis?, wie lege ich mein von Begriffen geleitetes Handeln aus? Die Erfahrung von Kohärenz findet statt in einer intersubjektiven Welt, einer Welt, da Zusammenhang und Zusammenhalt, persönliche Bedeutung und soziale Anerkennung, untrennbar verschränkt ineinander greifen. Und zwar schlicht und einfach, weil nichts persönlich bedeutsam werden kann, ohne dass es sprachlich vermittelt wäre. Und diese zeichenhafte Vermittlung weist auf das Angewiesen-sein der Person auf einen konkreten sozialen Kontext. Nur eine intersubjektive Welt kann das „durchdringende, andauernde und dynamische Gefühl des Vertrauens“ bilden und erhalten, sodass ich mich selbst in dieser Welt verstehen kann; dass ich mit den anstehenden Herausforderungen eine Handhabe finde; und die ganze Anstrengung persönlich wie auch sozial bedeutsam ist. Und umgekehrt – hermeneutischer Zirkel – entsteht eine intersubjektive, miteinander geteilte Welt durch die besagte „globale Orientierung“.



Erfahrung der Kohärenz, Bild: Universität Wien, Text: Thomas Fischer (2015)

Noch einmal zurück zur Teamsitzung: Als ich das neue Instrument zur Erhebung des Begleitbedarfs eingeführt habe, wurden Begriffe geklärt – was heisst im massgeblichen Kontext genau Tagesstruktur?; es wurden Praxisbeispiele ausgetauscht – sind es bei einem bestimmten Klienten die psychischen oder die kognitiven Komponenten, welche das Bild der Beeinträchtigung bestimmen?; und es wurden die Chancen, wie auch Gefahren der neuen Erhebungspraxis für die Klientel wie auch unseren Berufsstand gegeneinander abgewogen, um Fehlentwicklungen vorzubeugen – wie gehen wir in einem ressourcenorientierten Berufsfeld damit um, dass plötzlich die begleitaufwändigen Defizite von Klienten massgeblich sein sollen?

Bei diesem moderierten Lernprozess für das ganze Team wurde ein Verständnis erarbeitet, eine Handhabe erprobt sowie die konkrete Bedeutung einer neuen konzeptionellen Ausrichtung erfahren. Auf den ersten Blick ist diese gründliche salutogenetische Vorgehensweise zeitaufwändig und schwer überprüfbar, denn wie soll ich heraus finden, ob einzelne Mitarbeiterinnen einen Begriff verstanden haben, ein Erhebungsinstrument aus diesem Verständnis heraus fachgerecht anwenden können und damit umzugehen lernen, dass ihr alltägliches Begleithandeln gegenüber behinderten Menschen sich an deren Ressourcen ausrichtet, während dem die Einschätzung desselben Begleithandeln gegenüber dem amtlichen Finanzierer sich von den Defiziten jener Menschen her schreibt?

Doch genau darauf stützt sich kohärente Arbeitszeit, dass nämlich nicht der kürzeste und schnellste Weg mit dem maximalen messbaren Ertrag anstrebt wird, sondern *ein gründlicher Weg mit nachhaltigen Ergebnissen im Rahmen eines vertretbaren Aufwands*. Wir haben es heute im Hinblick auf eine gute Lebensqualität der betroffenen Klientel, denke ich an ein partnerschaftliches Zusammenleben, an die Integration in den Arbeitsmarkt oder eine umfassende Gleichstellung behinderter Menschen überhaupt, mit generationenübergreifenden Perspektiven zu tun. Die damit verbundenen Aufgaben – der Kernauftrag der Behindertenhilfe – verlangen ein angemessenes Zeitmanagement, oder wie es diese Diplomarbeit begründet: eine kohärente Arbeitszeit.

## 2. Die Zeiträuber

Die → **Zeiträuber** bilden eine Bande von verschwenderischen, redseligen, voreiligen, impulsiv und ziellos agierenden, misslaunigen, um nicht zu sagen humorlosen, ziemlich ungebildeten, sogar unbelehrbaren Kollegen, welche als Kunstfiguren zwischen den Buchdeckeln zu Zwecken der Unterhaltung respektive Aufklärung menschlichen Ungenügens durchaus geschätzt werden – doch bitte auf gebührende Distanz.

Denn im wirklichen Leben treiben sie an den Rand des Wahnsinns. Sie lassen sich einfach nicht zur Vernunft bringen. Machen sich lustig über vorausschauende Berechnungen. Durchkreuzen beliebig das Bemühen um klare, gemeinsame Begriffe. Treten in Handlungen ein, vor jeglicher moralischen Unterscheidung, geschweige denn einem zwischen mehreren gleichwertigen Alternativen abwägenden

Entscheidungsprozess. Sie ecken an und teilen aus, ohne Rücksicht auf Verluste. Und behaupten (ja, so sind sie!), was ihnen gerade so gefällt. Zeiträuber sind Meister der Beliebigkeit.

Ich werde diese Bande im Folgenden vorstellen. Doch die werte Leserin, der werte Lesser sei gewarnt: sie werden jede einzelne dieser bedenklichen Gestalten, vielleicht mit einem milden, nachsichtigen Schmunzeln, wieder erkennen und – schätzen lernen. Und genau dies ist notwendig. Ist jedoch schätzen nicht etwas viel verlangt?

- a) Lehnen sie sich dagegen auf und sie werden die Zeiträuber mit Energie versorgen, sie werden ihnen die potentielle Zeit ihres eigenen Lebens leihen. Zurück erhalten werden sie nichts, nichts weiter als kritischen Ärger.
- b) Wenn schon niemand dagegen ankommt, könnten sie die Zeiträuber einfach zulassen, sozusagen mit einer vorübergehenden Aufenthaltsbewilligung ausstatten, um sich dann wieder gutbürgerlich den eigenen Geschäften zuzuwenden. Der Haken an dieser schwachen Strategie des Aussitzens und Überdauerns ist bloss dieser, dass jene Kollegen sich in unmittelbarer Nähe ihrer selbst wohnlich einrichten. Da jegliche Veränderung auf die Eigenmotivation angewiesen ist, ernten sie auf diese Weise vor allem eines, nämlich endlose Langeweile und Überdruß.
- c) Somit beginnt hier und jetzt das Abenteuer der Empathie für jeden einzelnen der Zeiträuber und auch ihr merkwürdiges Zusammenspiel. Mit dem Vorteil, dass sie einerseits auf gebührende Distanz bleiben, bedeutet doch Empathie nach Carl R. Rogers sich in die Welt eines anderen zu versetzen, ohne jemals aus den Augen zu verlieren, dass ich nicht jener andere bin.<sup>8</sup> Andererseits ist das aktive, wertschätzende Zuhören der stärkste Motor, um das Gegenüber in eine kontinuierliche (Weiter-) Entwicklung seiner selbst zu versetzen, mithin die Eigenmotivation für Veränderungen zu bekräftigen.
- d) Oder wie Theo Wehner, ein bekannter Fehlerforscher es sagt: „Viele Innovationen beginnen mit einem Irrtum, zeigen eine Kette von Pannen, Fehlern, Störungen, Missverständnissen. Erfolgreich wurden sie, weil jemand mit den Fehlern geradezu liebevoll umgegangen ist und sich nicht als gescheitert betrachtete, sondern auf das Tun setzte.“<sup>9</sup>

Das weitere Vorgehen in diesem 2. Teil ist also vorgezeichnet: aus meiner Arbeit als Teamleiter werde ich *mögliche Zeiträuber ableiten und beispielhaft modellieren*. Es handelt sich um fiktive, zugleich realistische Beispiele zum Zweck der Veranschaulichung dessen, was bei einem verschwenderischen, redseligen, voreiligen, ziellosen, misslaunigen und unreflektierten Umgang mit der Arbeitszeit aus dem Ruder laufen kann. Besteht doch das Ziel dieser Arbeit in einem kohärenten Umgang mit eben dieser Arbeitszeit, was ich nicht durch Träumerei, sondern durch eine – mag sein überzeichnete – Analyse problematischer Schiefelage und darin begründetem Lernprozess zu erreichen vorhabe.

---

<sup>8</sup> Vgl. Carl R. Rogers: Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit, S. 75f.

<sup>9</sup> Zitiert in: Theo Wehner: Tages-Anzeiger vom 06.12.14, S. 10.

**2.1. Gefühlsmäßig hat der hier vorgestellte Teamleiter praktisch immer und für alles zu wenig Zeit.** Dies hängt schon damit zusammen, dass er räumlich kein eigenes Büro hat, sondern sich seinen mobilen Arbeitsplatz in einer Nische des Wohnhausbetriebes einrichten muss. Deswegen ist er vielfältigen Störungen ausgesetzt. Angefangen bei den alltäglichen Fragen der anderen Mitarbeiterinnen, über berechnete, wenn auch nicht an seine Person gebundene, Anliegen der Klienten, bis hin zu klappernden und plappernden Intermezzi von Reinigungspersonal und Beschäftigungsstellen. Weiter im Text! Telefonate schieben Unaufschiebbares dazwischen und der Mailverkehr erinnert ihn nicht nur pünktlich an Versäumnisse, sondern versäumt oftmals, was in einfachen Worten und lesbaren Sätzen auf den Punkt gebracht werden könnte.

Vorbildlich hat er weniger als den halben Tag mit festen Terminen besetzt, als da sind: formelle und dokumentierte Gespräche führen; die Lebensgestaltung der Klienten analysieren; die Kassen laufend unterhalten, überprüfen und monatlich abrechnen; die Dienstpläne für 15-20 Mitarbeiterinnen erstellen und rollend anpassen; an Sitzungen teilnehmen, oder diese vorbereiten und leiten; sowie zahlreiches Andere mehr. Wie gesagt sollten bei 9 Stunden Arbeitszeit weniger als die Hälfte oder konkret ungefähr 4 Stunden mit festen Terminen verplant sein, diese dann jedoch konzentriert und ungestört durchgearbeitet werden, wie weiter unten in der Diplomarbeit die Regel von Malik besagt<sup>10</sup>.

Wie war das wieder mit der Serie von dringlichen, zugleich keineswegs zuversichtlichen Arztbesuchen, welche ihm seine von Not gebeutelte Bezugsklientin abverlangte – ganz abgesehen von einer lückenlosen Planung, Dokumentation und Kommunikation gegenüber dem Team und den Angehörigen sowie dem eigenen, medizinisch eher ungebildeten Versuch sich kundig zu machen, und eine griffige in der umfassenden Lebensgestaltung verankerte Perspektive für die Behandlung und Überwindung jener Not zu bilden? Übrigens: hatte er das Transportmittel gebucht, die gefahrene Kilometerzahl eingetragen und den Schlüssel danach wieder zurück gebracht?

Dann wollen reparierte Schuhe abgeholt, Diplomarbeiten kritisch gegen gelesen und Koffern für Ferienreisen nach ellenlangen Listen gepackt werden. Kranke fallen periodisch aus und Gesunde haben ständig neue Einfälle. Neue Mitarbeiterinnen werden gesucht, zu Schnuppertagen eingeladen und auf Konvergenz mit Stellenprofilen sowie Teamzusammensetzung hin geprüft, oder sie werden gefunden, zur Einarbeitung geplant und auf das Gleichgewicht zwischen konzeptioneller Vorgabe und selbstmotivierter Tätigkeit eingeschworen. Keine Willkür! Kein Missbrauch der Klienten als Projektionsfläche!

Gefühlsmäßig hat er praktisch immer und für alles zu wenig Zeit, weshalb es gilt sie sich bewusst zu nehmen: Zeit hat, wer sie sich nimmt.

---

<sup>10</sup> Diplomarbeit, S. 15.

**2.2.** Es ist allgemein bekannt, eine dieser einfachen, vielleicht für die durchschnittliche menschliche Bauweise allzu einfachen Wahrheiten, dass nämlich eine ungenau gestellte Frage zu vagen, mithin praktisch kaum brauchbaren, Antworten führt. **Warum nimmt er sich nicht mehr Zeit** – im Vorfeld, sei es eines Mitarbeitergesprächs oder einer Teamsitzung – **für die genaue Fragestellung?**

- Weil ich dafür keine Zeit habe.
- **Warum** nimmst du dir nicht mehr Zeit dafür, wenn du weißt, dass die Antwort auf eine vage Frage nicht befriedigend ausfällt, meistens sogar im Nachgang zu zeitaufwändiger Mehrarbeit führt?
- Weil ich vorwegnehmend schon bei der Antwort bin und den Wert der Frage als solche nicht wirklich schätzen gelernt habe; weil fragwürdig zu sein für mich eher bedrohlich klingt, als einladend.
- **Warum** bietest du nicht mehr Widerstand auf, wenn du weißt, dass einzig, und ich beharre auf dieser Exklusivität, einzig eine genau gestellte Frage zu einer persönlich befriedigenden, nachhaltig wirksamen und breit abgestützten Antwort führen kann?
- Weil ich es weniger mit Fragestellungen als vielmehr mit Aufträgen zu tun habe, welche ich mit meinem Team bearbeite, was – es wird mir jetzt im Sprechen bewusst – zu fremdbestimmten, zufälligen, um nicht zu sagen flüchtigen Ergebnissen führt.
- **Warum** führst nicht du, besetzt du doch eine Leitungsfunktion und hast also sämtliche Aufträge, bevor du sie ans Team weiter geben darfst, zuerst in eigene Worte, genauer noch in dein eigenes Erkenntnisvermögen, zu übertragen, um mit ruhigem Gewissen die weitere Entwicklung des dir anvertrauten Teams, der klientenzentrierten Lebensräume und der darin angebotenen, agogischen Produkte verantworten zu können?
- Eine gute Frage, doch ich habe schlichtweg nicht die Zeit dafür.

Ein anschauliches Beispiel:

1. Im ersten Quartal dieses Jahres haben die beiden Teams eines Wohnhauses den Stellenetat um 30% einer Vollzeitstelle überschritten, was bei insgesamt 1000 % ein bedeutender Fehlbetrag ist.
2. Kaum sind diese Zahlen kommuniziert werden optionale Angebote gestrichen, mit Puffern ausgestattete Dienste gekürzt, Springereinsätze abgesagt und die Aufgaben einer nicht besetzten Stelle auf bestehendes Personal umverteilt.
3. Kritischer Ärger macht sich breit sowohl bei dem für die Dienstplanung zuständigen Teamleiter als auch beim Personal, welches im Schnellprogramm eine unachtsam zugelassene Dynamik auffangen soll, die sich aus einseitiger Optimierung des Angebots ergeben hat.
4. Jetzt erst werden Fragen gestellt: wie ist es dazu gekommen, dass wir über unsere Verhältnisse gelebt haben? Weshalb haben wir dies nicht vor dem Quartalsabschluss bemerkt? Wieviel Reserven müssen wir grundsätzlich zurück behalten, um die üblichen Schwankungen auffangen zu können? Und wie



sehen diese Schwankungen bei der Dienstplanung im Jahresverlauf aus? War es nicht unklug ein Problem zu lösen, das gar noch nicht wirklich erkannt war?

5. Nun werden die Fragen in eine logische Abfolge gebracht und ressourcenorientiert ausformuliert:

- \* Stimmen Dienstformen, –zeiten und –inhalte einerseits mit dem Begleitbedarf, andererseits mit den Personalressourcen überein?
- \* Wieviel Reserven müssen wir zurück behalten, damit wir Ferien der Mitarbeiterschaft und Ferienbegleitungen der Klientel sicherstellen können und zudem über einen Puffer für unvorhergesehene Krankheitsausfälle und Krisensituationen verfügen?
- \* Wie schaut die Priorisierung der angebotenen Dienste aus – unverzichtbare Hauptdienste und zusätzliche Begleitdienste mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten – und unter welchen Bedingungen werden welche Dienste weg gestrichen?
- \* Wie ist genau die Zuständigkeit für die monatliche Dienstplanung sowie die längerfristige Entwicklung im Jahresverlauf geregelt?

6. Endlich treten unterschiedliche Akteure geplant in die Handlung ein und bilden eine solide Entscheidungsgrundlage, wobei – in unserer veränderungsfreudigen Zeit wesentlich – der status quo stets als gleichwertige Alternative in die Betrachtung mit einzubeziehen ist. Dergestalt wird → **Vertrauen** aufgebaut und muss der Betrieb in der Folge weniger pedantisch kontrolliert werden, weil die Kontrolle unmittelbar in den nachhaltigen Entscheidungsprozess eingeflossen ist.

**2.3.** Fredmund Malik unterscheidet drei Standard-Traktanden an Sitzungen<sup>11</sup>: die unausweichlich jedes Mal zu behandelnden Dinge, wie zum Beispiel die Klientenbesprechung oder der Umsetzungsstand laufender Projekte ; dann die regelmässig wiederkehrenden, die man nicht richtig bearbeitet hat; und die tagesaktuellen Traktanden/Themen, welche zu Beginn der Sitzung vorgebracht werden müssen. Hier liegt der Fokus auf denjenigen Dingen, welche wieder, wieder und wiederkehren in ellenlagen sich oftmals beinah auf's Wort wiederholenden Diskussionen, die ihre Existenz mangelndem Zuhören, nicht abgeglichenen Erwartungen/Kompetenzen sowie ungeklärten Begriffen oder schlicht bedenklichem Starrsinn verdanken.

Es ist, als gäbe es Themen, eher Unthemen, die aus dem Schatten der Diskussionen, sozusagen unterschwellig, deren Verlauf steuern. Und zwar, weil sie nicht explizit benannt und offen sowie zielstrebig bearbeitet werden. Diese **Unthemen sind Zeiträuber sondergleichen**, denn sie machen, dass ein Team (eine ganze Organisation!) bisweilen jahrelang wiederholt ins selbe Muster eines kommunikativen Handelns gerät. Ohne den Dreh zu finden, wie dieses Muster zu durchbrechen ist und das Unthema endlich benannt in Gedanken geklärt und im Berufsalltag verbindlich gehandhabt werden kann.

---

<sup>11</sup> Vgl. Fredmund Malik: Führen Leisten Leben, S. 281-283.

Eine junge geistig behinderte Frau wird aus einer anderen Region in eine städtische, lebensweltorientierte Wohngruppe aufgenommen. Wie gewohnt übernimmt eine Bezugsperson die Aufgabe das individuelle Begleitsetting für diese Frau einzurichten: eigene Wünsche und Vorstellungen, Erzählungen Angehöriger und fachliche Berichte werden zusammengetragen. Es entsteht ein erstes Bild, wie diese Frau im Erwachsenenleben Fuss fassen kann. Nebst dem Einleben auf der Wohngruppe und der begleiteten Selbstpflege gilt es für die junge Frau Hausarbeiten zu übernehmen, einer Tagesbeschäftigung nachzugehen und sich in der Freizeit nach Lust und Laune mit anderen Gleichgesinnten zu treffen. Doch alles gestaltet sich schwierig. Ungeheure Zwänge kommen auf und die Frau scheint sich nicht wirklich auf die sie umgebende Lebenswelt einlassen zu können. Im Nahbereich stellt sie mit einer Konzentration, als ginge es um Leben und Tod, ihre Ordnung her und missachtet dabei die Schwelle zu den Zimmern anderer Klienten oder auch die Arbeitsabläufe von Mitarbeitenden.

„Nein, wir erziehen nicht!“, erklärt die Teamleiterin, als immer mehr Stimmen erzieherische Massnahmen fordern und nicht bloss ein verhaltenstherapeutisches Begleiten der Zwangshandlungen. Damit ist das Unthema gesetzt. Und es ist nicht einzig auf dem Mist der Teamleiterin gewachsen, sondern im agogischen Begleitkonzept der Institution angelegt, welches sich gegenüber erwachsenen, geistig behinderten Menschen klar und deutlich von den Erziehungskonzepten der Kinder- und Jugendheime abgrenzt. Bald ist das Team hochspezialisiert im Umgang mit Zwangsverhalten, doch die spätpubertierenden Provokationen und das Ausloten der Grenzen im Zusammenleben mit anderen Menschen kann damit nicht wirklich angegangen werden. Schier endlos umkreisen die Mitarbeitenden Themen wie Strafe, Konsequenz und Time-out.

„Nein, wir erziehen nicht, wir ermöglichen Erwachsenen ein Leben nach ihren eigenen Vorstellungen!“ Und wenn es Rückstände gibt, ein Mensch sich in einer verzögerten, vielleicht unendlich verlangsamten, Entwicklung befindet? Sollte nicht der Betroffene selbst seine lebensgestaltenden Themen setzen und daher die Werkzeuge für seine Begleitung beigezogen werden? Beharrlich fährt die Teamleiterin ihren ideologisch fixierten Kurs, kann sich weder in die verzweifelte Suche der jungen Frau nach Selbstbegrenzung einfühlen, noch die Koordinaten für eine professionelle Begleitung eines behinderten Menschen seinem Bedarf gemäss neu abstecken. Und die Mitarbeitenden rudern gegen den Strom...

**2.4.** Die Teamleiterin nimmt sich Zeit für dasjenige, was sie mit ungeteiltem Fokus tut, hat umgekehrt gelernt auf Vieles, das ihr unwichtig erscheint, gar nicht mehr einzutreten; sie formuliert die anstehenden Fragen stets präzise aus und klärt mit den am Prozess Beteiligten die nötigen Begriffe – was kann da noch schief gehen, wenn motivierte, verständnisvolle Kollegen miteinander am Werk sind? Das Werk selbst, ihrer Hände Werk! Denn nicht selten haben Leitungspersonen zwar sämtliche Vorarbeiten gegenüber ihren Kollegen offen gelegt und gemeinsam die Grundlage entschieden

Vorgehens geschaffen. Kommt es dann drauf an, siehe da: **sie preschen im Alleingang los**, als gäbe es nur ihren eigenen Instinkt, dem sie wirklich trauen könnten.

Voreiliger, naiv egozentrischer Alleingang. Klientenferien stehen an in einem Wohnhaus für erwachsene Menschen mit in erster Linie kognitiver Beeinträchtigung. Dass unhinterfragt das ganze Rudel oder mit anderen Worten die undifferenzierte Wohngruppe gemeinsam verreist, und dies zu einer vom Begleiteteam bestimmten Destination, wurde zum Glück für sämtliche Beteiligten seit Langem über Bord geworfen. Dennoch tut sich ein individualisiertes Vorgehen schwer, welches ausgehend von den Interessen der Klienten Gruppen bildet und dann nach assistierenden Begleitpersonen sucht, welche ein entsprechendes Angebot zu Faden schlagen. Warum? Weil es zeitaufwändig ist und abhängig davon, wer die Interessen bei den Klienten erhebt – ernüchternd, nicht? Zudem ist der Prozess auf die Gunst der Mitarbeiterinnen angewiesen ist, welche endlich aus freien Zügen, schier selbstlos, von den Klienten eingebrachte Vorstellungen umsetzen sollen.

Angenommen die Erhebung der Interessen startet mit Elan und auf neutralem Grund. Nicht die Realisierbarkeit steht im Vordergrund, sondern `meine Traumdestination`. Die Teamleiterin nimmt sich Zeit (!) für diese gewiss nicht repräsentative, doch möglichst unabhängige, qualitative Datenerhebung. Bei der Ferienplanung handelt es sich endlich um ein sensibles Thema und um ein beträchtliches Budget, sowohl was die Finanzierung, als auch und vor allem was den Personalaufwand anbelangt. Nachdem sich einige Interessengruppen herauskristallisiert haben, sei es durch Initiative von Klienten, sei es durch das Feedback unter der Klientel bereits zirkulierender Ideen – habt ihr nicht letztthin über eine Kochferienwoche gesprochen? – wird eine Visualisierung in Auftrag gegeben, woraus ein wohnhauseigener Ferienkatalog resultieren sollte. Schnitt.

Ein halbes Jahr später bestimmt die Teamleiterin drei interessengebundene Ferienangebote und geht direkt auf Mitarbeiterinnen zu, welche bereits Erfahrung in der Ferienbegleitung haben. Sie sollen das Angebot konkretisieren, haben jedoch kaum die Wahl abzusagen. Eine Absage müsste sehr gut begründet werden. Die Klienten werden gemäss ungefähigem Interesse und Eignung für die Gruppe zugeteilt. Für das abgekürzte Verfahren bleiben drei Wochen, dann wird die Jahresplanung erstellt. Was ist schief gelaufen? Es wurde zu viel Vertrauen ausgesprochen; die Termine wurden nicht satt und anspruchsvoll genug gesetzt; eine kündigende Mitarbeiterin wurde nicht angehalten ihre pendenten Aufgaben weiter zu delegieren, oder diese sonst ordentlich gebündelt der Teamleiterin zurück zu geben. Der Prozess wurde vorbildlich geplant, konzentriert angestossen, um dann unbemerkt im Sand zu verlaufen.

Somit hat sich die Teamleiterin durch eigenes Versagen bestätigt, dass nur und alleine auf ihr Instinkt Verlass ist und satt terminierte Angelegenheiten immer selbst erledigt werden müssen. Dies ist auch durchaus richtig, doch nur wenn naiv, mithin ohne klare, personenbezogene Termine und deutliche, schriftlich festgelegte Pendenzen gearbeitet wird. Und wenn die Leitung nicht dem Team verpflichtet ist, sondern – salopp gesprochen – ihr eigenes Süppchen kocht.

2.5. Davon ausgegangen, dass die Zeiträuber eine Bande bilden mit einem Hauptmann und fünf Kollegen, so fehlen noch zwei. Bereits vorgestellt habe ich den fahrigten Hauptmann, welcher praktisch immer für alles zu wenig Zeit hat. Anschliessend seinen fraglosen Kollegen, der sich auf der Lösungsebene austobt, bevor überhaupt Probleme erkannt wurden. Hinzu treten die endlosen Diskussionen jener redseligen Teamleiterin, welche den Ausgangspunkt ihrer Gespräche vergessen hat: die gemeinsam erarbeiteten, → **operationalen Begriffe**, welche Haltung, Einsatz und Wirksamkeit regeln. Und ohne Ausgang kein Punkt. Endlich zeigte sich eine impulsive Kollegin: diese meistert, wie zu seiner Zeit das tapfere Schneiderlein, sieben auf einen Streich und zwar im Alleingang – bloss bleiben die Klienten dabei auf der Strecke und die Mitarbeiterinnen werden rein funktional in die Gleichung des Unternehmens eingesetzt.

Nun kommt ein mürrischer Geselle zu Wort kommen, dem nicht nur externe Auflagen zu schaffen machen, sondern – und dies ist umso gravierender – sogenannte *Mussturbationen*<sup>12</sup>, welche darüber verfügen, was wann wie gemacht werden muss.

Innerer Monolog des Teamleiters:

- Als Teamleiter der sozialen Arbeit sind mir verschiedene Aufgaben übertragen, welche ich zur vollsten Zufriedenheit des begleiteten Bezugsklienten in dessen lebensweltlichem System erfüllen muss.
- **Warum muss das so sein?**
- Ich habe diese Aufgaben ausgehend von den konzeptionellen Rahmenbedingungen der Behindertenhilfe und der Arbeit gebenden Institution durchdacht und bin zu verbindlichen Schlüssen gekommen.
- Du hast eine mutmassliche Auslegung vorgenommen und solltest wissen, dass Konzepte prinzipiell Spielraum für mehr als eine Perspektive bieten; **warum bist du so absolut?**
- Ein Vorgesetzter muss wissen, was Sache ist, sonst gerät der ganze Betrieb ausser Rand und Band; der ganze Begleitprozess, bis ins kleinste Detail, muss klar und deutlich ausgewiesen werden.
- Wenn ich dir so zuhöre, denke ich an orientalische Despotie. Irgendwie hast du einen wesentlichen Unterschied nicht begriffen, nämlich denjenigen zwischen objektiven Rahmenbedingungen und subjektiven, persönlich zu verantwortenden Handlungen: **warum verhältst du dich, als wäre Notfall, wenn es doch um Lebensgestaltung geht?**

Schweigen. Sie denken nach.

Dieser mürrische Teamleiter existiert – und ich sage jetzt bewusst nicht lebt, denn dieses absolute, dringliche Getrieben-sein kann kaum leben genannt werden – in einem permanenten Ausnahmezustand.

---

<sup>12</sup> Vgl. Albert Ellis, welcher die Musturbationen als überhöhte, uns selbst, andere Menschen und die Welt sabotierende, irrationale Forderungen beschreibt: Grundlagen und Methoden der Rational-Emotiven Verhaltenstherapie, S. 33-34.

Was er nicht wirklich begriffen hat, ist die alternative Chance unserer nachmodernen Zeit: die ökologische Nische einer miteinander geteilten Welt und die dialogischen Aushandlungsprozesse, welche diese Welt verbindlich und nachhaltig stützen.

**2.6.** Bleibt noch **die besorgte Kollegin**, welche für alles selbst zuständig ist, sich gleichsam beliebig auf unterschiedlichsten Ebenen Beteiligungen einhandelt, und bald ein schönes Schlamassel angerichtet hat – **what a mess!**

- \* Wie kommt es, dass sich ihre Agenda mit hin gekritzelt Aufgaben dramatisch kreuz und quer füllt und damit jegliche Regel für Planungssicherheit eines Arbeitstages schon im Vorfeld lächerlich gemacht wird?
- \* Und wie hat es sich ergeben, dass sie unvorhergesehen und im Nachhinein betrachtet auch unnötig Begleitaufgaben übernimmt, die auszubaden demjenigen zugestanden hätte, welcher achselzuckend rechtzeitig den Arbeitsplatz geräumt hat, um sich seinem privaten Leben zu zuwenden?
- \* Und wie hat sie es geschafft, die Überstunden ins Schmerzhaftes hoch zu schrauben, ohne jemals ernsthaft der Frage begegnet zu sein, ob all dies, was sie getan hat, wirklich getan werden musste, genauer noch, wirklich jetzt getan werden musste, nachgehakt, wirklich jetzt auf diese perfektionistische Weise getan werden musste, oder auf den Punkt gebracht: *wirklich jetzt auf diese perfektionistische Weise von ihr getan werden musste?*

Ich analysiere die Sorgestruktur der vorgeführten Teamleiterin: was zuerst auffällt ist eine verzerrte Wahrnehmung, weil ihr die Ebenen von Alltagsbegleitung, Bezugspersonenarbeit und Leitungstätigkeit durcheinander geraten. Auch plant sie nicht das Planbare, nämlich die wenigen wichtigen Termine gemäss der Regel frei nach Fredmund Malik, dass weniger als die Hälfte des Arbeitstages mit festen Terminen verplant werden darf und pro Termin höchstens fünf bis sieben Punkte besprochen werden können.<sup>13</sup> Über diese Zahlen lässt sich gewiss streiten, wenn auch die Zahl Sieben eine unbestrittene Magie ausstrahlt; kaum streiten lässt sich über einen konkret und fassbar modellierten Tagesablauf, welcher bewusst dem Unvorhersehbaren die grössten Zeitfenster eingesteht (!) und das Vorhersehbare durch die fünf bis sieben Punkte pro Termin einem gewöhnlichen, nicht fotografischen Gedächtnis anpasst. Wen würde dies nicht mit Zuversicht erfüllen in die Verstehbarkeit eines Handwerks, welches oftmals von anderen Mitarbeitenden umgesetzt wird?

Ich bleibe noch bei der Sorgestruktur besagter Teamleiterin: gemäss Martin Heidegger vollendet die Sorge – als lateinisch `cura` aufgefasst – den Menschen, indem sie ihn anhält zum Werden dessen, „was er in seinem Freisein für seine eigensten Möglichkeiten (dem Entwurf) sein kann.“<sup>14</sup> Zugleich klingt im ängstlichen Bemühen jedoch auch „die Grundart dieses Seienden (an), gemäss der es an die besorgte

---

<sup>13</sup> Vgl. Fredmund Malik: Führen Leisten Leben, S. 116.

<sup>14</sup> Zitiert in: Martin Heidegger: Sein und Zeit, S. 199.

Welt ausgeliefert ist (Geworfenheit). Der `Doppelsinn` von `cura` meint eine Grundverfassung in ihrer wesenhaft zweifachen Struktur des geworfenen Entwurfs.<sup>15</sup>

Die Leitungstätigkeit besagt in ihrer reflexiven Distanz nun ein primäres Nicht-eintreten auf das grundlegende Ausgeliefertsein, und erst in zweiter Instanz eine geplante, sozusagen kunstvoll ausgewogene Hingabe. Sie ist der berüchtigten offenen Tür und der spontanen Tätigkeit aktiven Zuhörens nicht etwa entgegen gesetzt, sondern schafft im Gegenteil erst die dafür geforderten Zeiträume und hält diese frei.

Ich fasse zusammen: eine leitende Funktion verlangt beträchtliche Widerstandsressourcen, um nicht aus voreiliger Identifikation wahlloser Aktivität zu verfallen, sondern ausgehend von einem sozusagen duldsamen Nicht-eintreten die unterschiedlichen Arbeitsfelder zurückhaltend (gemäss der oben erwähnten Regel) zu planen und dabei sich bedeutende Freiräume für zwischenmenschliche Begegnungen, tagesaktuelle Ereignisse und Notfälle offen zu halten.

### 3. Fehler machen

Im nun folgenden Abschnitt will ich mich dem dysfunktionalen Zusammenspiel der Räuberbande annehmen. Es soll genau nachvollziehbar werden, auf welche Weise ein bestimmter Arbeitsprozess aus dem Ruder läuft. Methodisch werde ich mich der phänomenologischen Reduktion bedienen, also den Versuch unternehmen jeweils einen Hauptaspekt herauszuschälen durch Absehen/Ausklammern der übrigen Nebenaspekte. Ich unterstelle somit jedem Räuber, jeder Räuberin, dass sie sozusagen **einer bestimmten Führungsschwäche erliegen oder mit anderen Worten auf eine konkrete und benennbare Dysfunktion abzielen**. Ja, die Räuber haben ein Verhalten eingeschliffen, das zuverlässig und prompt auf Abwege führt!

Wohlgemerkt thematisiere ich nicht Charakterzüge von Menschen, sondern wesentliche Merkmale von Berufspersonen in einer leitenden Funktion. Eine leidenschaftliche, impulsive Frau zeigt, dass sie ihre Mitmenschen und die umgebende Lebenswelt unmittelbar etwas angehen, und dass sie mutig zu spontanen Handlungen bereit ist. Vielleicht bringt sie je nach Situation Zivilcourage auf. Impulse geben ist auch eine wichtige Aufgabe für eine Teamleiterin. Doch sollten diese Impulse in einem grösseren, zusammenhängenden Plan aufgehoben sein, wirksam als Vektoren – zielgerichtete, gebündelte Kräfte. Vektoren in einem konzeptionellen Feld, aufgespannt, durch die Profession Soziale Arbeit, die massgebenden gesetzlichen Vorlagen und den institutionellen Rahmen.

Auch mag es von Vorteil für eine leitende Funktion sein, wenn die Schwelle zum Handeln niedrig ist und ein geborener Macher bloss zu denken im Stande ist, wenn sich bereits mitten in der Handlung erste Ergebnisse zeigen, zugleich Hindernisse den eingeschlagenen Weg beschwerlich machen und

---

<sup>15</sup> Zitiert in: Martin Heidegger: Sein und Zeit, S. 199.