

B I R T H U N D L Ü F F E

Institut für psychologische Beratung, Fortbildung und Supervision
Hamburg · Darmstadt

Krisen begreifen – Supervision in Umbruchzeiten

von

Gabriele Birth

Krisen begreifen – Supervision in Umbruchzeiten

Gabriele Birth

Teams in der Krise beauftragen Teamsupervision/Coaching zur Förderung und Wiederherstellung von Entwicklungs- und Wandlungsfähigkeit in Zeiten massiver institutioneller Veränderung. Teamsupervision ist ein Instrument zur Sicherung der ressourcenorientierten Kooperation zwischen verschiedenen Berufsgruppen in einem hierarchischen Arbeitszusammenhang. und „trainiert“ Entwicklung als permanente Anpassung der Mitarbeiter und Führungskräfte durch die Übernahme von und Identifizierung mit neuen Rollen. Dieser Prozess findet nicht nur auf der Ebene der Fähigkeiten und des Verhaltens statt, sondern verlangt den Zugang zu neuen Einstellungen und Haltungen, ist ein Prozess der persönlichen Integration und der „Mentalitätsveränderung“ auf der einen Seite, aber noch viel mehr eine Klärung der Aufgaben und Schnittstellen im Dschungel der Rollenvielfalt – auf der anderen Seite. Die arbeitsmethodische Umsetzung dieser Art von Beratungsauftrag setzt eine Abkehr von dem im sozialen Bereich weit verbreiteten psychotherapeutischen und interaktionsorientierten Teamansatz voraus und verlangt eine Teamsupervision mit „OE-Brille“. Diese garantiert eine Arbeitsweise mit Teams, die die geplanten strukturellen Veränderungen mit dem neuen Berufsrollenverständnis der Teilnehmer verbindet, und den Anforderungen an Kommunikation zwischen sehr heterogenen Berufsgruppen gerecht wird. Sie hat zum Ziel Rollenunsicherheiten abzubauen und die Beschäftigten durch aktionsorientierte Methoden für die Übernahme der ungewohnten Anforderungsprofile und Rollenerwartungen fit zu machen.

1. Gemeinsame Reflexion der Arbeitssituation vor dem Hintergrund der neuen Ziele (Abteilungs-Management, Organisationsziele).
2. Die Verdeutlichung der Ziele und die Auswirkungen der Zielverfolgung auf das Rollenatom jedes Teammitglieds (persönlich, sozial, institutionell) .
3. Die handlungsorientierte und szenische Abbildung der neuen Teamstrategie und das Durchspielen des neuen Rollengefüges.

1. Krisen in der Organisation

Die Literatur im Bereich „Organisationsentwicklung“, Changemanagement und –Beratung beschreibt ausführlich die Auswirkungen der heutigen Veränderungsdynamik in Unternehmen auf Organisationsmitglieder und das Kollektiv. Autoren sprechen von kollektiven und persönlichen Krisen, ausgelöst durch massive strukturelle Veränderungen mit den bekannten Folgen von Angst und Widerstand (Schreyögg). Insbesondere in sozialen und klinischen Einrichtungen sind Anpassungsleistungen auf Grund effizienzorientierter Vorgaben von Leistungsträgern die Regel. Auslöser für krisenhafte Phasen in den Organisationen sind formuliert:

- ökonomische Krisen
- organisationskulturelle Krisen
- Krisen bei der Fusion von Subsystemen

Entscheidend für die Ausprägung von Krisen ist – nicht anders als beim Ausbruch einer persönlichen gesundheitlichen Krise – die Größe der Distanz zwischen dem IST und dem SOLL eines Systems und den zum Einsatz kommenden Bewältigungsmöglichkeiten. Die Merkmale einer im Change überforderten Organisation sind in der Fachliteratur ausreichend beschrieben (z. B. Schreyögg, 2005). Hier beschäftigt die Frage, wie speziell das Format der Teamsupervision (im Profitbereich auch Teamentwicklung/Teamcoaching) in den durch Veränderungsprojekte überforderten Organisation hilfreich sein kann. Auslöser von Teamkrisen werden immer auch gruppendynamisch interpretiert (Konkurrenzen, Intrigantentum, Regressionsphasen etc.). Nach systemischer Auffassung sind die bekannten Konfliktsymptome in Arbeitsteams immer vor dem Hintergrund der organisationsbezogenen Gesamtsituation zu sehen und ggf. „zu behandeln“.

Beratung und insbesondere Supervision kommt immer häufiger dann zum Einsatz, wenn die Unternehmen die Anpassung zum SOLL (neue Ziele und Konzepte entsprechend der geforderten Veränderungsleistung) nicht weiter auf der Aufgabenebene stemmen können und Probleme, die im Zuge von Wandlung zur Lösung anstehen, unbearbeitet bleiben – folglich konflikt- und krisenhaften Erscheinungen führen. In der Krise sind die Teammitglieder nicht mehr in der Lage aus eigenen Kräften die Vielfalt der neuen Rollenanforderungen (SOLL) in den vorhandenen Strukturen zu erfüllen.

Als Supervisorin geht mein Blick auf die „Randerscheinungen“ der institutionellen Krise und ihre Folgen für die Arbeitsteams:

1. *Mitarbeiter in „Krisenteams“ sehen sich in einer permanenten Beschleunigungsphase (Turboeffekt):* d.h. anhaltender Druck auf die Anpassungsleistungen der Systeme bei nachlassenden oder instabilen „LIVE-Kommunikationssystemen“ (Ausfall der Teamsitzung, Vernachlässigung von Jour fix, Verzicht auf hierarchieübergreifende Tagungen oder ganz schlicht: Wegfall von Betriebsausflug und Weihnachtsfeier). In der Krise sind die Chancen der professionellen Begegnung auf Grund von Zeitknappheit, unklaren Kommunikationszielen (Was soll ich auf dem Meeting überhaupt?), und Nachlass der Verbindlichkeiten (Ich muss das nicht hin..) instabil und unsauber, wodurch die innerinstitutionellen Bühnen für eine konstruktive Problemlösung und Anpassung zwischen IST und SOLL rar werden.
2. *Krisen schaffen bei den Mitarbeitern Orientierungslosigkeit durch konfuse Ordnungsmuster* und konkurrierende Werte. Der Mitte der Neunziger Jahre angestoßene tief greifende Wandel zur Ökonomisierung und Flexibilisierung von sozialen Unternehmen hebt die tragenden Ordnungsmuster „Hierarchie und Gemeinschaft“ zwischen den Berufsgruppen auf. Funktionen, Rollenerwartungen und Normen des Umgang verändern sich in Richtung „Marktorientierung“ bei bestehenden hierarchischen Strukturen. Konsequenz für die Teams sind spürbare Verhaltensunsicherheiten und ein „dünnnes Eis“ in der gemeinsamen Einschätzung von

Teamreife und Teamqualität., dem eigentlichen Arbeitsauftrag, der Fähigkeit zur Konfliktlösung.

3. Ein weiterer „Baustein“ der Teamkrise: *eine massive Rollenverunsicherung* der Beschäftigten. Die Berufsgruppen im Wandel befindet sich in einem mehrfachen Rollenkonflikt, der sich auf die soziale Stabilität und Arbeitsfähigkeit der Teams und Projektgruppen auswirkt. Führungsvakuum und das Fehlen der klaren institutionellen Rolle erklärt die hohe Wertigkeit der informellen Rollen im Team. Ist die Ausübung dieser Rollen durch Rückzug oder Ausgrenzung aus der Gruppe ebenfalls in Frage gestellt, kann ein Ausweichen der Person auf psychische und somatische Rollen als ein Rollenhandeln auf sehr basaler Ebene beobachtet werden. Die Spirale der Konfliktverschiebung verläuft von der strukturellen Ebene, über die soziale Ebene, auf die individuell psychisch-somatische. ** Der Schauplatz der Konfliktaustragung ist dann nicht mehr die Gruppe sondern die eigene Befindlichkeit. Nicht Rollenstarrheit (Ich will mich nicht verändern....) sondern Rollenungewissheit und intrapsychische Rollenkonflikte führen zu den bekannten Blockaden, Reibungsverlusten, Kommunikationsstörungen und Motivationseinbrüchen bei Beschäftigten. Wandel und Widerstand gehen in eine unzertrennliche Koalition und Berufsgruppen im Wandel blockieren sich gegenseitig. Entsprechend dieser Arbeitshypothese ist nicht die Qualität der Beziehungen maßgeblich verantwortlich für die Gestaltung der Arbeit, sondern das Vorhandensein- bzw. Nichtvorhandensein von geeigneten Arbeitsrollen entscheidet über die Qualität der persönlichen Arbeitsbeziehungen und Teamstrukturen. Auswirkungen unklarer institutioneller Rollen:

- Konflikte auf der persönlichen Ebene mit unterschiedlichen Formen der Konfliktaustragung
- Bildung von Zweckbündnissen.
- Konkurrenz verschiedener Personen um die gleiche Domäne
- Vernachlässigung wichtiger Arbeitsbereiche
- Verteidigung der eigenen Domäne und Betonung ihrer Wichtigkeit.
- Klagen über sich verschlechternde psychische und körperliche Befindlichkeit.

***Im psychiatrischen Rollenkonzept von MORENO wird zwischen Klassen von Rollen differenziert, die hier zur Handlungstheorie im Organisationsentwicklungsprozess beitragen. Nach seinem Verständnis umfasst der Rollenbegriff sowohl eine individuelle als auch gesellschaftliche Dimension und versteht sich als eine „Fusion persönlicher und kollektiver Elemente. Jede Rolle hat zwei Seiten, eine persönliche und eine kollektive“ (Hochreiter, 2004). Unter dem Begriff der primären Rollenkategorien werden Klassen von Rollen unterschieden. Nach der hier getroffenen Definition sind die Verhaltensmuster von Mitarbeitern in einer Organisation durch formale, in den Strukturen festgelegte Rollen bestimmt (institutionelle Rollen). Ebenso werden sie durch die offizielle Berufsrolle (soziale Rollen) und durch informelle, in den gesellschaftlichen Normen einer Berufsrolle und in Beziehungsmustern und Normen einer Institution festgelegte Rollen (transzendente und psychische Rollen) geregelt.*

2. Teamsupervision als dynamisierender Prozess

Die beschriebenen Phänomene „Turboeffekt“, „Orientierungsverlust“, „Rollenverunsicherung“ ergeben den speziellen *Cocktail in der Dynamik* dieser Teams. Sie geprägt von Vorsicht und Diffusität auf der Handlungsebene. Ein wesentliches Merkmal ist die Widerstandsdynamik, die jeder Veränderungsbereitschaft im Wege steht. Nach dem Motivationstheorien von Anne Hale ist das „Schwungrad der kreativen Veränderungsbereitschaft“ blockiert.

Schema: Soziometrischer Zirkel

Literatur: Anne Hale (halbe Seite)

Frühling, Sommer, Herbst und Winter stehen hier symbolisch für die unterschiedlichen Motivationslagen für Veränderung. Während der „Frühling“ für Akzeptanz in der Gruppe und Ideenvielfalt steht, der Sommer für Kontinuität und Reife, sind „Herbst“ und „Winter“ geprägt von Gefühlen der Nichtakzeptanz, des Widerstands und der inneren Abkehr. In „gesunden“, d.h. nicht von der Krise bedrohten Teams ist die soziometrische Abbildung der Teilnehmer ziemlich auf alle Felder verteilt. „Das Schwungrad“ für Veränderung wird durch die verschiedenen Motivationslagen der Teilnehmer in Gang gehalten. Wir finden Teammitglieder, die mit Wandel und Veränderung (Frühling) identifiziert sind, ebenso finden sich Personen in der Phase des Bewahrens und der Sicherung, bzw. Ausgestaltung von vorhandenen Strukturen (Sommer) usw. In der Krise ist die soziometrische Verteilung deutlich verändert. Die Phase des Herbstes ist überrepräsentiert, der Übergang in den Winter (Gefühle von Abschied, Aufgabe von alten Ideen) blockiert. Ohne das Modell hier zu sehr zu strapazieren wird in der Metapher die Zielsetzung von Supervision in Krisenteams deutlich: Die Erhöhung der Handlungs- und Veränderungsfähigkeit durch Wiederherstellung einer „gesunden“ Teamdynamik.

Teamsupervision, hier ausgelegt als ein Verfahren zur Wiederherstellung von Veränderungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit, verabreicht folgende „homöopathische Dosis“ zur Stärkung des Systems:

- Entschleunigung durch Visualisierung der aktuellen Dilemmata – „2 steps back“
- Erleben der persönlichen Veränderungsmotivation- und dynamik
- Enttabuisierung der zentralen Frage: Wollen wir die Veränderung wirklich?

- Rollenaufbau- und berufsübergreifende Rollenklärung
- Rollentraining

Hier wird Teamsupervision im institutionellen Gefüge immer auch zur Rollenberatung und Hilfe zur klaren Einsicht in die eigene Berufsrolle und deren persönliche Gestaltung. Doch bevor es so weit ist, besteht die eigentliche „Kunst“ des Supervisors in der positiven Veränderung der Dynamik, weil sie die Grundlage für alles Lernen und kreatives Verändern in der Gruppe ist:

Prinzip 1: „Two-steps-back“

Die Dynamik zu verändern bedeutet im ersten Schritt die Rückbesinnung auf den Ist-Zustand, d.h. auf die in der Gruppe vorhandene Problem- bzw. Konfliktsicht. Wie aus dem Ansatz des Psychodramas bekannt, verlangt die Vorwärtsbewegung in eine Lösungsbereitschaft immer eine für den Problemträger oder Protagonisten (in diesem Fall das Team) zutreffende Rückbesinnung auf das derzeit vorhandene. Die szenische Darstellung der aktuellen Situation auf den Ebenen Struktur, Kommunikation und Rollenverteilung ist notwendige Voraussetzung für Veränderungsdynamik (vergleiche Morenos Kreativitätstheorie). In der Praxis bedeutet dies, den Film zunächst anzuhalten und in einem ersten Schritt Zeit und ein entsprechendes methodisches Instrumentarium (Visualisierung durch Szene, Zeichnung, Symbolisierung, Soziometrie) zur Verfügung zu stellen, damit die Gruppe sich in aller Sorgfalt der Darstellung von Dilemmata stellen kann. Getreu unserer Hypothese, daß eine Struktur- und Rollenklärung in hierarchieübergreifenden Teams im Vordergrund steht, sind aktionsorientierte Aufbauten und Visualisierungen der Einstieg in die Teamentwicklung. In Skulpturen, Bänderarbeiten und Soziometrien erarbeiten sich die Teilnehmer die offizielle und persönliche Sicht der Organisation. Wie unter Mikroskop betrachten sie unter Zuhilfenahme gestalterischer und symbolischer Hilfsmittel das Herzstück ihrer Organisations- und Führungsstrukturen. Im Abgleich der unterschiedlichen Sichtweisen und im Bauen an der Wirklichkeit entsteht eine erste Plattform der gemeinsamen Weltansicht. Nicht (mehr) im Sinne des gemeinsamen Jammerns, vielmehr als schöpferischer Prozess eines naturgetreuen Nachstellens der Ist-Situation. In aller Regel schafft die dramaturgisch eingefärbte Situationsdarstellung starke Identifikationen mit der Gruppe, aber auch Affekte der Empörung, des Ärgers und der emotionalen Handlungsimpulse.

Prinzip 2: Die „Neutralität“ des Supervisors

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen der ersten Phase der effektiven Anwärmung ist die Rolle des Supervisors/der Supervisorin. Er hält die Spannung durch sensiblen Umgang mit den verschiedenen, stellenweise auch sehr irrationalen Problemsichten und bleibt hinter der Gruppe zurück, um schnelle Schüsse in Richtung Ratschlag und Lösung einzufangen und zu einer differenzierten, an den Realitäten orientierten Darstellung festzuhalten. Er/sie bleibt in der Balance

zwischen dem Vorhandenen und Gewünschten. Konnotiert positiv das Ergebnis ohne Anwaltschaft für aktive Veränderung in eine Richtung (auch wenn vom Auftraggeber häufig gewünscht). Die Supervisorin spielt die Unbeteiligte im System, immer bemüht um den sorgfältigen Einsatz ihrer Regieführung, um den Ist-Zustand genau zu erfassen und das System zu dynamisieren bei gleichzeitiger Entschleunigung .

Prinzip 3: Zieltransparenz

Teams in Zeiten der Krise sind über die originären Ziele der Organisation nicht wirklich informiert. Die Gründe für Informationsverlust und Knappheit der Begegnung sind Teil der Krise (s.o.). In sofern ist die Zieltransparenz eine wesentliche Voraussetzung für die Beweglichkeit des Teams. Dies bedeutet eine Abkehr von der Supervision in hierarchisch „homogenen“ Settings. Die temporäre oder dauerhafte Integration von Führungskräften, Controllern und anderen am Management der Organisation beteiligte Kräfte ist selbstverständlich und für die Teammitglieder in dieser Phase der Supervision einleuchtend.

In der neuzeitlichen Literatur zum Changemanagement im Unternehmen wird gerne zwischen verschiedenen Teamarten wie dauerhaft, temporär, themenbezogene Teams und Projektteams unterschieden. In der Supervision treffen sich immer häufiger „die neuen Teams“, die nicht länger die personelle Besetzung von Schichten oder Stationen einer Organisation repräsentieren, sondern die heterogenen, berufsgruppen- und hierarchie übergreifenden Netzwerke, die mit einer gemeinsamen Zielsetzung betraut sind und Problemlösung zum „Job“ gehört. Teamsupervision macht sich immer mehr die in der Organisationsentwicklung unverzichtbaren „neuen Teams“ zu nutze und stellt sie je nach Fragestellung variabel zusammen (Beispiel aus der Kinder- und Jugendpsychiatrie).

In dieser Phase der Teamsupervision steht die Zielperspektive d.h. die unmittelbaren Erwartungen an die Teamarbeit im Vordergrund. Der Supervisor stellt sich der Anforderung vor dem meist unzufriedenem Publikum Zeit und Raum für eine systematische Zielklärung (ebenfalls nach dem Prinzip der praxisnahen Visualisierung) einzuholen.

Prinzip 4 „Commitment“

Sind die Ziele kommuniziert ist die Dynamik in der Gruppe anders gefärbt: . „Die Phase des Herbstes“ war gekennzeichnet durch Ärger, Resignation und Widerstand. Mit der Zieltransparenz kommt die Phase des Winters, d.h. eine an den eigenen Motiven und Ressourcen orientierte Reflexion der anstehenden Veränderungen. Einsicht und Trauer erscheinen oft parallel auf der Bühne, aber auch deutlichere Fragen an die eigene Rolle, den anstehenden Aufgaben und der Frage des Möglichen. Erst an dieser Stelle ist ein Commitment, hier eine Vereinbarung zur gemeinsamen Problembewältigung möglich. Der „Schwung“ in den Frühling (und damit zur gemeinsamen an klaren

Zielen vorgegebenen Teamentwicklung) ist auf dem Hintergrund von klaren, meist schriftlichen Vereinbarungen möglich, aber er braucht seine Zeit. (3 bis 4 Sitzungen).

Prinzip 5 „Rollenberatung und Rollentraining“

Vor dem Hintergrund einer positiven Veränderungsdynamik sind die Realitäten (Ist und Soll) beleuchtet und im Hinblick auf die persönliche Motivation der Teilnehmer einschätzbar. Nun folgt die Phase des „kreativen Neubaus“. Auf der improvisierten „Bühne“ der Vorstellungen und Phantasien schaffen die Teilnehmer in sehr engagierter Form eine neue Struktur der Zusammenarbeit. Die Gruppe gelangt über das Spiel mit „Architekturen“ und Visualisierungen auf die Meta-Ebene und im günstigen Fall bekommt sie Zugang zu den neuen Arbeitsrollen.

Dieser Zugang ist Voraussetzung für den nächsten Schritt der Teamentwicklung: Das *Role-Taking*. Ohne die Vorgehensweise der Auswahl und Entscheidung für ein neues Teammodell auf der Surplus Reality hier im einzelnen auszubreiten, geht es in einem weiteren Schritt um die Entdeckung und Stabilisierung der neuen Rollen. Dies gelingt über Probehandeln und Aufbau von Szenarien im Alltag. Die Teilnehmer sind aufgefordert, sich mit den Ausprägungen der neuen Teamrollen, den sozialen und psychischen Auswirkungen auseinander zu setzen. Der Aufbau von Rollenatomen (Innensicht) und der Rollentausch mit Vertretern anderer Berufsgruppen (Außensicht) zeigt die noch vorhandenen Konflikte aber auch Zugänge und Potentiale. Das Wechselspiel zwischen der Arbeit des Supervisors auf der *äußeren und inneren Bühne* des Teams stabilisiert die neuen institutionellen und sozialen Rollen und schafft innere – psychische - Sicherheit.