Kersti Weiss

Beweglich und stabil auf schwankendem Boden

Supervision für Leitungskräfte – was Führungskräfte gegenwärtig in der Supervision beschäftigt

Kleiner Blick zurück – Entwicklungen

In vielen sozialen Organisationen, besonders den kleineren, war ab Beginn der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre das Thema Leitung noch anrüchig. Es gab viele soziale Initiativen, die neu begannen und mit dem Enthusiasmus der Gründungsphase auf dem Weg zur Institutionalisierung waren. Gerade in kleinen Einrichtungen wurde Teamarbeit groß geschrieben. In den großen etablierten Einrichtungen mussten sich Leitungen mit kritischem Blick befragen lassen. Die Differenz zur Leitung gehörte beinahe zum fachlich guten Ton. In dieser Zeit wurde Supervision für Teams häufig beinahe selbstverständlich ohne die Leitung durchgeführt. Die Supervision von Leitungskräften hatte dementsprechend die Spannung zwischen Führung und Mitarbeitenden zum Thema. Damals waren Fragen zum Aufstieg – zum Beispiel aus einem Team in Leitungsfunktionen – zum Verständnis der Leitungsrolle sowie zum persönlichen Führungsstil Schwerpunkte in der Supervisionsarbeit. Konflikte mit eigenen Vorgesetzten und ehrenamtlichen Leitungsstrukturen, die eigene Geschichte der Auseinandersetzung mit Macht und Autorität und die Klärung des persönlichen Führungsstils waren ebenso Thema wie die Entwicklung von angemessenen Strukturen für die beruflichen Aufgaben. Das alles geschah in einem Feld, in dem sozialpolitische Nachdenklichkeit gesellschaftliche Konjunktur hatte und kleine neue soziale Initiativen und Einrichtungen den großen etablierten zur Erneuerung verhalfen. Auch wenn die wirtschaftliche Ausstattung nicht immer üppig war, gab es für viele Einrichtungen relativ gesicherte langfristige Finanzierungen. Für die Alltagsrealität von Führungskräften – und dementsprechend auch für Themenprioritäten in der Supervision

– bedeutete dies, dass die Sorge um die finanzielle und politische Absicherung, je nach Verantwortungsgrad in der Organisation, einen eher geringeren Stellenwert einnahm. In den 1980er und 1990er Jahren – so kann zusammenfassend und verallgemeinernd festgehalten werden – lagen Themenschwerpunkte in der Supervision von Führungskräften bei Fragen des Selbstverständnisses als Leitung, der Rollenklärung und Etablierung von organisationsinternen Strukturen, der Aufgabendelegation sowie der Konfliktbewältigung mit Mitarbeitenden und der Organisation. Diese Problembereiche wurden – verknüpft mit den jeweils persönlichen Kompetenzen und Schwierigkeiten – in ihren komplexen Zusammenhängen und Auswirkungen betrachtet, mit dem Ziel, Verständnis und Handlungsperspektiven zu entwickeln.

Der Blick in die Gegenwart

Es gibt kontinuierliche Entwicklungen und solche, die sich in Sprüngen vollziehen – im Gesellschaftlichen ebenso wie im Persönlichen. Die Themen, die im Folgenden als aktuell für Führungskräfte von Bedeutung sind und daher auch in der Supersvision mit ihnen auftauchen, sind einerseits dem oben beschriebenen ähnlich, andererseits vielfach aber auch deutlich anders.

Die Wirkung von Ungleichzeitigkeit

In vielen sozialen Organisationen gehört es heute zum Selbstverständnis, dass Führung und Leitung eines spezifischen Wissens, »handwerklicher Fähigkeiten« und persönlicher Kompetenz bedarf. Dabei wird bereits vielfach die Erkenntnis umgesetzt, dass es sich hierbei auch um erlernbare Fähigkeiten und zu entwickelnde beziehungsweise erwerbbare Qualifikationen handelt. Am ehesten werden Führungskräfte auf der mittleren Leitungsebene geschult und trainiert. Die konkrete Umsetzung in den Organisationen ist jedoch häufig noch in der Entwicklung. Die Ungleichzeitigkeit, das unterschiedliche Niveau und die differierende Aktualität von Fach- und Führungswissen, von Kenntnissen und Kompetenzen auf den verschiedenen Führungsebenen führen daher zu speziellen Themen in der Supervision. Im Folgenden werden exemplarisch einige davon beschrieben.

Zur Wirkung auf Leitungskräfte

Zunehmend kommen Leitungskräfte in strukturelle Widersprüche zu ihren Vorgesetzten. Sie geraten in Loyalitätskonflikte, äußere und innere Spannungen, wenn sie klare Vorstellungen über die zur Aufgabe passenden, effizienten Organisationsformen und Strategien haben, diese aber von der vorgesetzten Leitungsebene nicht gesehen oder geteilt werden. Oder Leitungskräfte setzen in ihrer Abteilung, ihrem Organisationsteil, Neuerungen um und geraten dabei in Konkurrenz und Konflikt mit anderen Abteilungen. Die Fragen zu Möglichkeiten und Begrenzungen der eigenen Rolle, zu Toleranz und Umgang mit Übergängen sind dann ebenso relevant wie Fragen zu den Grenzen des persönlich Ertrag- und Aushaltbaren (an Verunsicherung, Konflikten, oder auch »nur« ungewohnten Abläufen, Strukturen). Die erlebte und reale Abhängigkeit kann bisweilen nur schwer ertragen werden, insbesondere wenn Organisationen in existentielle Krisen geraten, was in jüngerer Zeit immer schneller geschehen kann. Probleme werden in dieser Konstellation häufig als persönliche Konflikte erlebt und gedeutet – als individuelles Versagen oder als solche zwischen den Führungskräften. Die Beteiligten reiben sich auf, Konflikte eskalieren und nur die Trennung scheint ein Ausweg. Das Verstehen dieser Spannungen, wesentlich auch durch strukturelle Ungleichzeitigkeit verursacht, die Wahrnehmung der realen Differenzen und die Erarbeitung von Rollenspielräumen sowie die Klärung des Umgangs mit Abhängigkeiten ermöglichen jedoch neue Handlungsfreiheiten und -perspektiven. Dies soll ein Beispiel verdeutlichen: Eine junge Führungskraft gerät immer wieder an ihre Grenze und die der Institution, wenn sie effektive Büroorganisation und langfristige inhaltliche Arbeitsplanung einführen und vor allem durchhalten will. Die gesamte Institution wurde bisher eher intuitiv und situativ geführt, langfristige Planung gab es in erster Linie nur auf dem Papier. Der Vorgesetzte der Leitungskraft ist dieser Kultur des situativen Führungsstils verpflichtet, die auch seinem eigenen Führungsverständnis entspricht. In der Supervision wird es für die junge Frau zu einer wichtigen Differenzierungsarbeit, die eigenen Ansprüche, die Einstellungen und die Wirklichkeit in dieser Organisation zunächst realistisch wahrzunehmen, angesichts der äußeren Anforderungen an die Organisation die Notwendigkeit für Veränderungen zu sehen und sie – ihrer Rolle und Einflussmöglichkeit entsprechend – kulturangepasst umzusetzen. Dabei das eigene Engagement und die eigene Kraft nicht zu verschwenden, sondern möglichst ressourcenschonend einzusetzen, stellt sich als das zu bewerkstelligende Kunststück dar.

Zur Wirkung auf Teams/Abteilungen

Ein Team, eine Abteilung, ein Firmenteil koppelt sich ab oder wird von der Entwicklung der anderen abgekoppelt, indem zum Beispiel Qualitätsmanagement und/oder Projektmanagement eingeführt wird, die Abteilung in eine selbständige ökonomische Einheit umgewandelt wird oder sie einen marktangepassten Ansatz der Arbeit verfolgt. Die zuständige Führungskraft hat sowohl den Wind der Veränderung und die neue Richtung zu vermitteln als auch mit den entsprechenden Hoffnungen, Verunsicherungen sowie Widerständen bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzugehen – ebenso wie mit intrainstitutionellen Ungleichzeitigkeiten und den daraus resultierenden Spannungen. Wiederum ein Beispiel zur Illustration: Die Leitung einer Diakoniestation hat sich schon früh mit neuen internen Qualitätsentwicklungssystemen, den Dokumentationsweisen und den erforderlichen Abrechnungsmodi vertraut gemacht. Die Auseinandersetzung mit externen Geldgebern ist ihr vertraut. Die erste Phase der Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Veränderung von Arbeitsabläufen sowie der Auseinandersetzung mit den neuen Pflegestandards und den eigenen Werten gelang unter Anstrengung im Großen und Ganzen gut. Die Diakoniestation befindet sich im Gebäude einer Kirchengemeinde, die viel Wert auf Engagement, Ehrenamtlichkeit und Zuwendung für die einzelne Person legt. Gerechnet wurde bis vor kurzem kaum. Geld und Zeit waren im Prinzip vorhanden, bei Knappheit wurde dies durch erhöhtes Engagement wettgemacht. Die Leitung der Diakoniestation kommt nun in der Gemeinde in den Verdacht, nur noch auf das Geld zu schauen und alle »christlichen Werte« zu verraten. Sie gerät unter starken persönlichen, institutionellen und öffentlichen Druck. Schließlich sind viele ihrer Kunden Gemeindeglieder. Die auftauchenden Schwierigkeiten als Teil gesellschaftlicher Auseinandersetzungen zu begreifen, die differenten Interessen zu erkennen und die Möglichkeiten und Grenzen der Integration der verschiedenen Sichten wahrzunehmen, war ebenso Thema in der Supervision wie der Umgang mit persönlichen Kränkungen, den eigenen Werten und der Ohnmacht und Macht, Situationen mit- beziehungsweise selbst zu gestalten. Nachdem die Supervisandin auch die Perspektive der Gemeinde wahrnehmen konnte, waren neue Verhandlungen möglich und ihre Ausgrenzung nicht mehr nötig. Sie konnte sich in Kooperation mit der Gemeinde begeben, die Entwicklung eines effektiven und diakonischen Konzepts als gemeinsame Aufgabe verstehen, das unter Einbeziehung Ehrenamtlicher auch realisiert werden konnte.

Zwischen Zielorientierung und Leben von der Hand in den Mund

Langfristige Planungen werden, wenn sie strategisch, finanziell, über die Balanced Score Card (BSC) geplant und qualitätsgesichert sind, als sinnvoll erfahren und umgesetzt. Die Instrumente sind bekannt und häufig etabliert, Führen durch Zielvereinbarung ist oft schon selbstverständlich, Mitarbeitergespräche werden trainiert und eingeführt, Qualitätskonzepte werden oder sind implementiert, Angst und Abwehr aus den ersten Stunden sind überwunden. Die Erwartung, dass alles ganz anders wird, ist gedämpft. Pragmatik in den Abläufen und Strukturen sowie eine Systematik des Planens haben in den Organisationen schon oft neue, hilfreiche Einsichten befördert. In solch eine Qualifizierung von Führungspersonal und Organisationsentwicklung wurde bereits einiges investiert. Supervisionen, die solche Prozesse begleiten, haben von daher häufig die Veränderungen und die Integration neuer Führungskonzepte in bisherige Haltungen, Werte, Interessen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Leitungskräfte zum Thema. Dabei kommen in nahezu allen konflikthaften Varianten sowohl die Widersprüche und Mühen der jeweiligen Person mit den Veränderungen der Rolle, die Verunsicherung und Widerstände der Mitarbeitenden und der Organisation als auch die Veränderungen im Selbstverständnis wie in den Einstellungen zum Klientel der jeweiligen Organisation zur Sprache. In der Supervision kann ein Verstehensprozess dafür in Gang gesetzt werden, wie Entwicklungen von welchen Mitarbeitenden gestaltet werden können, in welchen Arbeitsbeziehungen besondere Verstrickungspotentiale stecken, wie diese verstanden und entwickelt werden können.

Je nach Größe und Tradition der Organisationen, aus denen die Führungskräfte kommen, ist der Weg von einer eher familial-spontanen, gemeinschaftsorientierten Kultur zu einer zielorientierten, strategischen Planung ein Weg mit vielen Auseinandersetzungen und Abschieden. Die Leistung zu differenzieren und die Klärung der Fragen, welche Aufgaben in der Organisation eher als Netzwerk, welche als Markt, welche am besten in klarer Hierarchie und welche in Gemeinschaft zu gestalten sind, wird dabei zum Ziel wichtiger Überlegensprozesse, die in der Supervision entwickelt werden können. Bedeuten diese Auseinandersetzungen schon eine nicht zu unterschätzende Arbeit neben der Alltagsbewältigung, wird es jedoch um so komplizierter, je unsicherer die ökonomische Grundlage eines Betriebes oder einer Einrichtung sich darstellt. Wurden viele Einrichtungen noch bis vor kurzem relativ solide und berechenbar institutionell gefördert, so setzt sich heute an immer mehr Orten die Projektfinanzierung durch. Un-

ter der – richtigen – Annahme, dass bisher zuviel Geld unkontrollierbar in so genannte »Overheadkosten« floss, schlägt das Pendel jetzt in die andere Richtung aus, mit der Folge, dass ganze Organisationen, die unbefristete Arbeitsverträge mit Mitarbeitenden für selbstverständlich halten und auch sozialpolitisch vertreten, in finanzielle Schwierigkeiten bis hin zu Insolvenzen geraten. Werden Zuschüsse dann noch kurzfristig gestrichen und Projekte nicht genehmigt, geraten Organisationen, die nicht über ein ausreichendes finanzielles Polster verfügen, häufig ins Trudeln. Das zieht eine Politik des »Von-der-Hand-in-den-Mund« als Gegenbewegung nach sich – und eröffnet damit eine zweite Realität zu den genannten strategischen Ausrichtungen.

Leitungskräfte geraten in dieser Situation vielfach in große Schwierigkeiten. Fragen danach, ob sich langfristige Planung überhaupt lohne, sowie Ohnmachts- und Inkompetenzgefühle machen sich breit. Arbeitsrechtliche und ökonomische Kompetenzen sind jetzt ebenso gefragt wie die Fähigkeit, mit den politischen Entscheidungsträgern immer wieder aufs Neue zu verhandeln und im richtigen Moment auf adäquate Angebote zu kommen. Die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Einflusses zu sehen und die Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden zu übernehmen, die aufgrund veränderter Bedingungen den Betrieb verlassen müssen, sind in solchen Fällen vehemente Fragen in der Supervision.

Nicht nur in der Supervision beschäftigt Leitungskräfte dann die Frage, wie viel langfristige Stabilität und kurzfristige Flexibilität gewährleistet sein muss, damit die Organisation ihre Aufgabe optimal erfüllen kann und dafür auch die finanziellen, personellen und strukturellen Ressourcen zur Verfügung hat. Genau hier stellt Supervision den Raum bereit, Ambivalenzen zu realisieren und Folgen von Entscheidungen im Vorhinein zu reflektieren, um möglichst wenig aus Panik oder nicht ausgehaltener Abhängigkeit heraus zu agieren.

Regiert Geld die Welt? Oder: Geld isst Seelen auf

Die finanzielle Ausstattung der einzelnen Organisationen im Non-Profit-Bereich ist sehr unterschiedlich. Je nach Größe und Zusammensetzung der Finanzierungsquellen sind sie komplett, teilweise oder überhaupt nicht staatlich subventioniert. Die Frage, welche Mischung der Finanzierung den Aufgaben adäquat ist und wie sie kurz-, mittel- und langfristig sicherzustellen ist, beschäftigt heute Führungskräfte auf nahezu allen Leitungsebenen. Konnten Angehörige des mittleren Managements noch vor einigen Jahren diese Aufgaben ihren Führungsspitzen überlassen, sind sie heute in zunehmendem Maße selbst in einer aktiven Rolle hierzu gefragt. Die un-

gewohnte Rollenübernahme einer Finanzwirtschafterin beziehungsweise eines Finanzwirtschafters wird zu Teilen durchaus als produktive Herausforderung erlebt, führt bei vielen aber auch – zumindest zeitweise – zu schweren Krisen und Versagensängsten mit entsprechenden Symptomen wie Überarbeitung, Schlafstörungen und Burn-out.

Es ist zu beobachten, dass die gesellschaftliche Debatte über die Sozialsysteme – die nicht weiter zu finanzieren seien und die die Menschen in Abhängigkeit und nicht in Selbständigkeit brächten –, über die Notwendigkeit der Umsteuerung und das »Ende sozialer Hängematten« zu einer schleichenden Entwertung der Übernahme von gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung führt. Menschen in Führungspositionen mit ausgeprägtem Bewusstsein für die gesellschaftliche und soziale Verantwortung ihrer Tätigkeit und ihrer Organisation werden wegen ihres Engagements und vergleichsweise niedrigen Gehalts eher belächelt als bewundert. Sie erscheinen gesellschaftlich eher auf der Verliererseite und werden als »unmodern«, als sozialromantisch und altmodisch betrachtet.

Da das Klientel der Organisationen, die sie leiten, auch eher auf der Schattenseite des ökonomischen Reichtums steht, verdoppelt sich der Druck auf die Leitungskräfte. Was von diesen Leitungskräften mit Blick auf ihre Klientinnen und Klienten in erster Linie als gesellschaftliche Ungerechtigkeit erlebt wird – für die sie mit ihrem ganzen institutionellen Engagement einen Ausgleich schaffen wollen und sollen –, erscheint für sie selbst zunächst häufig nicht so, im Gegenteil: Nicht auf der Gewinnerseite zu stehen wird vor allem als persönliches Versagen erlebt. Und auch die finanzielle und politische Entwertung ihrer Arbeitsbereiche wird vornehmlich als persönliche Unfähigkeit erfahren, für »ihre« Institution, für »ihre« Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für »ihre« Klientel nicht genug, nicht das Richtige getan zu haben. Scham- und Schuldgefühle tauchen dann in der Supervision auf. Das Unfähigkeitserleben bemisst sich ebenfalls an dem Wunsch und der klaren Vorstellung, den gesellschaftlichen Trend aufhalten zu können. Aufgabe in der Supervision ist es in diesem Fall – ohne den Wunsch zu desavouieren –, den Anteil der Größenphantasie zu bearbeiten, um die gesellschaftliche Wirksamkeit des eigenen Tuns realistisch einzuschätzen und ihre Grenzen zu erkennen. Das ermöglicht Entlastung und die nötige Trauer um das, was nicht mehr möglich ist. Nach einigen Prozessen des Verstehens können dann auch die individuellen und institutionellen Realitäten wieder ins aktive Spiel kommen und neue Perspektiven und Ziele entwickelt werden, die den aktuellen und zukünftigen Aufgaben und ihren materiellen und personellen Ressourcen entsprechen. Ein solcher Prozess kann Leitungskräfte auch vor bisher unbekannte Aufgaben stellen – wie etwa die Schließung von

Betriebsteilen, die Entlassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Verkauf von Gebäuden, die Einleitung von Insolvenzverfahren oder die völlige Umsteuerung wichtiger langjähriger Aufgabenbereiche.

Konkurrenz belebt das Geschäft oder zerstört sie Kooperation und Vertrauen?

Der Umgang mit Konkurrenz ist in Supervisionen seit jeher ein Thema – Konkurrenz zwischen Personen und ihren Rollen und Aufgaben, zwischen Abteilungen, unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auch der Vergleich mit Organisationen ähnlicher Aufgabenstellung und Größe wurde in der Vergangenheit thematisiert. Allerdings waren lange Zeit die Aufgaben, Märkte und Gebiete in den Kommunen und Landkreisen unter den Trägern sozialer Einrichtungen und Bildungseinrichtungen meist in gegenseitiger Absprache so aufgeteilt, dass Konkurrenz nur beschränkt und in überschaubarem Maß auftrat. Kooperationen, Vernetzungen und Verhandlungen standen im Vordergrund. Der Vergleich untereinander war informeller Gesprächsstoff, die Auftrag- und Finanzgeber waren langjährig gepflegt und eingebunden in die Planungen der jeweiligen Träger. Nur kleine innovative Organisationen bemühten sich – mit mehr oder weniger Erfolg – immer wieder, Stücke vom finanziellen Gesamtkuchen abzuteilen. Konkurrenz wurde so minimiert und in der Supervision eher als Thema psychologischer Phänomene begriffen und behandelt. In der kooperationsgewohnten Kultur beförderte der Slogan »Konkurrenz belebt das Geschäft« vor allem die Ermutigung zur Differenz und neuen Schwung und Ideen. Diese Situation hat sich deutlich verändert. An die Stelle klarer Absprachen ist in weiten Bereichen ein Prozess der Auflösung dieser Strukturen getreten, mit dem ein Konkurrenz- und Preiskampf einhergeht, der vielerorts Organisationen in ihrer Existenz bedroht. Die gesellschaftliche Desavouierung sozialer Arbeit macht Kürzungen in dem Bereich modern – und leicht. Die Folgen spüren die Verantwortlichen in Leitungsfunktionen gleich dreifach: Langjährige institutionelle Kooperationspartner anderer Organisationen werden zu Konkurrenten um Projekte, Gelder, Anerkennung, Förderung durch Kommune, Bund und Land: Wer bekommt den Zuschuss? Die Schnellsten und Größten? Die mit den relevanten Angeboten oder den richtigen politischen Netzwerken? Oder hängt es von ganz anderen Dingen ab? Es scheint nicht oder nicht mehr das Kriterium der Qualität oder der sinnvollsten Arbeit zu sein – in der ein gutes Verhältnis von Aufwand und Ertrag existiert –, welches die finanziellen Zuweisungen garantiert; diese erscheinen vielmehr häufig willkürlich.

Bricht ein Glied in der Finanzierungskette, folgt nicht selten ein zweites und drittes, da sie im Sinne der Subsidiarität alle voneinander abhängen. Die Politiker und Personen, die über Förderung entscheiden, erhalten eine deutlichere Macht. Hilflose Wut und Gefühle der Entwertung des bisherigen Engagements und Bemühens um Qualität sind bei Leitungen und Mitarbeitenden die Folge, mit der die Beteiligten sich auseinandersetzen müssen. Verhandlungsgeschick, politischer Lobbyismus, mutiger Umgang mit der Abhängigkeit sind jetzt gefragte Fähigkeiten. Darüber hinaus ist es notwendig, im Konkurrenzkampf weiter unterscheiden zu können, wo allgegenwärtiges Misstrauen zerstörerisch für die Aufgabe, die eigene Organisation und die Person wirkt und wo Vertrauen nötig und auch gerechtfertigt ist. Eigene und fremde Werte stehen auf dem Prüfstand. Ist es möglich, um die Existenz der eigenen Organisation zu erhalten, Aufgaben zu übernehmen, die traditionell ein anderer Träger ausgeführt hat? Wie hoch ist der Preis der Entscheidung in die eine oder andere Richtung?

Konkurrenz und Bedrohung machen nicht vor der Tür der Organisation halt. Die verschworene Gemeinschaft eines Teams von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hält gewöhnlich nur die ersten Phasen des Schocks über die Veränderungen hindurch. Nach einer Aktionsphase, in der alle Kräfte mobilisiert werden, folgt meist die Depression und sehr häufig ein Prozess erbitterter Auseinandersetzung in der Mitarbeiterschaft. Ein Prozess der Selbstentwertung setzt ein – als eine Möglichkeit der Aktivität, um Hilflosigkeit und Abhängigkeit erträglicher zu machen. In dieser Situation binden sich Hoffnungen – auch ganz unrealistische – an die Leitungskraft. Den hieraus resultierenden Anforderungen in einem realistischen Maß zu begegnen, die Wut darüber auszuhalten, dass diese nicht der/die Erlöser/in aus dieser Situation ist, destruktive Konkurrenzen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem erträglichen Rahmen zu halten und wieder in aufgabenorientierte Kooperationen münden zu lassen – das sind die wirklich großen Herausforderungen der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine hohe Spannungstoleranz und Unerschrockenheit gegenüber Konflikten ist notwendig, um diese Arbeit zu bewältigen. Supervision kann in solchen Situationen hilfreich sein, die äußere und innere Bedrohung zu sortieren und einfache Schwarz-Weiß-Lösungen auf ihre Konsequenzen hin zu erforschen. Sie schafft Entlastung, indem wahrnehmbar wird, was im Verantwortungs- und Machtbereich der Leitungskraft liegt und was nicht, und wie Reaktionen der Mitarbeitenden selbst als Lösungswege aus schwer erträglichen Spannungen verstanden werden können. Sicherheit und Halt, die in der Supervision erlebt werden, können dann auch das strapazierte

Reservoir der Zuversicht und der Fähigkeit, Orientierung und Halt zu entwickeln, wieder anreichern.

Schließlich finden sich die Spannungen auch in den Reaktionen der Klientel wieder. Je instabiler sie sind, desto sensibler reagieren sie auf Verunsicherungen der Institution. Oft erfahren sie von den Veränderungen, Kürzungen oder Umstrukturierungen aus der Presse oder aus Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Welche Klientengruppen mit welchen Zeit- und Personalressourcen noch begleitet werden sollen, stellt zudem die Frage der Konkurrenz um Mittelvergabe auf dieser Ebene ins Zentrum. Nicht alle Klientengruppen nehmen das klaglos auf. Die Spannungen sind in den Organisationen spürbar und führen wiederum zu höherer Belastung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da sie konfliktträchtige Situationen bewirken, Behandlungserfolge in Frage stellen und ihnen in der gegenwärtigen Situation der Verunsicherung die über das übliche Maß weit hinausgehende Anstrengung einer Sicherheit und schutzgebenden Rolle abfordern. Leitungen sind wiederum gefragt, solche Prozesse wahrzunehmen und die erhöhten Anforderungen nicht mit einer plötzlichen Verminderung der Arbeitsqualität der Mitarbeitenden zu verwechseln. Die Angst vor der Veränderung führt zu Regressionen bei Klientinnen und Klienten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Fragen, wie Führung in einer solchen Situation angemessen aussehen kann und woher die jeweilige Person die Kraft dazu nimmt, sind zentral für die Bewältigung von solchen Krisen. Der Erhalt und Aufbau neuen Vertrauens, ohne die Realität des institutionellen und politischen Misstrauens zu leugnen, kann ein Ergebnis der Reflektionsmöglichkeit in der Supervision sein.

Fusionen begleiten – differenzieren und integrieren

Eine Möglichkeit, mit geringeren finanziellen Mitteln auszukommen, stellt der Zusammenschluss verschiedener Träger, die Fusion von größeren Betriebsteilen oder von Organisationen mit gleichen Aufgaben dar. Erhofftes Ziel ist dabei eine Reduktion der fixen Kosten, der Aufbau von Synergien, die Übernahme von größeren Projekten auf dem Markt, die Ausstattung mit Finanzreserven, um kurzfristige Finanzierungslücken länger überbrücken zu können. Je nachdem, ob die Leitungskräfte die Entscheidung zur Fusion selber getroffen haben oder nicht, ist ihre jeweilige Position zu Beginn des Weges eine andere. Steht im ersten Fall die Erklärung des Sinns, der Ziele der Strukturveränderung, die Aussichten auf Erfolg und die Auseinandersetzung mit den Widerständen der Mitarbeitenden im Vordergrund, so stehen im zweiten Fall zunächst die eigenen Fragen im

Mittelpunkt: Wie ist die eigene Haltung zu dem Vorhaben? Welches sind die eigenen Perspektiven, was gibt es zu gewinnen beziehungsweise zu verlieren? Ist die eigene Position gesichert oder besteht die Erwartung, sich überflüssig zu machen? Die Fragen in dieser Konstellation ähneln denen der Mitarbeitenden. Die Gestaltung eines Prozesses der Fusion ist eine sehr sensible Aufgabe, die viel Respekt und Achtung vor jedem Einzelnen erfordert, sollen die Kosten des Vorhabens nicht binnen kurzem den Nutzen bei weitem übersteigen. Die achtungsvolle Wahrnehmung der unterschiedlichen Kulturen und Führungstraditionen, der Aufgaben und Arbeitsabläufe, der Kompetenzverteilungen und des Umgangs mit Kundinnen und Kunden ist Grundlage eines gelingenden Fusionsprozesses. Erst auf der Basis des wahrgenommenen Eigenen und der Differenz zum Anderen kann Gemeinsames entwickelt werden. Leitungskräfte verstricken sich in dieser komplexen Aufgabe häufig. Anscheinend kann in solchen Prozessen schnell mit alten Zöpfen, unbeliebten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, überflüssigen Traditionen »aufgeräumt« werden. Durchsetzungsfähigkeit erscheint oberflächlich als Allheilmittel, dem Widerstand der Mitarbeitenden mit symbolischen Trostpflastern zu begegnen. Zu begreifen, dass Fusionsprozesse in typischen Phasen verlaufen, sie gerade zu Beginn eine sichere Führung brauchen, die Unsicherheiten und Diffusionen aushält, aber auch Luft zum Anderssein lässt, dafür bietet die Supervision Gelegenheit. Hier sind Zeit und Raum gegeben für die Reflexion der Unwegsamkeiten und dafür, die Möglichkeiten und Grenzen der Leitungskräfte auszuloten, die bestehenden Spannungen zu bearbeiten und Aushandlungsprozesse zu begleiten und selbst zu gestalten. Die Auseinandersetzung mit dem Wert des Eigenen und dem des Fremden und der veränderten Leitungsrolle ist dabei von zentraler Bedeutung.

Abschied und Auflösung

Nicht immer, aber immer häufiger werden Mitarbeitende nicht nur verabschiedet, wenn sie pensioniert werden oder in eine neue Stelle wechseln, sondern weil sie gekündigt werden: weil sie die Arbeit nicht mehr in der neu geforderten Weise ausführen können und auch Nachqualifikationen nicht den erwünschten Erfolg haben oder sie aufgrund von Arbeitsverdichtung aus dem Rhythmus fallen und nur auf Kosten extremer Belastung der anderen Kolleginnen und Kollegen mitgetragen wurden; weil einzelne Stellen und Aufgaben nicht mehr finanziert werden; oder aber auch, weil sie als zwar sehr engagierte, aber neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst vor kurzem in die Organisation kamen und daher arbeitsrechtlich am

ehesten gekündigt werden können. Der Prozess der Entscheidung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kündigen, ist häufig mit großen Zweifeln, inneren und äußeren Auseinandersetzungen, mit Ängsten und Hilflosigkeit, mit Aggression und dem Wunsch nach Abgabe von Verantwortung verbunden. Das Bemühen, nicht willkürlich, sondern überlegt zu handeln, stößt so manches Mal an Grenzen. Die eigenen Werte geraten auch hier in Konflikt mit realen Notwendigkeiten. Gelingt es, durch Nach-Denken und Durcharbeiten diese Prozesse bewusst zu machen, kann die Verantwortung für die Kündigungen von der Leitungskraft übernommen werden und es ihr gelingen, die Gründe dafür dem/der Betroffenen so darzustellen, dass diese nicht von ihr/ihm fälschlicherweise als selbstverschuldet erscheinen und damit zu Verletzung führen. An der Tatsache der Kündigung ändert sich dadurch noch nichts, sie kann aber mit dem geringst möglichen Schaden für die Beteiligten vollzogen werden. Und ein Abschied in Würde und Würdigung – auch wenn es Konflikte gab – ermöglicht für diejenigen, die gehen, und diejenigen, die bleiben, weniger beschädigte Neuanfänge.

Ausblick

Heute benötigen Leitungskräfte zunehmend die Fähigkeit, äußere Spannung zu halten und innere Spannungen auszuhalten, eigene und fremde Unsicherheit wahrzunehmen und mit ihr umzugehen. Dazu gehört ein bewusster Umgang mit eigenen Abhängigkeiten, mit Schamgefühlen und Unfähigkeiten ebenso wie mit Ratlosigkeit. Es ist für die Kolleginnen und Kollegen ebenso entscheidend, die eigene Veränderungsbereitschaft und -möglichkeit sowie die der Mitarbeitenden auszutesten wie die eigenen und fremden Ressourcen und Grenzen im Auge zu behalten. Hilfreich ist dabei ein Vertrauen auf die Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein differenzierter Blick darauf, welche Veränderungen von welchen Personen in welcher Weise bewältigt werden können. Bei all dem sind ein langer Atem und Ausdauer gefragt. Nach solch intensiven Veränderungen – im Anschluss an eine relativ lange Phase des kontinuierlichen Aufbaus sozialer Systeme – entsteht häufig die Hoffnung, dass ein Status quo auf »niedrigerem« Niveau eintreten könnte. Diese Hoffnung auf Verlangsamung oder gar Ende des Wandels trügt jedoch, da sie den Wandel als etwas Außerordentliches, Einmaliges ansieht, statt ihn als eine Phase, eine zeitweilige Gestalt von Kontinuität zu begreifen.

Veränderung ist nicht vorübergehend – sie ist dauerhafter Bestandteil

Leitungskräfte engagieren sich häufig in den ersten Phasen von Veränderung bis zum Rand der Erschöpfung. Sie werden getragen von der Vorstellung und Erwartung, nach dieser Anstrengung kämen sie in ruhigere Fahrwasser und hätten auch wieder Zeit für Erholung. Die Erkenntnis, dass der Wandel tatsächlich jedoch ein stetiger ist – der in den kommenden Jahren auch immer wieder Organisationen und ihren Mitarbeitenden Existenzsorgen bereiten wird – und die Ausrichtung darauf, welche Tätigkeiten eine Gesellschaft für nützlich und finanzierbar hält sowie die Akzeptanz des Umstands, dass nichts einfach sicher bleibt – all dies erfordert von Führungskräften vor allem die Fähigkeit zum nachhaltigen Umgang mit den eigenen Kräften. Je nachdem, ob die Personen auch in früheren existenziell bedeutsamen Situationen die Erfahrung gemacht haben, dass sie nach krisenhaften Zeiten aus der Unsicherheit, Abhängigkeit oder aus der Orientierungslosigkeit heraus zu einer neuen aktiven, befriedigenden Handlungsmöglichkeit finden konnten, oder ob sie Krisen als existentielle Niederlagen erlebt haben, aus der sie beschädigt und resigniert hervorgegangen sind, sind sie mehr oder weniger mit konkreten Erfahrungen und psychischen Kräften ausgestattet, um Krisen und Veränderungen in Organisationen positiv handelnd und zuversichtlich zu gestalten. All dies in einer Supervision zu reflektieren und den Unterschied zu früheren Erfahrungen zu erkennen ist lebensnotwendig, um auf produktive und kreative Weise für die jeweils gegenwärtige Situation handlungsfähig zu werden oder zu bleiben.

Einen beweglichen Standpunkt auf schwankendem Boden zu finden und sich der Aufgabe zu stellen, die Organisationsstruktur und die Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Finanzen, die Vernetzung nach innen, nach außen sowie die Position auf dem Markt immer wieder neu zu justieren – das ist die Kunst, die Kolleginnen und Kollegen in Leitungsverantwortung entwickeln. Bei aller Anstrengung liegt darin auch eine große Herausforderung und potentiell eine besondere Befriedigung.

Supervision stellt dabei das Feld für eine Wegbegleitung, die in stürmischen Zeiten Sicherheitsnetze entdecken hilft, Ängste ernst nimmt, Besinnung im elementaren Sinn des Wortes ermöglicht und die Perspektiven der verschiedenen Beteiligten erkennt, die Überforderung entdeckt und in unübersichtlichen Situationen im Ausguck neue Horizonte wahrnimmt. Für Supervisorinnen und Supervisoren bedeutet diese Wandlung in den Anforderungen an ihre Klientel die erweiterte Kunst, hohe Spannungszustände auszuhalten und zu halten. Sie müssen sich Kenntnisse über die spezifi-

schen Verwirrungen und Verwicklungen, die sich für Führungskräfte in der heutigen Zeit ergeben, erarbeiten. Die Auseinandersetzung mit den Interdependenzen von Ökonomie, Aufgabe, Organisationsstrukturen und Organisationskulturen, Lebens- und Arbeitsbedingungen und der inneren und äußeren Dynamik von Veränderungsprozessen gehört zur notwendigen Ausstattung für die Begleitung auf unwegsamem Gelände. Die Lust, sich aus chaotischen Situationen neue Überblicke zu verschaffen und passende Strukturen zu entwickeln, ist hierbei erfolgreichen Führungskräften und Supervisorinnen und Supervisoren gemeinsam. Mein Dank gilt an dieser Stelle allen Supervisandinnen und Supervisanden, die mir durch die Darstellung ihrer Schwierigkeiten und Verwirrungen, durch das gemeinsame Entdecken und Verstehen und die Erarbeitung von konstruktiven Handlungsmöglichkeiten zu den beschriebenen strukturellen Erkenntnissen verholfen haben.

Aus:

Marlies W. Fröse
Herausgeberin

Management Sozialer Organisationen

Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis
Das Darmstädter Management-Modell

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien