

Aus: Forum Supervision
Heft 24 Oktober 2004

Kersti Weiß

Übergänge gestalten. Varianten der Prozessbegleitung

Zusammenfassung: Im Folgenden wird die vierjährige Prozessbegleitung einer selbstorganisierten Initiative auf dem Weg zu einem fusionierten Betrieb beschrieben. Dabei werden die mehrfachen Umstrukturierungsprozesse in ihren verschiedenen Phasen und den entsprechenden Beratungssettings geschildert.

Der Beginn

Durch eine Empfehlung meldet sich die Leiterin eines Betriebes telefonisch bei mir und wünscht Supervision für die Einrichtung. Nach ihrer Darstellung befindet sich der Betrieb in Veränderungsprozessen und benötigt supervisorische Unterstützung. Sie suche daher eine Supervisorin, die auch Organisationsentwicklerin sei. Zudem habe sie von meinen Erfahrungen mit Initiativen und Frauenbetrieben gehört ... Neugier, Aufmerksamkeit und Interesse waren bald bei mir geweckt – nicht zuletzt durch die, aufgrund der Situationsbeschreibung naheliegende Annahme, dass es keine ganz gewöhnliche Supervision werden würde.

Das Erstgespräch – Ein steiler Start: 12 Frauen verschiedener Nationalität und Profession stellen sich, ihre Arbeit und ihr Supervisionsanliegen vor: Als Lehrerinnen, Sozialarbeiterinnen, Soziologinnen, Pädagoginnen, Psychologinnen arbeiten sie in der beruflichen Qualifikation und Integration von Migrantinnen aus verschiedenen Ländern, mit sehr unterschiedlichen beruflichen Grundqualifikationen und aktuellen Lebensverhältnissen. Die Frauen möchten in der Supervision über ihre Arbeit mit einzelnen Migrantinnen, über Konflikte in den Gruppen und Klassen, aber auch über ihre Kommunikation und Kooperation in ihrem Team sprechen. Dies sind zunächst übliche Supervisionsanliegen – wenn auch die spezifischen Bedingungen Multinationalität und Geschlechtshomogenität sowohl im Team als auch bei den Kundinnen spezieller Aufmerksamkeit bedürfen. Die Ausgangssituation stellt sich jedoch als komplexer heraus. Das Team hatte bereits seit längerem Supervision. Ein Ergebnis dieses vorangegangenen Prozesses war die Entscheidung, von der bisherigen Selbstorganisationsstruktur zu einer formalen Leitungsstruktur zu gelangen, um die Arbeit besser zu bewältigen. Der Betrieb war in der vergangenen Zeit in der Anzahl der Mitarbeiterinnen, der Projekte und der TeilnehmerInnen stark gewachsen. Trotz durchaus widersprechenden Interessen waren die Mitgliederversammlung und der Vorstand des Vereins diesem Vorschlag mehrheitlich gefolgt. Mit Übergang in die neue Organisationsform wurde die „alte“ Supervision abgeschlossen. Dies war nun der Anlass, eine neue Supervisorin für die kommende Aufgabe zu suchen.

Die Organisation befindet sich zur Zeit des Erstgesprächs im Aufbruch und im Umbruch, im Konflikt und im Neubeginn. Es gibt Auseinandersetzungen mit der neuen Leitung, bestehend aus zwei Geschäftsführerinnen, die um ihre neue Rolle ringen und ringen müssen, da sie aus dem gleichberechtigten Team kommen. Zugleich fürchten Mitarbeiterinnen, die an der gleichberechtigten Arbeitsweise hängen – an der Idee der Selbstorganisation als Entwicklungsmotor, an der Kraft der Kreativität und der Selbstbestimmung – nun um die Identität der Organisation, ihre eigene Professionalität und ihre notwendigen Spielräume. Mit Vehemenz stehen Fragen folgender Art im Raum: Wie – und in welchem Maße – werden zukünftig Differenzen verhandelt? Wird es einen radikalen Schnitt zur alten Kultur und Struktur geben? Wollen oder müssen Menschen als Preis des Neuen die Organisation verlassen oder aus anderen Gründen die derzeitige Situation als guten Zeitpunkt für berufliche Veränderung ansehen? Wie wird der Umgang mit Macht gestaltet und welche Werte und Verabredungen gelten noch?

Brisante Gefühle begleiten diese Themen. Macht und Ohnmacht, Verunsicherung und Angst, Wut und Hoffnungslosigkeit, Lust und Tatendrang sind in dieser Situation heftig spürbar. Die Vorstellung, es gehe auf alle Fälle aufwärts, erscheint angesichts der Konflikte noch vage. Allerdings zeigen alle Teammitglieder ein eindeutiges und hohes Engagement in der Sache. Alle Mitarbeiterinnen verfolgen – dabei fachlich ebenso wie politisch hochengagiert – die Aufgaben der Organisation und die Arbeit mit den Migrantinnen zum Ziele ihrer Qualifikation, Identitätsentwicklung und Integration in für sie passende Arbeitsprozesse.

Dieses Engagement ist der gemeinsame Boden, auf dem Konflikte auch produktiv ausgetragen werden können. Auf dieser wesentlichen Grundlage ist für die Supervisorin die Funktion möglich, die gleich zu Beginn sehr spannungsreiche Situation zu halten. Zumal das Thema „Abschied von der alten Kultur“ und eventuell auch von einzelnen Mitarbeiterinnen sofort präsent ist und sich die Frage stellt, ob und wie – sollte es unumgänglich sein – dies so gestaltet werden kann, dass die Abschiede von einzelnen Personen, Aufgaben und Organisationsformen nicht zerstörerisch wirken. Das Erstgespräch wurde so zu einer intensiven Supervisionsstunde, in der versucht wurde, einen Konflikt, der zunächst als ein persönlicher erschien, als Brennpunkt der Übergangsdynamik zu verstehen.

Reflexion: In Erstgesprächen sind MitarbeiterInnen und Leitungskräfte häufig reserviert und tastend. Auch wenn Spannungen spürbar sind, bleiben diese doch häufig verdeckt und GesprächsteilnehmerInnen bemüht, nicht zu viel auf einmal sichtbar werden zu lassen. In den Interaktionen wird dagegen die wesentliche Thematik (im Sinne eines szenischen Verstehens) sichtbar.

Im dargestellten Falle ähnelte das Erstgespräch einer Krisenintervention. Da die Leitung noch nicht wirklich etabliert war und auf dem Hintergrund der Organisationsgeschichte auch nicht sein konnte, gab es wenig haltende Struktur. Damit fehlte eine wesentliche Funktion, welche die Grundsicherheit vermitteln kann,

dass Krisen zu Entwicklungen dazugehören, dass Spannungen bearbeitbar sind, Angst produktiv bewältigt werden kann, dass Orientierung und Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben oder immer wieder hergestellt werden können.

Die Wucht der Anliegen/Anfrage an die Supervisorin und ihre Rolle habe ich spürbar verstanden. Daraus ergab sich als hidden agenda für dieses Erstgespräch, die Konfliktfähigkeit, Krisentauglichkeit und Haltefunktion der Supervisorin zu überprüfen. Die Rolle der Supervisorin war deutlich strukturierender als in üblichen Erstgesprächen. Der Weg des Kontaktes zu den Supervisandinnen ermöglichte einen ersten Zugang zu dem gemeinsamen Verständnis, die Heftigkeit der Gefühle als wesentlichen Teil der Übergangsdynamik zu sehen, in der das Ringen um die Würdigung und Respektierung der alten und neuen Kultur, der Werte, Strukturen und ihrer jeweiligen Vertreterinnen ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung ist.

Übergang 1

In den ersten Stunden zu Anfang der Supervision war, wie schon im Erstgespräch angeklungen, das Thema Abschied virulent. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt auf den unterschiedlichen Ebenen: der Mitarbeiterinnen, der Geschichte der Idee und des Vereins, der Kursteilnehmerinnen. Erst als genügend Raum für die Rückblicke geschaffen war, konnte über die sinnvollen Übergänge nachgedacht werden. Zunächst schien es überspitzt so, als würde die Strukturveränderung wie der abrupte Aufbruch aus der ursprünglichen Heimat erlebt, eine lebensgeschichtliche Erfahrung von vielen MitarbeiterInnen und Kursteilnehmerinnen. Im Unterschied zur Reise oder zu einer bewussten Auswanderung ist es bei plötzlicher Flucht nicht möglich zu überlegen, welche wesentlichen Dinge in das neue Land mitzunehmen sind. Es erscheint als ein absoluter Abbruch der alten Kontexte und stellt auch die bisherige Identität persönlich, beruflich und gesellschaftlich in Frage. Dass Veränderungsprozesse eher mit den Erlebnissen von Flucht und den daraus sich ergebenden Verarbeitungsweisen assoziiert wurden, ist bei der Arbeitsaufgabe der Organisation eine verständliche Dynamik.

Dies gemeinsam zu durchschauen und das Verständnis zu nutzen, um zu überlegen, was für die Aufgabe, für die Frauen: Teilnehmerinnen, Mitarbeiterinnen und Geschäftsführerinnen, für die Organisation sinnvoll ist, im Reisegepäck vom einen zum anderen Ort mitzunehmen, um die Identität nicht zu verlieren und für die Veränderung gut ausgestattet zu sein, war ein wesentlicher Schritt. Sowohl einige Mitarbeiterinnen als auch Teilnehmerinnen kommen zudem aus autoritären Staaten mit entsprechenden Verfolgungserfahrungen. Auf diesem Hintergrund Leitung einzuführen, birgt eine spezielle Brisanz. Auch hier wurden nach und nach Differenzierungen möglich, die Neugier auf das Neue wuchs und die Zuversicht,

dass wesentliche Teile der Kultur, der Werte, der notwendigen Autonomie im Neuen einen wichtigen Platz haben.

Nachdem zunächst Leitung als fremd abgelehnt wurde, waren es dann zunehmend die Mitarbeiterinnen, die die Leitungsrolle von ihren Führungskräften einforderten. In dieser Phase der Supervision wurden gemeinsam die Anforderungen an Leitung und deren Vorstellungen erarbeitet, abgeglichen und so aufeinander abgestimmt, dass zunehmend die Funktionalität für die Bewältigung der vielfältigen Arbeitsaufgaben der Organisation sichtbar und dann auch im Alltag spürbar wurde. Zu diesem letzten Schritt waren einige wenige Sitzungen nötig, in der klassische Instrumente der Organisations- und Teamentwicklung zum Einsatz kamen.

Reflexion: Den Weg von einem selbstverwalteten Betrieb in eine Organisationsform mit Leitung und/oder Geschäftsführung sind in den letzten 10 Jahren viele Betriebe gegangen. Ebenso den Weg von einem kleinen 2-3 Mann-/Frauunternehmen zu einer deutlich größeren Organisation mit den entsprechend notwendigen Strukturen. Die Rolle der Supervision kann und sollte auf diesen Wegen neben der Reflexion die der Zuversicht sein, der Wächterin, dass Angst, Trauer und Machtkämpfe nicht in willkürlicher Destruktion enden. Was abgebaut und was aufgebaut werden muss und wie die Arbeit entsprechend den erweiterten Aufgaben, Kundenkreise, ... neu organisiert werden kann, ist in dieser Phase wichtig. Das erfordert von der/dem SupervisorIn die Fähigkeit zu halten im Sinne des Containing. Diese Rolle nur als Übergang zu übernehmen und sie parallel zur Entwicklung des Teams der Leitung in Schritten zu übergeben, ist die Herausforderung. Gleichzeitig ist die Frage in der Organisation zu klären, welche und wie viel Struktur die Aufgabe erfordert.

Übergänge machen Angst und Lust und brauchen aktive Gestaltung, der Leitung, der MitarbeiterInnen und der SupervisorIn. Je nach lebensgeschichtlichem Hintergrund der Beteiligten und dem der KundInnen und der Aufgabe der Organisation sind das relativ sanfte Übergänge oder solche, die heftige existenzielle Krisen auslösen können. Die Komplexität des Geschehens im Auge zu behalten, ist die reizvolle Aufgabe der Begleitung eines solchen Prozesses.

Die Konsolidierung

Die neuen Strukturen sind verabredet und werden praktiziert, in der Supervision werden einzelne Themen bearbeitet, in denen Feinschliff erarbeitet wird. Zunehmend rückt die konkrete Unterrichtspraxis mit den Frauen in den Vordergrund. Einzelne Klassen werden in ihrer Dynamik untersucht. Die Verbindung zur Phase der Gruppe, zum Thema des Unterrichts, zu den Fähigkeiten und Problemen der Teilnehmerinnen und ihren Herkunftskulturen verstehend entwickelt. Die Rolle der Lehrerinnen und Beraterinnen in diesem Kontext wird genauso Thema wie die

Verabredungen über gemeinsame Ziele und unterschiedliche Aufträge von Lehrerinnen und Sozialarbeiterinnen zur Lern- und Entwicklungsbegleitung der Frauen. Dabei war das Wahrnehmen der notwendigen Verwicklungen, das Verstehen der Konflikte auf den unterschiedlichen Ebenen von Rollen, Aufgaben, Kulturen, Dynamiken der Teilnehmerinnen und der Organisation ein aufschlussreicher Prozess, den die Supervisorinnen zunehmend auch selbstständig in ihre Alltagspraxis übertragen konnten. Die Menschen, die Arbeit und die Organisation haben sich in der neuen Art konsolidiert. Es ist ruhiges Engagement eingekehrt.

Reflexion: Die Supervision gleicht in diesen Zeiten am ehesten der einer Teamsupervision von einem gut entwickelten Team. Differenzierte Blickwinkel, einzelne schwierige Situationen, die Betrachtung der Themen aus unterschiedlichen Perspektiven werden mit den klassischen Mitteln von Fall- und Teamsupervision bearbeitet.

Der Markt verändert sich

Nach viel Anstrengung in Veränderungsprozessen auf erholsame Phasen ruhigen Arbeitens zu hoffen, ist in heutigen Zeiten leider meist Illusion. Der Veränderungsdruck kann massiv von außen kommen, wie es später im Kapitel „Der Markt bricht ein“ beschrieben wird, oder auch aus vorausschauender Marktanalyse und strategischer Planung, wie in diesem Fall geschehen.

Es wurde durch die Diskussion um Veränderung in der Arbeitsförderung deutlich, dass Firmen sich auch in dieser Region um kommende Projekte bei Geldgebern bewerben müssen. Die eingespielten bewährten Vergabestrukturen sollten geändert werden. Es bestand die Einschätzung, dass große Bildungsträger das Rennen machen würden und damit die im Verhältnis kleinen Träger mit spezifischen Kompetenzen und geringen Ressourcen und Kapitaldecke ihre Position zu verlieren drohten. Als eine Lösung wurde eine Fusion mit einem anderen Bildungsträger von den Führungskräften der beteiligten Vereine ins Auge gefasst. Die Veränderungen werden durch die immer regelmäßig auftauchende Sorge um die Akquise neuer Projekte, um Arbeitsplätze, um Vertragsverlängerung in der Supervision Thema. Die Frage danach, wer denn für die neuen Ideen für Projekte zu sorgen habe, die Leitung oder die Mitarbeitenden oder wie und in welcher Form beide gemeinsam, warf die Frage nach alten und neuen Traditionen auf.

Reflexion: Der Rahmen und die veränderten Strukturen sind etabliert. In dieser Phase haben Mitarbeiterinnen das Bedürfnis, die Früchte zu ernten, sich nach der Anstrengung auszuruhen, normal und engagiert zu arbeiten, differenziert hinzuschauen, was und wie im Alltag Verbesserungen umgesetzt werden können. Die Mitarbeiterinnen können sich in Ruhe ihrer Arbeit widmen, sie fühlen sich sicher, sind mit ihren Leistungen zufrieden. Die Aufgabe der prospektiven Marktbeob-

achtung ist offensichtlich an die Leitung übergegangen. Dort entwickelt sich neue Spannung, Beunruhigung und Energie. Dieser Differenzierung und den entsprechenden Themen Raum zu geben, war u. a. Aufgabe der Supervision in dieser Zeit.

Übergang 2: Fusion wird geplant – die Sache der Leitung

Mit der Idee eines hochspezialisierten Bildungs- und Beratungsangebotes für Frauen und Migrantinnen in einer konkurrenzfähigen Größe wurde die Idee der Fusion zunächst von den beiden Geschäftsführerinnen des bisher supervidierten Betriebes (Betrieb A) und der Leitungsdelegierten des zweiten Betriebes (Betrieb B) besprochen. Auch diese Organisation kam aus der Tradition der Selbstorganisation, hatte keine Leitung im Betrieb selbst, allerdings eine Leitungsstruktur außerhalb. Nach der guten Erfahrung mit Supervision bei dem Übergang in Betrieb A sollte vor der Fusion parallel auch in Betrieb B Supervision stattfinden. Der Wunsch, für beide Prozesse dieselbe Supervisorin zu nehmen, wurde von dieser abgelehnt. Aber über das Anliegen, die jeweilige Identität zu klären und zu stärken, alte Konflikte zu bearbeiten soweit es geht, die Ängste vor einer Fusion zu besprechen und so zwei selbst-bewusste, „aufgeräumte“ Partnerinnen für den Start der organisationalen Zusammenarbeit zu haben, bestand unter den beteiligten Führungspersonen und der Supervisorin Einigkeit. So wurde die Verantwortung für die reflexive Prozessbegleitung des Gesamtprojekts von der Supervisorin übernommen, incl. der Vorauswahl einer Supervisorin für Betrieb B. Verabredet wurde auch mit den Beteiligten, dass es einen strukturellen Austausch unter den beiden Supervisorinnen geben kann.

Mit den Leiterinnen wurden jeweils 10 Sitzungen Teamsupervision in den jeweiligen Betrieben und 3 Sitzungen mit beiden gemeinsam als Leitungsteam vereinbart. Die Themen der Teamsupervisionen waren in beiden Betrieben ähnlich:

- Die Auseinandersetzung mit der Idee der Fusion und deren Vor- und Nachteilen.
- Die Entwicklung und die Versicherung der eigenen Identität, des besonderen Auftrages, der Kultur, der Kommunikation und des jeweils Unverwechselbaren.
- Die Klärung alter Probleme und Konflikte unter Kolleginnen, in Abläufen, in Standards der Arbeit mit Teilnehmerinnen.
- Die Bearbeitung von Ängsten, den Arbeitsplatz oder die bisherige Aufgabe zu verlieren, die Befürchtung, „geschluckt“ oder bis zur Unkenntlichkeit verändert zu werden.

Die Themen der Leitungssupervision waren:

- Die Reflexion der Fusionsentscheidung und ihre aktuellen und zukünftigen konflikthaften und produktiven Auswirkungen.

- Die strategische Planung der Fusion und der entsprechenden Interventionen der Leitungen als Projekt.
- Kultur-, Aufgabenunterschiede in den beiden Einrichtungen.
- Verständigung über das Verständnis der Leitungsrolle.
- Besprechung der Dynamik und Konflikte mit Mitarbeiterinnen.

Reflexion: Die Möglichkeit, in den Teams die Auswirkungen der Fusionsentscheidung zu reflektieren, wurde in der Supervision sehr genutzt. In verschiedenen neuen Untersuchungen zu den Bedingungen des Erfolgs und Misserfolgs von Fusionen wird die Bedeutung der Auseinandersetzung mit der Fusion vor ihrem Vollzug beschrieben. Die jeweilige Identitätsversicherung ist – entgegen naheliegender Vermutungen – nicht kontraproduktiv zur Fusion, sondern scheint eher die selbst-sichere aufgeräumte Begegnung mit den jeweils Anderen zu fördern und damit auch die destruktiven Auseinandersetzungen und Kämpfe zu reduzieren. Der drohende Verlust beruflicher und institutioneller Identität mobilisiert ungeheure Kräfte der Gegenwehr. Das ist nur natürlich, wenn die eigene Identität und die eigenen Grenzen infrage stehen. Ein sicheres Gefühl für den eigenen Wert, für die eigene Arbeit, Kultur, Werte, organisationalen Lebensarten ermöglicht, Interessenskonflikte zu sehen, sie vielleicht auch auszuhandeln und neue gemeinsame Lösungen auch mit Humor zu finden.

Der Zusammenschluss

Beide Supervisionsprozesse sind bis auf jeweils 2 Sitzungen abgeschlossen. Die Leitung bereitet zusammen mit zwei Kolleginnen aus der Steuerungsgruppe ein erstes gemeinsames Treffen aller Mitarbeiterinnen zum gemeinsamen Kennenlernen vor. Der Sinn des Zusammenschlusses, die Geschichte und die Perspektive wird von den Leitungskräften aufgezeigt. Die Mitarbeiterinnen gleicher Aufgabenbereiche aus den beiden Organisationen besprechen sich das erste Mal. Die Frage, bei Zusammenschlüssen immer virulent, ob nicht Positionen doppelt besetzt sind und Mitarbeiterinnen entlassen werden müssen, kann verneint werden, weil der Betrieb mit der Fusion wächst und neue Projekte übernimmt. Wachstum ist noch möglich. Eine Beschreibung, die oberflächlich zur Beruhigung führt, sie kann noch nicht wirklich geglaubt und begriffen werden. Die Unsicherheit und Beunruhigung ist deutlich spürbar, sucht nach Anknüpfungspunkten, um lokalisiert und kanalisiert zu werden.

Die Supervisorinnen der beiden Teams begleiten dieses Treffen reflexiv. Sie verkörpern damit Orientierung und die Zuversicht, dass der begonnene Prozess bei aller Schwierigkeit gut zu entwickeln und der Übergang zu neuen Aufgaben, Formen, Strukturen und Kulturen möglich ist. Zudem bekommen alle einen Eindruck von der jeweilig anderen Supervisorin, Fantasien über die andere werden redu-

ziert. Die Kooperation der Supervisorinnen symbolisiert als Modell die Möglichkeit der Kooperation der beiden Systeme. Nach dieser Begegnung mit den zukünftigen Kolleginnen und der Realität der Veränderung kann in den abschließenden Supervisionen in den Einzelbetrieben der Abschied vom Alten mit aller Heftigkeit noch einmal durchgearbeitet werden. Der Ausblick auf das Neue beginnt so, eigene Kräfte zu wecken.

In einer weiteren gemeinsamen Sitzung mit allen Mitarbeiterinnen und beiden Supervisorinnen wird der neue gemeinsame Name gesucht, in dem beide Organisationen mit ihren Aufgaben ebenso vorkommen wie das neue Gemeinsame. Er wird dort zwar noch nicht gefunden, aber in der gemeinsamen Suche wird die Angst, geschluckt zu werden, reduziert und der Anfang zu einer gemeinsamen Organisationsidentität geschaffen. Das ist gleichzeitig der Abschied der zweiten Supervisorin.

Im Folgenden werden zunächst in mehreren Sitzungen alle Mitarbeiterinnen und die Leitungen in ihren ersten Schritten der Annäherung, der Arbeitsorganisation, der gemeinsamen Arbeitsabläufe begleitet. Für eine Übergangszeit bilden die drei Frauen in den bestehenden Leitungsfunktionen ein gemeinsames Leitungsteam. Nach wenigen Sitzungen ist es möglich, dass sich die Leitungen als soweit etablieren, dass sie die Prozessschritte der Zusammenführung selbstständig weiterführen. Die Supervisorin übernimmt die Begleitung des Leitungsteams, die Mitarbeitenden suchen sich projekt- bzw. rollenspezifische Supervisionssettings.

Reflexion: Nach der gründlichen Vorbereitung verläuft die unmittelbare Fusionsphase sehr ruhig. Da Ängste und Vorbehalte noch in den bekannten sicheren Teams bearbeitet werden konnten, waren diese auch in den großen Zusammenkünften für alle Beteiligten gut auszuhalten. Unterschiede und Gemeinsamkeiten waren erstaunlich schnell verhandelbar. Die Leitungen sind, einmal etabliert, von den MitarbeiterInnen grundsätzlich akzeptiert. Die Supervisorinnen als Übergangsbegleiterinnen vermittelten zusätzliche rahmende Sicherheit. Es wurde sehr rasch eine an den jeweiligen Aufgaben orientierte reflexive Begleitung.

Supervision der Geschäftsführerinnen

In dem folgenden Setting waren die drei Geschäftsführerinnen als Leitungsteam in Supervision. Der Prozess gestaltete sich entlang verschiedener Themenkomplexe, Fragen, Konflikte. Zunächst ging es darum, wie Leitung in der gemeinsamen Organisation verstanden und ausgeübt werden darf und um die Scheu, die Führung gegenüber den Mitarbeitenden, besonders den der jeweils „fremden“ Organisation, zu übernehmen.

Es waren wiederum die Mitarbeitenden, die u. a. durch die Bildung eines Betriebsrates als Gegenspieler die Rolle der Leitung einforderten und konstruierten. Und dies, obwohl als Spezifikum dieses Arbeitsfeldes, bei durchgehender Projekt-

finanzierung aller Angebote Leitungsanteile nicht finanziert werden. Zeit und Ressourcen für Leitungstätigkeit gehen damit immer zu Lasten der konkreten Projekte und ihrer Mitarbeiterinnen. Unter anderem diese Tatsache führte zu ständiger Überbelastung der Führungskräfte, die wiederholt Thema in der Supervision war.

Wie schon im ersten Übergang rüttelten die Mitarbeiterinnen solange an den Frauen in der Leitung, bis diese ihre Leitungsrolle immer deutlicher zu füllen begannen. Die unterschiedlichen Leitungsstile in den Ursprungsorganisationen konnten in ihren Differenzen und Konsequenzen mutig verhandelt werden. Das Ringen um ein Gleichgewicht an Einfluss war Teil eines produktiven Prozesses. Dazu gehörten auch Fragen der Rollengestaltung in Konflikten mit Mitarbeiterinnen.

Die strategische Planung war demgegenüber deutlich einfacher. Sie war weniger emotional besetzt und nach guten gemeinsamen Visionen die Durchführung in verschiedenen Ressorts verteilt. Die Prozessbegleitung des Leitungsgremiums beinhaltete ebenso Themen wie planende Zukunftsszenarien und die Evaluation der Zielerreichung. Nach der Konsolidierung der Situation konnte die Feinarbeit beginnen.

Reflexion: Die Entscheidung, eine Organisation zu dritt zu leiten, ist nicht ganz selbstverständlich. Die Absicht, eine gleichberechtigte Fusion und keine feindliche Übernahme des kleineren Trägers zu vollziehen, machte diese Konstruktion sinnvoll und notwendig. Die Etablierung von Leitung, die gleichzeitig von den Geldgebern nicht als solche bezahlt wird, birgt eine Brisanz: zum einen eine permanente Überforderung, da die Arbeit, durch die diese Stellen finanziert werden, auch getan werden muss, zum anderen die Dynamik der Leitung „under cover“ in finanzieller Hinsicht, die auch die Kraft nach außen und innen schwächt. In der Supervision macht das immer aufs Neue die Suche nach den Ursprüngen von Überforderung notwendig. Dass die gemeinsame Zukunftsgestaltung als zentrale gemeinsame Aufgabe gesehen wird, gibt grundlegende Orientierung. Von der Unsicherheit über Zeiten gemeinsamen Tatendrangs und Lernens hin zu Differenz und Auseinandersetzung um Macht und Einfluss, um Realitätseinschätzungen und delegierte Aufgabenbereiche durchlaufen die Frauen unter supervisorischer Begleitung alle Phasen produktiver Teamentwicklung. In so unruhigen Zeiten keine Selbstverständlichkeit.

Übergang 3: Insolvenz und Neubeginn

Die Veränderungen der äußeren Bedingungen über das „Hartz“-Programm bringen zunächst wie bei vielen ähnlichen Institutionen einen enormen Konkurrenz- und Existenzdruck. Die gesamten Finanzierungs- und Verhandlungsstrukturen beruflicher Bildung stehen zur Diskussion und zur Disposition. Die Einschätzung der Schwierigkeiten auf dem Markt, die zu der Fusion geführt hatte, wird in vielem extrem übertroffen. Die Fusion hat zwei Jahre produktive professionelle Bildungs-

und Beratungsarbeit für Frauen ermöglicht, mit vielen neuen marktfähigen und nützlichen Projekten, und damit der Organisation eine hohe Reputation bei ihren Kundinnen und in der Öffentlichkeit bewirkt. Durch die abrupte Umsteuerung in der Bundes- und Landespolitik im Berufsbildungsbereich konnte jedoch auch ein inhaltlich und strukturell so flexibler Träger aufgrund längerfristiger Verpflichtungen im Personal- und Mietkostenbereich seine Organisation nicht aufrecht erhalten. Die Insolvenz des alten Trägers war nicht zu verhindern. Teile der Aufgaben in neuer Trägerschaft unter neuen Bedingungen sind möglicherweise überlebensfähig. Eine neue konfliktreiche Phase beginnt. Die Kompetenz der Mitarbeiterinnen aus der Migration, sich auf unwegsamste Bedingungen immer neu einzustellen, mit wenig auszukommen, aber die Hoffnung und die Energie nicht aufzugeben, bessere Zeiten und Bedingungen zu schaffen, ist dabei sicher ein wesentlicher Motor. Dass die aggressiven Impulse der Umwelt nicht in selbstzerstörerischen Interaktionen verarbeitet bleiben, sondern in produktive Handlungsfähigkeit überführt werden können, ist eine schwierige Kunst.

Reflexion des Gesamtprozesse

Zusammenfassend kann ich sagen: Die Begleitung von Übergangsprozessen verlangt von Supervisorinnen eine sehr hohe Spannungstoleranz und Flexibilität. Es sind nicht nur die reflexiven Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen, sondern auch phasenspezifisch strukturierende, haltende Interventionen und Rollen nötig. Es ist kein klinisch reines Setting möglich. Einerseits wirkt die Dynamik so stark, dass die Gelegenheiten, aus der Rolle und dem Auftrag zu fallen, selbst in Identitätskrisen zu kommen, vielfältig sind, andererseits bedarf die Aufgabe zeitweise einer anderen Rolle. Dies jeweils zu unterscheiden ist ein komplexer Prozess. An den Schnittstellen, den Übergängen, ist die Differenz zur klassischen SupervisorInnenrolle besonders groß.

Manche würden sagen, dass für jede Aufgabe eine neue Begleitung gesucht werden müsste. Aber auch dann müsste eine Person koordinieren, damit nicht gegenläufige Kräfte durch die Supervision und Prozessbegleitung verstärkt werden und so dem Ziel, einen funktionsfähigen, fusionierten Betrieb mit einem präzisen marktfähigen und gesellschaftlich nützlichen Auftrag zu entwickeln, entgegenwirken. Das scheint mir bei großen, nicht bei Unternehmen mittlerer Größe sinnvoll. Der Koordinationsaufwand wäre zu hoch.

Supervision folgt üblicherweise reflexiv den Fragen, dem Prozess der SupervisorInnen im Rahmen eines vereinbarten Zieles, Organisationsberatung und -entwicklung plant die Veränderungen der Organisationen zu Beginn, wenn auch – je nach Schule – mit entsprechenden Konzeptveränderungsmöglichkeiten im Verlauf. Im geschilderten Fall folgt die Architektur des Beratungsprozesses den jewei-

ligen aktuellen Veränderungen, und die Art und Weise des Vorgehens wird im Laufe des Weges situationsangepasst entwickelt. Dabei werden sowohl reflexive wie gestaltende Fähigkeiten von den Supervisorinnen benötigt. Wenn die Aufgabe der Organisation und die der einzelnen Mitarbeiterin im Zentrum steht, bleibt das die zentrale Orientierung bei allen manchmal noch so verwirrenden Veränderungen und ungewohnten Settings.

Anschrift der Verfasserin:

Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstraße, 60435 Frankfurt am Main. kersti.weiss@web.de

aus: Forum Supervision 24, Okt. 2004
Skizze für Angewandte Wissenschaftler