

Chancenlos im Schatten der Macht? Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für Supervision und Organisationsberatung?

Zusammenfassung: Die folgende Praxisreflexion beleuchtet die Spuren und Wirkungen von Macht in einer hierarchisch geprägten Organisation. Gezeigt wird das Gegeneinander und gleichzeitig das Zusammenspiel offizieller und informeller Macht. Wie kann sich Beratung in solch einem Feld bewegen? Und gibt es überhaupt Chancen für Veränderungen?

Themenstellung

In der nachfolgenden Praxisreflexion befasse ich mich mit drei Themen/Fragestellungen: Was könnten bedeutsame Ursachen dafür sein, dass zumindest in der von mir vorgestellten öffentlichen Verwaltung (externe) Supervision keine sichtbare Akzeptanz findet und, soweit mir bekannt, auch nicht stattfindet? Welche (beraterischen) Möglichkeiten gibt es in hierarchischen Organisationen, wenn mittlere Führungsebenen eine undurchlässige Informationsblockade zwischen oberster Führung und der unteren operativen Führungs- und MitarbeiterInnen-Ebene errichten? Gibt es überhaupt eine solche Möglichkeit? (Was) Haben die beiden vorgenannten Punkte miteinander zu tun?

Für die Beantwortung dieser Fragen ist mir bei meiner Reflexion ein Aspekt immer deutlicher ins Blickfeld und ins Bewusstsein geraten: Macht! Sie wird eine besondere Rolle in meinen Ausführungen spielen, so wie sie m.E. auch in der Praxis eine besondere Rolle spielte und spielt. Für das von mir dargestellte Praxisbeispiel habe ich mich von Kategorien wie „Erfolg“ oder „Nicht-Erfolg“ innerlich verabschiedet. Es stellte mich vor Fragen, deren Beantwortung für mich bis heute noch nicht endgültig abgeschlossen sind.

Die Organisation

Die Großverwaltung hat mehrere tausend Beschäftigte, von denen die überwiegende Zahl Angestellte sind. Beamte sind zwar als Gruppierung deutlich kleiner, sie besetzen aber praktisch nahezu alle Führungspositionen, ab höheren Führungspositionen zu 100 %.

Die heutige Verwaltung war vor einigen Jahren auf politischen Druck hin aus zwei rechtlich und organisatorisch eigenständigen Verwaltungsorganisationen zwangs-

fusioniert worden. Dieser Fusion waren, aus unterschiedlichsten Gründen, heftige Kämpfe der Führungspersonen bis hin zu den Beschäftigten beider Verwaltungen vorausgegangen; Kämpfe gegen die Fusion als solche und Kämpfe letztlich dann um die interne Vorherrschaft im Besonderen. Beide Ausgangsverwaltungen hatten identische Aufgaben, dafür aber zumindest äußerlich sehr unterschiedliche Strukturen und Arbeitsformen entwickelt.

Die um die Hälfte größere „Partnerin“ hatte sich unter der Maxime „Kunden-nähe“ für einen Weg der Dezentralisierung entschlossen, mit einer verkleinerten Hauptverwaltung und über das gesamte Zuständigkeitsgebiet verteilten sog. Regionalzentren (Größe jeweils ca. 60-80 Beschäftigte). Erklärter Wille der damaligen Leitung war zudem die Einführung moderner Steuerungselemente wie z. B.

- Teil-Budgetierung für die Regionalzentren;
- Überführung von bis dato unselbständigen Kliniken in GmbHs unter einer gemeinsamen Holding;
- Einführung von Zielvereinbarungen und systematischen Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrumente;
- Elemente in Richtung auf leistungsbezogene Entlohnung von Beschäftigten;
- interner Wettbewerb (der Regionalzentren) als Ersatz für fehlende „natürliche“ externe Konkurrenz.

Verwaltungshandeln sollte explizit als Dienstleistung für und möglichst nahe beim „Kunden“ (Versicherten) erfolgen: Beratung und Entscheidung über Ansprüche der Versicherten sollten aus einer Hand und möglichst versicherten-nah in den Regionen erfolgen, d. h. auch die Sachbearbeitung wurde in entsprechendem Maße aus der Hauptverwaltung in die Regionalzentren verlegt. In der rein äußeren Umgestaltung war dieses Vorhaben zum Zeitpunkt der Fusion bereits weitgehend umgesetzt, Regionalzentren waren gebaut und in Betrieb.

Die kleinere „Partner-Verwaltung“ favorisierte dagegen klar ein eher klassisches Verwaltungsprinzip mit zentralistischer Sachbearbeitung aller Anträge sowie auch einer zentralen Verwaltung der angehörenden Kliniken bis in kleinste Detailentscheidungen hinein. Beratung und Sachbearbeitung waren klar getrennt: lediglich sehr kleine und ausschließliche Beratungs-Dienststellen waren regional verteilt angesiedelt. In den internen Arbeitsabläufen herrschten streng gegliederte, klare Zuständigkeits- und Verteilungsregelungen auf der Basis entsprechend ausgeprägter hierarchischer Führungs- und Entscheidungs-Prinzipien.

Es ist unschwer vorstellbar, wie viel Potential an Befürchtungen, Konflikten und Ablehnung/Abwehr bei den Beschäftigten mit Vollzug einer derartigen Fusion unter einem Organisationsdach zusammen gesperrt wurde. Daran gearbeitet wurde meist nur oberflächlich, d. h. auf der Ebene sachlicher Regelungen oder notwendiger Entscheidungen zur Vereinheitlichung. Schließlich wurde vom neuen Vorstand und der teilweise neuen Geschäftsführung offiziell das Motto herausgegeben: „Wir sind jetzt EINE Verwaltung!“ Damit waren Hinweise oder gar kritische Anmerkungen

unter Bezug auf die früheren Unterschiede zum Tabu-Thema erklärt. In den offiziellen Besprechungen sollte darüber nicht mehr gesprochen werden!

Von der Politik und dem neu konstituierten Vorstand getragen wurde das Konzept der dezentralisierten Kundennähe für die Gesamtorganisation übernommen. Die größere Ursprungs-Organisation erschien der kleineren Seite als die Gewinnerin. Alle Veränderungen der folgenden Jahre und mit ihnen alle mehr oder weniger offenen Widerstände dagegen wurden dieser Einschätzung zugerechnet, unabhängig davon, ob die Veränderungen auch ohne Fusion eingetreten wären oder nicht. Klar war: vor der Fusion war alles besser! Aus Sicht der Angehörigen der größeren Ursprungs-Organisation war das Bild allerdings durchaus anders: zwar hatten sie den „Vorsprung“ einer wenigstens teilweise schon erfolgten Umstellung von Struktur und Arbeitsformen. Allerdings war der „Sitz der Macht“, d. h. der Geschäftsführung, von der Politik quasi als Ausgleich dem Standort der kleineren Organisation zugewiesen worden. Er war zum Hauptstandort ernannt worden. Über kurz oder lang, so die Befürchtung aus dieser Sicht, würde der eigentlich kleinere Partner den größeren dominieren können. Dies betraf die teilweise als (relativ) rückständig angesehenen zentralistisch und hierarchisch geprägten Leitungsprinzipien; es betraf aber letztlich auch die Aussicht auf den Zugang zu den höheren, gut bezahlten Führungspositionen.

So gibt es bis heute vielerlei Hinweise darauf, dass hinter der Fassade einer einheitlichen Gesamtorganisation tiefe Risse und Spannungen verdeckt sind und verdeckt bleiben sollen, bis in die oberste Direktoren-Ebene hinein. Gesprochen wird von Einheitlichkeit, gehandelt wird in Form von Abgrenzung. Offiziell diskutiert wird über Sachthemen, alles andere ist verschwiegen, unterdrückt, ins Informelle verwiesen.

Meine eigene Rolle, Beratungsformen, Settings

In der oben beschriebenen „größeren Ausgangsorganisation“ war ich schon vor der Fusion als interner betrieblicher Berater für die Beschäftigten und Führungskräfte tätig. Für meine Rolle, für Beratungsformen und -settings waren mir Gestaltungsräume eröffnet, die ich in diesen Jahren kontinuierlich nutzen und erweitern konnte, z. B.:

- Leitung themenbezogener Seminare sowie von Teilen der Führungskräfte-Schulung;
- selbst initiierte Projekte, z. B. Projekt zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit in einzelnen Arbeitsbereichen sowie ein umfangreiches Projekt zur strukturellen Untersuchung unterschiedlicher Krankheits- bzw. Gesundheitsentwicklung in vergleichbaren Arbeitseinheiten (Referate) in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt; daraus Entwicklung gezielter Maßnahmen zur Personalpolitik und Gesundheitsförderung im Gesamtunternehmen;

- Moderation von Workshops u.a. von Abteilungsleitern und Geschäftsführung sowie zwischen Geschäftsführung und Personalvertretung;
- interner Verantwortlicher und Koordinator bei der Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung bei der Einführung von Zielvereinbarungen in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen.

Supervisorisches Verstehen war mir bei allen o.g. Aufgaben und Tätigkeiten immer wichtig und höchst hilfreich. Supervision als ein explizites Angebot habe ich selbst aber intern nie gemacht. Das habe ich nur außerhalb, also freiberuflich angeboten und ausgeübt. Dafür gibt es insbesondere zwei Gründe: ich stehe persönlich „interner Supervision“ eher vorsichtig bis skeptisch gegenüber; und ich habe für Supervision in dieser Großverwaltung aus der mir verfügbaren Binnen-Kennntnis heraus weder Chancen noch ausreichend Akzeptanz gesehen.

Dass nach meiner Kennntnis in keiner der beiden Ursprungsorganisationen und auch nach der Fusion in der nunmehr fast 10 Jahre bestehenden „neuen“ Großverwaltung keinerlei Supervision stattgefunden hat, auch durch keine sonstigen externen Anbieter, scheint mir meine Sichtweise hierzu zu bestätigen. Ich möchte im Folgenden versuchen zu reflektieren, woraus sich diese fehlende Akzeptanz im Einzelnen nähren könnte.

Fehlende Akzeptanz für Supervision

Als vorweg genommenes Ergebnis meiner Reflexion zu dieser Fragestellung gelange ich zu drei Kernthesen:

Erstens: Auftrag von Verwaltung ist es, Vorgaben der Politik/des Gesetzgebers möglichst inhaltsgetreu, neutral und im doppelten Wortsinn widerspruchsfrei umzusetzen. Zur Sicherstellung dieser Auftragserfüllung verfügt Verwaltung über ein umfangreiches System an Instrumentarien, die geeignet sind, für alle verwaltungsintern auftretenden Probleme sowohl die Problemdefinition als auch die Problemlösung und damit das Funktionieren zu garantieren. Zumindes in diesem Sinne handelt es sich um Machtinstrumente. Supervision mit ihrem aufklärerischen, emanzipatorischen Ansatz erscheint diesem Ziel widerspruchsfreier Machtausübung entgegen gesetzt und somit potentiell spannungs-vergrößernd.

Zweitens: Einige dieser Instrumente erfordern geeignete Ressourcen, d. h. Spielräume z. B. in Form von Zeit, Personal oder Kosten-/Leistungsreserven, damit sie im vorgenannten Sinne eingesetzt werden können. Supervision bzw. alternative Beratungsformen könnten an Bedeutung gewinnen, wenn solche Ressourcen abnehmen oder gänzlich wegfallen, sei es durch Einsparungen oder wachsende Anforderungen bei gleicher Personalausstattung (wachsender Innendruck).

Drittens: Verwaltung ist in gewissem Maße in der Lage, auch „Systemfremdes“ mit eigenen Mitteln zu verarbeiten, d. h. einen system-konformen Umgang damit zu finden. Die Bereitschaft zu Supervision bzw. alternativen Beratungsformen

wächst, wenn die Konfrontation mit „Systemfremdem“ eine kritische Masse überschreitet, also distanzierendes Verwaltungshandeln zur Bewältigung nicht mehr ausreicht (wachsender Aussendruck). Beispiele könnten sein: intensive und kontinuierliche Konfrontation mit der anderen Lebenswelt bzw. selbstbewusstem Auftreten von Bürgern (sprich: Klienten, Antragstellern, Versicherten, „Kunden“ etc.) oder aber auch von außen auferlegte massive Umgestaltungsprozesse.

Katharina Gröning hat in ihrem Beitrag zum Thema „Ordnung schaffen. Über die psychosoziale Struktur der Verwaltungen“ (1995) für mich sehr treffend und erhellend die bewussten und unbewussten Steuerungsmechanismen öffentlicher Verwaltung beschrieben. Ich möchte bei der Frage fehlender Akzeptanz für Supervision daran anknüpfen und an Beispielen aufzeigen, wo und warum aufklärende Supervision zum Störfaktor für Macht werden müsste und so gesehen keine Akzeptanz finden darf.

Auftrag von Verwaltung und Machtausübung

Verwaltung hat ihrem Auftrag und Selbstverständnis gemäß politische bzw. gesetzliche Vorgaben umzusetzen, respektive für ihre Durchsetzung zu sorgen. Inhaltliche Kritik oder gar eigenständige Widerspruchsrechte sieht diese Beauftragung nicht vor. Diesem Auftrag implizit ist aber auch der Auftrag und die Befugnis zur Ausübung von Macht (Herrschaft). Nach Max Weber bedeutet Herrschaft die Chance, für einen bestimmten Befehl Gehorsam zu finden. Mit einem etwas erweiterten Verständnis des Wortsinnes dieser Aussage wird Macht von Verwaltung ausgeübt zum einen gegenüber den verwaltungs-externen Adressaten des jeweiligen Gesetzes oder der Verordnung, letztlich auch dann, wenn es sich um die Weitergabe staatlicher Versorgungs- oder Hilfeleistungen geht. Macht wird aber quasi „en passant“ auch ausgeübt gegenüber den internen Angehörigen der Verwaltung. Denn der Mythos der rein rational handelnden, einheitlichen Verwaltung ist eine Fiktion, die durch interne Machtausübung immer wieder hergestellt und aufrecht erhalten werden muss. Allerdings muss letzteres verschleiert und von jeglichem Verdacht eigenständiger Herrschaftsinteressen frei gehalten werden. Im Sinne Mario Erdheims muss zumindest der „unerlaubte Teil der Macht“ unbewusst gehalten werden.

Welches sind nun konkrete Beispiele und Mechanismen interner Machtausübung, denen Supervision zwangsläufig begegnen müsste? Nicht jeder politische Auftrag oder jedes Gesetz und sicher auch nicht jede Entscheidung einer Verwaltungsleitung ist in sich widerspruchsfrei. Zum Beispiel können individuell einklagbare, gesetzliche Rechte von Bürgern eindeutig festgelegt sein. Gleichzeitig können die der Verwaltung zur Verfügung gestellten Finanzmittel im Haushalt begrenzt sein. Offene, d. h. öffentliche Auflehnung gegen solche Widersprüchlichkeit ist aber nicht vorgesehen. Sie wird auch verwaltungsintern i. d. R. so nicht kommuniziert. Eine verwaltungstechnische Lösung kann nun darin bestehen, die Ablehnungsquote von Anträgen zu erhöhen. Ein Teil der Antragsteller wird sich erfahrungsgemäß damit

abfinden und keinen Widerspruch einlegen. Aber selbst Widersprüche sind für die Problemlösung ein Gewinn, bedeuten sie doch Zeitgewinn und damit Verschiebung von Ausgaben, ggf. bis ins nachfolgende Haushaltsjahr hinein. Wenn nun verwaltungsintern Widerstände gegen solche Vorgehensweisen auftreten, besteht die Möglichkeit, über die Personifizierung dieses Problems einen wirksamen Ausweg zu finden: fehlende Einsicht, ja fehlende Bereitschaft überhaupt für die rationalen Argumente der Verwaltung aus persönlicher „Profilneurose“ – so könnten Zuschreibungen und beginnende Disziplinierungsversuche sein. Es beginnt ein Kampf gegen Personen, die sich notwendiger Vernunft vermeintlich bewusst verschließen. Selbst ganze Personengruppen können hiervon betroffen sein, z. B. Ärzte, deren Entscheidung für die Antragsablehnung oder Genehmigung bindend wäre. Im Falle von solchen Personengruppen sind dann wirksam vorbeugende Möglichkeiten, sie zukünftig in ihrer Mitwirkung oder Entscheidungskompetenz zu beschneiden, mehr Entscheidungsanteile unmittelbar in Verwaltungshände zu geben oder auch, solche Fachbereiche aufzulösen und die Mitglieder als Einzelpersonen isoliert in Verwaltungseinheiten „einzugliedern“. Gute Gründe lassen sich dafür finden!

Personifizierung von Problemen ist generell ein höchst wirksames und deshalb wohl auch verbreitetes Mittel zur Problemdefinition und nachfolgend zur Problemlösung. Den Beteiligten ist dies aus diesem Blickwinkel durchaus nicht immer bewusst. Die einen handeln und argumentieren aus gefestigter Identifikation mit der Verwaltung und ihren Zielsetzungen; es könnte aber auch nur das Interesse an störungs- und reibungsfreiem Arbeiten sein. Der oder die Betroffenen auf der Gegenseite sehen sich einer scheinbar völlig einigen Mehrheit oder wenigstens einer mächtigeren Instanz gegenüber. Über die Personifizierung ungelöster Themen verschwimmen dann die eigentlichen Kernfragen. Es geht nur noch ums Recht haben, um zugefügte Kränkungen etc. Fortgesetzter Widerstand der „Problem-Person“ kann schließlich aufgelöst oder eingekapselt werden durch Versetzung, durch Umsetzung im Rahmen irgendwelcher Umstrukturierungsmaßnahmen, durch Entzug der problembehafteten Aufgaben, durch Verschieben in persönliche Krankheitsentwicklung, durch Formen von als „sozial“ bezeichneten Lösungen wie Abschieben in sog. Schon-Arbeitsbereiche oder auch durch Hilfe bzw. Aussitzen bis zur (vorgezogenen) Rente/Ruhestand. Bei dieser Aufzählung wird deutlich, dass durchaus beide Seiten aktiv an solchen „Individual-Lösungen“ beteiligt sind.

Lernen, insbesondere Lernen im Führungsbereich, ist nur für „untere Führungsebenen“ vorgesehen. Mir bekannte Stereotypen, die diesen Mechanismus absichern, lauten: „entweder man kann Führen, oder man wird es wohl nie lernen“ sowie ergänzend: „ab einer bestimmten Hierarchie-Ebene muss man einfach führen können“! In der Konsequenz ist damit Lernen für „Obere“ nicht mehr vorgesehen, zugleich haben sie per Definition immer Recht. Falls es im Einzelfall zu offensichtlich nicht stimmte, wäre dies notfalls eine „schlechte Führungs-Ausnahme“ und damit erneut personifiziert.

Unmittelbar daran knüpft an, dass ab einer gehobenen Führungsebene die meisten Leitungspositionen an Juristen vergeben werden. Als Berufsgruppe sind sie geradezu trainiert, auch alle menschlichen und sozialen Lebenslagen nach Kategorien von Recht, Ordnung und „richtig/falsch“ nicht nur einzuordnen, sondern damit auch zu dominieren. Recht, besser juristische Deutungen und Bewertungen sind gesellschaftlich häufig entscheidend. Dies gilt mindestens analog auch für Verwaltung und die maßgebliche Deutung aller internen Vorgänge.

Noch zwei weitere Aspekte, aus denen heraus das Vorhandensein von Supervision beunruhigend wirken muss: Soweit Führungspositionen nicht Juristen vorbehalten sind, sind sie häufig von (meist) Beamten besetzt, die sich zuvor als loyale, zuverlässige Sachbearbeiter bewährt hatten. Ohne zu sehr pauschalisieren zu wollen, bleiben viele dieser Beamten auch in ihren Führungsaufgaben vorrangig „Sachbearbeiter“. Und diese innere Haltung korrespondiert gut mit bestenfalls ambivalenten Signalen der Verwaltung, die zwar Führung als Aufgabe beschreibt, aber an vielen Stellen die Erfüllung sachlicher Funktionen priorisiert und auch besser honoriert. Latente Gefühle von Unsicherheit oder Insuffizienz in Führungsthemen sind jedoch keine guten Voraussetzungen für die offene Reflexion sozialer und Führungsfragen z. B. im Rahmen von Supervision.

Dies verbindet sich nahtlos mit einem überragend wichtigen Bedürfnis bei Beschäftigten, insbesondere Führungspersonen in der Verwaltung: Absicherung!! Keine Fehler zu machen, sich abzusichern, zumindest erfolgte Fehler nicht sichtbar werden zu lassen, ist Gegenstand hoher Aufmerksamkeit und hohen Energieeinsatzes. Ergänzende hilfreiche Strategie ist die Rückdelegation schwieriger Probleme oder Entscheidungen – nach „oben“, wie nach „unten“. Eine gute Führungskraft ist diejenige, bei der keine Probleme auftauchen! Aus Fehlern/Problemen soll nicht gelernt werden, Fehler/Probleme entstehen am besten überhaupt nicht!

Supervision und jegliche Form von Unterstützung wird somit immer defizitär betrachtet werden und nicht als fachliche Form der Weiterbildung, die sie genauso sein könnte. Nicht aufdeckend/aufklärende, sondern ver-steckende/zu-deckende Problembearbeitung ist angesagt. Der eingangs geschilderte Versuch der Einführung eines internen Wettbewerbs als marktwirtschaftliches Element zur Förderung von Entwicklung und Kreativität wird unter solchen Vorzeichen zum entgegen gesetzten Bremsklotz für gemeinsames Lernen und Verändern.

Mit diesen langjährigen Erfahrungen neige ich der Skepsis Bosetzky's (1994) zu hinsichtlich einer grundsätzlichen Reformresistenz von Verwaltung. Begründet ist meine Skepsis darin, dass entscheidende strukturelle Komponenten „hausintern“ überhaupt nicht zu verändern sind. Noch wichtiger für meine Skepsis ist aber die oben beschriebene Auftragslage selbst, auf deren Basis Verwaltung sich und ihr Handeln definiert.

Die Konsequenz für mich heißt nun allerdings nicht, überhaupt nichts zu tun und Supervision weder anzubieten noch sie nicht durchzuführen, wo sie möglich geworden ist. Ich kenne genug Verwaltungsangehörige mit dem Wunsch und

der persönlichen Fähigkeit zu Kreativität und Veränderung. Allerdings geht es für mich darum, realistische, das heißt eher sehr begrenzte Erwartungen an grundlegende Veränderungsmöglichkeiten zu formulieren. Bedingungen, die die Chance auf Veränderung wenigstens „hausintern“ erhöhen könnten, habe ich in der zweiten und dritten These zu Beginn dieses Kapitels formuliert. Es sind einerseits beobachtungsgestützte Thesen, andererseits knüpfen sie an Fragen der Motivationsforschung an, nämlich der Frage, was Menschen bzw. Organisationen dazu bringen sollte, Veränderung zuzulassen oder auch aktiv anzustrengen. Solange Machtausübung und ihre Macht-Lösungen wie oben beschrieben erfolgreich funktionieren, solange wird Supervision (für die Herrschafts-Träger) als störend und sicher nicht als lohnende Alternative gesehen werden können. Erst wenn die eingetübten und bewährten Problemlösungstechniken versagen, weil z. B. der Aufwand dafür nicht mehr zu leisten ist oder veränderte Anforderungen die verfügbaren Lösungen überschreiten, könnte etwas anderes entstehen. Was dennoch bleibt, ist das Problem der Bedrohlichkeit von Supervision für Macht, zumindest für nicht-legitimierte, verheimlichte Macht.

Ein solches Beispiel möchte ich nachfolgend aufzeigen und mit ihm das Dilemma, dem sich Beratung – verstanden als Oberbegriff unterschiedlicher methodischer Ansätze – in konkreten Situationen gegenüber sehen kann.

Macht und Gegenmacht – Beratung zwischen den Fronten?

Gemeinsam mit einer Kollegin, ebenfalls Supervisorin, leite ich sogenannte Vertiefungsseminare, die Teil eines Schulungsprogramms für die Nachwuchs-Führungskräfte einer Verwaltung darstellen. Die TeilnehmerInnen sind vorrangig TeamleiterInnen. In der hierarchischen Struktur ist dies die unterste Führungsebene dieser Verwaltung. In der Praxis ist es die zahlenmäßig größte und für die operative Umsetzung des Alltagsgeschäfts sicher auch die bedeutsamste Führungsebene.

Wir hatten bei der Konzeption des Seminars vorgeschlagen, allen TeilnehmerInnen an das Seminar anschließende Praxisgruppen anzubieten. Die Umsetzung der Seminarinhalte sollte auf diese Weise begleitet und gefördert werden, die vorwiegend jungen Führungskräfte sollten in den angeleiteten Lerngruppen Themen und Fragen aus ihrer eigenen (Führungs-)Praxis immer wieder einbringen können. Der Vorschlag wurde von der Verwaltungsleitung angenommen, die Praxisgruppen wurden damit, auf freiwilliger Basis, fester Bestandteil des Seminarkonzeptes.

Alle bisherigen Seminargruppen hatten sich zur Weiterarbeit ihrer Gruppe als Praxisgruppe entschieden. Einige Gruppen bestehen nun seit Jahren, andere hörten nach ein oder zwei Treffen auf oder „zerfielen“ allmählich aus Gründen z. B. von Personalwechsel, Aufgabenänderung etc. Die Praxisgruppen entscheiden jeweils selbst, in welchen Abständen sie zusammenkommen. Für diese Treffen ist dann inklusive An- und Rückreise ein Arbeitstag genehmigt. Die meisten Gruppen treffen sich zwei mal pro Jahr, einige wenige auch bis zu vier mal. Nach dem „Konzept des Mach-

baren“ war dies eine Form des Beratungsangebotes, das sich dem klassischen Supervisionskonzept nähert und das mögliche Widerstände und Begrenzungen (Wege, Zeit, negative Zuschreibungen Dritter oder auch Begrenzungen in der Anzahl der durch die TeilnehmerInnen eingebrachten „Fälle“) gut auffangen konnte.

In diesen Praxisgruppen äußerten sich nun die TeamleiterInnen in großer Übereinstimmung, anhaltend und über Abteilungsgrenzen hinweg gleichermaßen extrem frustriert und demotiviert über ihre aktuelle Arbeits- und Führungssituation. Sie führten ihre Reaktion nahezu durchgängig auf zwei wesentliche Aussagen zurück. Erstens: „Die da oben (insbes. Geschäftsführung) entscheiden und haben keine Ahnung von unserer Situation“ und zweitens: „Wir haben auch keine Chance, weil unsere Informationen, unsere Rückmeldungen gar nicht gehört werden, vielfach bewusst gefiltert, verändert und anders dargestellt werden“. Wut und Zorn wurde formuliert, eindeutig aber überwogen depressive, resignative Reaktionen und Äußerungen. Meine Kollegin machte unabhängig von mir die gleichen Erfahrungen in ihren Gruppen. Wir kamen uns vor, als ob wir permanent und ohne Aussicht auf dauerhaften Erfolg Wiederbelebungsversuche machen und dabei selbst langsam ausgelaugt und müde werden.

Hintergrund des Ganzen war die Vorgabe des zuständigen Geschäftsführers, die Sachbearbeitung umzustellen auf eine sog. integrierte Sachbearbeitung. Zwei bislang getrennte Fachbereiche, die von unterschiedlichen Teams und Personen bearbeitet wurden, sollten zukünftig weitgehend von einem Sachbearbeiter geleistet und dadurch Ratsuchenden eine umfassende Beratung aus einer Hand geboten werden. Ein sehr anspruchsvolles Ziel und Auslöser für viele Diskussionen, ob denn das überhaupt leistbar sei. Genauso anspruchsvoll wie das Ziel selbst ist der Prozess der Umstellung: praktisch alle Sachbearbeiter müssen viel Neues lernen, einige werden auch überfordert sein; nahezu alle leisten zunächst Widerstand dagegen; zudem sollte die Umstellung erfolgen, ohne dass die geleisteten Antrags- und Leistungsdaten darunter leiden.

Die Kritik der TeamleiterInnen richtete sich nun vor allem gegen die Gestaltung und den Verlauf dieser Umstellung. Gegenüber der Geschäftsführung lautete die offizielle Aussage der mittleren Führungsebenen bis hin zu den Abteilungsleitern, dass die Umstellung in Teilen erfolgt oder wenigstens auf gutem Weg sei. Aus Sicht der TeamleiterInnen war dies völlig anders: sie berichteten davon, dass Teams, die angeblich nach der neuen Vorgabe arbeiten, in Wahrheit genauso weiterarbeiten wie bisher und dass dies den Vorgesetzten durchaus bekannt sei. Sie berichteten von extremen Problemen, die einzelne TeamleiterInnen mit ihren MitarbeiterInnen bekommen können, wenn sie die gewünschte Arbeitsweise in ihrem eigenen Team fordern und umsetzen, das Nachbarteam aus dem selben Bereich aber keine Umstellung vornimmt. Sie berichteten von unerfüllbaren oder überfordernden Anweisungen bei gleichzeitig fehlender Unterstützung durch ihre Vorgesetzten, z. B. neben ihrem Alltagsgeschäft die fachliche Einarbeitung von KollegInnen aus dem anderen Fachgebiet leisten zu sollen, dabei weitere Sonderaufgaben zu haben und

keinerlei Verschlechterungen in der Statistik aufzuweisen u.ä.m. Es war von außen betrachtet die Beschreibung eines totalen Chaos zu Lasten der untersten Führungsebene einschließlich deren MitarbeiterInnen. Dieses Chaos war verdeckt und ignoriert durch die stark beschönigenden offiziellen Erfolgsmitteilungen mittlerer und höherer Führungsebenen. Entstanden war eine als unüberwindlich beschriebene Barriere zwischen „oben“, d. h. der Entscheidungsinstanz, und „unten“, also denen, die als Betroffene die Entscheidungen umsetzen sollen. Letztlich war weder für die Gesamtorganisation noch unter den TeamleiterInnen geklärt oder klärbar, ob und ggf. unter welchen Voraussetzungen die geforderte Arbeitsweise möglich sei; mehr noch: fast mit Händen war die Frage zu greifen, ob überhaupt ernsthaft versucht werden sollte, die Umstellung zu leisten oder ob „Abwarten, Kopf in den Sand stecken und so tun als ob“ die bessere Alternative sei. Gleichzeitig häuften sich in dieser Ungeklärtheit die Alltagsprobleme und Spannungen, weil nach und nach formale Strukturen verändert und der „neuen“ Art der Sachbearbeitung angepasst wurden, z. B. durch die Zusammenlegung früher getrennter Fach-Teams.

Mit innerem Zögern stellte ich in einer Praxisgruppe die Frage, ob Sie Interesse hätten, dem betreffenden Geschäftsführer im Originalton ihre Beschreibungen der Situation mitzuteilen. Die Gruppe bejahte. Die analoge Frage stellte ich dann dem Geschäftsführer. Auch er bejahte mit großem Interesse. Mein Zögern war dabei begründet in der Einschätzung, dass diese Informationsblockade nicht das Ergebnis einer allgemein bekannten Informationsveränderung über mehrere Stationen sei, sondern dass dem Phänomen ein bewusstes und zielgerichtetes Verhalten zugrunde liege. Das Dilemma hieß demzufolge: nichts tun (außer wiederbeleben) und somit Ärger vermeiden? Oder: eine Chance für Veränderung suchen und dabei Ärger und Auseinandersetzung riskieren? Die Antwort konnten nur die Beteiligten geben.

Kommunikation in Organisationen

Bevor ich den weiteren Verlauf schildere, möchte ich einige Theorieansätze zum Thema Kommunikation (in Organisationen) skizzieren. Kommunikation ist allgegenwärtig und unvermeidbar (Axiom nach Watzlawick, Beavin). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff ist angesichts dessen relativ jung und wohl erst durch die Nachwirkungen des Zweiten Weltkriegs intensiviert worden. Nach einer Untersuchung von Merten (1999) bezeichnet ein Großteil aller in der Literatur von ihm aufgefundenen Definitionen Kommunikation als Transmission, als Reiz-Reaktion oder als Austausch. Eine weit geringere Anzahl begreift Kommunikation als Interaktion, bewusstes Verhalten, als Beziehung bzw. Verständigung.

Ein lineares Kommunikationsverständnis, das auf die Mathematiker und Begründer der Informationstheorie C. Shannon und W. Weaver zurückgeht, beschreibt Kommunikation als Weitergabe von Informationen mit der Absicht der Weitergabe von Wissen zur Beseitigung von Unsicherheit oder Ungewissheit, um eine bestimmte Wirkung beim Empfänger auszulösen. Außer diesem Inhalt bleiben in

diesem Modell Kontextsituation sowie die handelnden Personen (Bedeutungen, Motive etc.) unberücksichtigt. Aus diesem Kommunikations-Verständnis heraus ginge es bei o.g. Problem ausschließlich um die Frage, wie die Informationsinhalte noch präziser oder vollständiger erfolgen könnten.

In einem zyklischen Kommunikationsverständnis (Weber; Watzlawick, Beavin, Jackson; Schulz von Thun) bezeichnet Kommunizieren ein soziales Handeln, das sich in einer sozialen Beziehung abbilden lässt. Kommunikationsprozesse zwischen zwei oder mehreren Akteuren weisen eine bestimmte Struktur (Redundanz) auf, es entwickelt sich eine Wechselbeziehung, in deren Verlauf sich eine bestimmte Ordnung aufbaut. Beziehungen mit einer gewissen Dauerhaftigkeit sind diesen Untersuchungen nach regelgesteuerte (zwischenmenschliche) Systeme; die Beziehungsregeln haben die Funktion, die Stabilität des Systems zu gewährleisten. In diesem Verständnisansatz wird allerdings die Frage, warum sich die Interaktionspartner genau so verhalten, vernachlässigt. Beschrieben wird das „Wie“, dem eine gewisse Eigendynamik zugeschrieben wird, sobald sich eine bestimmte Strukturform einmal entwickelt hat. Schulz v. Thun hat in seinem „4-Ohren-Modell“ dem Aspekt subjektiv-individueller Anteile an der Kommunikationsgestaltung schon etwas mehr Bedeutung zugestanden, z. B. durch die Wahrnehmungs- und Interpretationsleistungen der beteiligten Akteure. Nach dem zyklischen Kommunikationsverständnis ist für das oben beschriebene Problem klar, dass es sich um ein Inhalts- und Beziehungsthema handelt. Zu fragen wäre u.a., welche Art von Beziehung damit beschrieben ist, welche Regeln bzw. Strukturen diese aufrecht erhalten, auch unter Einbeziehung non-verbaler Kommunikationselemente und welchen Bedeutungsgehalt das „als Gemeinsam Verstandene“ im Sinne einer Verständigung hat.

Die Ansätze der Systemtheorie bzw. des Symbolischen Interaktionismus setzen unterschiedliche Schwerpunkte bei der Betrachtung von Kommunikation. Die Systemtheorie verweist darauf, dass sich soziale Systeme aus Kommunikation konstituieren (Luhmann 1992). Je nach Art des sozialen Systems (Interaktions-, Organisations- bzw. Gesellschaftssystem) bestehen dabei unterschiedliche Gesetzmäßigkeiten und Operationsweisen für die Kommunikation. Organisationen müssen für ihren Fortbestand kontinuierlich Entscheidungen kommunizieren, um ihre internen Beziehungen zu regeln sowie die Organisation an veränderte Umweltanforderungen anzupassen. In der Folge einer für jede Organisation spezifischen Ausdifferenzierung findet nicht nur eine Festlegung statt, was (Inhalte, Themen, Sinnzusammenhänge) kommuniziert werden kann, sondern auch Wer, Wie und mit wem kommunizieren darf. Durch Selektion der Themen findet somit eine Reduktion von (Umwelt-)Komplexität statt, die die Aufgabenerfüllung der Organisation überhaupt erst ermöglicht. Diese Selektion bewirkt zugleich eine Stabilisierung, d. h. Reproduktion des Systems selbst, da nur das kommuniziert wird, was sich in vielen Kommunikationen bewährt hat. Anderes wird ausgegrenzt, d. h. als nicht „anschlussfähig“ und damit für die Organisation nicht relevant übergangen. Bedeutsam ist an dieser Stelle noch, dass mit „Organisation“ durchaus auch abge-

grenzte (Teil-)Systeme innerhalb einer Gesamtorganisation gemeint sein können. Anders gesagt: die Abgrenzung zwischen „innen“ und „außen“ gilt zwischen Organisation und Umwelt, sie gilt aber auch innerhalb der Organisation zwischen dort existierenden sozialen Systemen (Organisationsteilen). Aus dem Letztgenannten erwächst die spannende Frage nach der Bedeutung und den Folgen für die Gesamtorganisation, wenn, wie in unserem Beispiel, mehrere Führungsschichten bzw. deren Kommunikationsverhalten als „undurchdringliche Barriere“ zwischen „oben“ und „unten“ beschrieben wird. Nach Schülein (1987) stellen Institutionen immer eine Relation dar, d. h. sie sind auf eine bestimmte Realitätskonstellation bezogen. Die Relation „mittlere bis höhere Führungsebene“ hat strukturell die Aufgabe, für die Umsetzung der Vorgaben der obersten Führung zu sorgen und diese zu kontrollieren (= produktiver Prozess). Schülein verweist darauf, dass neben dem produktiven Prozess jede Institution/Relation immer auch einen re-produktiven Prozess leistet: sie sorgt zugleich für ihren Selbsterhalt und u. U. noch mehr: „Die Institution wird eigenmächtig, verselbstständigt sich nunmehr gegenüber ihrer Umwelt nicht nur durch Abgrenzung und Differenz, sondern auch durch eigene ‚Interessen‘, durch Parteilichkeit für sich selbst“ (Schülein 1987, S. 150). Das Verhältnis von produktivem und reproduktivem Prozess kann sich verändern, dem reproduktiven Prozess kann (weitere) Macht zuwachsen, auch durch Manipulation des produktiven Prozesses. Es entsteht „die systematische Möglichkeit gezielter/selektiver Innenpolitik und Außenpolitik.“ (ebd. S. 151) Inhaltlicher Anknüpfungspunkt für eine solche selektive Innenpolitik der mittleren bis höheren Führungsebenen könnten Widersprüche in den erteilten Aufträgen oder auch insgesamt ungelöste Differenzen und Spannungen innerhalb der Gesamtorganisation sein. Ideal wäre es für eine Institution lt. Schülein, wenn sie solche Probleme ausgrenzen oder wenigstens sekundär nutzen könnte (vgl. sekundärer Krankheitsgewinn). Weitere Abwehrstrategien könnten repressive oder neutralisierende Methoden sein. Schülein verweist allerdings darauf, dass Widersprüche durch Repression nicht beseitigt werden können, sondern dass sie dadurch zunächst nur ihren Status innerhalb der Institution verändern: es kommt zu systematischen Spaltungsprozessen, zu inoffiziellen Relationen und informellen Prozessen, in denen das Ausgeklammerte, Abgespaltene und Unerwünschte ein Eigenleben führt. Einerseits seien solche Vorgänge unvermeidbar und könnten von der Institution auch wahrgenommen werden, ein größerer Teil der informellen Aktivitäten werde aber nicht wahrgenommen. Vor allem müsse alles als illegal oder inakzeptabel Abgedrängte auch im Dunkeln bleiben. Auch dieses Letztgenannte könnte ein weiterer Grund für Vorbehalte gegenüber z. B. Supervision sein, denn eine solchermaßen entstandene „Eigenmächtigkeit“ kann durchaus als informelle Gegenmacht zur offiziellen Macht der obersten Führung begriffen werden, die natürlich nicht ins Licht des Bewusstseins rücken darf.

Wenn die Systemtheorie auf der Organisationsebene die individuellen, subjektiven Motive und Anteile der einzelnen Akteure als unbedeutend einstuft, dann rückt der Symbolische Interaktionismus (Blumer 1973) gerade diese in den Mittelpunkt

seiner Betrachtung. Die Bedürfnisse und Neigungen der Akteure sind nach diesem Ansatz für den Verlauf der Handlungen von entscheidender Bedeutung. Die Wahrnehmung und Interpretation unterschiedlicher Dinge, die eigenen Wünsche und Ziele, die zur Verfügung stehenden Mittel, die (antizipierten) Handlungen der anderen, das Selbstbild und das wahrscheinliche Ergebnis einer bestimmten Handlung bestimmen demnach soziales, kommunikatives Handeln. Es ist eine Reaktion auf eine vorangegangene Handlung und antizipiert gleichzeitig eine folgende Antworthandlung.

In meiner zusammenfassenden Wertung würde eine Betrachtungsweise, die bei unserem Beispiel lediglich nach technischen oder methodischen Mängeln der Informationsweitergabe fragt, oder die sich darauf beschränkt, die Beziehung zwischen den Beteiligten, ihre Regeln und Strukturen zu beschreiben, zu kurz greifen. Ich deute vielmehr die Verhaltensweise der beteiligten mittleren und höheren Führungsebenen als eine machtvoll, allerdings verdeckt machtvoll Intervention. Sie richtet sich einerseits gegen die eigene Führung und den erteilten Auftrag, zumindest in der Form und in der Art, wie dieser Auftrag erteilt ist. Sie richtet sich aber auch gegen aufkommende Proteste und kritische Rückmeldungen derer, die am Ende der hierarchischen Pyramide unter den Wirkungen zu leiden haben. Die Elemente, die diese „Gegenmacht“ nähren und tragen, können durchaus sehr unterschiedlicher Art und zudem sehr inhomogen verteilt sein. Was ich als Möglichkeiten dafür sehe, sind z. B. unbeantwortete Fragen und schwer zu vereinbarende Widersprüche im Auftrag selbst, noch weithin verbreitete und lebendige Widerstände gegen ein Verwaltungsverständnis, das nicht das eigene ist und es auch nie war und das mit der Fusion offiziell zwangsweise übergestülpt wurde, damit verbundene persönliche Kränkungen und unaufgelöste bzw. immer wieder neu belebte Konkurrenzen und personenbezogene Vorbehalte, eigene Machtbestrebungen einzelner Beteiligter oder ganzer Gruppierungen (Innenpolitik), persönliche Überforderungen in Bezug auf hier notwendige, aber in dieser Form nie gelehrte Planungs- und Führungsaufgaben, auch sachliche Überforderungen, da auch die Führungskräfte wie ihre MitarbeiterInnen vieles neu hinzulernen müssten; und nicht zuletzt Phänomene, die von den TeamleiterInnen über eine nicht geringe Zahl von Führungspersonen berichtet wurden, dass diese nämlich sich morgens in ihr Büro begeben und am liebsten mit überhaupt keinen Fragen oder gar Problemen konfrontiert werden wollten. Eine Rolle spielt mit Sicherheit auch ein grundsätzlich sehr stark abgrenzendes Abteilungs- und Bereichsdenken mit ausgeprägten Resentiments zwischen den beiden hauptsächlich betroffenen Abteilungen, aber auch die Konkurrenzen innerhalb dieser Abteilungen („interner Wettbewerb“). Jedenfalls gab es kein erkennbares Konzept zur Umsetzung und Einführung der neuen Bearbeitungsweise, die als ein gemeinsames und koordiniertes Vorgehen für alle betroffenen Bereiche und Abteilungen hätte verstanden werden können, und es gab keine für alle verbindlichen Termine oder Vorgehensschritte.

Das Vorgehen – unvermeidbares Dilemma

Wie lässt sich ein Prozess gestalten, bei dem zwangsläufig Beschämung die Folge ist, sollte sich tatsächlich bestätigen, dass die offiziell behauptete Realität weit von dem entfernt ist, was die wirkliche und den selben Personen auch bekannte Realität ist?

Vorbereitungen

Ausgangswunsch und Ziel war es gewesen, in einem möglichst kleinen Kreis ein direktes Gespräch und Austausch zwischen TeamleiterInnen und zuständigem Geschäftsführer zu ermöglichen. Die Ergebnisse sollten entsprechend der Absprache mit dem Geschäftsführer anschließend sofort wieder unter „normaler Beteiligung der Abteilungen“ und in geeigneter Weise bearbeitet werden. Für das initiierte Gespräch mit den TeamleiterInnen gab es aber keinen offiziell legitimierten Rahmen. Sobald es über offizielle Wege gehen würde, musste mit entsprechenden Versuchen zur Manipulation der TeilnehmerInnen sowie der Informationsinhalte gerechnet werden. So sah es wohl auch der Geschäftsführer. Er wollte und konnte „seine Führungskräfte“ zwar nicht gänzlich ausschließen, aber er wollte sie erst sehr spät über sein Vorhaben informieren und zudem lediglich die Abteilungsleiter persönlich zum Gespräch hinzuladen. Es war der Versuch, „echte“ Informationen zu erhalten und gleichzeitig nicht allzu sehr zu brüskieren. Ich erhielt den Auftrag, eine entsprechende Vorschlagsliste für die TeilnehmerInnen aus dem Kreis der TeamleiterInnen zu erstellen. Das analoge Problem stellte sich umgekehrt auch den TeamleiterInnen: nämlich „endlich einmal“ eigene Situations- und Problembeschreibungen ungefiltert der obersten Führung sagen zu können, ohne sich dadurch größere Probleme mit den unmittelbaren Vorgesetzten einzuhandeln. Sollte das Ziel einer direkten und realitätsgerechten Information beibehalten werden, waren beide Probleme nicht zu umgehen, bestenfalls soweit als möglich einzugrenzen. Zudem musste der Kreis der TeamleiterInnen groß genug und auch „flächendeckend“ genug sein, um eventuell späteren Einwänden von „Ausnahmen/nicht repräsentativ“ begegnen zu können.

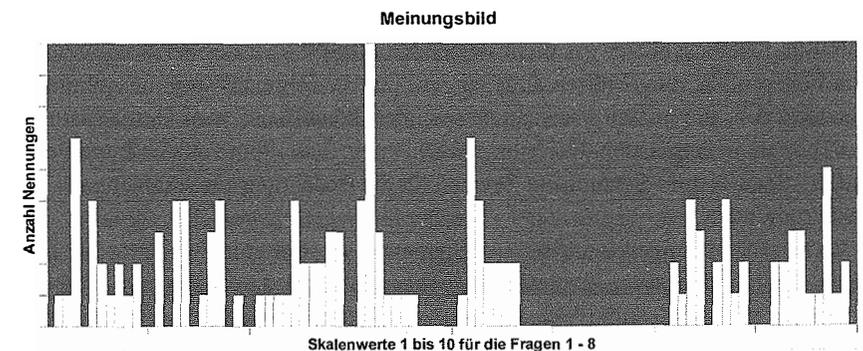
In einem ersten Schritt wurden ca. 35-40 ausgewählte TeamleiterInnen von mir per Mail informell über das Vorhaben und den voraussichtlichen Ablauf informiert. Damit verbunden war die Bitte, völlig frei und persönlich zu entscheiden, ob sie daran teilnehmen wollten. Meine Auswahlkriterien waren: inhaltliche Betroffenheit durch das Thema, Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen sowie die Einschätzung einer gewissen „Diskussions-Offenheit“. In der Mail war zudem auch angekündigt, dass im Falle einer Zustimmung eine gesonderte, und dann auch „offizielle“ Einladung des Geschäftsführers folgen werde.

Bemerkenswert war: kein einziger der Angeschriebenen hat zu diesem Zeitpunkt etwas von dem Vorhaben nach „außen“ getragen! Letztlich haben ca. 28 TeamleiterInnen ihre Teilnahme zugesagt, beim Treffen selbst waren es dann noch knapp

über 20 (Krankheit, Urlaub, in zwei oder drei Fällen noch kurzfristig anders entschieden).

Alle, die zugesagt hatten, erhielten den voraussichtlichen Termin für das Treffen mitgeteilt. Die offizielle Einladung selbst erfolgte etwa eineinhalb Wochen vor dem Termin. Mit der Einladung erhielten die TeilnehmerInnen vorbereitende Fragen, die sie schriftlich beantworten und mir zur anonymisierten Auswertung und zur Vorbereitung des Treffens zurücksenden sollten. Hier die Fragen im einzelnen:

1. Auf einer Skala von 1-10:
Wie weit haben Sie in Ihrem unmittelbaren Bereich die sog. Integrierte Sachbearbeitung bereits umgesetzt?
In Stichpunkten: umgesetzt ... /noch nicht umgesetzt
2. Auf einer Skala von 1-10:
Wie klar ist Ihrer Einschätzung nach der Sinn und der Nutzen der „integrierten Sachbearbeitung“ an alle MitarbeiterInnen vermittelt?
3. Auf einer Skala von 1-10:
Vertreten Ihre Führungskräfte eine positive Darstellung des Ziels und des Nutzens von „integrierter Sachbearbeitung“?
4. Auf einer Skala von 1-10:
Ihre ganz persönliche Einschätzung:
Was weiß die Geschäftsführung über die „wirkliche Situation“ vor Ort und über Ihre Sicht als Teamleiter/in?
5. Auf einer Skala von 1-10:
Was wissen Sie über die Sicht/das Denken/die Absichten der Geschäftsführung zu dem Thema?
6. Was sind – aus Ihrer Sicht – besondere „Klippen“ und Schwierigkeiten im Bereich Informationsweitergabe „von oben nach unten“ und möglicherweise auch umgekehrt? (max. 3 Stichpunkte)
7. Auf einer Skala von 1-10:
Wie einheitlich und konsequent erleben Sie Ihre Führungskräfte bei der Umsetzung der „integrierten Sachbearbeitung“?
8. Auf einer Skala von 1-10:
Wie sehr sehen Sie sich durch Ihre Führungskräfte dabei unterstützt?



Graphische Darstellung der Rückmeldungen (X-Achse Fragen 1-8.).

Diese Antwort-Bilder sind m. E. höchst interessant und aufschlussreich. Auf der X-Achse sind für die acht Fragen die Punktwertungen abzulesen, d. h. je Frage theoretisch 10 Balken. Der ganz linke Balken bedeutet einen Punkt (d. h. „nicht“/„nichts“), der zehnte Balken zur selben Frage bedeutet dann 10 Punkte (d. h. „völlig“/„sehr“). Die y-Achse beschreibt die Häufigkeit der vergebenen Punktwertungen. Frage 4 und 5 dokumentieren hier ablesbar den Anlass des Treffens: Für die meisten TeamleiterInnen weiß die Geschäftsführung nichts über ihre Situation und umgekehrt wissen sie nichts oder wenig über die Ziele und Absichten der Geschäftsführung. Erfasst sind 20 Antwortbögen. Frage 6 zeigt keine Punkte, da dies ausschließlich eine Textfrage war. Alle Textantworten wurden von mir sinnhaft zusammengefasst und auf großen Plakaten dokumentiert.

Versuch von „Gegenmaßnahmen“

Drei Tage vor dem geplanten Termin informierte der Geschäftsführer die beiden Abteilungsleiter über das Vorhaben und lud sie persönlich zur Teilnahme ein. Daraufhin überschlugen sich die Ereignisse: noch am gleichen Tag wurden in praktisch allen Bereichen die TeamleiterInnen zusammengerufen, um herauszufinden, ob und ggf. wer zu dem Treffen geladen war. Aber nur in wenigen Einzelfällen wurde mir berichtet, dass Versuche der direkten Beeinflussung stattgefunden hätten. In einem andern Fall, in dem der eingeladene Teamleiter urlaubsbedingt nicht teilnehmen konnte, wollte umgekehrt der Bereichsleiter unbedingt, dass jemand anderer hinzugeladen wird – damit der Bereich auf alle Fälle vertreten ist und auch „gut da steht“.

Was der Geschäftsführer mir berichtete, war deutlich heftiger: ein Teil der Führungskräfte reagierte beleidigt bzw. mit gekränkt-moralisierenden Vorwürfen (wir fühlen uns übergangen, die Geschäftsführung hat kein Vertrauen zu uns, das darf man doch nicht ...); es gab konkrete Versuche, die Veranstaltung zu verhindern z. B. durch Einschalten des Datenschutzbeauftragten, weil angeblich die Befragung der

TeilnehmerInnen eine „illegale Befragung“ sei und ohne Mitwirkung von Personalrat und Datenschutzler gar nicht stattfinden dürfe. Sogar der Personalrat wurde von höheren Führungskräften angegangen, um die Veranstaltung zu verhindern. Letztere, d. h. die beiden Vorsitzenden wurden kurzerhand vom Geschäftsführer zur Teilnahme eingeladen. Beide erschienen auch, was allein von der Tatsache der kurzfristigen Termin-Setzung ein Zeichen für die Bedeutungseinschätzung der Veranstaltung war.

Ich hatte Spannungen, auch massive Spannungen erwartet und war insofern nicht grundsätzlich überrascht. Bemerkenswert fand ich höchstens den Grad der Beunruhigung, der in diesen Vorgängen zum Ausdruck kam. Meine persönliche Sorge und Hauptüberlegung galt bei den Vorbereitungen sehr stark dem Schutz der TeilnehmerInnen sowie der Frage, wie von Seiten der Moderation und der Ablaufgestaltung ein – trotz dieser Aufregung – möglichst gutes, d. h. qualitativ aussagefähiges und als solches auch akzeptables Ergebnis erzielt werden könnte. Und es war natürlich auch notwendig, meine eigene Position und Rolle gut zu verankern und abzusichern. Ein guter und qualitativ hochwertiger Verlauf war die beste Antwort, auf die inhaltlichen Fragen, aber genauso auch auf die Aufregung und die Vorhaltungen der Führungspersonen, die ihren eigenen Anteil an der „Notwendigkeit“ der Veranstaltung ja völlig leugneten.

Konzept und Durchführung der Veranstaltung

Für die Veranstaltung war eine Gesamtdauer von 5 Stunden geplant. Oberste Richtschnur für meine Moderationsplanung war die Überlegung, bei allem, was gesagt und erarbeitet würde, auf einer rein beschreibenden Ebene zu bleiben. Es sollte keinerlei wertende Kritik gegenüber den Führungskräften entstehen, anders gesagt: es sollte keine (An-)Klage-Veranstaltung werden! Bei den o. g. Fragen waren zwar Wertungen enthalten; diese waren aber in der Formulierung aus der jeweils subjektiven Betroffenheit bzw. der Beschreibung zu den Wirkungen auf die eigene Arbeitssituation der TeamleiterInnen gehalten. Tatsächlich hielten sich alle TeilnehmerInnen mit einer bemerkenswerten Konsequenz und während der gesamten Veranstaltung an diese Moderationslinie. Es gab keinen einzigen formulierten Vorwurf gegenüber den Führungskräften! Im Nachhinein frage ich mich, ob das nicht sogar die Beschämung von Führung auf eine spezielle Art verstärkt hat; auch das ein Dilemma!

Die Moderationsplanung sah folgende konkrete Schritte vor:

1. Begrüßung und Einführung durch den Geschäftsführer, mit Betonung der positiven Zielsetzung/Ermutigung der TeilnehmerInnen/Übergabe der Leitung an Moderation
2. Gesamtüberblick zum geplanten Verlauf
Zusammenfassung der Fragebogen-Ergebnisse mit kurzer Erläuterung
Inhaltliche Arbeit zu folgenden Themenblöcken:

- „Integrierte Sachbearbeitung“:
Stand der Umsetzung, Erfahrungen damit
 - Information/Führung:
Beobachtungen – Folgen/Wirkungen – Bedeutung, Lösung
 - MitarbeiterInnen (welche Unterstützung für welche Mitarbeitenden bei der Veränderung):
Mitarbeitende, die „können und wollen“;
Mitarbeitende, die „können, aber nicht wollen“;
Mitarbeitende, die „weder können noch wollen“
(Stichworte: klares Konzept, Unterstützung, Verbindlichkeit ...)
 - Sonstiges/Rahmenbedingungen:
Was spielt für die Erreichung des Zieles sonst noch für eine Rolle?
 - Fazit/Zusammenfassung:
Wie viel „integrierte Sachbearbeitung“ ist möglich bzw. sinnvoll?
Grenzen?, Freiräume vor Ort? Wenn ja, welche ...?, verbindliche Vorgaben, Zeitrahmen?, Zielkonflikte und Umgang damit ...?
3. Notwendigkeit eines Gesamtkonzeptes
Frage des weiteren Vorgehens
 4. Zusammenfassung
Abschluss der Veranstaltung durch den Geschäftsführer

Auf vorbereiteten Pinwänden wurden die Beiträge zu den einzelnen Themenblöcken strukturiert und dokumentiert. Die TeilnehmerInnen hatten nicht nur fundierte Anregungen für viele Fragen und Probleme benannt, sie hatten zum ersten Mal auch eine breite Antwort auf die bislang offene Streitfrage gegeben, ob die neue Form der Sachbearbeitung überhaupt umsetzbar und sinnvoll sei. Die Antwort der Anwesenden war ein „Ja – unter Beachtung bestimmter Grenzen und Hilfen“!

Der sachliche Erfolg der Veranstaltung und die Qualität der Beiträge lässt sich daran bemessen, dass nicht nur der Geschäftsführer sich in seinem Abschluss begeistert äußerte, auch die beiden Personalrats-Vorsitzenden stimmten dem zu. Einer rechnete sogar das Zustandekommen der Veranstaltung als solches gleich ungeniert und offiziell dem Verdienst des Personalrates zu. Für das weitere Vorgehen wurde ein Folgetreffen mit dem gleichen Teilnehmerkreis angekündigt, um so ein Feedback zur weiteren Entwicklung erhalten zu können.

Das Ziel eines guten Verlaufs mit qualitativ hochwertigen Ergebnissen war also erreicht. Doch wie würde es weitergehen? Wie würden die Abteilungsleiter und mittleren Führungsebenen an diesen Verlauf und die Ergebnisse anknüpfen können?

Was folgte nach? – Die Wiederherstellung des (alten) Gleichgewichts

Das Anfangs-Dilemma kehrte an dieser Stelle in umgekehrter Form zurück: den Abteilungen und ihren Führungskräften lagen nunmehr Ergebnisse vor, von denen

nach der Ausgangshypothese zumindest teilweise zu erwarten war, dass diese Ergebnisse so offiziell gar nicht sichtbar werden sollten.

In meinen Kontakten mit dem Geschäftsführer hatte ich dringend empfohlen, was auch in der Veranstaltung als Notwendigkeit sehr deutlich wurde, dass es für eine gute Umsetzung des Veränderungsprozesses einer qualifizierten Prozess-Steuerung bedarf. Ich selbst strebte die Übernahme dieser Aufgabe aus Gründen, die hier zu weit führen, ausdrücklich nicht an. Dennoch bat mich der Geschäftsführer in den Folgetagen, eine Fortsetzung des Prozesses unter Beteiligung der Abteilungs- und Bereichsleiter vorzubereiten. Wiederum einige Tage später informierte er mich (fast „nebenbei“), dass die Abteilungsleiter ihm vorgetragen hätten, dass Sie selbst sich verstärkt um ein Umsetzungskonzept kümmern wollten und dass er diesem Wunsch (zunächst) nachkommen wolle. Danach war öffentlich nichts mehr über die durchgeführte Veranstaltung oder eine Folgeveranstaltung zu hören. Inzwischen hat die Ressort-Zuständigkeit aus Gründen eines Personalwechsels im Kreis der Geschäftsführer gewechselt. Nach außen hin erscheint das „alte Gleichgewicht“ wieder hergestellt. Die Umsetzung der Veränderung in der Sachbearbeitung wird mit mehr Nach-Druck als früher betrieben, allerdings – so meine etwas provokante Beschreibung der sicher bruchstückhaften Außeneindrücke – mit der Betonung auf „Druck“.

Geblichen ist als unmittelbarer und sichtbarer Ausfluss aus der Veranstaltung eine erweiterte Übernahme von Auszubildenden, die der Geschäftsführer als eine Sofortmaßnahme dem Vorstand vorschlagen wollte und auch erzielen konnte. Geblichen ist auch, dass der Geschäftsführer – interessanterweise gegen den Widerstand aus seinem Kollegenkreis – dauerhaft eine feste Sprechstunde für MitarbeiterInnen eingerichtet hat. Jede(r) interessierte MitarbeiterIn kann sich dabei für ein persönliches Gespräch bei ihm anmelden.

Ich verstehe diese Entwicklung so, dass quasi mit der auf der Sachebene erneuerten Loyalitätsbekundung „Jetzt kümmern wir uns aber richtig um die Aufgabe“ von den Abteilungsleitern ein Beziehungs-Angebot erneuert wurde, das der Geschäftsführer auch angenommen hat. Der wechselseitige Vorteil des von mir so genannten „alten Gleichgewichts“ überwog offenbar das Risiko, das für alle entstanden wäre, wenn der sichtbar gewordene Konfliktfaden zwischen Geschäftsführer einerseits und den Abteilungsleitern und mittleren Führungsebenen andererseits aufgenommen worden wäre. Mit der neu bekräftigten Loyalität wurde zugleich der aktuelle Konflikt verdrängt, die Summe der bereits verdrängten Konflikte wurde lediglich um ein Thema vergrößert.

Zusammenhänge, Verbindungslinien

In der eingangs formulierten Themenstellung war die Frage gestellt, ob es eine Verbindung gibt zwischen der fehlenden Akzeptanz von Supervision und dem aufgezeigten Informationsproblem. Meine Antwort hierauf lautet eindeutig „Ja“. Die Ver-

bindungslinie ist der Machtaspekt oder besser: Aspekte von Macht, die nicht sichtbar oder Gegenstand einer offenen Auseinandersetzung werden dürfen. „Macht“ ist per se weder gut noch schlecht. Jede Organisation, auch jede Gesellschaft braucht (legitimierte) Macht, damit sie existieren und ihren Zweck erfüllen kann. Macht hat allerdings auch immer Betroffene. Wenn es in dem gezeigten Fallbeispiel möglich gewesen wäre, offen über Macht, über ihre gewollten und ungewollten Wirkungen zu reflektieren, dann wäre vermutlich deutlich geworden, dass z. B. auch die legitimierte Macht des Geschäftsführers nicht fehler- bzw. widerspruchsfrei bleibt und dass die (informelle) Gegenmacht der Führungsebenen durchaus sinnvolle und angemessene Korrekturen bewirken kann. Es hätte allerdings auch sichtbar werden können, dass auf der informellen Seite der Gegen-Macht auch weniger legitimierbare eigenständige Interessen versammelt sind wie z. B. Machtstreben und eigene „Innenpolitik“ einzelner Personen, „Richtungsstreit“ und anhaltende Widerstände gegen offiziell beschlossene grundsätzliche Ausrichtungen der Organisation oder auch Festhalten von Führungspersonen an Altem, weil Veränderungen für sie mit Aufwand, mit Lernen und teilweise auch mit Überforderungsängsten oder realer Überforderung verbunden sind u.a.m.

Wenn ich Schüleins folge in seiner Aussage, dass nicht ausgrenzbare ungelöste Probleme in Institutionen/Relationen in einem veränderten Status erhalten bleiben, d. h. in informelle Bereiche wechseln, dann wage ich die Behauptung, dass in Organisationen wie die der Großverwaltung dafür ein ausgesprochen großes Potential gegeben ist. Entscheidende strukturelle Gründe sind m.E. dafür der „hoheitliche Auftrag“, der Machtausübung und normative Ausrichtung verbindet, die ausgeprägte hierarchische Binnenstruktur und das alles überlagernde Prinzip des Funktionierens. Das Vorhandensein des informellen Bereiches stützt und sichert die formelle Organisation (Institution). Und solange das Funktionieren mit verwaltungseigenen Mitteln gewährleistet ist, solange wird Supervision mit ihrem aufdeckend-bewusstseinsfördernden Selbstverständnis allenfalls dort Akzeptanz erwarten dürfen, wo die Betroffenheit am Ende der Machtkette am größten und schmerzhaftesten ist. Bleibt nur die Frage, in welcher Rolle, mit welcher Zielsetzung und welchen Begrenzungen.

Literatur

- Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, hg. von Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen, Bd1, Reinbek bei Hamburg, S. 80-101.
- Bosetzky, H. (1989): Mensch und Organisation. Herford 1989.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt am Main.
- Gröning, K.: Ordnung schaffen. Über die psychosoziale Struktur der Verwaltungen. In: Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. hg. von Bauer, A./Gröning, K., Tübingen, S. 321-341.
- Luhmann, N. (1992): Organisation. In: Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hg. von Küpper, W./Ortmann, G., 2. Aufl. Opladen, S. 165-186.
- Merten, K. (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Münster/Hamburg/London.
- Schüle, J. A. (1987): Theorie der Institution. Opladen.
- Schulz v. Thun, F. (2001): Miteinander reden. Störungen und Klärungen Bd.1, Reinbek bei Hamburg.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D. (2000): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Aufl. Göttingen/Toronto/Seattle.
- Weber, M. (2006): Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn.
- Wehling, P.: Kommunikation in Organisationen. Das Gerücht im organisationalen Wandlungsprozess. Wiesbaden.

Anschrift des Autors:

Bernhard Steur, Wilhelm-Nagel-Strasse 53, 71642 Ludwigsburg

Annemarie Bauer und Brigitte Becker

Solitäre in Organisationen – ein Paradoxon? Supervision an Hochschulen und Universitätsinstituten

Zusammenfassung: „Die Idee der Universität“ – so Jaspers 1946 – verlangt Wahrheit und Freiheit. Moderne Hochschulen haben aber völlig andere Themen und Nöte: der Wettbewerb unter den Organisationen hat Einzug gehalten, die Ökonomisierung setzt Rahmen und strukturiert Inhalte, das Label „Exzellenz“ produziert Stolz und Beschämung, die Eliteidee ist neu geboren und selbstverständlich: Beratung, auch in Form von Supervision, wird nachgefragt und gewährt Einblicke in einst eher verschlossene Räume.

In sozialwissenschaftlichen Fachhochschulstudiengängen ist Supervision begleitend zu den Praxisphasen des Studiums für die Studierenden vielerorts Standard (Pühl 1994). An Universitäten und Pädagogischen Hochschulen im deutschen Sprachraum finden sich entsprechende meistens nicht verpflichtende Angebote gelegentlich (z. B. Garlichs 2000, Becker 2004).

Supervision für die in den genannten Organisationen tätigen Wissenschaftler/innen und Funktionsträger/innen ist im Gegensatz zu dem von Belardi (Belardi 2000) vorausgesagten großen Bedarf – immerhin sind eine halbe Million Menschen in diesem Bereich tätig – noch immer eine seltene Ausnahme. Wenn sich Professoren/innen, Hochschul-, Fakultäts- bzw. Institutsleitungen externer Beratung zur Unterstützung ihrer beruflichen Aufgaben bedienen, so dürfte dies eher im Verborgenen geschehen, also von denen, die sie in Anspruch nehmen, nicht öffentlich dargestellt werden. Entgegen einem von Klinkhammer (2009) angenommenen sehr hohen Beratungsbedarf aus „empirischer Sicht“ werde dieser „aus subjektiver Sicht kaum artikuliert“. Als Begründung hierfür formuliert sie: „Der Erkenntnisgewinn durch Inanspruchnahme der dialogischen und über rationale Aspekte hinausgehenden Beratungsformen Supervision und Coaching wird im Konkurrenz geprägten und auf individuelle Durchsetzung ausgerichteten Wissenschaftssystem als minderwertig und somit negativ bewertet.“ (vgl. Klinkhammer 2009, S. 99)

Gedanken zum Organisationstyp Hochschule und seinen unterschiedlichen Merkmalen

Die Hochschule als Organisation ist durch die klassischen Merkmale einer Verwaltungsbürokratie gekennzeichnet: Regeln und ihre Abläufe sind vorgeschrieben, die Aktenmäßigkeit der Vorgänge ist gewährleistet; Dezentralisierung, Kundenorientierung, Pflege der Human Resources, Flexibilität und flache Hierarchien als Merk-