

Dr. Cornelia Edding, Dipl.Psych.

c.edding@tops-ev.de

Mai 2007

Leiten zwischen strategischer Positionierung und Beziehungskultur

1. Zur Einleitung einige Definitionen

Leiten heisst es im Titel, nicht Führen. Leiten definiert ein anderes Verhältnis zu den Geleiteten als Führen. Und ein Leiter definiert sich selbst anders als ein Führer. Führen beinhaltet zusätzlich zu den klassischen Management-Aufgaben (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Kontrolle) etwas Mitreißendes, manche sagen, etwas Visionäres. Leiten dagegen hat etwas Stützendes; ein Leiter ist nicht so sehr jemand, der vorangeht, der andere begeistert und beflügelt, sondern jemand, der Verhältnisse schafft und sichert, in denen die Geleiteten ihre Arbeit gut tun können.

Die nächsten Begriffe umschreiben zentrale Tätigkeitsfelder, in denen sich diese stützende Tätigkeit abspielt: „Strategische Positionierung“ und „Beziehungskultur“.

Strategische Positionierung bedeutet, der Leiter bereitet seine Einrichtung auf etwas vor, was kommt, er bringt sie in Stellung – er positioniert sie – und zwar strategisch, dh im Hinblick auf zu erreichende Ziele, und gegenüber einer Umwelt, die dies nötig macht, also gegenüber der Konkurrenz oder angesichts zu erwartender Probleme wie Mittelkürzung, sinkender Nachfrage oder neuer rechtlicher Verordnungen. Gelingt das, ist die Einrichtung „gut aufgestellt“. Sie ist zur Bewältigung der kommenden Herausforderungen bereit und in der Lage. Dieser Zustand des Gut-Aufgestellt-Seins ist jedoch flüchtig und muss immer

wieder neu erarbeitet werden. Denn die Umwelt der Organisationen hierzulande – also auch die Umwelt Ihrer Schulen – ist stark in Bewegung. Sie macht es erforderlich, dass die Arbeit an der strategischen Positionierung zu einer Dauerleistung der Einrichtungsleitung wird.

Das zweite wichtige Tätigkeitsfeld, das der Titel des Vortrags benennt, ist es, die Entwicklung einer Beziehungskultur zu befördern – eine Tätigkeit, die sich auf das Binnenverhältnis der Einrichtung bezieht. Die Kultur der Einrichtung, - die Orientierungen und Leitbilder, die in Strukturen und Prozessen der Organisation sedimentiert sind, also einen Niederschlag gefunden haben - soll eine bestimmte Qualität besitzen. In einer Beziehungskultur ist die Qualität der Begegnung und der Zusammenarbeit hoch. Gute, offene Kommunikation gehört zum Alltag. Man arbeitet nicht nebeneinander her, sondern aufeinander bezogen. Anerkennung und Kritik, feedback und Konfliktbereitschaft sind Merkmale einer solchen Kultur, die alle Personengruppen in einer Einrichtung und ihr Verhältnis zueinander umfasst. Auch die Arbeit daran, eine solche Kultur herzustellen und zu erhalten ist keine einmalige Leistung, sondern eine Daueraufgabe.

Schliesslich kommt in der Überschrift noch das Wort „zwischen“ vor. Leitung vollzieht sich zwischen den beiden oben skizzierten Aufgabenfeldern. Wie hat man sich das vorzustellen? Hetzen der Leiter oder die Leiterin zwischen diesen Tätigkeiten hin und her, konzentrieren sie sich mal auf das eine, mal auf das andere? Oder sind sie zwischen diesen Aufgaben hin- und her gerissen und wissen nicht, was zuerst oder was überhaupt? Vielleicht steht auch die Leitung zwischen diesen beiden Tätigkeitsbereichen und tut weder das Eine noch das Andere, sondern etwas Drittes?

In jedem Fall ruft der Titel des Vortrags den Eindruck hervor, Leiten sei etwas sehr Forderndes, vielleicht Überforderndes - eine Tätigkeit mit vielen Facetten, bei der es durchaus geschehen kann, dass die Handelnden atemlos werden oder auch die Orientierung verlieren.

Ich wende mich nun den beiden skizzierten Arbeitsfeldern zu und untersuche, was sich dort in den letzten Jahren verändert hat, was dies für das Leitungsverständnis bedeutet; welche Aufgaben sich dort stellen und welche Kompetenzen nötig sind. Ich möchte ausserdem ausführen, welche Möglichkeiten ich sehe, diese Aufgaben zu bewältigen. Hintergrund für meine Ausführungen bilden meine eigenen Coachingerfahrungen aus den letzten Jahren; aus Anlass dieses Vortrags habe ich etwa 30 Beratungsprozesse mit Führungskräften aus verschiedenen sozialen und pädagogischen Einrichtungen ausgewertet – dies sind die Quellen, aus denen ich schöpfe.

Theoretische Folie, auf der ich im Laufe meines Vortrags die Ergebnisse immer wieder einordnen werde, sind die „Dilemmata der Führung“, entwickelt von Oswald Neuberger, Professor an der Universität Augsburg. Als Dilemma bezeichnet man eine Situation, in der der Handelnde gezwungen ist, sich zwischen zwei gegebenen, gleichwertigen Alternativen zu entscheiden.

Typische Dilemmata der Führung sind nach Neuberger (200...):

- Gleichbehandlung aller vs. Eingehen auf den Einzelfall,
- Distanz (Sachlichkeit) vs. Nähe (Emotionalität)
- Fremdbestimmung vs. Selbstbestimmung
- Spezialisierung vs. Generalisierung
- Gesamtverantwortung vs. Einzelverantwortung
- Bewahrung vs. Veränderung
- Konkurrenz vs. Kooperation
- Innenorientierung vs. Aussenorientierung

- Belohnungsorientierung vs. Wertorientierung

Diese Dilemmata sind, so Neuberger, für Leiter nie grundsätzlich auflösbar. Sie sind ein Produkt unserer Gesellschafts – und Wirtschaftsordnung. Es geht aber darum, sie immer wieder neu auszubalancieren, also den eigenen Standort immer wieder zu überprüfen und neu zu bestimmen. Ich komme darauf zurück.

2. Strategische Positionierung

Die Sichtung der Situationen und Themen, die von meinen Klienten mit Leitungsaufgaben in die Beratung eingebracht wurden, ergibt eine bemerkenswerte Veränderung. Noch vor drei Jahren bezogen sich 90 % aller Probleme auf den Binnenbereich der Einrichtung. Im Vordergrund standen unterschiedliche Facetten des Verhältnisses zwischen Chef und Mitarbeitern. Die restlichen 10 % bezogen sich auf Themen, die sich aus der Sandwich-Position des jeweiligen Leiters ergaben. Heute jedoch ist es genau umgekehrt: in der Beratung geht es fast ausschliesslich um Fragestellungen, mit denen die Leiter sich aufgrund anderer Kontextbedingungen konfrontiert sehen. Die Umwelt der Einrichtungen hat sich in vielerlei Hinsicht radikal gewandelt und stellt die LeiterInnen vor neue Probleme.

Ein Beispiel:

Der Geschäftsführer eines Vereins zur Versorgung psychisch kranker junger Erwachsener berichtet über eine Fülle von Veränderungen, die ihn zwingen, sich mit Fragestellungen zu befassen, die er bisher nicht zu seiner „eigentlichen“ Arbeit zählte.

1. Bisher schätzte er den Behandlungsbedarf eines neuen Klienten ab und beantragte ihn bei der zuständigen Stelle. Die Genehmigung war Routine. Nun muss er den Bedarf auf einer Skala von 1-12 benennen und mit den Zuständigen

in oft langen und mühsamen Prozessen um die Finanzierung schachern. Bisher geschieht dies im Rahmen eines für 3 Jahre gültigen Budgets, das nicht überschritten werden darf. Aber der Geschäftsführer meint, diese Regelung würde wohl noch in diesem Jahr verändert werden.

2. Ein ganzes Jahr lang war die Frage der Zuständigkeit Gegenstand von Auseinandersetzungen verschiedener Stellen in der Öffentlichen Verwaltung. Zur Zeit besteht eine Doppelstruktur; Sozialamt und Jobcenter beanspruchen beide „das letzte Wort“. Für den Geschäftsführer des Vereins bedeutet dies: Die vertrauten Gesprächspartner sind verschwunden. Die Einrichtung ist in Gefahr, durch die Auseinandersetzungen innerhalb der Verwaltung beschädigt zu werden.

3. Während der Verein früher landesweit agierte, ist er jetzt für drei Bezirke zuständig. In allen drei Bezirken sitzt der Geschäftsführer in den zuständigen Gremien, die über die Verteilung von Klienten verhandeln. Dort treffen die unterschiedliche Interessen von Kliniken, anderen Trägern und bezirklichen Beamten hart aufeinander.

Die Bewältigung dieser Veränderungen stellt den Geschäftsführer vor neue Aufgaben und verlangt ihm neue Kompetenzen ab. Dies trifft für nahezu alle meine Klienten in Leitungspositionen zu.

Worum geht es? Führungskräfte in Unternehmen lernen frühzeitig: „Change Mangement im Unternehmen vollzieht sich von aussen nach innen“. Das bedeutet, die Organisation hat sich an ihrer Aussenwelt auszurichten: an den Kunden, am Markt, an der Konkurrenz. Erst wenn die Verantwortlichen in der Organisation sich ein Bild davon gemacht haben, was aussen passiert und passieren wird, können sie sinnvoll planen, wie sich die Organisation verändern muss, um gegenüber den Bedürfnissen dieser Umwelt gut da zu stehen.

„Strategische Positionierung“ war lange Jahre für die Organisationen des Non-

Profit-Sektors kein Thema. Die Führungskräfte befassten sich vor allem mit der Lösung interner Probleme. Dabei setzten sie voraus – und sie konnten es auch lange Zeit voraussetzen –, dass die Organisationsumwelt stabil blieb.

Heute gehört die intensive Auseinandersetzung mit Umweltereignissen und ihrer Bedeutung für die eigene Einrichtung auch im Non-Profit-Bereich zu den Aufgaben jeden Leiters. Er muss seine Leitungsrolle neu definieren. „Es hilft ja nichts, man muss heute politischer werden“ stellt der o.g. Geschäftsführer seufzend fest. „Und was das für Zeit kosten wird!“ Die Binnenorientierung ist einer Aussenorientierung gewichen – aber der Geschäftsführer betrachtet die Beschäftigung mit der Umwelt, das „Politischer Werden“, nicht als seine eigentliche Arbeit.

- Politisch werden heisst zunächst einmal, die eigene Einrichtung und die eigenen Vorhaben als Teil eines Kräftefelds zu sehen, das es im Sinne eigener Ziele zu beeinflussen gilt.

Viele Leiter haben sich bisher als Fachleute definiert mit ein paar zusätzlichen Aufgaben; sie haben auf das fachliche Argument gesetzt; nun müssen sie sich in einem Kräftefeld unterschiedlicher Interessen bewegen und ihre Interessen dort erfolgreich zur Geltung bringen. Sie stellen fest, dass andere durchaus nicht nur fachlich argumentieren. Sie müssen taktieren und Beeinflussungsstrategien überlegen. Sie haben unendlich viele Aushandlungsprozesse zu leisten – aushandeln können wird zu einer wichtigen Kompetenz.

- Interessenvertreten setzt voraus, eine Vorstellung von den Vorzügen der eigenen Einrichtung zu haben und sie vermitteln zu können. Gute Verkäufer sind jetzt gefragt. Darstellung und Selbstdarstellung wird wichtig. Konkurrieren (können) wird zu einer Tugend.

- Politisch werden heisst auch, Ziele setzen und Ziele verfolgen – und zwar nicht-fachliche Ziele. Wer keine Ziele hat, ist in Verhandlungen rasch am Ende. Und wer nur ein Ziel hat, steht orientierungslos da, wenn deutlich wird, er wird dieses Ziel nicht erreichen. Man braucht also „Rückfallziele“, die dann wichtig werden, wenn sich das Optimum als nicht machbar herausstellt.

- Politisch werden heisst auch, das fachliche, „gute“ Argument aufgeben zugunsten eines taktischen Vorgehens. Es heisst, Kuhhändler vorschlagen, es heisst vielleicht Geheimhaltung und Aktion hinter den Kulissen.

Je nach persönlichem Hintergrund liegen die Chancen und die Gefahren dieser Herausforderungen auf unterschiedlichen Feldern. Fast alle meine Klienten mit Leitungsaufgaben reagieren mit Widerwillen und innerem Widerstand auf diese neue Aufgabe. Die meisten haben sich als Fachleute definiert, die eigentlich nichts weiter möchten, als ungestört ihre Arbeit tun.

Der Geschäftsführer unserer Einrichtung für Psychisch Kranke sieht sich als einen Zuhörer und einen Versther, nicht als jemanden, der sich, wie er es nennt, „Winkelzüge ausdenkt“.

Die Bereichsleiterin einer Gewerkschaft, die Sparvorgaben umzusetzen hat, empört sich moralisch, regt sich auf und verliert jede Distanz. Bedingungslos stellt sie sich auf die Seite der Betroffenen und kann daher nicht ausloten, wo vielleicht Spielräume wären.

Der leidenschaftliche Hochschullehrer, der als Vize-Rektor Masterstudiengänge zu etablieren hat, gerät in vielfältige innere Konflikte mit seinen Vorstellungen von guter Lehre.

Sich selbst gut darstellen, verkaufen, konkurrieren, taktieren, geschickt verhandeln – das sind Tätigkeiten, die im Wertesystem meiner Klienten ziemlich weit unten stehen. Nun sollen sie plötzlich Tugenden sein – und das nur, so schimpfen viele, wegen des Geldes.

In der Beratung geht es fast immer zunächst darum, die neuen Aufgaben zu sehen, anzuerkennen und sich ihnen wirklich innerlich zuzuwenden. Dies wird erschwert durch die Gefühle der Kränkung und der Entwertung, mit denen viele LeiterInnen zu kämpfen haben.

- kränkend ist z.B., dass man verkaufen muss. LeiterInnen, die sich als gute Fachleute sehen, wollen keine Verkaufsanstrengungen unternehmen. Es kränkt sie, dass das fachliche Argument plötzlich nichts wert sein soll.
- Kränkend ist, dass der Leiter plötzlich in neuen Gremien sitzt und sich dort einen Platz und Anerkennung erst erobern muss. Er ist doch ein guter Leiter – warum wird ihm kein Respekt gezollt?
- Kränkend ist, dass es plötzlich ganz neue Kriterien für „gute Leitung“ zu geben scheint.
- Kränkend ist, dass nur noch das Geld zu zählen scheint.

Manchmal bedarf es einiger Monate der inneren Auseinandersetzung und der Reflektion, bis die Leiter sich der veränderten Lage innerlich zuwenden und sich ihr stellen können.

Dennoch kann man in etwa 2/3 der Beratungsfälle, die ich untersucht habe, nicht davon sprechen, dass die LeiterInnen daran arbeiten, sich und ihre Einrichtung strategisch zu positionieren. Sie versuchen eher, einigermaßen erfolgreich auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Sie versuchen eher zu Bewältigen als zu Gestalten. Und zur strategischen Positionierung gehört aktives Gestalten, gehören Ziele, gehört die kontinuierliche Wahrnehmung der Organisationsumwelt – und die kontinuierliche Ausrichtung der eigenen Pläne an den erwarteten Veränderungen.

Der Erfolg hängt von vielen Einzelfaktoren ab – Voraussetzung für eine Chance zum Erfolg ist jedoch, dass der Leiter seine Einrichtung als in einem Kräftefeld befindlich wahrnimmt. Dieses Kräftefeld ist ständig in Bewegung – und entsprechend müssen ständig Anpassungsleistungen an veränderte Umweltbedingungen erbracht werden. Seine Aufgabe besteht darin, diese Notwendigkeit zu sehen und gleichzeitig nach Spielräumen für Gestaltung zu suchen, sie zu entdecken und sie zu nutzen.

In den letzten Jahren stehen Auseinandersetzung mit der veränderten Umwelt im Zentrum meiner Beratungsarbeit. Die Binnenprobleme der jeweiligen Einrichtungen scheinen verschwunden. Ich kann es in meiner Praxis nicht bestätigt finden, dass die Leitung „zwischen“ innen und aussen stünde oder zwischen diesen Bereichen hin – und her gerissen sei. Vielmehr scheint es, als würde sie das Innere der Einrichtung ganz aus dem Blick verlieren, als sei ihre Aufmerksamkeit ganz von den neuen Anforderungen, die die Umwelt an sie stellt, absorbiert.

Ein wichtiger Teil meiner Tätigkeit als Coach besteht daher darin, die Aufmerksamkeit der Leiter auf den Binnenbereich zurückzulenken. Denn die erfolgreiche Bewältigung der Umweltturbulenzen hängt davon ab, ob es der Leitung gelingt, die MitarbeiterInnen für eine konstruktive Auseinandersetzung mit den notwendigen Anpassungen zu gewinnen.

3. Die Arbeit an der Beziehungskultur

Menschen mit Leitungsaufgaben haben in diesen Zeiten wirklich Schwieriges zu leisten. Sie müssen sich einer Organisationsumwelt zuwenden und sich mit ihr auseinandersetzen, die ständigen Veränderungen unterworfen ist und daher ständig neue Anforderungen an die jeweiligen Einrichtungen stellt. Um das leisten zu können, müssen die Leiter ihr Selbstverständnis als Leiter verändern. Neue Einstellungen und neue Verhaltenskompetenzen müssen her.

Doch damit nicht genug: die LeiterInnen brauchen ihre Mitarbeiter, um die Einrichtungen an den veränderten Anforderungen von aussen neu auszurichten. Sie können das nicht allein schaffen. Sie müssen also „irgendwie“ die MitarbeiterInnen an der Bewältigung der neuen Bedingungen und Erfordernisse – meist sind es ja Einschränkungen - beteiligen und sie dafür gewinnen, sich mit ihnen produktiv auseinanderzusetzen - und das wahrscheinlich nicht nur einmal, sondern immer wieder.

So müsste es sein. Tatsächlich aber ist auffällig, wie wenig die Leiter ihre Mitarbeiter in die Auseinandersetzung mit den neuen Problemen einbeziehen. Das hat unterschiedliche Gründe.

Da gibt es einmal **die Beschützer** des Innen: sie wollen, dass „ihre Leute“ ungestört arbeiten können, daher behelligen sie sie nicht mit problematischen Veränderungen, sondern versuchen, allein „ihre Burg“ zu verteidigen. Dieses Vorgehen ist problematisch. Wenn Verschlechterungen unvermeidbar sind, stehen die Leiter als die Schuldigen da und treffen auf den Widerstand der Mitarbeiter.

Eine andere Variante ist der **Kontrollfreak**, der sich ähnlich verhält wie der Beschützer, nur aus anderen Motiven. Er hält alles von den Mitarbeitern fern, weil er fürchtet, die Kontrolle zu verlieren, wenn er sie einbezieht.

Ein wiederum anderes Verständnis der Leitungsrolle haben die **Macher**: Neue Regelungen werden im Alleingang umgesetzt, mit Energie und Kompetenz und vielleicht einer kleinen Gruppe Vertrauter. Aber auch wenn die Lösungen gut sind, so sind sie doch nicht in der Mitarbeiterschaft verankert, werden nicht mit getragen. Und dann kann es passieren, wie ich es beim Rektorat einer Schule erlebt habe, dass die Einrichtung zwar erfolgreich modernisiert und strategisch gut positioniert war, dass aber die Verantwortlichen für diese Leistung keine Anerkennung ernteten, sondern bei ihrer Wiederwahl mit Pauken und Trompeten durchfielen.

Wir können davon ausgehen, dass die Sicherheit und die Ungestörtheit an allen Arbeitsorten dahin ist und dass ihrer Rückkehr nicht bevorsteht. Alle MitarbeiterInnen einer Einrichtung müssen sich daher darin üben, unter Bedingungen der Unsicherheit ihre Arbeit zu tun. Und zu den Aufgaben der Leitung gehört es, ihnen das nicht zu ersparen, sondern diese Übung zu fordern und zu ermöglichen. Das heisst, die strategische Positionierung einer Einrichtung, ihre erfolgreiche Auseinandersetzung mit veränderten Umweltbedingungen, ist nicht allein Chefsache, sondern kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter einbezogen werden.

Kurt Spiess, ein Schweizer Kollege, hat vor einigen Monaten die Ergebnisse einer Untersuchung vorgestellt, in der 500 MA öffentlicher Einrichtungen dazu befragt wurden, was sie angesichts des ständigen Wandels von ihren Chefs erwarten. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

1. Wissen und Erfahrungen von MA werden oft für den Wandel nicht genutzt. Diese sind bereit, beizutragen und den Wandel zu unterstützen, aber diese Ressource wird i.d.R. zu wenig genutzt.. Es findet kein Dialog statt, nur fertige Ergebnisse werden ihnen vorgesetzt. Die Mitarbeiter fühlen sich entwertet und noch mehr verunsichert, weil sie das Gefühl bekommen, ihre Erfahrungen und Kenntnisse seien nichts wert.
2. Zur Verringerung der Unsicherheit sind von der Leitung gefordert: klare Absichten und klare Ziele; Bereitschaft zum Dialog; direkte Kommunikation. Informieren, informieren!

3. Wichtige Quellen von Unsicherheit sind: das eigene Einflussterritorium zu verlieren. Und die Frage; werde ich die neuen Anforderungen bewältigen? Wird die Veränderung mich überfordern? Diesen Ängsten, so das Ergebnis der Befragung, schenken die Vorgesetzten geringe oder keine Aufmerksamkeit.
4. Ein Team, das zerstritten ist oder schlecht zusammenarbeitet, wird auch den Veränderungsprozess schlechter bewältigen als ein Team, das eine Beziehungskultur entwickelt hat und pflegt.

Erfolgreiches Einbeziehen stellt Anforderungen an die Leitung.

Es muss geplant werden, wer wann und wie beteiligt werden soll. Wenn die Leiter eine solche Planung vernachlässigen und wenn sie es unterlassen, festzulegen, wo welche Entscheidungen getroffen werden, werden sie sich bald wünschen, sie hätten die Sache allein durchgezogen. Denn die unterschiedslose Beteiligung aller an allen Themen führt ebenso in die Sackgasse wie der Verzicht auf Beteiligung.

Während die Planung und die Klärung von Entscheidungsbefugnissen zu den klassischen Leitungsaufgaben gehört, wird die kommunikative Kompetenz nicht ohne weiteres dazu gezählt. Dennoch ist unbestritten; die Qualität, die ein Leiter oder eine Leiterin als Kommunikator besitzt, wird immer wichtiger. Die soziale Kompetenz der Leitung ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Steuerung von Organisationen. Und wenn die Beziehungskultur einer Einrichtung die unverzichtbare Grundlage für die erfolgreiche Bewältigung der geforderten Anpassungsprozesse ist, dann ist die Kompetenz der Leitung, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und angemessene Beziehungen aufzubauen und zu halten unverzichtbare Voraussetzung für das Entstehen einer solchen Kultur. Was bedeutet dies für den Leitungsalltag?

Der Kommunikator betreibt **Gefühls – und Beziehungsmanagement**. Er hält Gefühle aus, er erzeugt sie und er nutzt sie dafür, die MitarbeiterInnen für die notwendigen Anpassungsprozesse zu gewinnen und somit auch für die erfolgreiche Positionierung der Einrichtung.

Die Veränderungen, Sparzwänge, Verdichtung der Arbeit, neuen Anforderungen, rufen starke Gefühle bei den Beschäftigten hervor. Alte Sicherheiten schwinden. Orientierungslosigkeit macht sich breit. Die Sorge, im Zuge der „Organisationsentwicklung“ auf die Seite der Verlierer zu geraten, wächst. Die Leitung muss sich diesen Gefühlen stellen und mit ihnen umgehen.

a. Containen:

Vorgesetzte brauchen eine Fähigkeit, die wir Psychologen „Containen“ nennen, das bedeutet halten, tragen, aber auch aushalten. Als Anforderung an Vorgesetzte im Rahmen des Gefühlsmanagements bedeutet es, dass von ihnen erwartet wird, die Gefühle ihrer Mitarbeiter, ihre Beschwerden, ihre Erzählungen, Anklagen, Kümmernisse, aufzunehmen und sie auszuhalten. Es bedeutet ferner, dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarten können, dass sie es aushalten, ihre Sorgen und Probleme anzuhören, und dass sie in der Lage sind, diese ernst zu nehmen – auch, und besonders dann, wenn sie keine Abhilfe schaffen können.

Diese Fähigkeit ist in Zeiten der Veränderungen, in der viele Angst bekommen, die Orientierung verlieren, misstrauisch werden, ganz besonders wichtig. Wir wissen, dass Verluste verarbeitet werden müssen – und heute erleiden viele an ihrem Arbeitsplatz Verluste, die sie verarbeiten müssen.

Das Containen ist für die Leitung schwer, nicht zuletzt deshalb, weil es sie mit ihrer eigenen Machtlosigkeit konfrontiert. Die MitarbeiterInnen haben mit vielen Problemen zu kämpfen, die die Leiter selbst erzeugt haben – ihrer

Einschätzung nach erzeugen mussten, um die gute Positionierung der Einrichtung, manchmal auch ihr Überleben, zu sichern; und es gibt zunehmend mehr Probleme, an denen die Leiter nichts ändern können. Dennoch gehört es zu ihrer Rolle, sich geduldig und zugewandt zu zeigen (auch wenn dies nicht ihrer inneren Verfassung entspricht) und nicht aus Frust über ihre Ohnmacht den Kontakt abbrechen.

b. Trauerarbeit

Wie bereits erwähnt, haben viele Mitarbeiter Verluste zu verarbeiten. Ganze Abteilungen, Bereiche oder Teams verwschinden im Zuge von Neuordnungen einer Einrichtung. Lieb gewonnene Arbeiten werden an andere vergeben; vertraute Kollegen bekommen neue Aufgaben, und die eingespielte Zusammenarbeit geht verloren. Die Leiter sind oft ratlos, würden gern unterstützen, wissen aber nicht wie. (Heidi Möller hat darüber einen sehr instruktiven Aufsatz geschrieben).

Das wichtigste: für die Trauer muss Raum und Zeit zur Verfügung stehen – und sie muss sein dürfen. Das ist für Leiter, die sich diffus schuldig fühlen an all den Veränderungen, oft schwer zu ertragen. Vor allem, wenn Dinge immer wieder gesagt werden müssen, die doch schon oft beklagt worden ist, wird die Leitung ungeduldig.

c. Konfrontieren

Vielen meiner Klienten mit Leitungsaufgaben fällt es besonders schwer, ihre MA mit unangenehmen aber notwendigen Entscheidungen zu konfrontieren; sie verschieben dies oft und vermeiden Konflikte in der Hoffnung, das Problem würde sich erledigen. Dies ist in der Regel nicht der Fall. Ein Beispiel dafür ist die Wertediskussion, die in vielen Einrichtungen unter dem zunehmenden Druck der Wirtschaftlichkeit geführt – oder eben vermieden wird. Das Wertethema ist für viele Angehörige sozialer oder Bildungseinrichtungen sehr heikel; denn die gemeinsame Arbeit als Mitglied einer Wertegemeinschaft bedeutet ihnen viel,

gibt ihnen Orientierung, sichert ihre soziale und berufliche Identität. Die Vorstellung, dass diese Überzeugungen, in denen sie sich einander verbunden fühlten, jetzt „geopfert“ werden sollen, ängstigt viele. Umso wichtiger ist es, dieses Thema nicht sich selbst zu überlassen. (Sehr anregend zum Wertethema in sozialen Einrichtungen: Gertrud Siller, 2005).

Als Konfrontation, die viele „meiner“ Leiter gern vermeiden würden, erleben sie die Aufgabe, klare Grenzen zu setzen, diese Grenzen argumentativ zu vertreten und auch zu halten. Wenn es z.B. um die Beteiligung an Veränderungen geht, um Mitsprache, gar um Entscheidungen, stehen die Leiter vor der unangenehmen Aufgabe, klare Grenzen zu setzen und diese zu kommunizieren. Wer kann in welchen Fragen mitsprechen? Wie wird entschieden? Was steht zur Disposition und was nicht? Dies zu entscheiden und den MitarbeiterInnen mitzuteilen, ist eine unangenehme Leitungsaufgabe.

Das Dilemma: Nähe und Distanz

Die Leiter stehen vor der Aufgabe, diese sehr unterschiedlichen sozialen Situationen erfolgreich zu gestalten. Bei ihrer Lösung sind die kommunikativen Fähigkeiten der Person von grosser Bedeutung – aber nicht nur diese. Eigene Bedürfnisse nach Nähe, nach Zugehörigkeit und Gemocht-Werden sind dafür ausschlaggebend, ob es den LeiterInnen gelingt, Nähe und Distanz angemessen ausbalancieren. Oft besteht weniger die Gefahr zu grosser Distanz, sondern mehr diejenige zu grosser Nähe. Gerade bei langjähriger Zusammenarbeit entsteht eine Verbundenheit, die es schwer macht, sich den Zorn eines geschätzten Kollegen zuzuziehen oder seine/ ihre Klagen und Vorwürfe auszuhalten. Das führt dazu, Gespräche, die als „schwierig“ befürchtet werden, zu vermeiden und auf manch notwendige Konfrontation und Klarstellung zu verzichten. Angesichts der schmerzhaften Einschnitte, die die Leitung zu

vertreten hat, wird die Arbeit an der inneren Distanzierung zu einer wichtigen Baustelle.

Strukturelle Aspekte der Beziehungskultur

In Organisationen, in denen Abläufe und Arbeitsteilung geregelt sind, hat auch die Kommunikation eine strukturelle Seite, die oft vergessen wird. Es geht nicht nur darum, persönlich angemessen zu kommunizieren, sondern genauso wichtig ist es, Kommunikation zu organisieren, einen Rahmen bereit zu stellen, innerhalb dessen sie stattfinden kann.

Dazu gehört z.B. folgendes:

- rhythmisierte Gespräche, also regelmässige Treffen der Mitarbeiter.
Lange eine Selbstverständlichkeit, haben diese in erstaunlichem Masse abgenommen.
- Reflexionszeit, also eine Zeit und ein Ort, an dem man gemeinsam über die Art und Weise, wie die Organisation ihre Probleme löst, nachdenken und sprechen kann. Supervision in Organisationen schwindet immer mehr. Oft muss die Reflexion der Zusammenarbeit privatisiert, dh in die Freizeit verlegt werden, weil Geld und Zeit fehlen.
- „face time“ mit der Leitung, dh die Möglichkeit für die Mitarbeiter, von Angesicht zu Angesicht mit ihrem Chef zu sprechen.
- Kommunikative Rituale der Anerkennung.
- Bei umfangreichen Veränderungen ist es sinnvoll, die Form und den Prozess der regelmässigen Unterrichtung der Mitarbeiter zu planen und als Teil des Change-Projektes festzulegen.

D. Zusammenfassung

Auf der Basis der Analyse von etwa 30 Beratungsprozessen von LeiterInnen und Geschäftsführern verschiedener Einrichtungen des Non-Profit-Bereichs wurden einige Einsichten in die veränderte Leitungstätigkeit formuliert.

Die Leiter sozialer und pädagogischer Einrichtungen werden durch die Aufgabe des Change Management neu und anders gefordert. Sie müssen Abschied nehmen von ihrer Rolle als geachtete Fachkraft in quasi-familiären Verhältnissen. Um einen fortlaufenden Anpassungsprozess der jeweiligen Organisation an veränderte Rahmenbedingungen zu ermöglichen und damit den Bestand der Einrichtung zu sichern, müssen sie sich diesen Rahmenbedingungen vermehrt zuwenden. Sie sind gefordert, in einem Feld unterschiedlicher Interessen und Kräfte politisch, das bedeutet auch, Einfluss nehmen, zu agieren. In dieser Situation werden manchmal die Binnenverhältnisse der Organisation vernachlässigt. Anpassungsprozesse können allerdings nur erfolgreich sein, wenn sie von den MitarbeiterInnen getragen werden. Diese müssen Einschränkungen und Nachteile verarbeiten und sie müssen darin unterstützt werden, sich in einer durch immer wiederkehrende Unsicherheiten gekennzeichnete Arbeitssituation einzurichten. Dazu bedarf es gelingender Kommunikation. Der Leiter/die Leiterin sind als kompetente Kommunikatoren gefragt. Darüber hinaus müssen Orte, Art und Häufigkeit der Kommunikation durch spezielle Regelungen gesichert werden.

Literatur:

Möller, Heidi (2001): Teamsupervision in sterbenden Organisationen.

Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Heft 3, S. 283-288

Neuberger, Oswald (2002) Führen und Geführt werden, Stuttgart, 6. Aufl.

Siller, Gertrud (2005): Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive. In: Siller/Buer: Die flexible Supervision. Wiesbaden, S. 35-62

Spiess, Kurt (2006): Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1, S. 80-87