

Systemlösungen in der Personal- und Organisationsentwicklung

Team- und Projektmanagement-Beratung, Coaching Supervision und Arbeitsplatznahe
Qualifizierungssysteme

Projektbericht über Maßnahmen in einer ostdeutschen Großstadt

Bernd Schmid - Peter Fauser

1. Einführung

Dieser Zwischenbericht wendet sich an Fachleute im Bereich Humanressourcen. Wir denken hier ebenso an interne und externe Trainer/Berater wie an Personen, die in diesem Bereich Managementfunktionen ausüben und für Fach-, Produkt-, und Strategiefragen in den Bereichen PE, OE, Bildung und Beratung verantwortlich sind.

Was ist Gegenstand dieses Berichts?

An einem exemplarisch dargestellten Organisationsentwicklungs- und Professionalisierungsprozess sollen einerseits innovative Perspektiven für den Bereich Humanressourcen, andererseits unser Verständnis von professionellem Denken und Handeln in unseren Rollen als externe Organisationsberater expliziert werden.

Angesichts steigender Anforderungen im Bereich Humanressourcen heißt professionelles Denken und Handeln für uns vor allem der kreative, ökonomische und gleichzeitig wirksame Umgang mit Komplexität. Hierbei gilt es - nach einer Ära des Wildwuchses - ein in vieler Hinsicht neues Verständnis der Organisationsberatung (Systemqualifikation) ebenso zu diskutieren, wie auch zeitgemäße und effektive Formen der Weiterbildung (Personenqualifikation) zu entwickeln.

Bezogen auf diese Herausforderungen möchten wir mit diesem Bericht die in unserem Institut entwickelten Perspektiven und Vorgehensweisen vorstellen.

2. Konzeptuelle Leitideen und Handlungsprämissen unseres Beratungsmodells

Systemlösungen auf der Ebene der Produktprogramme

Ein zentraler Begriff unserer professionellen Orientierung ist der Begriff der **Systemlösung**. Bezogen auf die jeweilige - meist komplexe - Problemstellung einer Organisation fragen wir uns, welche (Beratungs- und Qualifizierungs-)Produkte wie konfiguriert und aufeinander abgestimmt werden müssen, um einen relevanten Beitrag zur Problembewältigung bzw. konstruktiven Weiterentwicklung einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen leisten zu können.

Konzeptionell unterscheiden wir dabei zunächst grundsätzlich zwischen system- und personenqualifizierenden Maßnahmen.

Unter dem Begriff der **Systemqualifikation** fassen wir Maßnahmen, die zu einer Optimierung des Systems (der Organisation/der Abteilung/des Teams) beitragen sollen. Diese Veränderungen können Aspekte der Aufbau-, der Ablauforganisation, aber auch Fragen der Team- oder der Führungskultur der Organisation betreffen.

Unter dem Begriff der **Personenqualifikation** fassen wir Maßnahmen, die zur Weiterentwicklung der Kompetenzen beitragen sollen, die in den jeweiligen professionellen und organisatorischen Rollen relevant sind. Hierzu zählen Maßnahmen, die zur Kompetenzentwicklung z.B. in den Bereichen Management und Führung, Projektmanagement oder der professionellen Selbststeuerung in komplexen Handlungsfeldern beitragen sollen.

Spezifikationen dieser Hauptunterscheidung sind Maßnahmen, die wir unter den Begriffen „Systemintelligente Personenqualifikation“ und „Personensensible Systemqualifikation“ konzipieren.

Systemintelligente Personenqualifikation beschäftigt sich mit der Frage, wie Personenqualifikation spezifiziert werden muss, dass sie als qualitativ hochwertiger Beitrag für das Funktionieren des Gesamtsystems relevant werden kann. In dieser Publikation werden wir Supervision und Intervision sowie die Qualifizierung von Personen im Bereich Projektmanagement als Beispiele für einen solchen Ansatz näher erläutern.

Personensensible Systemqualifikation beschäftigt sich dagegen mit der Frage, wie ein System qualifiziert werden muss, dass das Kompetenzpotential der Organisationsmitglieder optimal zur Entfaltung kommen kann. Aktuelles Beispiel für diese Maßnahmen ist die Einführung von Gruppenarbeit (teilautonome Arbeitsgruppen), welche u.a. Eigenverantwortung, Qualitätsbewusstsein und Motivation der Mitarbeiter fördern sollen. Andere Beispiele sind die Einführung von Projektmanagement oder überhaupt die verstärkte Bearbeitung von Aufgaben in Teamstrukturen.

Vor dem Hintergrund dieser prinzipiellen Unterscheidungen steht der Begriff „Systemlösung“ (auf der Ebene der Produktprogramme) nun für unsere Orientierung, dass system- und personenqualifizierende Maßnahmen in einem wechselseitigen Ergänzungsverhältnis zueinander stehen. Sie müssen deshalb - bezogen auf die jeweils gegebene Fragestellung - aufeinander abgestimmt sein, so dass sie zusammen ein funktionales Ganzes ergeben:

Systemqualifikation (z.B. Implementierung von abteilungsübergreifender Projektarbeit) kann nur erfolgreich sein, wenn die entsprechenden Kompetenzen (z.B. Rollen- und Kontextbewusstsein) bei den Mitarbeitern entwickelt sind. Umgekehrt macht Personenqualifikation nur dann Sinn, wenn die erworbenen Fähigkeiten mit den entsprechenden Struktur- und Kulturkomponenten des Systems (z.B. aufbau- ablauforganisatorische Rahmenbedingungen, Führungskultur) kompatibel sind; - sonst qualifiziert man Mitarbeiter im schlimmsten Fall aus dem System hinaus.

Im hier vorgestellten Beratungsprojekt werden wir zeigen, wie eine spezifisch definierte Teamentwicklung und Projektmanagement-Beratung als primär systemqualifizierende Maßnahmen, sowie Coaching, Supervision und Intervision als primär personenqualifizierende Maßnahmen im Beratungs-/Qualifizierungsprozess phasenspezifisch und flexibel konfiguriert und miteinander kombiniert werden. Ebenso wird deutlich werden, wie sich diese Maßnahmen im Verlauf des Beratungsprozesses gegenseitig in ihrer Wirkung unterstützen können.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem phasenflexiblen und quasi „polymorphen“ Experten-/Beratungsmodell, insofern die oben skizzierten Grundprodukte nach den jeweiligen Erfordernissen einer Beratungsphase konfiguriert und spezifiziert werden. („polymorph“ lt. Duden: viel-/verschiedengestaltig)

Ebenfalls werden wir in dem hier vorgestellten Beratungsprojekt bei der Darstellung der Maßnahmen zur Teamentwicklung unser beraterisches Rollen- und Handlungsverständnis verdeutlichen. Organisationsentwicklung (bzw. Teamentwicklung) als Managementaufgabe, Beratung als Kodramaturgie und das Eingehen strategischer Kompromisse werden hierbei die wichtigen Leitideen sein.

Supervision und Intervision als systemintelligente Personenqualifikation

Immer noch weit verbreitete Bildungsmaßnahmen versuchen („nach dem Gießkannen-Prinzip“) über die breit angelegte Vermittlung von Theorien, Methoden und Skills zu verschiedenen Kompetenzbereichen (wie z.B. Führung, Kommunikation, Fachwissen, Projektarbeit, etc.) zur Personenqualifizierung beizutragen.

Hier entstehen dann die bekannten Transferprobleme, denn die Kenntnis von „Rezepten“ (personen- und kontextunspezifisches Handlungswissen) ist noch keine hinreichende Bedingung dafür, dass jemand dann nach den Erfordernissen der jeweiligen Situation auch „kochen“ kann. „Wissen“ und die Kompetenz zur situationsintelligenten professionellen Selbststeuerung (d.h. der kontextangemessenen Operationalisierung von relativ abstraktem Wissen) sind zweierlei!

Als personenqualifizierende Maßnahme favorisieren wir deshalb Supervision als Methode einer beratungsorientierten Professionalisierung.

Supervision ist die Praxisberatung von Professionellen durch einen ausgebildeten Supervisor. Im Zentrum dieses Vorgehens stehen anspruchsvolle Praxissituationen und das darauf bezogene Praxishandeln des Supervisanden. Das heißt, es werden exemplarische Figuren der professionellen Selbststeuerung - und eben nicht nur die bloße Wissensvermittlung - zum Gegenstand der Maßnahme gemacht. (Falls es deutlich werden sollte, dass es bei einer bestimmten Fragestellung nur an „Wissen“ fehlt, wird dies natürlich auch problemspezifisch vermittelt.)

In der Supervision werden auf der Basis des situativ sichtbar werdenden Kompetenzprofils - bezo-

gen auf Persönlichkeit, Rollen und Kontext - Optionen entwickelt, die **passgenau** auf den jeweils spezifischen Ergänzungsbedarf des Supervisanden (z.B. einer Führungskraft) zugeschnitten sind.

Wir betrachten die in die Supervisionen aktuell eingebrachte Praxissituation andererseits auch als exemplarische Situation, d.h. wir gehen davon aus, dass die hier entwickelten Optionen und Perspektiven sehr häufig auch für eine generelle Kompetenzerweiterung – über die aktuell thematisierte Praxis herausforderung hinaus - relevant sein können. Insofern hat dieses Vorgehen dann - neben dem Aspekt der Soforthilfe - auch einen langfristigen Nutzen bzw. Lerneffekt für den Professionellen.

Wenn Supervision in einem Gruppen-Setting zur Anwendung kommt, zeigt sich häufig, dass auch die anderen Teilnehmer - die gerade nicht „dran“ sind - von dieser Art der sehr individuellen und spezifischen Praxisberatung profitieren, indem sie für ihre Praxis Parallelüberlegungen anstellen können. (Wir nennen das auch „Trittbrettfahren“.)

Wenn wir Supervision als „systemintelligente Personenqualifikation“ kennzeichnen, sind damit Annahmen über den Wirkungsbereich dieses Vorgehens verbunden. Wie dargestellt, fokussiert Supervision primär die rollen- und kontextspezifische Kompetenzentwicklung bezüglich der professionellen Selbststeuerung des Supervisanden. Ist dies erfolgreich, können andererseits dadurch auch positive Veränderungsimpulse für andere Aspekte des Systems gesetzt werden:

Zum Beispiel kann in der Supervision besprochen werden, dass ein Projektleiter etwa bei Personalengpässen, anstatt ausschließlich „Einsichts- und Überzeugungsarbeit“ gegenüber den Linienverantwortlichen zu leisten, stattdessen die Geschäftsführung zu einer Aufgabenpriorisierung herausfordert. Geschieht dies in einer adäquaten Weise kann diese „Herausforderung“ als wichtiger Beitrag zu einer funktionalen Abwicklung auch anderer Projekte wirksam werden. (Würde diese Priorisierungsfunktion bei Ressourcenkonflikten zwischen Linien- und Projektorganisation institutionalisiert werden, würde man zur Klärung dieser Fragestellungen etwa einen Lenkungsausschuss einsetzen.)

Die in der Supervision generierte Option hat dann neben dem personenqualifizierenden Aspekt für den Projektleiter auch systemqualifizierende Effekte.

Implementierung eines arbeitsplatznahen selbstorganisierten Lernsystems

Supervisionsorientierte Professionalisierung kann nicht nur für sich allein als Qualifizierungsmaßnahme zur Anwendung kommen, sondern ausdrücklich als erster Schritt für die Implementierung einer **Intervisionskultur** im Unternehmen dienen. Methodik und Didaktik der Supervision dienen dann als Orientierungsmodell für eine Lernform, die wir **Intervision** nennen. Wir verstehen darunter die moderierte kollegiale Praxisberatung.

Dieses Lernmodell sieht vor, dass sich - auf Eigeninitiative basierend - eine Gruppe von Kollegen zur

gegenseitigen Beratung am Arbeitsplatz zusammen findet. In diesen Gruppen werden, analog dem Supervisionsmodell, von einzelnen Teilnehmern Fragestellungen eingebracht und es werden - bezogen auf diese Fragestellungen - von der Gruppe selbst Lösungsansätze erarbeitet.

Ziel ist es, dass nach einer Qualifizierungsphase für diese Art des mit- und voneinander Lernens, sich diese Lerngruppen „verselbständigen“ und in einer bedarfsgerechten Form in die Arbeitsabläufe der Organisation eingebunden werden.

Damit diese Gruppen erfolgreich sind und am Arbeitsplatz eine hohe Priorität erhalten, müssen sie einer bestimmten Interventionsdidaktik folgen. Die Lehre dieser Didaktik und das Einüben dieses Beratungsmodells anhand von konkreten Praxisbeispielen sind deshalb wichtige Elemente eines supervisionsorientierten Weiterbildungsmodells, welches als Ausgangsbasis für die Implementierung einer Interventionskultur dienen soll.

Kontinuität und Effektivität der Lerngruppen sind aber nur dann sichergestellt, wenn neben der Qualifizierung auch von Seiten des Managements und der internen PE-Verantwortlichen (als Fachpromotoren) dafür eine entsprechende Unterstützung und Förderung erfolgt. (Die Frage der dazu erforderlichen Implementierungsstrategie wird noch erörtert werden.)

Neben der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten für individuelle Praxis Herausforderungen hilft dieser Ansatz des gemeinsamen Lernens, einen „gemeinsamen Geist“ unter Professionellen zu etablieren und weiterzuentwickeln. Wir sprechen hier von systemqualifizierenden Nebeneffekten, die ein solches Vorgehen häufig zur Folge hat. Damit sind diese Lerngruppen ein gutes Instrument, um auch die Team- und Lernkultur in einer Organisation zu fördern, - d.h. damit dezidiert systemqualifizierende Maßnahmen entbehrlicher zu machen.

Beraterische Implementierungsstrategien

Zu Beginn jeder Beratung findet eine **Kulturbegegnung** zwischen Berater- und Klientensystem statt. Wirklichkeits- und Problembeschreibungen (plus dazugehörige Lösungsvorstellungen) aus der Sicht und in der Sprache des Klientensystems treffen auf die Beschreibung von Beratungsprodukten, die einen Beitrag zur Problemlösung des Klienten leisten sollen. „Beratung“, „Teamentwicklung“, „Coaching“, „Supervision“ oder „Projektmanagementberatung“, etc. sind fachspezifische Begrifflichkeiten, die zwar häufig bereits im Begriffsrepertoire des Klienten/Kunden vorhanden sind. Bei näherem Hinsehen zeigt es sich aber oft genug, dass die damit verbundenen Vorstellungen doch sehr divergent sein können. (Warum sollte das hier auch anders sein, - wenn zwischen Beraterkollegen unterschiedlicher Provenienz dies ein häufig anzutreffendes Phänomen ist.)

Dies bedeutet zunächst, dass Beratungsprodukte „kundenfreundlich“ beschrieben („versprachlicht“) werden müssen. Bei der Darstellung des Vorgesprächs sowie den ersten

Maßnahmen im hier vorgestellten Beratungsprojekt werden hierfür Beispiele genannt.

Kundenorientierte Produktbeschreibungen sind nur der erste Schritt für eine gelungene Ankoppelung an das Klientensystem.

Ein weiterer zentraler Aspekt unserer Implementierungsstrategie von Systemlösungen ist deshalb die Verwirklichung von **Prototypen** aus dem dazugehörigen Produktprogramm. Gemeint ist damit die Verwirklichung von „Kostproben“ aus der Speisekarte des Produktprogramms, welches bezogen auf einen Problemkomplex angezeigt erscheint.

Bei der exemplarischen Verwirklichung der Maßnahmen erlaubt das eigene Miterleben und Einbezogenheit für Adressaten (Kunden/Entscheider) eine sehr viel bessere Einschätzung, ob ein bestimmtes Beratungsprodukt als relevant, nützlich oder sinnvoll erachtet werden kann.

Bei der Darstellung des Vorgesprächs zu dem hier beschriebenen Projekt und der ersten Seminarwoche werden hierfür Beispiele vorgestellt.

Externe Berater als Implementierungsstrategen von Produktprogrammen

Bei dem hier vorgestellten Beratungsprojekt ist bedeutsam, dass wir als externes Beraterteam bezüglich der Implementierung des Produktprogramms Funktionen wahrnehmen, die ansonsten eher interne PE- und OE-Verantwortliche übernehmen.

Üblicherweise übernehmen interne PE- und OE-Verantwortliche die Vorklärung einer Problemstellung, die Auswahl der dafür geeignet erscheinenden Maßnahmen, sowie die Steuerung und Abstimmung der dazu erforderlichen Ressourcen.

Je nach professionellem Profil solcher OE-/PE-Abteilungen („Verwalter standardisierter Bildungsmaßnahmen“ vs. „Designer von problemspezifisch konfigurierten Produktprogrammen“ könnte man hier pointiert die Polaritäten benennen) würde dann das Produktangebot wahrscheinlich unterschiedlich ausfallen:

Es würde im Hinblick auf Effektivität und Ressourceneinsatz einen erheblichen Unterschied machen, ob man z.B. bei Problemen in der Abwicklung von Projekten, die darin involvierten Mitarbeiter in standardisierte Maßnahmen aus einem vorhandenen Bildungskatalog „schickt“ (Seminare zum Thema Projektmanagement) oder ob man nach einer Diagnose ein sehr spezifisches Produktprogramm anbietet, dessen Elemente problembezogen spezifiziert und aufeinander abgestimmt sind.

Im ersten Fall wäre etwa der Projektleiter ein Teilnehmer eines Seminars zum Thema Projektarbeit. Im anderen Fall würde man ihm als ein Programmelement z.B. eine Life-Supervision als Unterstützung in der Führung des Projektteams anbieten. Als weiterer Baustein des Produktprogramms könnte hier dann die Fachmoderation der nächsten Meilensteinsitzung zwischen Auftraggeber, Projekt- und Linienverantwortlichen vereinbart werden.

Im Falle des hier vorgestellten Beratungsprojekts kam der Kontakt zwischen dem Hauptverantwortlichen des Klientensystems und dem Leiter des Beraterteams - via persönlicher Empfehlung - direkt zustande. Der interne Bildungsverantwortliche wurde erst zu einem späteren Zeitpunkt eingebunden. Insofern wurde hier die Umsetzung der oben genannten Implementierungsaspekte „Produktbeschreibung“ und „Verwirklichung von Prototypen des Produktprogramms“ von externer Seite geleistet.

Ein nicht zu vernachlässigender Implementierungsaspekt ist schließlich die **Ressourcenverträglichkeit** des Produktprogramms. Das heißt, das Produktprogramm muss so definiert und konfiguriert sein, dass es mit den (meist knappen) Ressourcen an Arbeitszeit, Budget und Anzahl der dabei involvierten Mitarbeiter kompatibel und dabei trotzdem wirksam ist.

Insofern sind die folgenden ökonomischen und ökologischen Überlegungen im nächsten Abschnitt auch unter dem Gesichtspunkt „Implementierung“ relevant.

„Beratung muss kreativ und ökonomisch sein!“ - Ökonomische und ökologische Aspekte von Systemlösungen

Zeitperspektive

Unterschiedlich spezifizierte system- und personenqualifizierende Maßnahmen zeigen ihre Wirksamkeit - ihren „Return on Invest“ - innerhalb unterschiedlicher Zeithorizonte. Dies bedeutet, dass auch in dem hier vorgestellten Projekt die verschiedenen Produktelemente der verwirklichten Systemlösung mit differenzierten Annahmen im Hinblick ihres Wirksamwerdens innerhalb unterschiedlicher Fristigkeiten verbunden sind.

Wenn wir zunächst zwischen einer relativ schnellen Wirksamkeit („Soforthilfe“) und einer Langzeitperspektive unterscheiden, gehen wir davon aus, dass insbesondere Coaching, Supervision sowie die Beratung aktueller Projekte und unser spezifischer Ansatz von Teamentwicklung relativ rasch wirksam werden können. Bezüglich der Maßnahme „Teamentwicklung“ ist dies vor allem mit unserem Ansatz der Kodramaturgie bei der Bearbeitung konkreter Arbeitsvorhaben im Leitungsteam verbunden. Näheres zu diesem Ansatz wird an entsprechender Stelle bei der Darstellung des Beratungsprojekts ausgeführt werden.

Bei der Implementierung des Intervisionsmodells als arbeitsplatznahes Lernsystem gehen wir dagegen eher von einer Langzeitperspektive aus. Wir rechnen für die Ausbildung von Intervisoren einen zeitlichen Aufwand von ca. 10 Tagen verteilt über ein Jahr. Danach ist damit zu rechnen, dass die Teilnehmer dafür hinreichend qualifiziert sind sich gegenseitig zu beraten und damit diese „Lernoberfläche“ ohne Supervisor in Szene setzen zu können.

Produktprogramm und verfügbare Ressourcen im Klientensystem

Der oben schon angesprochene Aspekt der Ressourcenverträglichkeit wurde im Beratungsprojekt in der Weise relevant, als dass hier die Produktelemente so definiert und konfiguriert werden mussten, dass sie zu den sehr knappen zeitlichen Ressourcen der Betroffenen kompatibel waren. Dies kam im Beratungsprojekt so zum Ausdruck, dass z.B. in bestimmten Beratungsphasen - entgegen einem sonst üblichen Verständnis von Teamentwicklung - konkrete und aktuelle Arbeitsvorhaben im Team unter der Moderation des Beraters bearbeitet worden sind. Das heißt im Zentrum der Aufmerksamkeit stand die Aufgabenbewältigung und nicht die Reflexion über eingeschränkte Teamkulturaspekte, wobei diese freilich - quasi nebenbei - dann auch Thema geworden sind.

Bei allen Maßnahmen wurde der Samstag als Beratungstag - ohne Freizeitausgleich für die Mitarbeiter - angesetzt. Neben dem Argument der momentanen Arbeitsbelastung (Chef der Abteilung: „Meine MA haben keine Zeit, um an zeitlich sehr aufwendigen Maßnahmen teilzunehmen!“) wurde dies damit begründet, dass die Teilnahme, außer dem Nutzen für die Organisation, auch positive Effekte für die Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Professionalität hat, die dann auch in anderen Arbeitszusammenhängen relevant werden kann.

Beraterentsorgung

Wenn das Modell einer supervisionsorientierten Personenqualifikation in einer Organisation erfolgreich implementiert ist, erzeugt dies auf Seiten der Mitarbeiter normalerweise eine hohe Nachfrage, d.h. dieses Produkt impliziert ein längerfristiges Engagement von ausgebildeten Supervisoren.

Dem gegenüber gehört für uns zur Beraterprofessionalität, dass man sich frühzeitig Gedanken macht, wie ein Beratungsprozess spezifiziert sein muss, so dass man sich auch wieder entbehrlich macht. Supervision ist deshalb für uns nur der Ausgangspunkt für die Implementierung von Intervention als arbeitsplatznahes Lernsystem in der Organisation. Das heißt, die Ausbildung von Intervisoren bedeutet die Implementierung von Beratungs-Know-how im Unternehmen. Ist dies erfolgreich geschehen, können wir uns als Berater wieder zurückziehen.

3. Projektbericht

Das Klientensystem in dem hier vorgestellten Projekt war das Hauptamt der Stadtverwaltung in „Oststadt“.

Vorgespräch mit dem Leiter des Hauptamtes (April 1993 in Wiesloch)

Der Leiter des Hauptamtes - nennen wir ihn hier Herr Schuster - erschien zu einem Vorgespräch über mögliche Beratungsleistungen im Institut. (Der Kontakt kam durch eine persönliche Empfehlung zustande.)

In diesem Gespräch schilderte er eingangs zunächst die allgemeinen Aufgaben und Funktionen des Hauptamtes, dann die besonderen aktuellen Herausforderungen sowie - aus seiner Perspektive - die damit zusammenhängenden Probleme.

Diese Informationen seien hier zunächst in zusammengefasster Form - angereichert durch prägnante Zitate - wiedergegeben:

Aufgaben und Funktionen des Hauptamtes

Das Hauptamt hat für die anderen Fachämter der Stadtverwaltung umfassende Querschnittsfunktionen wahrzunehmen. („Die Verwaltung der Verwaltung“). Die Aufgaben gliedern sich dabei in zwei Hauptbereiche, - in einen wirtschaftlichen und einen verwalterischen Teil.

Zum wirtschaftlichen Teil gehören sog. „allgemeine materielle Dienstleistungen“, wie z.B. Postdienste, Fahrdienst, Mitarbeiterverpflegung, Gebäudeverwaltung (Hausmeisterei, Reinigung, Erstellung und Instandhaltung von Gebäuden und haustechnischen Anlagen), sowie auch zentrale Beschaffungsfunktionen (Räume, Büromöbel, -technik und -material) mit einem Jahresvolumen von ca. 400 Mio. DM. Hierher gehören auch Aufgaben, die sich mit Entwicklung, Umsetzung und Pflege von EDV-Konzeptionen (Hard- und Software) für die Gesamtverwaltung befassen.

Im verwalterischen Teil ist das Hauptamt für die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Gesamtverwaltung verantwortlich. Dazu gehört z.B. die Erstellung des Gesamtstellenplans mit den dazugehörigen Stellenbedarfserhebungen und Stellenbewertungen.

Das Hauptamt besteht derzeit aus acht Abteilungen mit ca. 400 Mitarbeitern. Die gesamte Stadtverwaltung besteht im Kern aus 50 Fachämtern mit ca. 15.500 ihnen zugeordneten Mitarbeitern.

Aktuelle Herausforderungen und Probleme

Für Stadtverwaltungen in den neuen Bundesländern regelt der Einheitsvertrag die strukturelle und verfahrensmäßige Gestaltung einer Gesamtverwaltung. Bei der Umsetzung dieser Regelungen nach westlichem Muster hat das Hauptamt zentrale Koordinations- und Kontrollfunktionen.

Vor der Wiedervereinigung war das Hauptamt als eigenständige Organisationseinheit überhaupt

nicht existent. Vielmehr waren diese Funktionen „in DDR-Zeiten“ verschiedenen dezentralen Verwaltungseinheiten, verteilt über das Stadtgebiet, zugeordnet.

Herr Schuster berichtet, dass die Mitarbeiter bei der Bildung des Hauptamtes aus anderen Verwaltungsbereichen übernommen wurden. Vor diesem Hintergrund sieht er bezüglich der Aufgabenbewältigung im Hauptamt sowohl auf der Management- als auch auf Mitarbeiterseite einen erheblichen Qualifizierungsbedarf.

Schuster: „Fast alle Abteilungsleiter sind von mir aus anderen Bereichen der Verwaltung ins Hauptamt hereingeholt worden. Sie sind wenig befähigt und erfahren, aber in der Regel loyal.“

Der zunehmende Kostendruck in den öffentlichen Verwaltungen führt auch in Oststadt zu der Frage, wie eine Verwaltung nach wirtschaftlichen Kriterien aufbau- und ablauforganisatorisch restrukturiert werden muss. Gemäß seiner Querschnittsfunktion hat das Hauptamt hierzu einen zentralen Beitrag zu leisten.

Schuster: „Die wichtige Rolle, die ich einnehmen muss - und will - ist Strukturentwicklung der Gesamtverwaltung hin auf eine wirtschaftliche Orientierung zu beeinflussen!“

Wie derzeit in anderen öffentlichen Verwaltungen auch, sind hierbei auch in Oststadt hohe Personalabbau-Quoten umzusetzen. Das Hauptamt - verantwortlich für den Gesamtstellenplan und entsprechende Organisationsuntersuchungen - hat hier gegenüber der Gesamtverwaltung eine zentrale Steuerungsfunktion.

Schuster: „Es geht mir in sehr starken Maße darum, meine Mitarbeiter zu befähigen, solche organisatorischen Untersuchungen überhaupt leisten zu können.“

Zu den Optionen, die zu dieser wirtschaftlichen Orientierung beitragen sollen, zählt Herr Schuster die mögliche Privatisierung von Teilaufgaben der Verwaltung (z.B. Reinigungsdienste, Druckerei, Kantinendienste), die durch das Hauptamt koordinierte Aufgabenerledigung in hierarchie- und ämterübergreifenden Projektgruppen, sowie eine Veränderung im Aufgabenverständnis des Hauptamtes hin zu einem beratungsorientierten Dienstleistungsverständnis.

Schuster: „Ich habe ein Amt, das das Tagesgeschäft erledigen kann, das aber dieser Entwicklung hin zu einer wirtschaftlichen Orientierung nicht mehr folgt, wenn es so bleibt wie es ist!“

Und weiter:

„Die soziale Prägung in einem totalitären System macht meiner Ansicht nach die jetzt erforderliche (hauptamtsinterne und ämterübergreifende) Teamarbeit unmöglich. Mitarbeiter, die sich aus einer Verteidigungsposition heraus monatelang gegenseitig nur Briefe schreiben, versuche ich zu überzeugen und zu motivieren, - ja manchmal auch regelrecht dazu zu zwingen, indem ich sie per Anweisung in ein Zimmer "sperre" - , ihr Wissen miteinander auszutauschen, um dadurch einen Qualitätssprung in der Problembewältigung zu bekommen.“

Und bezogen auf eine Veränderung der organisatorischen Beziehung zwischen Hauptamt und Fachämtern:

„Ich möchte - eventuell mit ihrer Hilfe - aus einer Rolle herauskommen, wonach das Hauptamt ein Amt ist, dessen Entscheidungen man unterworfen ist. Stattdessen möchte ich in unserer Arbeit für die Fachämter zu einem Organisationsberatungsverständnis kommen, um so die „gestaltende Mitwirkung“ der von den Organisationsentscheidungen betroffenen Fachämter zu gewinnen. Hierzu brauche ich entsprechend qualifizierte Mitarbeiter.“

Und an anderer Stelle:

„Es geht mir darum, mich selbst und meine unmittelbaren Stabsstellen zu befähigen, in der Zusammenarbeit mit gleich- und höherrangigen Kollegen aus der Konfrontation über Verteilungskämpfe herauszukommen hin zu einer Teamarbeit. Es muss mir also gelingen, durchaus schmalspurig denkenden und hierarchiebewussten Menschen zu vermitteln, dass sie sich der Beratungsleistung durch das Hauptamt zu ihrem eigenen Vorteil bedienen können.“

„Ich kann gegenüber den Fachämtern theoretisch autoritär entscheiden, aber die Summe dieser autoritären Lösungen wären dann in der Durchsetzung einfach nicht leistbar, - insofern ist es absolut unsinnig, wenn ich autoritäre Wege beschreiten würde. Meine Mitarbeiter sind aber sehr leicht geneigt, sich hinter dieser autoritären Haltung zu verstecken. Ich muss sie dort rausholen, weil ihre und meine einzige Chance ist, die kooperative Form zu finden.“

Befragt, welche Möglichkeiten der Mitarbeiterqualifizierung ihm zur Verfügung stehen, konstatiert er, dass er die in der Gesamtverwaltung dafür vorhandenen Optionen nicht als Beitrag zur dieser Professionalisierung in seinem Sinn sehen kann:

„Meine Mitarbeiter sind für komplexe Aufgaben nicht hinreichend qualifiziert ... Es gibt keine effektive PE, sondern nur eine nach dem Gießkannenprinzip verteilte Massenausbildung, - wie z.B. isolierte Fortbildungsmaßnahmen zum Verwaltungsrecht. Dadurch entstehen noch keine neuen Formen der Zusammenarbeit. Ich brauche aber eine Beratertruppe, die in der Lage ist, bei hierarchieübergreifenden komplexen Problemen einen Beitrag zu leisten. Ich habe gemerkt, dass es

oft nicht am Fachlichen mangelt, sondern an kommunikativer Professionalität.“

Hinzu käme noch, dass, selbst wenn ein besseres Qualifizierungsangebot vorhanden wäre, im Moment schlicht nicht die zeitlichen und personellen Ressourcen vorhanden sind, um Mitarbeiter auf entsprechende Seminare schicken zu können.

Seinen eigenen beraterischen Unterstützungsbedarf sieht Herr Schuster vor dem Hintergrund dieser neuen Herausforderungen einmal im Bereich der fachlichen Führung seiner Abteilungsleiter:

Schuster: „Wir haben in Oststadt den hohen Anspruch - im Vergleich zu anderen Kommunalverwaltungen - führend neue Systemstrukturen für die kommunale Aufgabenerledigung einzuführen. Wir beginnen einen Weg zu gehen, für den wir keine Referenzen haben. Es reicht nicht, westliche Muster nur nachzuvollziehen, sondern wir müssen neue Wege gehen, sonst kommen wir mit unseren vielfältigen Problemen überhaupt nicht weiter. Es gibt in den öffentlichen Verwaltungen eine deutschlandweite Diskussion über dezentrale Ressourcenverantwortung, - dies entspricht wohl dem Begriff des "Lean-Managements" ist der Wirtschaft.

Für mich wird in einer möglichen Beratung die Umsetzung dieser Fernziele mit meinen Abteilungsleitern ein wesentliches Thema werden.“

Den anderen Bereich, für den er Unterstützung möchte, sieht er in der Kommunikation mit den anderen Amtsleitern in einem - wie er sagt - „harten Konfliktfeld“:

Schuster: „Ich befinde mich ständig in einem nicht definierten Gemisch von Führung und hierarchieübergreifender Kommunikation. Das sind vor allem Gruppierungen, die aus politischen Wahlbeamten (Dezernenten), dem Oberbürgermeister, Mitglieder aus Wirtschaftsunternehmen und den anderen Amtsleitern bestehen. Diese Gruppierungen sollen zur Lösung meist hochkomplexer Probleme beitragen, wobei aber die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten häufig unklar sind.“

Berater: „Das heißt, Sie stehen hier vor der besonderen Anforderung Definitionsleistungen auf der Ebene der Rollen und Perspektiven zu erbringen. Sie müssen ihre Mitmenschen in ihrer Rolle als Verhandlungspartner zunächst implizit dazu erziehen, dass sie lernen sich diesbezüglich abzustimmen. Das wäre ein Thema für Coaching für Sie.“

Schuster: „Insofern habe ich also für mich und meine Abteilungsleiter ein Interesse an Teamberatung aber auch an persönlicher Beratung, die ich in der eigenen Hierarchie nicht kriege.“

Definition eines Beratungs- und Qualifizierungsangebotes

In diesem Vorgespräch wurde ein Beratungs- und Qualifizierungsangebot definiert, das zunächst als „Experiment“ in Form eines Maßnahmenbündels auf verschiedenen Ebenen beschrieben wurde. Dabei impliziert die Verwendung des Begriffs „Experiment“, dass in einem ersten Schritt „Prototypen“ von verschiedenen Maßnahmen angeboten (und dann schließlich für eine erste Seminarwoche auch verabredet) wurden, die aus unserer Perspektive hier angezeigt und sinnvoll erschienen.

„Experiment“ meint auch, dass kein komplettes Maßnahmenbündel angeboten (und verkauft) werden sollte, dass von vorne herein mit einer Langzeitperspektive der Kooperation und gegenseitigen Verpflichtung verbunden ist.

Vielmehr gehen wir auch in diesem Fall von der Prämisse aus, dass Kunde und Beratersystem nach der Verwirklichung eines ersten Schritts eine entsprechende (Experiment-) Auswertung vornehmen und dann entscheiden sollten, ob und in welcher Form die Beratung/Qualifizierung fortgeführt werden kann.

Das in diesem Sinn angebotene Produktprogramm umfasste zunächst die Bausteine

- **Professionstraining** als Qualifizierungsmaßnahme für ausgewählte Mitarbeiter aus einzelnen Abteilungen unterhalb der Abteilungsleiter-Ebene,
- Implementierung eines **arbeitsplatznahen, sich selbst weitertragenden Lernsystems** („Learning near the job“),
- **Teamentwicklung** für das Leitungsteam (8 AL plus Hauptamtsleiter) und
- **Coaching** für Herrn Schuster.

Die relevanten Spezifikationen dieser verschiedenen Produkte sollen im Folgenden näher erläutert werden, - auch hier aus Anschauungsgründen anhand wörtlicher Zitate aus verschiedenen Stadien des Vorgesprächs.

Dabei soll die Art der Produktbeschreibung, welche als Strategie einer kundenorientierten Ankoppelung (bzw. Beschreibung) von Beratungsprodukten aufgefasst werden kann, anhand der wörtlichen Zitate ebenfalls deutlich werden.

Zum Professionstraining:

Berater: „Ich bin ja kein Verwaltungsspezialist, - das heißt, als Fachberater für Verwaltungsfragen kann ich gar nichts beitragen. Wenn ich jetzt bei dem was Sie erzählen überlege, was ich aber aus meiner Profession beitragen könnte, denke ich, sind das folgende Dinge:

Was ich beitragen kann, ist die professionelle Qualifizierung von Menschen, in komplexen Situationen intelligenter, sensibler und doch rollen- und organisationsbewusste Wege zu gehen. Diese „Wege“ müssen anhand von verschiedenen Praxisbeispielen immer wieder erarbeitet werden.

Wir nennen dieses Qualifizierungsmodell „Supervision“.

Darunter verstehen wir die Beratung von Mitarbeitern einer Organisation durch einen Supervisor. Im beraterischen Dialog werden hier anhand einzelner anspruchsvoller Praxissituationen des Professionellen, Impulse und Optionen für dessen Kompetenzerweiterung erarbeitet.

Es hat keinen Sinn den Leuten irgendein Lehrbuch beizubringen. Es wäre zu viel was sie lernen müssten, - sondern learning by doing, - abstrahieren und in der nächsten Situation intelligenter den eigenen Weg gehen.

...

Was wir somit leisten können, ist die Qualifikation von Menschen, sich in einem überkomplexen Feld zu positionieren und handlungsfähig zu werden, - d.h. es kommunikativ umzusetzen. Dies bedeutet einerseits die Entwicklung von Rollenbewusstsein, sowie z.B. auch die Berücksichtigung von juristischen Gesichtspunkten oder von Machtaspekten. Auf der anderen Seite ist die Kulturbegegnung mit dem anderen mit seiner Sichtweise zu leisten.

Solche Dinge sind im Prinzip immer zu hohe Anforderungen, - trotzdem müssen sie an Beispielen geübt werden, um bewältigbare, verstehbare und anfühlbare situative Lösungen zu entwickeln. Das ist unser Verständnis von Professionalität.

Diese Art der Schulung von Professionellen verwirklicht eine Lernkultur, bei der alle gleichberechtigt sind. Das heißt, beim gemeinsamen Lernen spielen die organisatorischen Rollen untereinander weniger eine Rolle.“

In einem nächsten Schritt kann dieses Vorgehen der supervisionsorientierten Weiterbildung als Modell für die Implementierung einer qualifizierten Beratungskultur unter Professionellen dienen. Wir nennen das hier **Intervision**, - gemeint ist damit die moderierte Praxisberatung durch Kollegen. Bei diesem Vorgehen lernen Mitarbeiter sich gegenseitig - bezogen auf ihre aktuellen Praxisfragen - zu unterstützen. Hier vermitteln wir das dazu notwendige Beratungs-Know-how. In einem nächsten Schritt kann dann diese Form des kollegialen Lernens ohne uns als Externe weitergeführt und gepflegt werden.

Von der Gestaltung und Implementierung solcher Prozesse verstehen wir hier etwas.“

Zur Teamentwicklung:

Berater: „Im Unterschied zu dieser Maßnahme der Personenqualifikation, bei der die jeweiligen Organisationsrollen und die daraus gestalteten Beziehungen untereinander nicht im Vordergrund stehen, ist bei der Teamentwicklung (als systemqualifizierende Maßnahme) jeder in seiner Organisationsrolle anwesend.

Hier wird es etwa um die Beziehungsgestaltung zwischen Ihnen und ihren Mitarbeitern gehen. Es geht um Fragen zur Führungs- und Teamkultur, ihrer Diagnose und - wenn notwendig - um die

Entwicklung von Optionen dazu.

Im Professionstraining bin ich Lehrer und Supervisor, - hier bin ich Teamberater.“

Coaching:

Für das Coaching wurden in diesem Gespräch zunächst zwei Bereiche definiert. Wie weiter oben schon skizziert, sollten einmal die kommunikativen Gestaltungsmöglichkeiten von Herrn Schuster in den ämterübergreifenden Arbeitsgruppen und Gremien thematisiert werden. Andererseits sollte hier auch die Gestaltung seiner hauptamts-internen Führungskommunikation Thema werden.

Schuster: „Mir wird es beim Coaching auch darum gehen, meine Möglichkeiten der Vermittlung komplexer Lösungen, die nicht auf meinem Machtanspruch basieren, zu erweitern.“

Berater: „Ich denke nicht in der Polarität Macht oder Kooperation. Ich denke Macht muss sein, aber es gibt sensible Macht, an der sich die anderen intelligent und kreativ anschließen können. Intelligente zentralistische Steuerung ist ein relativ einfaches Instrument Komplexität zu reduzieren.“

Schuster: „Sehr schön, - diese Diskussion würde ich gerne mit Ihnen führen!“

Erste Seminarwoche in Oststadt (September 1993)

Zur ersten Seminarwoche reiste der Leiter des Beraterteams allein nach Oststadt.

Von den zeitlichen Rahmenbedingungen wurde die Seminarwoche so gestaltet, dass die Maßnahme **Teamentwicklung** mit den Abteilungsleitern des Hauptamtes für die ersten zwei Seminartage angesetzt worden ist. Das **Professionstraining** sollte danach für zwei Tage stattfinden. Hier sollten Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen teilnehmen, die einerseits als Praktiker Unterstützung brauchen und von denen man andererseits annehmen konnte, dass sie über ein „Multiplikatorenpotential“ bezüglich der Einführung des Intervisionsmodells verfügen.

Der letzte Tag der Woche sollte dann im Leitungsteam für die Auswertung beider Maßnahmen, sowie für Planung der nächsten Schritte verwendet werden. Die **Coachinggespräche** mit Herrn Schuster wurden um diese Maßnahmen - je nach seiner Verfügbarkeit - „herumgruppiert“.

Im Folgenden möchten wir - überwiegend in chronologischer Reihenfolge - diese Maßnahmen in ihren wichtigsten Fokussierungen und Resultaten zusammenfassend beschreiben.

Teamentwicklung in der Leitungsgruppe

Anwesend waren die acht Abteilungsleiter/-innen und der Hauptamtsleiter Herr Schuster.

Gemäß einem üblichen Verständnis von „Teamentwicklung“ sollte in diesen beiden ersten Tagen, die Führungs- und Kommunikationskultur im Leitungsteam Gegenstand der Reflexion und Weiterentwicklung sein.

Chefentlastung

Als Problemfeld zeigten sich hier zunächst bestimmte Aspekte in der Kooperationsbeziehung zwischen Hauptamtsleiter und den Abteilungsleitern/-innen:

Herr Schuster hat ein starkes Bedürfnis nach **Chefentlastung** und sieht Probleme darin, dass ihm keine angemessenen Vorlagen gemacht werden. Dies betrifft Vorlagen, über die er direkt zu entscheiden hat, als auch solche, die er für übergeordnete Sitzungen mit anderen Amtsleitern und dem Oberbürgermeister braucht. Hierbei würden die Abteilungsleiter ihre Ko-Verantwortung für seine Handlungs- und Entscheidungsvorbereitung missachten, indem diese Vorlagen dann entweder überdetailliert seien oder ihm durch nicht plausible Schwierigkeitsbegründungen ganz vorenthalten werden.

Herr Schuster neigt dann zum harten Durchgriff und zum Selbstmachen. Der harte Durchgriff besteht aber in Drohungen und Apellen, nicht in engmaschiger Führungskommunikation.

Andererseits klagen die Abteilungsleiter, dass Herr Schuster für solche Abstimmungsprozesse bezüglich der Entscheidungs- und Vorlagenerarbeitung - selbst telefonisch - zu wenig verfügbar ist.

Überschreitung von Zuständigkeiten bei Entscheidungen

Diese Nichtverfügbarkeit des Hauptamtsleiters führt dann zu weiteren Konflikten, in denen der Hauptamtsleiter einerseits kritisiert, dass die Abteilungsleiter, wenn er nicht da ist, sich Entscheidungsrechte herausnehmen, die ihnen nicht zustehen. Die Abteilungsleiter entgegen dem, dass er eben nicht verfügbar sei, wenn sie eine Entscheidung mit ihm abstimmen wollten. („Wie kann ich mich mit Ihnen abstimmen, wenn ich Sie nicht mal ans Telefon kriege!“)

Dem hält dann wiederum Herr Schuster entgegen:

„Wenn Sie wissen, dass etwas dringend ist, sollten Sie nicht bis auf die letzte Minute warten und es dann - wenn ich nicht da bin - allein entscheiden, sondern es frühzeitig in einer Weise aufbereiten, dass ich es überhaupt in der Sitzung entscheiden kann!“

Kontextmarkierung: Unterscheidung verschiedener Arbeitsformen in Gruppen

Um zur Lösung dieser Problematik beizutragen, wurden hier zunächst von Beraterseite verschiedene Formen des Arbeitens in Gruppen unterschieden:

- Die Dienstbesprechung, in der unter Federführung des Hauptamtsleiters über Vorlagen diskutiert und entschieden wird.
- Vorklärungssitzung für Dienstbesprechungen.

Hier braucht der Hauptamtsleiter nicht anwesend sein, - und hier sollen Themen „dienstbesprechungsreif“ (d.h. entscheidungsreif) aufbereitet werden. Dafür wurde die Option eingeführt, dass einer der beteiligten Abteilungsleiter „übungshalber“ die Rolle des Chefs einnimmt und ein eingebrachtes Konzept auf seine Vorlagenreife hin begutachtet. Dabei hat dieser zu prüfen, ob eine Vorlage die angemessene Komplexität aufweist und so aufbereitet ist, dass eine Entscheidung getroffen werden kann. Wenn dies nicht gegeben ist, ist eine Anforderung für eine neuerliche Aufbereitung so zu definieren, dass die vorhandenen Ressourcen an Zeit und Aufmerksamkeit sinnvoll genutzt sind.

Erst wenn eine Vorlage dieses Übungsszenario durchlaufen hat und im Kollegenkreis auf diese Weise als „geeignet“ eingeschätzt worden ist, soll die Vorlage in die Dienstbesprechung eingebracht und Herr Schuster in seiner Führungs- und Entscheidungsfunktion eingefordert werden.

Dieses Setting sollte es ermöglichen, dass die Abteilungsleiter lernen, sich gegenseitig einzufordern, die angemessene Dichte und Komplexität in der Kommunikation zu verwirklichen, das heißt eine Thematik, bezogen auf eine Entscheidung oder Weiterverwendung des Hauptamtsleiters, angemessen zu bearbeiten.

- Problemerkörungsgruppen. Hier holen die Protagonisten für Arbeitsprojekte die dafür notwendigen Mitarbeiter zur kollegialen Problemerkörung zusammen.
- Diese Arbeitsform wurde wiederum von sog. Intervisionsgruppen unterschieden, bei denen die fallbezogene Kompetenzerweiterung der Protagonisten im Vordergrund stehen sollte. (Dazu s.u.)

Die Etablierung und Unterscheidung dieser verschiedenen Arbeitsformen hatte somit zum Ziel, die Dienstbesprechungen - und damit auch Herrn Schuster - von Aktivitäten, die jetzt der Arbeitsform „Vorklärung für eine Dienstbesprechung“ zugeordnet war, zu entlasten. Die anderen Arbeitsformen sollten daneben auch der Qualifizierung der Abteilungsleiter dienen.

Kommunikations- und Fokusdisziplin via Feedback und Moderation

Neben den genannten Problemfeldern „Chefentlastung“ und „Zuständigkeitsüberschreitung“ waren konkrete Beobachtungen des Beraters über andere dysfunktionale Aspekte die Kommunikationskultur ein weiterer Anlass für diese Differenzierung. Diesbezügliche Informationen wurden hier über die direkte Beobachtung einer Teamsitzung gewonnen.

Berater: „Ich habe sie zwei Stunden Teamsitzung machen lassen und mir angeschaut, wie sie diese

Sitzung strukturieren und kommunizieren. Ich habe ihnen dann Feedback gegeben, was sie anders machen können.“

Beispielsweise wurde das häufig beobachtbare „Abdriften“ von Fachdiskussionen (als Vorbereitung für die Planung der nächsten Schritte) in weltanschauliche Auseinandersetzungen zum Anlass genommen, entsprechende Rückmeldungen zu geben. Auf diese Weise wurde - neben der Unterscheidung verschiedener Arbeitsformen - ebenfalls zur Entwicklung von Fokus-/Kommunikationsdisziplin im Team beigetragen.

Neben solchen Rückmeldungen war die Moderation von Sitzungseinheiten durch den Berater ein weiteres Element zu dieser Entwicklung beizutragen.

Berater: „Ich habe als Moderator sehr straff geführt. Das Team hat gemerkt, was das bringt, wenn man nicht unter einem falsch verstandenen Demokratieverständnis, jeden reden lässt, wie es dem gerade einfällt, sondern auch die Kommunikation führt, indem man zur Kommunikationsdisziplin herausfordert.“

Commitment in der Führungsbeziehung

Ein weiterer Fokus der Teamberatung war die Gestaltung der Führungsbeziehung zwischen Herrn Schuster und den Abteilungsleitern. In der direkten Beobachtung der Teamsitzung war auffällig, dass Herr Schuster selten zu einem klaren Commitment, d.h. zur Festlegung klarer Vereinbarungen und gegenseitigen Verpflichtungen, herausfordert bzw. diese definiert.

Berater: „Insbesondere spiegelte ich Herrn Schusters Verhalten, kein persönliches Commitment - sei es im Sinne einer komplementären Wirklichkeitsdefinition, sei es zur Verabredung konkreter Folgehandlungen - einzufordern. Stattdessen erklärt und appelliert er, ohne die Art der Botschaft, die Art der Verbindlichkeit oder die Art der Konsequenz deutlich zu machen und durch entsprechendes Feedback kontraktmäßig abzusichern.“

Dies kam z.B. in der Weise zum Ausdruck, dass er sich in der Verdeutlichung wann eine Entscheidung eine Entscheidung - und etwa keine bloße Meinungsbekundung seinerseits ist, sehr unklar zeigte. Es wurde „irgendwie“ diskutiert, - aber dies blieb verschwommen.

(Berater: „Haben Sie eine Wahrnehmung dafür, dass außer Ihnen niemand glaubt, dass Sie jetzt entschieden haben?“)

Die Sekretärin - in ihrer Funktion, das Ergebnisprotokoll zu erstellen - hatte dann das Problem zu definieren, was als entschieden gilt und was nicht. Herrn Schuster war insofern gar nicht klar, dass er Dinge, die er für entschieden hält, in der Kommunikation gar nicht in dieser Weise deutlich macht und ein entsprechendes Commitment der Abteilungsleiter einfordert.

Von Beraterseite wurden neben der Rückmeldung hinsichtlich dieser Aspekte immer wieder Beispiele für die konkrete kommunikative Verwirklichung dieses Commitments gegeben. Ferner wurde dieses Thema auch nochmals in den Coaching-Gesprächen aufgegriffen.

Supervision und Intervision

Gegen Ende des zweiten Tages wurde dann - im Kontrast zur Teamentwicklung als systemqualifizierende Maßnahme - unser Modell der Supervision und Intervision als personenqualifizierende Maßnahme vorgestellt. Neben der reinen Erläuterung wurden dann in diesem Kreis auch zwei Supervisionen durchgeführt.

Hier war es bedeutsam, dass die Gruppe zwar durchaus die Nützlichkeit der bisherigen Maßnahme „Teamentwicklung“ gewürdigt hat, aber von diesem Qualifizierungsmodell regelrecht fasziniert war. („Dadurch, dass ich verstehe, wo die Lernprobleme meines Kollegen sind, verstehe ich auch sehr viel besser meine Zusammenarbeit mit ihm!“)

Hieraus wurde dann die gemeinsame Schlussfolgerung gezogen, dass in der nächsten Seminarwoche auch im Leitungsteam nicht nur Teamentwicklung sondern auch Supervision und Intervision gemacht werden soll.

Dieses Feedback des Leitungsteams war für uns insofern auch bedeutsam, als dass wir darin eine Bestätigung unserer Annahme gefunden haben, dass nämlich die systemqualifizierenden Effekte von dieser Art der Personenqualifikation hier „nebenbei“ genauso groß waren, als wenn man nur Teamentwicklung gemacht hätte: Gemeinsames Lernen in einer guten Lernkultur ist nebenbei gute Organisationskulturpflege!

Coaching

In den Coaching-Gesprächen mit Herrn Schuster wurde zunächst seine Vorstellung, dass viel Kommunikation zur demokratischen Erarbeitung von Entscheidungen verwendet werden sollte, thematisiert. Diese Vorstellung korrespondierte mit der Idee, dass dann keine Führungskommunikation mehr zu verwirklichen sei, weil jeder dann eine - via Konsens getroffene - Entscheidung mitträgt und sich selbst so organisiert, dass die Sache verwirklicht wird.

Dieser einseitige Bezugsrahmen wurde durch die Option relativiert, dass auch dann, wenn eine Entscheidung von allen mit getragen wird, dadurch nicht die Notwendigkeit von engmaschiger Führungskommunikation entfällt. Sondern auch hier - via Führungskommunikation - etwa die

Festlegung von Zuständigkeiten, die konkrete Beauftragung von Einzelschritten sowie Kontrollschleifen bzw. die Vereinbarung entsprechender Abstimmungsprozesse definiert werden müssen.

Die Vorstellung, dass viel konsens-orientierte Kommunikation bei der Entscheidungserarbeitung im Team erforderlich ist, kam selbst dann zum Tragen, wenn Herr Schuster - als Impulsgeber - längst fertige Konzepte im Kopf hat. Er versuchte dann die Diskussion auf diese hin zu lenken bzw. dann die Diskussion gänzlich zu verwerfen, wenn das Ergebnis nicht seinen zurückgehaltenen Vorstellungen entspricht.

Hier wurde er in Form einer Alternativempfehlung unterstützt, die eigene visionäre und gestalterische Kraft voll zu Geltung zu bringen (etwa: „Das sind meine Vorstellungen, ... Ich möchte, dass Sie sich in der Diskussion daran orientieren.“) und die Energie auf Führungskommunikation - etwa mit der Illustration an Beispielen oder der Verfolgung der Umsetzung - zu verwenden.

Ein weiteres Thema dieser ersten Coaching-Gespräche war die Beziehung von Herrn Schuster zu seiner Sekretärin: Hier wurde daran gearbeitet, dass er sie - bezogen auf ihre Rolle - mit unangemessener Verantwortung belastet, indem sie ihn anderen gegenüber auch autoritätsmäßig zu vertreten hat.

Andererseits reagiert er ihr gegenüber öfters auch unwirsch. Sie „zieht dann eine Schnute“ und strahlt Vorbehalte und Einwände aus, ohne die zu nennen. Er bekommt dann ein schlechtes Gewissen und reagiert mit überangepasstem Verhalten bzw. es kostet ihn Kraft, dies auszublenden oder abzuwehren.

Hier wurden offensivere Klärungen von Aufgabenstellungen und Zuständigkeiten einerseits, und andererseits die durch ihn zu definierende Anforderung an die Sekretärin, diese Art der „non-verbale Buschtrommel“ zu unterlassen, empfohlen.

Ferner wurde er in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen, dass er hier empfindlich ist, und dass er dies einerseits spüren darf, andererseits diese subtile Beeinträchtigung nicht dulden muss, sondern konfrontieren darf.

Professionstraining

Supervision - Modellimplementierung und Beispiele

Zum Seminar waren 20 Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen des Hauptamtes anwesend. Nach der Vorstellung des Beraters, einer Vorstellungsrunde der Teilnehmer zur Erwartungsabklärung, sowie der Informierung der Gruppe bezüglich des Gesamtdesigns des Beratungsprojekts wurde zunächst Supervision als Lernmodell eingeführt.

Um die dazu erforderliche Bereitschaft der Teilnehmer zu gewinnen (hier mit einem „Wessi-Berater“

zu kooperieren) wurde das Modell in der Weise eingeführt, dass sein Nutzen sich nur dann erschließen kann, wenn die Teilnehmer dem Berater dazu eine Hilfestellung geben. (Berater: „Ich habe mich als „auf sie angewiesen“ definiert.“)

Berater: „Ich möchte Ihnen eine bestimmte Beratungs- und Lernform vorstellen, - dafür brauche ich Ihre Unterstützung. Wir nennen diese Beratungsform „Supervision“. Sie dient der Kompetenzentwicklung von Professionellen. Im Unterschied zur bloßen Vermittlung von verschiedenen Fertigkeiten hat Supervision ausdrücklich das Denken und Handeln von Professionellen in anspruchsvollen und vielleicht problematisch erlebten Praxissituationen zum Gegenstand. Ziel der Supervision ist dann, für diese Situationen passgenaue und weiterführende Lösungsansätze zu entwickeln.

Um das hier einmal demonstrieren zu können, brauche ich zunächst jemand aus Ihrem Kreis, der eine solche Praxisfrage einbringt.“

Supervisionsbeispiel

Eine Teilnehmerin - nennen wir sie Frau Kunert - berichtete daraufhin von einer für sie schwierigen Situation.

Frau Kunert ist Sachgebietsleiterin (Gruppenleiterin) in der Abteilung „Organisation“, welche u.a. auch für den Stellenplan der Gesamtverwaltung verantwortlich ist. Bezüglich des nun anstehenden massiven Stellenabbaus in der Gesamtverwaltung sei es nun ihre Aufgabe, mit den einzelnen Fachämtern Kontakt aufzunehmen und mit diesen zusammen entsprechende Konzepte für den Stellenabbau dort zu erarbeiten.

Sie berichtet nun, dass sie die Zusammenarbeit mit diesen Ämtern als sehr schwierig und für sich als belastend erlebt, weil die Mitarbeiter dort sich ihr gegenüber häufig sehr reserviert verhalten würden, indem sie z.B. Informationen, die sie bräuchte, zurückhalten würden.

Befragt, was sie vom Supervisionsgespräch profitieren möchte, beklagte sie, dass sie gerne Hinweise bekommen würde, was sie tun kann, um die Zusammenarbeit mit diesen Fachämtern zu verbessern.

Um die Problematik zu beurteilen, explorierte der Berater zunächst eine exemplarische Situation. Etwa: „Wenn Sie die Gesprächsrunde mit den Mitarbeitern eröffnen, - wie beschreiben Sie dann denen gegenüber ihre Funktion und wie reagieren dann die Mitarbeiter darauf?“

Hier zeigte sich, dass Frau Kunert nur eine unzureichende Vorstellung darüber hatte, was unter der Überschrift „Zusammenarbeit mit den Fachämtern für die Erarbeitung von Stellenabbau-Konzeptionen“ dabei eigentlich ihre Aufgabe ist, - beziehungsweise in welcher Rolle sie diese zu erbringen hat. Anhand der geschilderten Reaktionen der Mitarbeiter in den Fachämtern wurde

deutlich, dass diese Frau Kunert eher in der Rolle der „Hauptamts-Inquisitorin“ wahrnehmen, die in die Fachämter kommt und über diese hinweg die Vorstellungen ihrer Abteilung durchsetzt.

In der Supervision bestätigte Frau Kunert dieses durch den Berater bewusst pointiert eingeführte Rollen-Etikett hinsichtlich der Rollenzuschreibung durch die Betroffenen in den Fachämtern. Indem sie bemerkte, dass sie diese Zuschreibung durch eine eigene Rollendefinition - etwa die einer beratenden Rolle - nicht relativieren konnte, wurde ihr klar, dass die Definition eines Rollenverständnisses auch nicht Gegenstand einer entsprechenden Abstimmung in ihrer Abteilung gewesen war.

In der Supervision wurde folglich dann besprochen, was sie tun könnte, um zu einer Rollenklärung („Inquisitorin vs. Beraterin“) zu kommen. Bei der Vorwegnahme der dazu erforderlichen Abstimmungskommunikation mit ihrem Chef („Angenommen, sie würden ihn anfragen, wie er Ihre Rolle bei diesem Thema definieren würde, - was würde er sagen?) äußerte Frau Kunert die Vermutung, dass dieser ihre Rolle (und die der Abteilung insgesamt) eher als die einer beratenden Funktion definieren würde. Für diese Vermutung spräche, dass es momentan über das Rollenverständnis des Hauptamtes insgesamt eine entsprechende Diskussion gibt. In der Kooperation mit den Fachämtern sei die Auffassung, wonach Dinge im Zweifelsfall schlicht angeordnet werden können, hin zu einem Dienstleistungsverständnis weiterzuentwickeln.

In der Supervision wurde dann besprochen, wie dieses Beraterische Rollenverständnis in der Kommunikation mit den Fachämtern zum Ausdruck kommen kann. Hierbei wurden Frau Kunert Beispiele für Kommunikationsfiguren angeboten, die ihr aufzeigen sollten, wie ihre Rollenkommunikation „vor Ort“ konkret gestaltet werden könnte.

Etwa: „Ich komme zu Ihnen in einer beratenden Funktion. Das heißt, meine Abteilung hat nicht entschieden, dass bei Ihnen 20% der Stellen abgebaut werden müssen, - noch haben wir in ihrem Amt über die Struktur des neuen Stellenplans zu entscheiden oder diesen durchzusetzen. Vielmehr wird der Stellenabbau - auch ohne das Zutun des Hauptamtes - auch ihr Amt treffen. Was ich Ihnen anbieten kann, ist, Sie bei der Entwicklung eines entsprechenden Stellenplans fachberaterisch zu unterstützen, - mit Ihnen z.B. gemeinsam zu überlegen, wie Aufgaben und Funktionen neu verteilt werden können. Ob Sie dieses Angebot annehmen oder nicht, - der Stellenabbau wird kommen.“

Frau Kunert bestätigte auf Nachfrage, dass sie sich vorstellen könnte, dass diese Art der Kommunikation durchaus als Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern wirksam werden könnte. Die gewählten Fokussierungen der Supervision - „Rollenvorabklärung mit ihrem Chef“ und „Rollenkommunikation vor Ort“ wurden damit ebenfalls in ihrer Nützlichkeit bestätigt.

Intervision - Modellimplementierung

Solche im Seminar durchgeführten Supervisionen wurden dann als Bezugspunkt für die Einführung des Intervisionsmodells verwendet. Dies geschah in der Weise, dass nach der Supervision nicht nur über die jeweiligen Inhalte in der Gruppe gesprochen wurde, sondern die Art der Gesprächsführung thematisiert worden ist. Hierbei beeindruckte die Teilnehmer vor allem die Zielgerichtetheit der Gesprächsführung durch den Berater.

Berater: „Diese Zielgerichtetheit ist Ausdruck einer Fähigkeit, die wir Fokusdisziplin nennen. Diese kann man üben und lernen, - und ist auch ein wichtiges Element einer Lern- und Beratungsform, die wir Intervision nennen. Wir verstehen darunter - im Unterschied zur Supervision als Praxisberatung durch einen ausgebildeten Supervisor - die Beratung von Praxissituationen durch Kollegen. Dies ist an sich nichts Neues, - wenn ein Kollege mit einem anderen ein Fachproblem bespricht, geschieht da auf einer informellen Ebene vom Prinzip her auch nichts anderes.

Wir selbst verwenden diese Lernform auch in der Weiterbildung unserer eigenen Professionen als Organisationsberater und Trainer, und haben dabei gute Erfahrungen gemacht.

Wenn ich Ihnen jetzt dieses Modell näher erläutere - und Sie das nachher auch gleich einmal selbst ausprobieren können - ist damit die Idee verbunden, dass Intervision in ihrem Amt als Lernform eingeführt werden soll. Üblicherweise finden sich dann Kollegengruppen zu solchen Intervisionen zusammen. Intervision ist damit ein Lernmodell, in dem Sie sich das Wissen gegenseitig zugänglich machen, das zur Beantwortung vieler Fragestellungen meist schon in der Organisation vorhanden ist. Intervisionsgruppen organisieren diesen Prozess des Voneinander-Lernens in der Organisation.

Wir machen die Erfahrung, dass von dieser Lernform nicht nur Einzelne profitieren, sondern dadurch auch die Kooperationskultur der Organisation verbessert werden kann.

Damit dieses Modell funktioniert müssen bestimmte Spielregeln (Intervisionsdidaktik) berücksichtigt werden, die ich Ihnen vorstellen möchte.“

Intervisionsdidaktik

Ein wichtiges Hilfsmittel für ein effektives Intervisionsgespräch ist der **Kommunikationsvertrag**, der am Beginn einer solchen Beratung vereinbart wird. In diesem werden folgende Fragen in der Gruppe geklärt:

Wer hat welche Rollen im Intervisionsgespräch?

Zunächst ist derjenige, der eine Fragestellung/ein Problem einbringen möchte - quasi der „**Problemlieferant**“ - von den sog. **Intervisoren** zu unterscheiden, die ersteren beraten wollen.

In einer Gruppe von mehreren Intervisoren ist es hilfreich, dass daneben noch jemand die Rolle des **Intervisionsmoderators** einnimmt. Dieser ist für die Einhaltung der Kommunikations- und Fokusdisziplin in der Gruppe verantwortlich. Bezogen darauf hat der Moderator die Steuerungspriorität in der Gruppe.

Das heißt, wir setzen hier eher auf die Direktivität (i.S. einer Steuerungspriorität) des Intervisionsmoderators, anstatt die Verantwortung für die Einhaltung der Kommunikationsdisziplin ausschließlich der Selbststeuerung der Gruppe zu überlassen.

Der Protagonist („Problemlieferant“) ist nämlich als Moderator häufig völlig überfordert. Deshalb ist es die Aufgabe des Moderators, durch Moderation den Prozess so zu fokussieren, dass der Protagonist - im Rahmen der vereinbarten Zeit - auf seine Kosten kommt, indem er/sie überwacht, dass dessen Anliegen fokussiert wird und z.B. nicht nur als Stichwort für irgendwelche Diskussionen genommen wird.

Was soll Gegenstand des Gesprächs sein?

Wenn ein Thema zunächst zu diffus oder zu allgemein angeboten wird (z.B.: „Ich möchte hier einmal über die ständigen Unstimmigkeiten, die wir mit der Abteilung X haben, sprechen!“), kann es hilfreich sein, exemplarische Konkretisierungen über Zeit, Ort, Personen, konkret beobachtbares Handeln, etc. zu definieren.

Definition des Kommunikationsziels (Was soll dabei herauskommen?)

Auch hier ist es wichtig, dass sich aus der Definition des Kommunikationsziels konkrete Handlungsanweisungen für den Protagonisten ableiten lassen.

Also nicht: „Was müsste sich alles ändern, um die Situation zu verbessern?“, sondern: „Wie müssten die konkreten nächsten Schritte des Protagonisten aussehen, dass sie als Beitrag zur Problemlösung wirksam werden können?“

Kommunikations- und Fokusdisziplin

Die konkrete Problembestimmung und die Definition des Kommunikationsziels sind für die Verwirklichung der Kommunikations- und Fokusdisziplin in der Gruppe notwendige Voraussetzungen.

Kommunikations- bzw. Fokusdisziplin kommen durch Kommunikationsphänomene zum Ausdruck, welche wir oben als „Zielgerichtetheit“ umschrieben haben. Wir verstehen darunter die Kompetenz, in der Kommunikation einen etablierten Wirklichkeitsaspekt zu halten, und ihn nur via expliziter Abstimmung zu wechseln bzw. auszuweiten. (Diesen Abstimmungsprozess bezüglich Fokuswahl, Fokuswechsel und der Klärung, ob man einen Fokus befriedigend thematisiert hat, bezeichnen wir

manchmal auch als „Metakommunikation“.)

Häufig genug sind Probleme jedoch komplexer Natur und lassen sich in dieser Vielschichtigkeit im Rahmen der vereinbarten Intervisionszeit (üblicherweise ca. 1 Stunde) nur selten erschöpfend behandeln. Umso wichtiger wird es dann, eben diese Fokusdisziplin „walten“ zu lassen. Dies bedeutet, dass in der Gruppe bewusste Entscheidungen über die Fokusbildungen getroffen werden müssen, die in der vereinbarten Zeit wahrscheinlich erschöpfend „abgearbeitet“ werden können. Dies geschieht dann im Wissen, damit das Problem in all seiner Vielschichtigkeit zwar nicht thematisiert zu haben, aber bezogen auf die gewählten Fokussierungen, durchaus zu nützlichen (Teil-)Resultaten gekommen zu sein.

Für solche Fokusentscheidungen und der darauf bezogenen Entwicklung von Lösungsansätzen hat dann das Kriterium der Handlungsorientierung für den Protagonisten die oberste Priorität, - d.h. er soll nach dem Gespräch wissen, was er (anders) machen kann, um einen Beitrag zur Problemlösung leisten zu können.

Umsetzung

Im Seminar wurde dann ein Setting eingeführt, welches es den Teilnehmern ermöglichen sollte, erste Erfahrungen mit dieser Beratungsform zu sammeln.

Wir bezeichnen dieses Übungs-Setting als **Kaskaden-Intervision**. Dieses sieht vor, dass die Intervisoren und der Intervisionsmoderator ihrerseits vom Berater Supervision für ihr Handeln in diesen Rollen erhalten. Auch hier wird zu Beginn der Intervision eine Vereinbarung („Kommunikationsvertrag“) darüber getroffen, in welchem Modus die Intervisoren/-moderatoren diese Supervision erhalten. Hier wurde vereinbart, dass nach der vereinbarten Intervisionszeit eine Zäsur gemacht wird und die/der Intervisoren-/moderator den bisherigen Verlauf mit dem Supervisor auswerten. Die Plausibilität der bisherigen Fokussierungen, alternative Fokusbildungen, die Verwirklichungsqualität von Kommunikations- bzw. Fokusdisziplin und das Steuerungsverhalten des Intervisionsmoderators werden hier Thema. Mit dieser Orientierung wird dann die zweite Hälfte der Intervision durchgeführt und abgeschlossen. Danach erfolgt eine abschließende Auswertung und Prozessreflexion.

Die Teilnehmer erhielten dann nach mehreren solcher Übungseinheiten im Seminar auch entsprechende „Hausaufgaben“, - d.h. den Auftrag, bis zum nächsten Seminar dieses Modell - in den unterschiedlichen Rollen - einmal auszuprobieren und beim nächsten Seminar davon zu berichten.

Hier erfolgte auch der Hinweis, dass die Abteilungsleiter diesbezüglich informiert und angehalten werden, dafür auch entsprechende Freiräume während der Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. (Nachdem die Abteilungsleiter die mit ihnen durchgeführten Supervisionen vorher gut

aufgenommen hatten, war die Chance, dass sie dies auch tatsächlich tun, durchaus gegeben.)

Das Intervisionsmodell wurde hier auch mit der Perspektive eingeführt, dass nach seiner Einführung im Hauptamt, die „talentiertesten“ Intervisoren eventuell als Multiplikatoren auch in anderen Fachämtern tätig werden. Insofern wurde für das Intervisorenmodell als wichtiges Erfolgskriterium seine Etablierung im Hauptamt, - als mögliche Fernperspektive seine Verbreitung in der Gesamtverwaltung definiert.

Impulsreferate

In diesem ersten Seminar war - neben Supervision und Intervention - als dritter Baustein des Professionstrainings die Präsentation von (überwiegend kommunikationsorientierten) Theorien und Konzepten vorgesehen.

Hier differenzieren wir zwischen zwei unterschiedlichen Theorieklassen, die wir als „metatheoretische und operative Programme“ bezeichnen.

Operative theoretische Programme zeichnen sich durch ein eher niedriges Abstraktionsniveau aus. Insofern lassen sich daraus - mit nur geringem „Transferaufwand“ - relativ leicht konkrete Handlungsanweisungen zur Steuerung von professionellen Anwendungssituationen ableiten. Die oben beschriebene Didaktik der Intervention zählt z.B. zu dieser Kategorie.

Zu metatheoretischen Programmen zählen Konzepte, die eher eine übergeordnete professionelle Orientierung und Reflexion ermöglichen sollen, - unmittelbare Handlungsorientierung können sie erst nach ihrer je spezifischen operativen Konkretisierung vermitteln. Beispiele hierfür werden noch genannt werden (s.u.).

Operative Programme errichten und steuern Konventionen, dagegen geschieht die Reflexion und Neuentwicklung dieser Programme im Dialog mit den Metaprogrammen, weil die sich mit der Architektur von Logiken, auf die operative Programme basieren, befassen. Insofern sind sie Sortier- und Steuerprogramme, auf welcher Ebene überhaupt die situative Steuerung konfiguriert wird.

Mit der Vorstellung solcher Konzepte verfolgen wir die Absicht, für die Teilnehmer „geistige Landkarten“ für unterschiedliche professionelle Anwendungssituationen zur Verfügung zu stellen. Ähnlich wie Landkarten (im gebräuchlichen Wortsinn) sollen diese zur Denk- und Handlungsorientierung beitragen. Dies soll im Folgenden am Symbiose-Modell - einem operativen Konzept - näher ausgeführt werden.

Symbiotische Beziehungen

Dieses Konzept (aus der Transaktionsanalyse) beschreibt einen spezifischen Typus eines dysfunktionalen Beziehungsmusters. Dort sind symbiotische Beziehungen als Beziehungen definiert, in denen die Verantwortung für ein Problem und/oder das Unbehagen, das entsteht wenn

diese Problemverantwortung einseitig nicht wahrgenommen wird, verschoben werden.

Nehmen wir z.B. einen Abteilungsleiter, der - gemessen an den verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen - eine Gruppe mit zu vielen Aufgaben belastet. Darunter leiden dann - trotz hohem Engagement der Gruppe - die Qualität der Ergebnisse und die Einhaltung von Lieferfristen. Bei entsprechenden vertraglichen Regelungen hat dies die Fälligkeit von Konventionalstrafen und kostspielige Nacharbeiten vor Ort beim Kunden zur Folge.

In der Gruppe auftretende Überlastungsphänomene würden - in der Begrifflichkeit dieses Konzeptes - diesem Unbehagen entsprechen. Würde der Abteilungsleiter - etwa im Führungsgespräch mit dem Gruppenleiter - diesem die Minderleistung anlasten, indem er sie hauptsächlich auf seine mangelnde Motivations- und Durchsetzungsfähigkeit als Gruppenleiter zurückführt (und diesen etwa auf ein Führungsseminar schicken) würden wir von einer dysfunktionalen „Verschiebung von Problemverantwortung“ sprechen.

Würde der Gruppenleiter diese einseitige Wirklichkeit kodifizieren, indem er auf das Führungsseminar geht und noch mehr Überstunden macht, so würden wir dieses Verhalten - vor dem Hintergrund unserer „Symbiose-Landkarte“ - als komplementäres symbiotisches Beziehungsverhalten diagnostizieren.

Als antithetisches Beziehungsverhalten würde wir hier Kommunikationsfiguren bezeichnen, die das Unbehagen und/oder die nicht wahrgenommene Problemverantwortung in der Beziehung zum Abteilungsleiter zurückschieben („shiften“). Wir sprechen hier von „Rückdelegation von Verantwortung/Unbehagen“.

Die Abfassung eines Gesprächsprotokolls, in dem Abteilungsleiter und Gruppenleiter ihre unterschiedlichen Sichtweisen dokumentieren und das dann - wenn wieder einmal ein Termin nicht gehalten werden konnte - die Grundlage eines Klärungsgesprächs mit dem nächsten gemeinsamen Vorgesetzten sein könnte, wäre ein drastisches, aber doch opportunes Beispiel für eine solche Strategie der „Rückdelegation von Verantwortung/Unbehagen“.

Im Seminar wurde dieses Konzept vorgestellt und an Beispielen erläutert. Ferner wurden verschiedene Praxissituationen der Teilnehmer, welche in diesem Zusammenhang eingebracht wurden, vor dem Hintergrund dieses Konzeptes besprochen und dafür je spezifische Optionen für den „Ausstieg aus der Symbiose“ erarbeitet.

Die Impulsreferate, in denen dieses und andere Konzepte vorgestellt wurden, sind im Seminar zwischen den einzelnen Supervisionen und Übungseinheiten zur Intervision gehalten worden. Wenn möglich, wurde in den Supervisionen/Intervisionen darauf Bezug genommen, indem z.B. besprochen wurde, welche Fokussierungen sich ergeben hätten, hätte man hier dieses oder jenes Konzept verwendet.

Das Kulturbegegnungskonzept - ein metatheoretisches Programm

Als Beispiel für ein im Seminar vorgestelltes metatheoretisches Programm sei hier das Kulturbegegnungskonzept (Schmid, 1991c) erläutert.

Unter Bezugnahme auf die erkenntnistheoretischen Prämissen von Maturana und Varela (1987) beinhaltet dieses Konzept Annahmen über grundlegende Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Kommunikationspartner - so die Grundannahme - werden dabei als auf sich selbst bezogene, d.h. sich selbst organisierende („autopoietische“) Systeme aufgefasst. Die in der Kommunikation relevanten Wirklichkeitsvorstellungen, wozu auch die Vorstellungen über die gegenwärtige Kommunikation gehören, werden damit als Phänomene ihrer Selbstorganisation und nicht als objektive Erkenntnis über eine („da draußen“) vorhandene Wirklichkeit aufgefasst.

Dazu Schmid, der dies hier exemplarisch für die psychotherapeutische Kommunikation zwischen Klienten und Therapeuten beschreibt:

„Vorsichtshalber kann man davon ausgehen, dass die Klientenwirklichkeit völlig verschieden von der Wirklichkeit des Therapeuten ist. Klienten und Therapeuten leben in ihren eigenen getrennten Welten. Ihre Weltbilder, auch wenn sie von anderen Menschen oder der Mitwelt erzählen, dienen in erster Linie ihrer Selbstorganisation. Abbilder der Umwelt sind als Ausdruck der Selbstorganisation zu verstehen.“

Insofern wird Kommunikation als Kopplung zwischen zwei auf sich selbst bezogener Systeme betrachtet. Kommunikation stellt also zunächst **nicht** Begegnung in einer gemeinsamen Wirklichkeit dar („Konsensusrealität“), sondern Kopplung als eine Form der Selbstorganisation der beteiligten Systeme.

Aus diesen Vorstellungen resultiert für erfolgreiche Kommunikation die pragmatische Konsequenz, dass gemeinsame Wirklichkeit - auch wenn es sie gemäß diesen Annahmen streng genommen gar nicht geben kann - zunächst konsensual „gestiftet“ werden muss. Das heißt, erfolgreiche Kommunikation hat die Metakommunikation über die wechselseitig zugrunde liegenden Wirklichkeitsprämissen zur Voraussetzung.

Damit unterstreicht dieses Konzept die Wichtigkeit des Austauschs über die jeweils zugrunde liegenden Wirklichkeitsvorstellungen, - anstatt in der Kommunikation zu selbstverständlich und „automatisch“ davon auszugehen, dass z.B. gemeinsame Professions- oder Sprachwelten notwendig auf einem gemeinsamen Wirklichkeitsverständnis basieren bzw. auf dieses verweisen.

Bezüglich der Rezeption dieser Konzepte wurde deutlich, dass die Teilnehmer zunächst die operativen Programme für sich als nützlicher/relevanter als solche metatheoretischen Konzepte einschätzten. Da wie oben ausgeführt, operative Programme per Definition grundsätzlich handlungsorientiert sind, d.h. sich ihr praktischer Nutzen leichter erschließt, war dies auch zu erwarten. Andererseits gehen wir davon aus, dass sich für die Teilnehmer die Relevanz solcher

metatheoretischer Programme für ihre professionelle Praxis zunehmend mehr erschließen wird, wenn wir als Berater immer wieder deutlich machen, wie diese Konzepte unser professionelles Denken und Handeln steuern.

Auswertung der Maßnahmen im Leitungsteam

Die letzte Seminareinheit wurde für die Auswertung der Maßnahmen im Leitungsteam verwendet. Wie bereits ausgeführt, wurde aufgrund der positiven Resonanz auf die im Leitungsteam durchgeführten Supervisionen vereinbart, beim nächsten Mal neben der Teamentwicklung, auch diese Art der Personenqualifikation durchzuführen.

Für die Bewertung insgesamt bedeutet dies, dass auch das im Vorgespräch mit Herrn Schuster vereinbarte „Experiment“ - mit den Aspekten Teamentwicklung, Coaching und Professionstraining (inclusive Implementierung des Intervisionsmodells) - von den Beteiligten als erfolgreich eingeschätzt worden ist und als Basis für die weitere Zusammenarbeit gesehen wurde.

Gespräch mit Herrn Schuster und Frau Schaffer (seine Sekretärin) in Wiesloch (Dezember 1993)

Kurz vor der zweiten Seminarwoche hat Herr Schuster telefonisch um ein weiteres Gespräch zur Vorbereitung und Planung dieser Maßnahme angefragt.

In diesem Gespräch wollte er klären (und sich entsprechend mit dem Berater abstimmen), ob die eigentlich geplante Teamentwicklung in der Gruppe der Abteilungsleiter, nicht nur als Maßnahme durchgeführt werden könne, in der über die Kooperationskultur im Team reflektiert wird, sondern als Arbeitstreffen durchgeführt werden kann, bei dem die geplante umfangreiche aufbau- und ablauforganisatorische Reorganisation des ganzen Hauptamtes Thema werden soll.

Hierzu äußerte er die Idee, diesen Reorganisationsprozess nicht ausschließlich per Organisationsanweisung in die Wege zu leiten, sondern ihn unter externer Moderation im Leitungsteam anzugehen. Er hofft die dadurch entstehenden Konflikte, wie etwa wahrscheinliche Auseinandersetzungen über die Besitzstandswahrung (Gehaltseinstufung/Zuständigkeiten), besser handhaben zu können.

Schuster: „Teamentwicklung und darin eingeschlossene Supervisionen würde ich hier als Prozess begreifen miteinander die Lösungen zu finden, die diese neuen Zuständigkeitsfestlegungen betreffen. Das würde aber auch bedeuten, dass dieser oder jener Mitarbeiter im Ergebnis nachher, dann aus diesem Team herausfällt. Mir erscheint dieser Weg aber doch die fairere und bessere

Lösung zu sein, als wenn ich dies in der Einzelauseinandersetzung per Anweisung durchsetze. Ich hoffe, dass das Team, das dann übrigbleibt, dieses neue Amt dann auch will und mit trägt, weil es dies selbst in diesem Prozess mitgeschaffen hat.“

Diese Möglichkeit wurde vom Berater zunächst vom Prinzip her kodifiziert, wobei deutlich gemacht wurde, dass so ein Vorgehen zu persönlichen Lern- und Förderungsprozessen, wie sie Supervision anstrebt, inkompatibel ist. Denn Teilnehmer sind dann in ihren Organisationsrollen angesprochen, - d.h. es werden darauf bezogene Interessens- und Auseinandersetzungsfiguren, als auch persönliche Betroffenheiten aktiviert.

Berater: „Das kann man von niemanden verlangen - insbesondere wenn er damit rechnen muss, bei dieser Reorganisation auch zu verlieren und vielleicht „verletzt“ zu werden -, dass er sich dann lernbereit zeigt. Wie soll jemand in einer solchen Situation freimütig Themen, die ihm schwerfallen und wo er einen Lernbedarf hat, offenlegen? Eine Führungssituation ist etwas anderes als eine Trainingssituation dieser Art!“

Zum Hintergrund dieser anstehenden Reorganisation des Hauptamtes führt Herr Schuster aus, dass im Moment in der gesamten Stadtverwaltung eine Diskussion über ihre Veränderung in Richtung einer Kosten- und Leistungszuordnung geführt wird, die fundamentale Ablauf- und Zuständigkeitsfragen (z.B. über Budgets zu entscheiden) in der Gesamtverwaltung betreffen. Es seien auch schon Einzelentscheidungen in diese Richtung getroffen worden, die im Resultat ganz andere Möglichkeiten der Aufgabenkritik und der Steuerung eines Verwaltungskörpers schaffen. Dies entspräche dem Center-Gedanken in der freien Wirtschaft.

Für diese Entwicklung hätte er zwar einzelne „Mitstreiter“ in seinem Amt, aber nicht unbedingt eine funktionierende Linienstruktur, die das fundiert bearbeiten könnte. Dies betrifft das Hauptamt als Ganzes, gelte aber insbesondere für die Abteilung „Organisation“, deren Aufgabe eben diese Organisationsentwicklung der Gesamtverwaltung ist.

Zum Ablauf, diesen Reorganisationsprozess im Team anzugehen, führt er dann aus, dass er vom Team Vorschläge über neue Zuständigkeitsdefinitionen und -abgrenzungen erwarten würde, er sich aber die letztliche Entscheidung darüber vorbehalten würde, d.h. damit auch deutlich machen würde, dass dies nicht Gegenstand einer Mehrheitsentscheidung ist.

Berater: „Ich habe jetzt vieles verstanden. Ich verstehe zwei Dinge, die mir beide gut gefallen. Das eine ist, wenn Sie jetzt sagen, dass Sie entschlossen sind, ihre Führungsfunktion wahrzunehmen. (Dies sehe ich übrigens als Fortschritt zu unserem entsprechendem Thema in den

Coachinggesprächen im September: „basisdemokratische Entscheidungsfindung“ vs. fachliche Führung.)

Weiterhin sehe ich, dass Sie ein angemessenes Bewusstsein darüber haben, diesen Prozess nicht allein über Ihre Befugnis durchsetzen zu können, sondern durch eine solche Maßnahme es fördern, dass das Team - das dann übrigbleibt - diesen Geist des Neuen auch tatsächlich lebt.

Wenn ich es recht verstehe, sollen diese drei Tage dazu dienen, erstens, die dazu nötigen Klärungen zu leisten, zweitens möglichst viel Einverständnis zu erzeugen und drittens zu einem Erhalt von Würde beizutragen, wenn zwar formal der Zuständigkeitsbereich durch diesen Reorganisationsprozess bei dem ein oder anderen Mitarbeiter eingeschränkt wird, dies aber letztlich doch als stimmiger erlebt wird.“

Schuster: „Das ist alles richtig. Ich habe gemerkt, dass ich, wenn ich dies mit zu dominanter Durchsetzung betreibe, ich nicht den Widerspruch bekomme, den von meinen Mitarbeitern ich in der Sache durchaus brauche und dann in der Gefahr bin, falsch zu entscheiden.“

Im weiteren Verlauf des Gesprächs stellt Herr Schuster sein Reorganisationskonzept für das Hauptamt vor. Die wesentliche Prämisse, auf die diese Konzeption beruhen soll, ist die Definition der Arbeitsinhalte im Hauptamt nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien, d.h. hier werden Kostenerfassung, Aufgabenkontrolle und Leistungsbewertung wichtige Zielsetzungen sein. Hierdurch soll auch in der Konkurrenz zu privaten Anbietern die Wettbewerbsfähigkeit des Hauptamtes sichergestellt werden. Dies betrifft vor allem die sog. materiellen Dienstleistungen des Hauptamtes, wozu etwa die Fahrdienste, die Druckerei, die Gebäudeverwaltung und Instandhaltung, als auch die Dienstleistungen des Rechenzentrums gehören.

Schuster: „Früher hatten wir selbst die Entscheidungsbefugnis, welches Fachamt so eine Leistung überhaupt bekommt, wann es diese Leistung bekommt und was sie kosten darf. Das hat natürlich das Verhalten meiner Abteilungsleiter, als auch das Image des Hauptamtes in den Fachämtern geprägt. Meine Abteilungsleiter hatten diesbezüglich eine große Macht: Die durften bestimmen welchen Bürostuhl ein Fachamt bekommt, was er kosten darf und wann er geliefert wird.

Das soll nun durch diese Reorganisation eine andere Qualität bekommen. Die Entscheidung über Geld soll nun nämlich in die Fachämter verlagert werden und die können dann prinzipiell entscheiden, ob sie nun den Bürostuhl über das Hauptamt oder gleich am freien Markt kaufen. Und meine Abteilungsleiter werden dann nichts anderes machen, als sich immer neue weitere Genehmigungsverfahren auszudenken, nur um dieses Entscheidungsbefugnis zu behalten.

Diese Diskussion ist bereits angelaufen und ich habe Tage und Wochen damit zugebracht, den

betroffenen Abteilungsleitern dieses neue Dienstleistungsverständnis zu vermitteln, - und es hat sich nichts geändert!

Hier soll die Teamentwicklung, so wie wir es vorhin besprochen haben, auch dazu beitragen, dass sich in diesem Verständnis etwas ändert.“

Berater: „Ich habe jetzt Ihre Grundideen im Hinblick auf diesen Reorganisationsprozess verstanden. Ich würde jetzt gerne mit Ihnen besprechen, in welchem Stil eine solche Veränderung - beginnend mit der Teamentwicklung - gefahren werden kann und welche Strategie ihr zugrunde liegen soll. Generell habe ich die Meinung, dass es wenig Sinn macht, Leute, bei denen jetzt schon klar ist, dass sie nachher nicht mehr dabei sind, in solche Veränderungsprozesse einzubeziehen. Es ist schwer vorstellbar, dass die dort etwas beschließen, bei dem sie nachher rausfallen.“

Schuster: „Das kann ich nachvollziehen. Andererseits hoffe ich, dass sie durch ihr Dabeisein, diesen Prozess eher annehmen würden, - was für mich ein großer Erfolg wäre. Wobei es so ist, - es handelt sich hier konkret um drei Mitarbeiter -, dass die nicht ganz rausfallen würden, sondern bei Erhalt ihrer Bezüge, dann eher Sachgebietsleiterfunktionen wahrzunehmen hätten.

Schaffer: „Ich möchte hier noch etwas hinzufügen. Ich denke, dass der Wissensstand bei den Abteilungsleitern, einmal was persönlich auf sie zukommt und andererseits bezüglich der schon vorhandenen Grundkonzeption der Reorganisation sehr unterschiedlich ist. Es gibt welche, die im Vorfeld der Überlegungen schon beteiligt waren und andere, die haben nichts anders als Ahnungen.“

Berater: „... und vielleicht Angst und werden dort dann erfahren, in welcher Weise sie es trifft. Wir denken hier ja immer darüber nach, welche Ressourcen in einem bestimmten Setting verbraucht werden. Wer soll da alles am Tisch sitzen? Was betrifft wirklich hinreichend alle? Welche Abstimmungsnotwendigkeiten gibt es, bei denen es eine Ressourcenverschwendung wäre, wenn einige nur dabeisitzen würden?“

Schuster: „Diese Frage habe ich mir auch schon gestellt! Am Anfang betrifft es alle, denn ich will allen die Grundzüge und das damit zusammenhängende Dienstleistungsverständnis der neuen Struktur klarmachen.

Berater: „Das verstehe ich. Ökonomisch mit Ressourcen umzugehen gehört für mich zur strategischen Planung dieser drei Tage. Sie haben das Steuerungsproblem bezogen auf diese

Reorganisation. Ich habe das Steuerungsproblem bezogen auf diese Tage, d.h. dafür das Design so zu entwickeln, dass Sie - bei sparsamem Ressourcenverbrauch - gute Bedingungen zur Klärung ihrer Fragestellungen haben.

Ich würde Ihnen zunächst empfehlen, alle Entscheidungen, die in ihnen gereift sind - sowohl was die Grundkonzeption der neuen Struktur betrifft als auch die daraus resultierenden negativen Konsequenzen für einzelne Mitarbeiter - im Vorfeld dieser drei Tage zu verkünden. Schlechte Nachrichten sollten in der Kommunikation immer zuerst verkündet werden. Ich kann dann Beraterisch etwas dafür tun, daß man darüber dann in diesen drei Tagen in einer konstruktiven Weise spricht. Umgekehrt hätten es die Abteilungsleiter viel schwerer sich auf diese drei Tage einzulassen, wenn jeder sich im Hintergrund noch mit der Frage beschäftigt, wie Sie sich bereits entschieden haben, ob und wie er bei dieser Reorganisation „gewinnt“ oder „verliert“.

Schuster: „Stimmt, - da habe Sie eigentlich recht. Bezüglich der Entscheidung über einzelne Mitarbeiter, in welcher Funktion ich sie dann für geeignet halte, bin ich mir auch noch gar nicht so sicher. Hier sollen diese drei Tage auch dazu dienen, mir darüber klar zu werden.“

Berater: „Insofern ist das für manche Mitarbeiter auch eine Bewährungssituation, - auch das sollten Sie vorab verdeutlichen.“

Das Design, welches dann in diesem Gespräch für die drei TE-Tage vereinbart wurde, hatte die nun folgend aufgeführte Struktur. Es wurde unter Berücksichtigung des Umstandes erarbeitet, dass Herr Schuster am ersten Tag der Maßnahme nicht anwesend sein konnte.

- Vorgespräche, in denen Herr Schuster vorab die „schmerzlichen“ Dinge - wie Zurückstufungen oder den Entzug von Zuständigkeiten - bekannt gibt.
- Präsentation der Grundkonzeption der neuen Organisationsstruktur durch Herrn Schuster.
- Arbeitsaufträge an zu definierende Untergruppen: Welche Gruppen müssen in welcher Zusammensetzung zusammenkommen, um welche Fragen bezüglich der Ausarbeitung der neuen Struktur zu klären. Dies sind Vorabdefinitionsleistungen, die Herr Schuster zu erbringen hat.
- Bearbeitung der Arbeitsaufträge in den Untergruppen.
- Präsentation der Ergebnisse aus den Untergruppen gegenüber Herrn Schuster im Plenum. Soweit möglich Entscheidung bezüglich dieser Ergebnisse.
- Persönliche Auseinandersetzung mit einzelnen, die von den jeweils verhandelten Teilaspekten der Struktur betroffen sind, über Machbarkeit und Commitment. Exemplarische Konkretisierung von Teilaspekten anhand dem Durchspielen von

beispielhaften Abläufen („Probeläufe“).

Bei der Ausarbeitung dieses Designs war es wichtig, dieses so zu definieren, dass das damit in der Kommunikation vermutlich erzeugte „Komplexitätsniveau“ nicht so hoch ist, dass dann im Bewusstsein des Teams die wichtigen Wesensmerkmale dieser neuen Struktur verloren gehen. Die Behandlung zu vieler Detailfragen, die nicht der exemplarischen Verdeutlichung der neuen Strukturaspekte dienen, hätte wahrscheinlich diesen Verlust der „großen Linie“ zur Konsequenz. Im weiteren Verlauf dieses Gesprächs wurde nochmals die Aufgabenklärung und die damit einhergehende Definition unterschiedlicher Verantwortlichkeiten zwischen Herrn Schuster und dem Berater thematisiert:

Schuster: „Es ist eine Gefahr, die ich auch bei mir selbst schon gesehen habe, Sie zu sehr in inhaltliche Fragestellungen bezüglich dieser Reorganisation zu ziehen. Ich merke jetzt, dass ich Sie davon bewusst freihalten möchte, um Ihre „ganz andere“ Kompetenz zu nutzen.“

Berater: „Das freut mich zu hören. Organisationsentwicklung dieser Art ist Ihre Managementaufgabe. Ich kann jetzt als Design-Fachmann - jetzt zunächst für diese drei kommenden Tage - dazu beitragen, dass dieser Prozess in einer konstruktiven und stimmigen Weise ein Thema für die Arbeitssitzung in diesem Team wird. Bei der Verwirklichung des Designs, so wie wir es jetzt gemeinsam definiert haben, stehe ich dann als Gesprächspartner etwa für die Kristallisation von Denkprozessen oder für die Moderation bei der dazu erforderlichen Führungskommunikation zur Verfügung.“

Wir nennen unsere beraterische Leistung bei solchen OE-Prozessen deshalb auch „Kodramaturgie“, um damit die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten zwischen Management und Beratern - in ihrer Stabsfunktion - zu verdeutlichen.“

Am Ende dieses Gesprächs wurde die Auswahl der Mitarbeiter für das Professionstraining in der zweiten Gruppe ebenfalls Thema. Es wurde Seitens des Beraters betont, dass einerseits sehr geeignete Mitarbeiter anwesend waren, andererseits aber auch Mitarbeiter im Seminar waren, die er für weniger geeignet einschätzt und deshalb diese Ressourcen woanders besser eingesetzt wären. In ihrer Funktion als Seminarorganisatorin führte Frau Schaffer dazu aus, dass hier schon - aufgrund eines erfolgten Auswertungsprozesses des letzten Seminars - zusammen mit den Abteilungsleitern gewisse Umgruppierungen erfolgt sind.

Teamentwicklung - als Strategie-Workshop zur Ausarbeitung der neuen Hauptamtsstruktur

Das im Vorgespräch definierte Design für diese Maßnahme wurde - beginnend mit einer abendlichen Sitzung am Mittwoch - umgesetzt.

In dieser Sitzung präsentierte Herr Schuster die neue aufbauorganisatorische Struktur des Hauptamtes. Die neue Struktur sah z.B. die Reduktion der Abteilungen von acht auf fünf, sowie die Einrichtung von diversen Stabsstellen vor. Wie verabredet, hat Herr Schuster vorab mit den Mitarbeitern, die nachher diese Abteilungsleiter-Funktionen nicht mehr wahrnehmen, Gespräche geführt, in denen diese entsprechend informiert worden sind. Diese Mitarbeiter waren dann auch in dieser Sitzung bereits nicht mehr anwesend.

Am Morgen des zweiten Tages wurden dann durch Herrn Schuster die Untergruppen definiert und die entsprechenden Arbeitsaufträge zur Ausarbeitung der Struktur erteilt. Danach - wie uns und dem Team vorab angekündigt - reiste Herr Schuster ab.

Es hat sich im weiteren Verlauf dieser Tage gezeigt, dass Herr Schuster in einem weit größeren Ausmaß bei dieser Maßnahme nicht teilnehmen konnte, wie ihm und damit auch uns vorab bekannt war.

Aus einer „puristischen“ und professionell eigentlich richtigen Beraterhaltung heraus, hätte man die Maßnahme dann eigentlich abrechnen müssen. Strategiesitzungen und darauf bezogene beraterische Leistungen machen eigentlich keinen Sinn, wenn die zentrale „Entscheidungsfigur“ zu wenig präsent ist, um etwa bei notwendigen Klärungs- und Entscheidungsfragen einbezogen zu werden. Ferner sehen wir aus unserem beraterischem Professionsverständnis heraus die Steuerungsverantwortung für die Interaktionsprozesse, die solche einschneidenden Strukturveränderungen zum Thema haben, grundsätzlich ebenfalls als Managementaufgabe an.

Andererseits sahen wir uns hier einem höchst belastetem Hauptamts-Leiter gegenüber, der zusammen mit seinem Team unter hohem Handlungsdruck steht. Es war klar, wenn die Reorganisation - bei gleichzeitiger Bewältigung des Tagesgeschäfts - nicht gelingt, im gegenwärtigen Klima der Dezentralisierungsbestrebungen, in der Gesamtverwaltung die Frage nach der Existenzberechtigung eines solchen „alten“ Hauptamtes entsteht (Schuster: „Wenn wir so bleiben wie wir sind, werden wir in der Form als überflüssig betrachtet!“).

Bezüglich unserer beraterischen Mitwirkung bei der Bearbeitung dieser Thematik entschieden wir und deshalb für eine Haltung, die wir als „**Eingehen strategischer Kompromisse**“ bezeichnen. Dies bedeutet, dass wir uns fragen, wie wir trotz dieser Umstände - bei denen Beratung eigentlich nicht möglich ist - beraterisch zuarbeiten können, ohne jedoch - zumindest implizit - die Rolle des abwesenden Steuerungsverantwortlichen zu übernehmen.

Berater: "Wie kann die Architektur eines Seminartages aussehen, wenn Herr Schuster diesen plötzlich absagt, so dass wir in dem Projekt weitermachen können, ohne dass ich seine Rolle einnehme?"

Als Antwort auf diese Frage haben wir hier beraterische Vorgehensweisen gewählt, die wir unter dem bereits genannten Begriff der „**Kodramaturgie**“ zusammenfassen.

In der Praxis sah dies so aus, dass Herr Schuster erst am Samstag zur Schlusspräsentation im Plenum wieder länger anwesend war. In den beiden Tagen vorher wurde unter Moderation des Beraters in den beiden Untergruppen („Strategiegruppe“ und „Dienstleistungsgruppe“) die einzelnen Strukturaspekte der neuen Organisation konkretisiert und ausgearbeitet.

Berater: „Ich bin dann abwechselnd in die Untergruppen und habe darauf geachtet, dass der Prozess in einer guten Weise läuft. Ob er so zielgerichtet läuft, dass bei der verabredeten Präsentation mit Herrn Schuster, dies zwar nicht so spezifiziert ist, wie es vielleicht sein könnte, aber dennoch in der Gesamtfigur die Skizze der künftigen Struktur erkennbar wird. Bezogen darauf, habe ich sehr auf Kommunikations- und Fokusdisziplin geachtet.

Ich habe ihn so in meiner Funktion als „Kodramaturg“ von der Inszenierung des Prozesses entlastet, aber in keiner Weise in seiner Funktion. Dies ist ein deutlicher Kontrast zu Ansätzen, die Organisationsentwicklung - und damit auch die Steuerung von Komplexität - als quasi basisdemokratischen Prozess verstehen.

Komplexität ist steuerbar! Die logische Hierarchie, in der Dinge abgearbeitet werden, müsste das Team mir erklären, und ich mache daraus Steuerung von sozialen Prozessen. Es wäre aussichtslos, dem Team das erst mal beibringen zu wollen, - etwa nach dem Motto: Jetzt lernt ihr das mal, dann könnt ihr das selbst! Dieses Team brauchte Soforthilfe.“

Professionstraining

Im Unterschied zu den ersten Maßnahmen im September wurde dieses Training von einem zweiten Mitarbeiter des Instituts durchgeführt.

Anwesend waren hier 14 Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen des Hauptamtes. Wie im letzten Vorgespräch angekündigt, gab es hier im Vergleich zum ersten Seminar gewisse Umbesetzungen, so dass einige neue Mitarbeiter anwesend waren und andere fehlten.

Analog zum ersten Seminar wurden in den drei Tagen sowohl Supervisionen, supervidierte Interventionen (Kaskade) gemacht, als auch in den Impulsreferaten weitere Konzepte (operative und metatheoretische Programme) vorgestellt.

Im Unterschied zum ersten Seminar wurden diesmal alle Supervisionen, Intervisionen und Impulsreferate auf **Tonband** aufgezeichnet. Hier war es interessant, dass nach anfänglicher Skepsis, dieses Medium von den Teilnehmern sehr gut aufgenommen wurde. Dies kam so zum Ausdruck, dass sich nach den Supervisionen/Intervisionen bei den Protagonisten fast eine gewisse „Feierlichkeit“ bei der Entgegennahme der Kassetten spürbar wurde, - etwa im Sinne: „Ich habe etwas für mich wichtiges bekommen!“ Auch wurden die Protagonisten, denen diese Bänder zustehen und über die diese auch verfügen, häufig von den anderen Teilnehmern mit der Bitte um Kopien angefragt. Ebenso fanden die Bänder mit den Impulsreferaten ihre Abnehmer.

Ferner wurde spontan die Idee geäußert, wenn man zwischen den Seminaren Intervisionen macht, diese auf Band aufzunehmen und beim nächsten Mal mitzubringen, und Ausschnitte daraus zum Zwecke der Reflexion vorzustellen und zu besprechen. Seitens des Beraters wurde dieser Gedanke sehr unterstützt, - neben dem Schulungszweck auch deshalb, weil das Tonband dann im Bewusstsein der Teilnehmer mit der im Seminar gelehrteten Intervisionsdidaktik assoziiert ist, - quasi diese Didaktik in diesem Medium „materialisiert“ ist und so deren Verwirklichung unterstützen kann. Das Tonband macht damit uns und das Lernmodell auch außerhalb der Seminare quasi „anwesend“.

Bezüglich des Einbringens von Fragestellungen für Intervision und Supervision wurde deutlich, dass die Teilnehmer im letzten Seminar gute Erfahrungen mit diesen Beratungsformen gemacht hatten.

Berater: „Es war deutlich spürbar, dass da gute Vorarbeit geleistet wurde, an die ich sofort anknüpfen konnte. Die bei supervisionsorientierten Seminaren anfangs häufig gegebenen „Bloßstellungsängste“, wenn es darum geht, Fragestellungen einzubringen, waren hier nicht vorhanden.“

In den Impulsreferaten - eingestreut zwischen die Supervisions- und Intervisionseinheiten - wurden auch Konzepte zum Projektmanagement vorgestellt; - u.a. auch deshalb, weil Teilnehmer anwesend waren, die aktuell mit Projekten befasst waren und im Seminar über vielfältige Probleme in der Projektabwicklung berichteten.

Diese Konzepte wurden von diesen Teilnehmern sehr interessiert aufgenommen und es wurde angefragt, ob man sich künftig nicht mehr mit dieser Thematik beschäftigen könne. Es wurde vereinbart, über ein hierzu mögliche Maßnahmen mit Herrn Schuster zu sprechen.

Im Gespräch mit Herrn Schuster zu diesem Thema berichtet er, dass er mit einzelnen Mitarbeitern, die in Projekten arbeiten, über dieses und das letzte Seminar gesprochen hätte. Von diesen hätte er die Rückmeldung erhalten, dass sie - bezogen auf ihre Probleme in der Projektarbeit - in den Seminaren noch nicht so viel Unterstützung erfahren hätten. Hier war es von unserer Seite noch

einmal wichtig, deutlich zu machen, dass man das von einer solchen Maßnahme, die primär zur Etablierung einer Lernkultur dienen soll und die erst in ein bis zwei Jahren aufgebaut ist, in dieser kurzen Zeit auch nicht erwarten kann.

Herrn Schuster machte in diesem Gespräch deutlich, dass dies für ihn – bezogen auf das Thema Projektarbeit - keine befriedigende Perspektive darstellt; - er möchte, dass die Probleme in den verschiedenen Projekten schneller behoben werden.

Deshalb wurde für das nächste Mal für direkte Projektberatung die Hinzuziehung eines weiteren Beraters vereinbart, der im Sinne einer Soforthilfe konkrete Projektberatung macht. Dafür wurde dann von unserer Seite ein Design vorgeschlagen und ebenso definiert, was bis dahin an komplementären Vorbereitungsmaßnahmen zu erfolgen hat. Dies betraf etwa die Vorklärung der Fragestellungen und die darauf bezogene Auswahl der Teilnehmer.

Doch nun zurück zum Professionstraining.

Die Teilnehmer wussten, dass zeitgleich zu ihrem Training im Leitungsteam die notwendige Änderung der Organisationsstruktur bearbeitet wurde und andererseits auch die Entwicklung der Führungskommunikation dort ein Thema ist.

Im Seminar wurde deutlich, dass nicht nur wir, sondern auch die Teilnehmer dies als eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung des Intervisionsmodells sehen: Sie treffen mit dem, was sie im Seminar lernen, nicht auf ein „altes“ System, sondern die Systemveränderung ermöglicht erst die Anschlussfähigkeit der Intervisionskultur.

Ein Teilnehmer: „Wenn ich nicht wüsste, das „drüben“ an der notwendigen Reorganisation unseres Amtes und an Führungsthemen gearbeitet wird, dann könnte ich mich hier gar nicht auf diese kollegiale Beratung einlassen!“

Diese Aussage werten wir hier auch als Bestätigung für unsere eingangs definierte Prämisse, die wir unter dem Begriff „Systemlösung“ genannt haben: Personen- und systemqualifizierende Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt spezifiziert und konfiguriert werden, um sich wechselseitig in ihrer Wirksamkeit unterstützen zu können.

Coaching

In den Coaching-Gesprächen dieser Woche wurde vor allem „die Schnittstelle“ zwischen Berufs- und Privatwelt von Herrn Schuster Thema. Die hohe Belastung Herrn Schusters mit familiären Problemen war mit ein Grund für seine zeitlich geringe Verfügbarkeit.

So wurde es vor der Schlusspräsentation der Arbeitsgruppen am Samstag notwendig, ihm im Coaching Gelegenheit zur Aussprache bezüglich dieser privaten Probleme zu geben, um so für die

dort zur Debatte stehenden Themen überhaupt „aufnahmefähig“ zu werden.

Diese „Stützungsgespräche“ erfolgten aus der Perspektive des Beraters, bei gegebenem Zeit- und Ergebnisdruck, die Ressourcen möglichst optimal zu nutzen. Aus einer psychotherapeutischen Perspektive hätte man dagegen Herrn Schuster eher ermutigt, die Teilnahme an den laufenden Maßnahmen ganz zurückzustellen, um Raum für entsprechende „Kriseninterventionen“ im Privatleben zu haben. Hier werden ethische Fragestellungen im beraterischen Handeln Thema.

Dritte Seminarwoche in Oststadt (März 1994)

Unser Beraterteam bestand diesmal aus drei Beratern, welche die Maßnahmen

- Teamentwicklung im Leitungsteam (inclusive Coaching von Herrn Schuster)
- Professionstraining und
- Projektberatung

durchführen sollten.

Teamentwicklung im Leitungsteam

Es folgt der Bericht des Beraters:

Erster Tag:

Wie dargestellt wurde die Teamentwicklung im Dezember 1993 zugunsten einer direkten Kodramaturgie bei der Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur zurückgestellt. Bei der jetzigen Maßnahme standen wiederum zunächst Kodramaturgie bei aktuellen OE-Notwendigkeiten im Vordergrund. Andererseits war Teamentwicklung im engeren Sinne, also Auseinandersetzung mit Führungs- und Kommunikationskultur wieder notwendig und gewünscht.

Kodramaturgie bei weiteren OE-Maßnahmen:

Zunächst wurde hier im Leitungskreis eine Bestandsaufnahme über die weiteren Schritte bezüglich der im Dezember 1993 erarbeiteten Reorganisationsmodells durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass das Team - häufig ohne Herrn Schuster - entsprechend der damaligen Planung Aufgabenverteilung, Stellenpläne u.ä. ausgearbeitet hat. Dabei hat es untereinander Detailauseinandersetzungen und Grabenkämpfe bezüglich Zuständigkeiten gegeben. Nach allgemeiner Einschätzung war man zu recht befriedigenden Ergebnissen gekommen. Jetzt steht aus, die neue Struktur in Kraft zu setzen.

Herr Schuster war am ersten Tag zur Bewerberauswahl für den Datenschutz-Beauftragten der Stadt durch seinen Vorgesetzten abkommandiert worden. Er war auch für die erste Hälfte des zweiten Vormittags zusammen mit einer weiteren Abteilungsleiterin des Hauptamtes nicht verfügbar, da in der Dienstbesprechung des Oberbürgermeisters entscheidende Auseinandersetzungen über das politisch brisante Thema Zentralisierung oder Dezentralisierung geführt werden mussten.

Im Sinne der Kodramaturgie wurde mit dem Leitungsteam ohne Herrn Schuster die Bestandsaufnahme bezüglich der Reorganisation des Hauptamtes vorgenommen.

Es schien, als habe das Team sich untereinander recht gut gefunden. Allerdings wurde aber eine zunehmende Kluft zwischen dem Team und seiner Bemühung, sich zu organisieren einerseits und der Anbindung an die Führungskraft Schuster andererseits gesehen.

Die Gruppe beschloss, die Abwesenheit Schusters zur Tugend zu machen, und Fragen der Zentralisierung und Dezentralisierung bezüglich Budgetierung, Verfügung über Haushaltsmittel, tatsächlichem Einkauf oder Dienstleistungen bei Einkaufsvorgängen zu besprechen. Auf diese Weise sollten Marketing-Material und Argumente für die Dienstbesprechung beim Oberbürgermeister am folgenden Morgen entwickelt werden, die Herrn Schuster als Argumentationshilfe am Abend übermittelt werden sollten. In dieser Diskussion stellte sich ein erheblicher Klärungsbedarf auch unter Fachleuten heraus. Das Ergebnis wurde in einem 7-Punkte-Programm zur Präsentation für Schuster vorbereitet.

Zum verabredeten Präsentationszeitpunkt war Herr Schuster nicht da und tauchte auch nach mehrfachen Verschiebungen bis zum Abend nicht auf. In einem „Blitzbriefing“ organisierte die Gruppe, ihm am nächsten Morgen das Wesentliche mitzuteilen. Hier zeigte sich die Gruppe selbstorganisationsfähig und sehr fürsorglich für die Anliegen des Hauptamtes. Gleichzeitig resignativ empört über die Vernachlässigung, die in der Kette von Nichteinhaltung von Vereinbarungen terminlicher Art zum Ausdruck kam.

Zweiter Tag (Vormittag):

Die Wartezeit auf Herrn Schuster wurde im Leitungsteam zu einer exemplarischen Projekt-Bestandsaufnahme zum Thema Bürokommunikation gemacht. Hierbei wurden Projektmitarbeiter und Herr Krämer, der als Leiter der Abteilung „Datenverarbeitung“ im Team bereits anwesend war, einbezogen. Es stellte sich heraus, dass es hier eine Menge technischer Vorstellungen und Vorarbeiten gab, aber eine stimmige Konfiguration des Projektes noch längst nicht entwickelt worden war.

Diese Projekt-Bestandsaufnahme im Leitungsteam sollte aus unserer Sicht auch dazu beitragen, dass auch auf der Abteilungsleiter-Ebene - bezüglich der Auftraggeber-Funktion für Projekte - ein

Know-how für die Aspekte von funktionalem Projektmanagement etabliert wird.

An diesem Projekt hat der dritte Berater dann am 2. und 3. Tag in einer separaten Gruppe mit den Mitarbeitern unter Hinzuziehung von Herrn Krämer weitergearbeitet.

Die weitere Wartezeit auf Herrn Schuster am Vormittag des 2. Tages wurde dann dazu verwendet, kurzfristig den Stand eines weiteren Projektes („Unterbringung der Verwaltung“) im Führungskreis zu diskutieren und durch uns zu beraten. Die Projektverantwortlichen hatten in der PE-Gruppe (Professionstraining) geäußert, dass es ihnen nicht gelingt, mit ihrer Projekterfahrung zu Gehör zu kommen.

Diese Projektberatungen im Leitungsteam sollte dabei mehrere Zielsetzungen verfolgen:

- Vorstellen des Vorgangs „Projektberatung“ und zeigen, wie sehr von Auftraggeber- und Leitungsseite zugearbeitet werden muss, damit Projekte konstruktiv bearbeitet werden können;
- den Projektverantwortlichen ein Forum für Kommunikation über das Projekt zu geben, und
- zu ermutigen, Erfahrungen mit Projekten - auch wenn diese in sich selbst nicht vorankommen sollten - als Beitrag zu einer Lernkultur zu dokumentieren und an andere Projektverantwortliche weiterzugeben. Es soll also die Idee des arbeitsplatznahen Lernens auch auf diese Weise praktisch weitergeführt werden.

Zweiter Tag (Nachmittag):

Herr Schuster berichtet aus der Dienstbesprechung beim Oberbürgermeister und davon, dass über Verfahrensentwürfe der Kämmerei zur Budgetierung 1995 im Moment eine Auseinandersetzung über künftige Organisation der Verwaltung in Gang gekommen ist. Nur durch das Ansichreissen der Federführung in den entsprechenden Arbeitsgruppen wäre es möglich gewesen, für Schuster problematische Gewohnheitsbildungen durch Kämmereientwürfe zu verhindern. Dies hieße gleichzeitig, in kürzester Zeit - ohne dass die Reorganisation der eigenen Abteilung abgeschlossen ist - sich intensivst mit der Formulierung der Strategie für die Organisationsentwicklung aller 56 Ämter zu befassen.

Von dieser neu entstandenen Notwendigkeit her gesehen, wäre ein sofortiger Durchstart hilfreich gewesen, um eine entsprechende Vorgehensweise und Arbeitsstruktur zur Erbringung des Strategiebeitrages durch das Hauptamt im Leitungsteam zu organisieren. Gleichzeitig bestand erheblicher „Psychohygiene-Bedarf, da die Belastungen der Organisationsentwicklung im Hauptamt zwischen Dezember und März erst verdaut werden müssten.

Daher wurde an dieser Stelle der Schwerpunkt auf Teamentwicklung gelegt. Hier berichtet Herr Schuster, dass er aus seiner Sicht nach dem enormen Fortschritt während des Dezember-Seminars einen Rückfall in Hickhack, Grabenkämpfe und Verschleppungstechniken sowie gegenseitige

Intrigen und Machtanmaßung einerseits und Aufgabenvernachlässigung andererseits erlebt habe. Er fühlte sich im Stich gelassen, insbesondere um den Vorteil, den er aus der Umorganisation ziehen wollte, geprellt: nämlich strategisches Potential und Zuarbeit für sich zu gewinnen.

Dem wurde entgegengehalten, dass genau diese Auseinandersetzungen im Team notwendig gewesen wären, um Beziehungsrealität und praktische Durchführbarkeit und die entsprechenden Interessenskonflikte zwischen den Betroffenen und Beteiligten auszufeuchten. Erst nachdem dies jetzt abgeschlossen sei, sei der Workshop-Fortschritt vom Dezember auch ein vertiefter Fortschritt im Leitungsteam geworden.

Außerdem wurde offen über die dabei erlebten Enttäuschungen und Verletzungen, aber auch über die Ansprüche auf Anerkennung gegenseitiger Würdigung und Korrektur von Fehlinterpretationen gesprochen.

Dritter Tag (Samstag):

Herr Schuster kommt wieder eine halbe Stunde zu spät, die von der Gruppe genutzt wird, kritische Fragen zu meiner Rolle, meinen Präferenzen und dem Thema der Kodramaturgie zu stellen. Ein Teammitglied fragte, ob ich für, mit oder gegen Herrn Schuster Teamentwicklung machen würde. „Gegen“ meinte wohl, ob es sinnvoll wäre, mit dem Team unter Abgrenzung und Ausgrenzung von Schuster zu arbeiten. Es war etwas die Befürchtung aufgekommen, dass ich Schusters Interessen in der Teamentwicklung einen unangemessenen Vorzug gebe. Ich erklärte daraufhin noch einmal das Konzept der Kodramaturgie und auch die Schwierigkeit, dass es in symbiotische Bereiche geraten könne, wenn es so bleibt, dass Schuster immer weniger verfügbar wird.

Ich habe auch erläutert, dass ich in Richtung Teamentwicklung nicht so viel tun kann wie ich möchte, da die sehr knappe Zeit in relativ hohem Maße für Kodramaturgie bei der Organisationsentwicklung des Hauptamtes eingesetzt werden muss, da sonst die Gefahr besteht, den Rapport zu Schuster zu verlieren und die Fortsetzung der Maßnahme aus diesem Grunde in Gefahr geraten könne. Dann wäre auch der Wunsch nach mehr Raum für Teamklärungen nicht mehr zu befriedigen.

Als Herr Schuster dann kam, wurde eine ganze weitere Zeit freimütig über Führungsstil, Kommunikationsmängel, Mindestverbindlichkeit und ähnliches geredet. Persönliche Enttäuschungen wurden sehr diszipliniert rollenbezogen geäußert, obwohl Schmerzlichkeit und Trauer durchzuspüren war.

Im Leitungsteam gab ich Herrn Schuster meine Einschätzung kund, dass eine Entwicklung dieses Teams zum bestmöglichen, das es sein kann, im Moment große Fortschritte gemacht hat. Gleichzeitig sei bei vielen eine enorme Belastung und Anfälligkeit für Kränkungen und nicht angemessene Beachtung durch Führung entstanden, die das Engagement in Bitterkeit umschlagen

lassen könnte. Wenn an dieser Stelle einfach nur weiter aufs Gas gedrückt würde und zu wenig Teampflege erfolgte, könne die ganze Formation auseinanderbrechen.

Aufgrund dieses Appells wurde das ursprüngliche Vorhaben, wieder in die Dramaturgie der Strategieentwicklung für alle 56 Ämter einzusteigen, zurückgestellt und der Vormittag für Auseinandersetzung über Führungskommunikation, Teamkultur, Verbindlichkeit genutzt. Hier wurde mehrfach angesprochen und durch mich auch aus den anderen Gruppen in diesen Rahmen getragen, dass auf den nachfolgenden Ebenen die Probleme parallel existierten.

Parallel dazu arbeitete unser Projektberater mit der Bürokommunikations-Projektgruppe und zog zu diesem Zweck den Leiter der Informationsabteilung, Herrn Krämer, und zu einer kurzfristigen Abstimmung auf der Auftraggeberseite auch Herrn Schuster ab. Diese Verfügbarkeit in der Projektgruppe setzte ich durch, um ein Modell für Verbindlichkeit, von Verfügbarkeit und Würdigung der Arbeiten anderer zu schaffen. Ich musste dies massiv gegen die Vielfalt der anderen Kommunikationswünsche durchsetzen. Dennoch wurde es von allen Beteiligten gebilligt.

Aufbau der internen Zuständigkeiten von Frau Schaffer:

Frau Schaffer soll als Abteilungsleiterin das Referat Grundsatzfragen übernehmen. Sie zeigt aber aus nicht deutlichen Gründen sowohl Schuster als auch uns gegenüber kein kompetentes und aktives Verhalten. Bezüglich Schuster beklagt sie sich darüber, dass sie die entsprechende Fortbildung am Institut nicht genehmigt bekommt - wobei sich zeigt, dass sie dies nicht aktiv vertreten und eine Entscheidung nicht eingefordert hat. Außerdem ließe sie viele auf die neue Funktion bezogene Aufträge liegen und zeige sich verstockt, was bei Schuster zu ärgerlichen Aufforderungen, sich endlich von der Sekretärinnen-Funktion zu lösen und diese Aufgaben offensiv anzunehmen, geführt hat. Gleichzeitig sagt Frau Schaffer, sie würde von Herrn Schuster weiterhin als Sekretärin benutzt und nicht für die Funktion freigegeben.

Hier ist unklar, ob sie diese Position wirklich erwerben wird. Im Coaching-Gespräch habe ich auf die unbedingte Notwendigkeit hingewiesen, hier Entscheidungen zu treffen, eventuell durch Konfliktgespräche Teufelskreise in der Beziehung zu identifizieren.

Ich bemerke im Kontakt zu mir auch eine zunehmende Unzufriedenheit mit Frau Schaffer, da sie die Seminarorganisation und die Klärung der möglichen Zusammenstellung der Projektgruppe offenbar schleifen gelassen hatte. Dies ging im Konkreten bis dahin, dass am ersten Tag Räume nicht richtig zur Verfügung waren und eine telefonische Abstimmung über Projektgruppen und Design von mir aus eine Woche vor Seminarbeginn initiiert wurde. Sie wirkte zwar einerseits entgegenkommend, andererseits nicht aktiv gestaltend bei der Frage, wie PE-Gruppe, Leitungsteam-Gruppe und Projektgruppe parallel laufend sinnvoll kombiniert werden könnten, obwohl es Überschneidungen gibt. Stattdessen hielt sie sich daran fest, auf die Schwierigkeiten wegen Überschneidungen

hinzuweisen. Sie verlangte eher von mir, dass wir die Organisationsprobleme dadurch lösen, dass wir die Maßnahmen auf verschiedene Zeitpunkte verlegen. Dies auch dann noch, nachdem ich ihr erklärt hatte, dass ich die Schwierigkeiten sehe, jedoch dieses andere Setting zumindest vorläufig begründet nicht verändern möchte.

Gründe hierfür sind hauptsächlich, dass vielseitige Kombinationsmöglichkeiten über Hierarchie hinweg bei einer gleichzeitiger Veranstaltung möglich sind. Der Begegnungsaspekt scheint für viele wichtig zu sein, auch wenn er zunächst nur bruchstückhaft organisiert werden konnte. Bei diesem Design kann mal ein Abteilungsleiter schnell in eine Projektgruppe geholt werden, oder zwei Leute können bei einem entsprechenden Thema aus der PE-Gruppe ins Leitungsteam übergezogen werden.

Die Schwierigkeit für uns Berater war, dass wir von Schuster um ein Urteil über seine Personalentscheidung gebeten wurden, und wir ihm dies als eigene Entscheidung zurückgeben mussten.

Coaching

Die Notwendigkeit engmaschiger Führungskommunikation wird immer wieder Thema. Auch die verbindlichkeitskultur-zerstörende Wirkung davon, dass die Mitarbeiter Schusters auch bei Dringlichkeit nicht sicher sein können, mit ihm Kommunikation herzustellen. Dies untergräbt wiederum ihre Verlässlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Partnern draußen, führt zu unwürdigen Situationen der Betroffenen und zu einer gewissen Resignation. Coaching-Fokus war die Wichtigkeit einer Mindest-Verbindlichkeit gegenüber denen, die das Amt auch entscheidend nach außen vertreten sollen.

Projekt-Beratung

Vom Hauptamt wurden dafür zwei Projekte definiert und die entsprechenden Mitarbeiter eingeladen. Hierbei handelte es sich einmal um das Projekt „Unterbringung der Verwaltung, - UdV“. Bezogen auf die Gesamtverwaltung sollte hier zunächst eine Konzeption erstellt werden, die den Veränderungsanforderungen der Verwaltung (z.B. Privatisierung von Teilaufgaben) im Hinblick auf Raumbelagung, Regelungen von Mietangelegenheiten, erforderliche technische Ausstattung, etc., Rechnung trägt.

Das zweite Projekt „Bürokommunikation“, hatte die Entwicklung und Umsetzung einer Konzeption zum Gegenstand, welche die Soft- und Hardware-Komponenten sowie auch die organisatorischen Aspekte für eine EDV-Vernetzung der Gesamtverwaltung umfassen sollte.

Projekt „Unterbringung der Verwaltung“

Im ersten Schritt wurde hier zunächst der gegenwärtige Projektstand exploriert. Es zeigte sich, dass der konzeptionelle Teil des Projekts bereits abgeschlossen war, jedoch von Seiten des Projektteams kein wirksamer Kontakt zum Leitungsteam bzw. zu Herrn Schuster als Projekt-Auftraggeber bezüglich der weiteren Verfahrensmodalitäten bestand. Dies wäre aber vor allem deshalb notwendig gewesen, weil unklar war, ob das Projekt mit der konzeptionellen Arbeit abgeschlossen ist, oder ob – aus Sicht von Herrn Schuster – im Projektauftrag auch die Steuerung der Umsetzung durch das Projektteam enthalten ist.

Es stellte sich heraus, dass die Projektverantwortlichen in der anfänglichen Beauftragungssituation nur die diffuse Botschaft erhalten haben, dass man nicht nur konzeptionell zu arbeiten hätte, sondern dass dies gleich „irgendwie“ umgesetzt werden soll. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wirkte sich dies so aus, dass es dem Projektteam unklar war, ob es – im Vorgriff auf eine noch ausstehende Entscheidung bezüglich der Umsetzung der Gesamtkonzeption – für die schon laufend zu treffenden Einzelentscheidungen (Mietverträge, Raumbellegung, etc.) mitverantwortlich war oder nicht. Diese Mitverantwortung hätte z.B. darin bestanden, dafür zu sorgen, dass diese laufend zu treffenden Entscheidungen so definiert sind, dass sie an das „auf dem Papier“ bereits vorhandene künftige Modell anschlussfähig sind.

In dieser Situation sind dann vom Projektteam Versuche erfolgt, einzelne Abteilungsleiter aus dem Leitungsteam dahingehend zu beeinflussen, wie eine aktuell auftauchende Fragestellung aus der Perspektive des Projektteams gehandhabt werden soll. Dies war dann mit entsprechenden Unsicherheiten darüber verbunden, ob dies nun Handlungsweisen im Rahmen des Projektauftrages waren oder diese mehr aus der Perspektive der Engagierten erfolgten, die jetzt „zusehen“ mussten, wie Entscheidungen von aktuellen Fragestellungen inkompatibel zur Gesamtkonzeption getroffen wurden.

In der Beratung wurden diese Aspekte eingehend besprochen und Optionen dafür erarbeitet, welche Schritte von Seiten des Projektteams erfolgen müssten, um im jetzigen Stadium zu einer nachträglichen (!) Auftrags- bzw. Verantwortungsabklärung mit den Auftraggebern zu kommen.

Andererseits hatten wir die Vermutung, dass diese Instruktion des Projektteams allein, für die Klärung dieser Problematik zwar eine notwendige aber noch keine hinreichende Bedingung darstellt. Vor dem Hintergrund eines häufig abwesenden Hauptamtsleiters, der selbst für seine Abteilungsleiter als zu wenig „greifbar“ gilt, sahen wir es hier nur sehr begrenzt als sinnvoll an, nur dem Projektteam beizubringen, wie sie sich organisieren müssten, um Herrn Schuster als Auftraggeber in diese Verantwortung bringen zu können.

Berater: „Was nützt es denen, wenn sie jetzt wissen wie es geht, aber trotzdem keinen Termin bei Schuster kriegen! Selbst wenn die Projektverantwortlichen das dann können und angemessene Anforderungen stellen, - wenn die Gegenseite es nicht versteht oder schlicht nicht verfügbar ist, nützt es ihnen nichts!“

Und weiter:

„Ich denke, dass sich Schuster sich einmal aus Überlastung nicht darum gekümmert hat, aber auch aus einer Fehleinschätzung heraus, dass hier alles zurückdelegiert wird, anstatt dass es selbständig im Projektteam geklärt wird. Hier hatte er für sich noch keinen Weg gefunden, angemessene Auftraggeber-Funktionen wahrzunehmen, ohne den Eindruck zu haben, das Projekt selbst zu machen. Er könnte natürlich dem Team den Auftrag geben, den Projektauftrag selbst zu konfigurieren und ihm mit der Frage vorzulegen, ob dies das ist, was gemeint sein könnte.“

Wir entschlossen uns deshalb, ein Setting zu etablieren, in welchem den Projektverantwortlichen Gelegenheit gegeben werden sollte, diese (zuvor aufbereitete) Problematik unter der Moderation des Projektberaters im Leitungsteam vorzutragen. Insofern sollte dieses Setting ein Forum für das Projektteam darstellen, welches sie vorher selbst nicht erwirken konnten.

Berater: „Also auch hier ein Stück Kodramaturgie. Also dazu beitragen, dass etwas Notwendiges sich exemplarisch ereignet. Auf diese Weise sind wir „Geburtshelfer“ für die Initiierung einer Kultur der angemessenen und komplementären Einforderung von Verantwortung in den jeweiligen Rollen. Insofern befähigen wir nicht nur Personen, wie sie sich selbst organisieren können, um diese Kultur - etwa aus der Rolle der Projektleitung - zu etablieren, sondern wir tragen kodramaturgisch dazu bei, dass sich dies ereignet, indem wir diese Prozesse direkt „vor Ort“ inszenieren.

In dieser Forumssituation wurde deutlich, dass die Logik der Instrumente für funktionales Projektmanagement sowohl im Leitungsteam als auch bei Herrn Schuster als Auftraggeber zu wenig präsent war. Und wenn sie in Teilbereichen bekannt war, gab es keine etablierten Formen, dies auch entsprechend umzusetzen.

Es zeigte sich, dass die Projektverantwortlichen sehr froh waren, dass sie ihr Projekt und die damit zusammenhängenden Probleme in diesem Forum einmal vorstellen konnten. Von unserer Seite schloss sich daran eine Belehrung der Auftraggeber-Seite an, was von diesen als nächstes geklärt werden müsste. Auf diese Weise wurde auch die Verantwortung für die nächsten Schritte dieser Seite „zugespielt“.

In der Folge wurde dem Projektteam verkündet, dass das Projekt damit beendet war. Hier hatte man wohl gehofft, durch mutige Freistellung der Mitarbeiter für dieses Projekt, die Lösung der

Managementprobleme ersetzen zu können und merkte jetzt, dass das nicht geht.

Projekt „Bürokommunikation“

Im Unterschied zum vorigen Projekt befand sich dieses Projekt im Anfangsstadium. Auch hier zeigte sich, dass der Projektauftrag zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur ungenügend spezifiziert war. So war z.B. unklar, ob das System „Bürokommunikation“ gleich in der Gesamtverwaltung implementiert werden sollte, oder ob dies - etwa in Form eines Pilotprojektes - zunächst nur für einzelne ausgewählte Fachämter geschehen sollte. Diese Auftragspezifikation erfolgte weder durch die Auftraggeber, noch wurden die Projektverantwortlichen angewiesen, dies selbst vorzunehmen und zur Entscheidung vorzulegen. Ebenso wenig konnte dann eine darauf bezogene Ressourcenplanung erfolgen, die z.B. festgelegt hätte, welche Mitarbeiter aus welchen Bereichen mit welcher zeitlichen Kapazität im Projekt mitarbeiten sollten.

Wie im ersten Projekt auch, ist hier wiederum eine unzureichend definierte Architektur des Abstimmungs- und Kooperationsdesigns zwischen Auftraggeber und Projektverantwortlichen festzustellen.

Vor diesem Hintergrund erfolgte beraterseits zunächst die Vermittlung grundlegender konzeptioneller Elemente von Projektmanagement. Hier wurden z.B. Konzeptionen zu aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten des Projektmanagements vorgestellt, wie auch Fragen zu funktionalen Auftragsdefinition und Ressourcenplanungen behandelt.

Für die Projektmitarbeiter war hierbei die Erkenntnis von besonderer Bedeutung, dass für konstruktive Projektarbeit nicht die Anzahl besuchter Schulungen zum Projektmanagement ausschlaggebend ist, sondern vielmehr ein gemeinsam getragenes und in den verschiedenen Rollen unterschiedlich verantwortetes Verständnis von Projektmanagement.

Um zu diesem einheitlichen Verständnis beizutragen wurde vereinbart, das Projekt „Bürokommunikation“ in zweierlei Hinsicht zu einem **Pilotprojekt** zu machen: Zum einen sollte dieses Projektthema als Vehikel Verwendung finden, überhaupt „Projektmanagement“ im Hauptamt einzuführen. Dies bedeutet, dass neben „Bürokommunikation“ als Sachthema, die Implementierung der Instrumente von funktionalem Projektmanagement als zweites und gleichrangiges Projektziel vereinbart wurde. (Dies geschah in Abstimmung mit Herrn Schuster.)

Zum anderen sollte hier die Verwendung des Begriffs „Pilotprojekt“ darauf verweisen, dass unter den gegebenen spezifischen Rahmenbedingungen (s.u.) ein **Machbarkeitsmodell** (vs. einem Optimummodell) für die Einführung des Systems „Bürokommunikation“ entwickelt werden sollte.

Eine der gravierendsten Rahmenbedingungen war die, dass Herr Schuster, als hauptamtsinterner Auftraggeber des Projekts, von seinen Vorgesetzten (Dezernentenebene, Oberbürgermeister) gegenwärtig keine offizielle Autorisierung, sondern nur deren „inoffizielle“ Billigung für dieses

Projekt erhält. Das heißt, Herr Schuster hat sich, weil er es aus strategischen Erwägungen für wichtig erachtet, dass das Hauptamt dieses Thema „besetzt“, quasi dafür selbst beauftragt und man lässt ihn bis jetzt gewähren. Gäbe es allerdings im Projektverlauf mit den anderen Fachämtern Konflikte, die etwa die Zielerreichung gefährden, käme er hier natürlich in Schwierigkeiten, weil er über die Hierarchie diese Konflikte nicht klären könnte. Das heißt, eine projektbezogenen eigentlich dringend erforderliche ämterübergreifende Verantwortungs- und Befugnisabklärung ist nicht möglich.

Eine weitere Rahmenbedingung war der Aspekt, dass die personelle Kapazität für das Projekt vom Leiter der EDV-Abteilung, aus dem die Projektmitarbeiter stammten, begrenzt definiert war. Vor dem Hintergrund der unklar definierten Auftragssituation erzeugte dies bei den dafür vorgesehenen Mitarbeitern die Befürchtung, mit wenigen Leuten und - im schlimmsten Fall - auch noch ohne Entlastung von den normalen Linienaufgaben, für die Implementierung des Systems in der Gesamtverwaltung als zuständig erachtet zu werden.

Vor dem Hintergrund dieser Bedingungen (unklarer Auftrag, nicht definierte Abstimmungs- und Kooperationsarchitektur zwischen Projektverantwortlichen und Herrn Schuster, fehlende Ressourcenplanung, fehlende Autorisierung) stand nun der Begriff „Machbarkeitsmodell“ für die Idee, dass das Projektteam mit Hilfe der Beratung selbst eine Auftragspezifikation, eine personelle und kapazitätsbezogene Ressourcenplanung sowie eine Befugnisdefinition vornehmen und nach dieser dann auch verfahren. („Solange uns keiner auf die Finger haut machen wir es so!“)

Als puristische Vertreter der „reinen Lehre“ für funktionales Projektmanagement hätten wir uns auf so ein Modell sicher nicht eingelassen und vielleicht gegenüber dem Klientensystem die Position vertreten, dass wir es nicht für vertretbar halten, hierzu Beraterisch beizutragen, solange etwa nicht die Minimalanforderung der offiziellen Autorisierung gegeben ist.

Wir entschieden uns jedoch auch in diesem Fall für unseren Ansatz der **strategischen Kompromisse**: Dies bedeutet hier, einmal dazu beitragen, dass die Prinzipien von funktionalem Projektmanagement bekannt sind, so dass sie verfügbar sind, wenn „die Zeiten sich bessern“, - zum anderen mithelfen, unter den momentanen Gegebenheiten, das davon Machbare zu verwirklichen. Diese Haltung versuchen wir im Projektteam gegenüber ihrem Kontext zu fördern und wir leben sie in der Beziehung zwischen uns und dem Team auch exemplarisch vor, indem wir immer wieder deutlich machen, welche Rahmenbedingungen wir bräuchten, um in unseren Rollen als Berater sinnvoll beitragen zu können, uns aber nicht zurückziehen, wenn diese nur unzureichend gegeben sind.

Die genannten Problemaspekte wurden im Seminar zunächst ausschließlich im Projektteam behandelt, wobei in diesem Zusammenhang die Klage geäußert wurde, dass ihr Vorgesetzter, als Leiter der EDV-Abteilung und unmittelbarer Projektauftraggeber, bisher für die Klärung dieser

Problemfelder zu wenig verfügbar gewesen ist. Ähnlich wie im UdV-Projekt, so war auch hier bisher die projektrelevante Führungskommunikation - etwa im Rahmen eines Meilenstein-Designs - zwischen dem Leiter der EDV-Abteilung wie auch Herrn Schuster und dem Projektteam nur sehr unzureichend verwirklicht.

Im Sinne unseres Kodramaturgie-Modells definierten wir gegenüber dem Leiter der EDV-Abteilung und Herrn Schuster die Notwendigkeit dieser Abstimmung und forderten sie am letzten Seminartag ein, zu diesem Zweck an der Beratung teilzunehmen. Die „selbstbefasste“ Entwicklung des oben beschriebenen Machbarkeitsmodells wurde dann in der Folge verabredet. Hierbei nahm Herr Schuster auch eine differenzierte Beschreibung seiner Rolle als Auftraggeber und Entscheider vor.

Berater: „Hier war es wichtig, ihm deutlich zu machen, dass es nicht darum ging ihn zusätzlich mit Aufgaben zu belegen, sondern abzufordern, dass von ihm an wichtigen Stationen im Projekt Entscheidungen zu treffen sind bzw. herbeigeführt werden müssen.“

Am Ende der Beratung wurde vereinbart, diese Maßnahme bei der nächsten geplanten Seminarwoche, neben den Bausteinen Teamentwicklung, Coaching und dem Professionstraining, als vierten Baustein zu etablieren und fortzuführen.

Fazit

Bei dieser ersten Maßnahme „Projektberatung“ waren für uns die folgenden Aspekte bedeutsam:

1. Die Beratung und Schulung (i.S. der Vermittlung von Projektmanagement-Know-how) von Projektmitarbeitern unter dem Einbezug der Auftraggeber löst ein häufig auftretendes Problem in der Projektberatung. Dieses besteht darin, dass nach erfolgter Beratung/Schulung die Projektverantwortlichen vor der Aufgabe stehen, den Auftraggebern die Logik von funktionalem Projektmanagement beizubringen, - d.h. oft verdeutlichen müssen, welche Verantwortung die Auftraggeber in welcher Weise wahrzunehmen haben, damit Projekte erfolgreich abgewickelt werden können.

Hier entsteht manchmal die Schwierigkeit, dass Projekt-Auftraggeber - die auch die Auftraggeber für die Beratung/Schulung sind - meinen, mit diesen Maßnahmen allein die bestehenden Probleme lösen zu können. Fordern Projektverantwortliche nach einer solchen Schulung gegenüber Auftraggebern deren komplementäre Verantwortung ein, reagieren Auftraggeber manchmal „irritiert“, weil dies ihrem Verständnis widerspricht, mit der Zurverfügungstellung von Beratung das ihre getan zu haben.

Der direkte Einbezug der Auftraggeber in die Maßnahme löst dieses Problem, weil die Verdeutlichung der komplementären Verantwortlichkeiten zwischen Projektmitarbeitern und

Auftraggebern von den Beratern übernommen werden kann.

2. Wie oben ausgeführt, wurden diese ersten Maßnahmen zur direkten und spezifischen Projektberatung unter dem Stichwort „Soforthilfe“ durchgeführt. Andererseits gehen wir davon aus, dass unser Modell von Projektberatung auch langfristige, kulturbildende Effekte hat.

Wie in der Supervision auch, versuchen wir über die aktuelle Praxis hinaus, in der Art wie wir beraten, das Exemplarische heraus zu arbeiten. Hier war dies der (bisher „unterbelichtete“) Aspekt der kommunikativen Einforderung von komplementärer Verantwortung in den jeweiligen Rollen. In den Projektberatungen thematisierten wir vor allem die Einforderung von Verantwortung in der Hierarchie von „unten nach oben“. Wir haben – über die Projektbeispiele hinaus - dazu beigetragen, dass dies nicht mehr als Ausdruck einer Haltung des sich Entziehens, sondern als professionell richtiges Engagement verstanden wird.

Auch unter der Perspektive der Soforthilfe, begreifen wir unser Modell der Projektberatung zwar als spezifische Arbeit, die aber einen generalisierbaren kulturbildenden Effekt hat. Unter der Perspektive der Verantwortung ist die Klärung von komplementärer Verantwortung in aktuellen Projekten immer auch eine exemplarische Klärung der Verantwortungskultur der Organisation insgesamt.

3. Ferner haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Teilnehmer auch bei dieser Maßnahme ebenfalls unsere Sprache und unseren Kommunikationsstil, mit der wir uns auf diesen Aspekt der Verantwortungskultur - aber auch auf andere Inhalte - beziehen, interessiert als Modell aufnehmen. Beratersprache kann hier als „Blaupause“ dienen, die den eigenen „kommunikationsintensiven“ und meist komplexen Praxissituationen unterlegt werden können. Dabei begreifen wir unsere (Berater-)Sprache als ein Ausdruck unserer Professionskultur, die wir immer mit „transportieren“ wenn wir tätig werden.

Professionstraining

In der Eingangsrunde wurde erfragt, inwieweit inzwischen erste Versuche mit dem Intervisionsmodell unternommen worden sind. Hier berichteten die Teilnehmer über unterschiedliche Phänomene:

Einerseits wurde berichtet, dass die Intervisionen, die sich „irgendwie“ ergeben hätten, sich im Kreis drehen würden oder entsprechende Absichten schlicht im Tagesgeschäft untergehen würden. Oder man wäre aus dem letzten Seminar eigentlich mit „Tatendrang“ herausgegangen, hätte aber feststellen müssen, dass die Intervision dann doch keine hohe Priorität gehabt hätte.

Ein Teilnehmer meinte, dass er bei den „kollektiven Beratungen“, die zwischen Tür und Angel erfolgt seien, sich wahrscheinlich doch „unbewusst“ auf das bezogen hätte, was man hier gelernt und geübt hätte.

Andererseits zeigte sich in den Intervisionen im weiteren Verlauf des Seminars, dass einige Teilnehmer hinsichtlich des Kommunikationsverhaltens in der Intervisorenrolle oder der Rolle des Intervisionsmoderators doch eindeutige Fortschritte gemacht haben. Effektive Kommunikationsfiguren, die etwa zur Klärung bzw. der Konkretisierung der eingebrachten Fragestellung des Protagonisten dienen waren hier ebenso zu beobachten, wie Figuren, die zur Reetablierung wichtiger Fokussierungen beigetragen haben. Auch in der abschließenden Gesprächsbeurteilung durch die Protagonisten wurde häufig die Nützlichkeit der im Gespräch entwickelten Optionen anerkannt.

Bezogen auf die Zeit zwischen den Seminaren wurde nochmals die Empfehlung gegeben, nicht nur darauf zu vertrauen, dass sich die Intervisionen „irgendwie“ schon ergeben würden, sondern sich bewusst und explizit dazu zu verabreden. Hierzu gehören Vereinbarungen über Zeiten, örtliche Gegebenheiten, die „Installation“ eines Tonbandes, die Rollenklärungen, die Festlegung, wer eine Fragestellung einbringen möchte, sowie die entsprechende Informierung des Vorgesetzten und der Kollegen im Umfeld.

Ebenso wurden die Abteilungsleiter von uns noch einmal instruiert, ihre Mitarbeiter bei der Durchführung der Intervisionen zu unterstützen, indem entsprechende Freiräume dafür geschaffen werden. Bei dieser Gelegenheit wurden diese nochmals darauf hingewiesen, dass die Tonbänder von den Intervisionen in den Seminaren vorher, nicht für sie bestimmt sind, d.h. die Entscheidung darüber, ob sie diese Kassetten anhören dürfen, bei den Protagonisten liegt. Dieser Hinweis erfolgte, weil einige Teilnehmer berichteten, dass es in der Zwischenzeit von einigen Abteilungsleitern entsprechende Anfragen auf den Zugriff der Bänder gegeben hätte.

Bezogen auf das Intervisionsmodell wurde die „Hausaufgabe“ gegeben, dass jeder bis zum nächsten Mal in einer der verschiedenen Rollen dieses Lernmodells Erfahrungen machen soll.

Ein wichtiges Thema war in diesem Seminar die Abgrenzung der Beratungsform „Intervision“ von einer bereits etablierten Arbeitsform, die im Hauptamt mit den Begriffen „Arbeits-/Dienstberatung“ überschrieben ist. Es stellte sich heraus, dass diese Arbeitsform in den Abteilungen dazu dient, im Beisein des Abteilungsleiters aktuelle Probleme zu besprechen und zu klären, wobei dies dann in entsprechende Entscheidungen und Anweisungen des Vorgesetzten mündet.

Weil sowohl Intervision als auch diese Arbeitsform mit dem Begriff „Beratung“ verbunden ist, waren manche Teilnehmer der Auffassung, dass das Intervisionsmodell dort zur Anwendung kommen sollte und beklagten sich im Seminar darüber, dass die Vorgesetzten sich hier nicht als „Berater“ verhalten würden. Hier war es wichtig zu klären, dass die so durchgeführte „Dienstberatung“ eine Führungssituation darstellt, die eindeutig von Intervision als Lernsituation unterschieden werden muss und beides nicht vermischt werden kann und darf.

Vorgespräch mit Herrn Schuster am Mittwochabend

Am Tag vor dem Seminar erreicht uns die Botschaft, dass Herr Schuster um ein Vorgespräch am Vorabend bittet.

In diesem Gespräch berichtet er, dass vom Oberbürgermeister **ämterübergreifende strategische Arbeitsgruppen für die Umsteuerung der Verwaltung** in Auftrag gegeben seien, und er beauftragt worden ist, diese Gruppen und eine Koordinationsgruppe anzuschieben und zu steuern. Entscheidende Vorlagen sollten bis Jahresende fertig sein. Er berichtet, dass sich dementsprechend sein persönliches Engagement und strategisches Interesse dorthin verlagert. Er habe den entsprechenden Gremien eine Begleitung durch externe Moderation vorgeschlagen. In diesem Zusammenhang wolle er ein Gespräch über ein mögliches Angebot durch unser Institut führen.

Bezüglich der anderen Maßnahmen sei er ernüchert. Sie brächten nicht schnell die persönlichen Veränderungen und die Bereitstellung von strategischem Potential für ihn, die er sich erhofft hatte. Hier müsste in eine Bilanzierung der Maßnahmen und eine Entscheidung über die Fortsetzung eingetreten werden.

Auf die mehrfach mit Nachdruck gestellte Frage nach seiner Verfügbarkeit während der 3 Tage erklärt er, dass er mit Ausnahme eines dringenden Gespräches am Donnerstagnachmittag verfügbar wäre.

Donnerstagmorgen - erster Seminartag

Gearbeitet wurde wieder in drei Gruppen, die parallel in einem Gebäude tagten.

| | |
|------------|---------------------|
| Gruppe I | Leitungsteam |
| Gruppe II | Projektberatung |
| Gruppe III | Professionstraining |

Gruppe I

Im Folgenden sei hier der Bericht des Beraters wiedergegeben:

Donnerstagvormittag

Die Mitglieder des Leitungsteams - und mit relativ geringer Verspätung auch Schuster - sind anwesend. Schuster erklärt einerseits, dass er die 3 Tage nicht für Dienstbesprechungen missbrauchen, sondern für Teamentwicklung und Lernen freihalten möchte. Er kündigt an, dass am

Ende der 3 Tage eine Bewertung der laufenden Maßnahmen so vorgenommen sein soll, dass er über ihre Weiterführung eine Entscheidung treffen kann. Er macht deutlich, dass für ihn persönlich das Interesse an der Weiterführung in der bisherigen Form mit dem bisherigen Kreis fraglich geworden ist, weil nach wie vor image-schädigende Verhaltensweisen seitens der Leitungsteam-Mitglieder auftauchten, und einige Anforderungen - wie etwa das regelmäßige Lesen von Strategie-Papieren und deren Berücksichtigung im Agieren nach außen - von einigen immer noch nicht erfüllt wären.

Insgesamt berichtet er Veränderungen in den strategischen Gewichten, sowie die unbedingte Notwendigkeit, dass er sich noch mehr in den Arbeitsgruppen zur Umsteuerung der Verwaltung einbringt. Ihm sei wohl bewusst, dass er für seine eigentliche Führung des Hauptamtes weniger denn je verfügbar gewesen wäre („vielleicht 20 - 30 % meiner Zeit“). Von einigen Führungsteam-Mitgliedern stammt die Information, dass sie Herrn Schuster seit der letzten 3 Tage-Maßnahme überhaupt nicht sprechen konnten.

In seiner eigenen Lagebeurteilung weist Herr Schuster einerseits auf Versäumnisse hin, andererseits auf eine Existenzbedrohung des Hauptamtes. Hierbei sei das imageschädigende Verhalten Einzelner verantwortlich (das Zulassen, dass überkomfortable Klos im Hauptamt eingebaut werden; oder dass bissige Briefe an alle anderen Ämter geschrieben werden, so dass sie als alle und jeden beißend erlebt würden, und die anderen Ämter auf Rache sinnen). Auch wenn einige Dienstleistungs-Kunden zufrieden seien, wäre doch das Bewusstsein, bei welchen relevanten Stellen marketingmäßig positives Image erzeugt werden müsse, völlig unterentwickelt, und er hätte das Bedürfnis, im Rahmen der Tage darüber zu sprechen. Er wolle auch kein weiteres Lamentieren darüber hören, dass alles so schwierig wäre. Er sei in der Situation eines Hausherrn, dem der Sturm das Dach abgedeckt hat, und der erwartet, dass jetzt das Dach auch bei Regen gedeckt wird, obwohl die Dachdecker es nicht schön finden, bei Regen zu arbeiten. Von daher müsse im übertragenen Sinne die Arbeitszeit auf Möglichkeiten, das Dach zu decken, konzentriert werden, und nicht darauf, über die Befindlichkeit der Dachdecker zu sprechen.

Ich ergänze metaphorisch, dass es jedoch Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Dachdeckern geben kann, die zu Fehlgriffen bei der Weitergabe der Dachziegel führen, und insofern Klärungen von Kommunikationsbeziehungen unbedingt notwendig sind, um das Dach bei Regen wirksam zu decken. Diese metaphorische Kontrastierung zeigt Wirkung.

Man merkt, dass die Gruppe einerseits stark interessiert ist an strategischen Informationen, und andererseits genervt durch Fehlbewertungen und der aus ihrer Sicht mangelnden Anerkennung und Würdigung.

Um das Gruppengespräch stärker zu fördern, gehen wir in eine Runde, in der jeder Gelegenheit zu einer Lageeinschätzung aus seiner Sicht und der Verdeutlichung seiner Erwartungen an diese drei Tage hat.

Von der Gruppe wird einhellig betont, dass sie sich untereinander gut organisiert habe, dass sie die Steuerung des Hauptamtes im Wesentlichen ohne den Chef vornimmt, dass dieser entlastet sei (was er bestätigt), und er ihnen umgekehrt weniger „reinregiert“. Enttäuschung existiert darüber, dass diese Entlastung nicht zu mehr Versorgung mit fürsorglicher Führung durch Schuster sondern zum Gegenteil geführt hat.

Dennoch würden alle die neue Hauptamtstruktur leben und hätten in vielen Bereichen erfolgreich die Umstellung vom alten aufs neue System geleistet.

In den Leitungsteam-Sitzungen ohne Schuster, die jetzt wieder wöchentlich stattfinden, würde die unter meiner Anleitung gelernte Fokus- und Kommunikationsdisziplin mit verteilten Moderationsrollen rigoros eingehalten, und mit sichtlicher Erfolgsfreude wird berichtet, dass dadurch die Sitzungen angenehmer und inhaltlich wesentlich erfolgreicher werden, und infolgedessen von allen auch regelmäßig besucht würden.

Die Leute wirken nicht mehr so ausgehöhlt und verbittert, was wohl damit zu tun hat, dass sie ihre Erwartungen dem Chef gegenüber aufgegeben haben und gleichzeitig gute Fortschritte darin machen, sie sich gegenseitig selbst zu erfüllen. Allerdings fühlen sie sich vernachlässigt mit strategischer Information, sind aber gleichzeitig unsicher, was davon wirklich interessant ist. Sie wollen einerseits orientiert sein, andererseits von den Cassandra-Visionen und strategischen Ambitionen ihres Chefs auch wieder verschont bleiben.

Bei näherer Befragung später (in Abwesenheit von Schuster) stellte sich dann heraus, dass das Team jetzt Informationssplitter in ihren gemeinsamen Sitzungen eigentlich recht gut zusammensetzt. Man werde zwar vom Chef nicht konsistent informiert, sei aber eigentlich doch besser informiert ist als früher. Dies ist auf die Kommunikationsverbesserung untereinander zurückzuführen.

Nachdem Schuster zu seinem Termin aufgebrochen ist, berichtet eine Abteilungsleiterin, dass sie bezüglich dem Image des Hauptamtes anderer Meinung ist als Herr Schuster. Es sei erstens ein Imagezugewinn zu beobachten. Die Abnehmer ihrer Dienstleistungen seien im März bezüglich der letzten beiden Jahre befragt worden und hätten einhellig Zufriedenheit und wesentliche Verbesserungen im letzten Jahr bescheinigt. Wenn es Imageprobleme gebe, dann von Schuster selbstgemachte auf seiner Ebene und darüber. Als verletzend erlebt sie die Nichtwürdigung des Erreichten, das gemessen an den früher gesetzten Zielen enorm sei; ebenso das ständige Anheben der Anforderungen und die überall durchscheinende Botschaft Schusters, dass sie unfähig wären, seinen Anforderungen zu genügen.

Donnerstagnachmittag

Nachdem Herr Schuster nicht mehr zu erwarten war, entscheidet sich die Gruppe für Qualifizierungsarbeit. Ich mache zunächst eine Supervision mit Herrn W.

Anschließend Kaskade, in der Herr S. Frau M. berät.

Frau M. berichtet von Überlastung bei ihr selbst und ihrer Abteilung, die daher rührt, dass sie aufgrund einer Revision der Rechnungsprüfungs-Abteilung Mängel in der Ausführlichkeit und Genauigkeit der Belegführung aufgewiesen gekriegt hat. Sie ist in typisch perfektionistischer Weise erschrocken und hat keinen Weg gefunden, ihre ökonomischere Vorgehensweise vom Chef stützend absegnen zu lassen und damit der Kritik der Prüfungsbehörde etwas entgegenhalten zu können.

Herr S. berät in seiner freundlich-zugewandten, aber etwas gedrechselt-umständlichen Denk- und Redeweise, kommt einigermaßen zurecht und bekommt eher freundliches Feedback.

In der Nachberatung durch mich empfehle ich Frau M. einige ihr Gewissen entlastende Strategien und Stützmöglichkeiten durch Kollegen und gebe ihr viel Anerkennung für ihre Verantwortlichkeit und ihren Einsatz. Sie ist gerührt und fühlt sich angenommen. Ich hätte dies als Supervisor sowieso getan. Gleichzeitig sehe ich, dass es zum Teil ein Ersatz für das ist, was sie von ihrem Chef nicht bekommt.

Freitag

Zunächst wieder Warten auf Schuster. Dann die Erkenntnis, dass er – entgegen seinen Zusagen – wieder nicht kommt. Unmut in der Gruppe darüber, gleichzeitig Erleichterung, dass man in Ruhe seine Arbeit tun kann.

Frau M. hatte das Bedürfnis gehabt, Hauptamtsziele im Gespräch mit Herrn Schuster zu definieren, so dass sie für sich weiß, wann sie zufrieden sein kann und wann nicht. Hier wird von den Kollegen empfohlen, dass sie doch selbst einen Entwurf für Zielerreichungen aus ihrer Sicht machen sollte, und wenn der Chef abwesend bliebe, diesen kollegial abstimmen sollte. Die Idee wird von allen aufgegriffen, dass dies reihum geschehen und ein Termin verabredet werden sollte.

Für den ersten verabredeten Termin empfiehlt Frau M., dass Frau Schaffer ihre Vorstellungen von ihrem Amt entwickeln sollte und macht deutlich, dass sie hier einen Bedarf bei Frau Schaffer sieht, den sie nicht erfüllt. Dieser kollegialen Konfrontation schließt sich auch Frau U. an und auch Herr Sch. versucht sich in diese Richtung. Frau Schaffer macht zu und verwehrt sich diesen Konfrontationen. Ich selbst fördere die kollegiale Auseinandersetzung mit solchen kritischen Verhaltensweisen, da einige in der Gruppe und ich dies als einen Fortschritt in der Gruppenkultur sehen. Da Frau Schaffer verzweifelt blockiert und allerlei Andeutungen macht, dass sie jetzt Stabilität erlangt habe und Gespräche dieser Art schon letztes Mal geschadet hätten und auch

diesmal schaden würden, gelingt es ihr Helfereinstellungen und Schonungsappelle zu aktivieren. Gleichzeitig bleiben diejenigen, die Konfrontationsbedarf sehen, bei aller Bedrängnis dann auf ihrem Anliegen sitzen.

Ich stelle die Situation in der Gruppe als Dilemma dar, da die Schonung zwar auf der direkten persönlichen Beziehungsebene angebracht ist, aber dies nicht ein Verbot für betroffene Kollegen in ihren Organisationsrollen sein darf, fehlende Initiative zu markieren und Ausdefinitionen von Organisationsrollen einzufordern. Nach einigen Klarstellungen unterbrechen wir, um eine allgemeine emotionale Beruhigung zu ermöglichen.

Nach der Pause wirkt Frau Schaffer verhangen und zurückgezogen. Die Gruppe geht jedoch erstaunlich unbefangen zu einer weiteren Kaskadeninterview über.

Herr Sch. berät Frau U., macht dies ganz gut und bekommt konstruktives und lobendes Feedback. Frau Ulrich erhält zu ihrem Denkstil bei emotionaler Belastung entscheidende Anregungen, teils durch das kollegiale Beratungsgespräch, teils durch die Nachberatung durch mich. Alle sind zufrieden.

Freitagnachmittag

Nachdem Herr Schuster auch wegen massiver Magenbeschwerden ganz ausgefallen scheint, machen wir weiter Kaskade. Herr F. berät Herrn Sch..

Herr Sch. bespricht ein Führungsproblem, das er mit Mitarbeitern hat, die er zu einem „selbstmotivierten“ Engagement an den langfristigen strategischen Belangen des Hauptamtes bewegen möchte. Hier scheinen jedoch andere Prioritäten, aber auch Trägheit eine stärkere Fokussierung auf Mittel- und Langfristthemen schwierig zu machen. Führung via Anweisung und Terminsetzung würde hier allein nichts nützen, da dann nur Fleißarbeiten abgeliefert werden.

Herr F. berät im Stil „U-Boot-versenken“ oder „Sherlock Holmes“ („Gehe ich richtig in der Annahme, dass ...“) Er tut dies gedanklich klar, legt aber seine Annahmen und Strategien nicht offen und macht es dadurch dem Gegenüber schwer, eigene Fokussierungen einzubringen und ihm bei der Steuerung zu helfen. Dennoch: Herr Sch. nutzt die Gelegenheit, über manches nachzudenken, was er sonst mehr so halbbewusst vor sich hindenkt.

In der Nachberatung zeige ich ihm einige Führungsgesichtspunkte für solche Fälle auf. Ich vergleiche es mit der Betreuung von Examensarbeiten für die Prüfung zum Transaktionsanalytiker. Je mehr Herzblut im Thema ist und innere Beteiligung gebraucht und gefordert wird, umso stärker muss der Charakter und Arbeitsstil des einzelnen in der Führungsbeziehung berücksichtigt werden. Außerdem sind mit Übertragungs- und Vermeidungsreaktionen vielfältiger Art zu rechnen, die auch recht personenspezifisch in Einzelführungsgesprächen verfolgt werden müssen.

Außerdem spreche ich Herrn Sch.'s Cassandra-Problematik an. Auch er glaubt, wenn auch unter Bewertungsunsicherheit, existentielle Infragestellungen aufs Hauptamt zukommen zu sehen und muss von daher warnend zu strategischer Anstrengung aufrufen. Er will aber gleichzeitig durch die Bedrohungsmöglichkeiten seine Truppe nicht übermäßig verunsichern, zumal diese mit Standardaufgaben ohnehin schon überbelastet sind.

Gleichzeitig will er aber ihnen realistische Perspektiven vor Augen führen, insbesondere da es sich ja um die Organisationsabteilung der Stadtverwaltung handelt.

Ich betone sehr, dass diese Aufgabe nicht ohne Bereitschaft zur Schuld erledigt werden kann, weil man unter Unsicherheit entscheiden muss, was man aufzeigt, ankündigt, abverlangt, und nie weiß, ob man zu Recht oder Unrecht vorantreibt oder unterlässt. Die Entwicklungen können einen immer ins Unrecht setzen, aber man weiß nicht, in welcher Richtung. Dies scheint Herrn Sch. persönlich zu berühren, und er ist sehr zufrieden mit der Beratung. Auch Herr F. fühlt sich in seinem Stil gewürdigt und sieht ihn klug charakterisiert, sieht aber auch die ausgesprochene Begrenztheit für Beratungs- und Führungskommunikation.

Samstagmorgen

Im Leitungsteam machen wir Bestandsaufnahme, - auch bezüglich der weiteren Maßnahmen. Hier mache ich insbesondere deutlich, dass alle Gruppen derzeit an eine Schwelle gekommen sind, diese aber auch schon überwunden haben. Die Schwelle besteht darin, einerseits von der Hierarchie über die verschiedenen Stufen hinweg stärkere Orientierung, Stützung und sorgfältigere Führung zu erwarten, um aus der Bedrängnis überkomplexer Fragestellungen herauszukommen. Hier wurden auch übergroße Fortschritte ersatzweise durch unsere Maßnahmen erwartet, und bei allen ist eine Ernüchterung darüber eingetreten, dass von Führung, wie aber auch von unseren Maßnahmen bei weitem nicht so viel zu erwarten ist. Dies darf aber nicht dahin umgemünzt werden, dass man dann daraus schließt, dass man in strategischen Fragen, oder im Fortschritt von Projekten, oder im selbständigen Umgang mit Interventionen gehemmt sein muss.

Wie das Leitungsteam sich für eine kollegiale Selbststeuerung entschieden hat, scheinen auch die unteren Ebenen wie auch die Projekte mit zusätzlicher Hilfe durch die Beratung zu beginnen, das professionell Richtige zu erkennen, es aber in situativ Machbares - also in professionelles Durchwursteln - umzusetzen, andererseits aber auch eigene Arbeitsvorhaben zu konfigurieren und aktiv Koordination und Commitment einzufordern. Gleichzeitig werden die Erwartungen an die Projekte, an die Fortschrittsgeschwindigkeit und an die eigene Leistungsfähigkeit erheblich reduziert.

Das Leitungsteam entscheidet sich, alle Maßnahmen fortsetzen zu wollen, aber ohne Warten auf Schuster. Für diese Fortsetzung wurde dann im Leitungsteam ein Design entwickelt und

beschlossen. Im zweiten Teil des Vormittags wird der Fortschritt im Projekt „Bürokommunikation“ im Leitungsteam vorgestellt und diskutiert (siehe Protokoll des Beraters).

Das Design für das nächste Mal ist in einem Brief an Herrn Schuster enthalten, der nach unserer Rückkehr verfasst worden ist. Hieraus nun folgend ein Auszug. Dieser sei hier auch deshalb wiedergegeben, weil er gleichzeitig die Steuerungsanforderungen aufzeigt, die unterschiedlichen Maßnahmen aufeinander bezogen zu konfigurieren.:

„Um die organisatorische Vorbereitung von Ihrer Seite zu erleichtern, möchte ich noch einmal das im Leitungsteam geplante Design beschreiben.

Im **Leitungsteam** ist geplant, am **1. Tag** Supervision und Kaskadeninterviews zu Praxisfragen und Projekten der Leitungsteam-Mitglieder durchzuführen.

Am **2. Tag** sollen die Leitungsteam-Mitglieder zusammen mit 1-3 nachgeordneten Schlüsselfiguren aus ihren eigenen Abteilungen gemeinsam an Maßnahmen beteiligt sein. Sinn der Sache ist, etwas von der im Leitungskreis etablierten Gesprächs- und Führungskultur in die dort repräsentierten Abteilungen hineinzubringen. Inhaltlich könnte es an diesem Tag um Gespräche über die strategische Situation und Perspektive im Hauptamt gehen, und darüber, wie Führung und Kommunikation bezogen auf strategische Steuerung eingeschätzt wird und eventuell verbessert werden kann. Als Teil dieser Gesprächskultur-Entwicklung wird auch gesehen, dass sich die nachfolgenden Schlüsselfiguren der verschiedenen Abteilungen im Hauptamt untereinander besser ins Blickfeld bekommen und prüfen, ob hinreichende und wirksame Kommunikation zwischen ihnen stattfindet bzw. gefördert werden kann.

Am **3. Tag** soll eine Auswertung der ersten beiden Tage im Leitungsteam erfolgen. Bei Bedarf weitere Supervision.

Gruppe 2 macht am **1. und 3. Tag** wie gewohnt das Professionstraining. Hier bitte ich, noch einmal darüber nachzudenken, ob bei dauerhaften Ausfällen die Gruppe nicht durch weitere Teilnehmer, die zumindest einen Teil der Maßnahme mitmachen können, ergänzt werden kann. Auch wenn abzusehen ist, dass die Hinzugekommenen möglicherweise nur an wenigen Bausteinen dieser Maßnahme teilnehmen können, wäre dennoch ein Nutzen zu verzeichnen, weil sie dann teilweise in der dort gelehrt und geübten Interventionskultur schon unterwiesen sind.

Sie erinnern sich vielleicht daran, dass ein längerfristiger Effekt dieser Maßnahme darin bestehen soll, dass die Teilnehmer andere in der Technik der gegenseitigen Praxisberatung unterweisen und Interventions-Gruppen mit Neuhinzugekommenen moderieren. Eventuell sind hierzu begleitende Einführungsmaßnahmen durch uns oder eine begleitende Supervision für diese Moderatoren erforderlich. Hierüber wäre später zu sprechen.

Am **2. Tag** des Professionstrainings wird ein Teil dieser Gruppe wohl in der erweiterten Leiterkreis-Gruppe anwesend sein. Der Rest der Gruppe wird während dieses Tages Intervisionsarbeit machen. Unser Trainer wird vermutlich teilweise diese Intervisionsarbeit begleiten, zum anderen Teil bei der Steuerung der erweiterten Gruppe im Leitungsteam mitarbeiten.

Bezüglich der **Projektgruppe „Bürokommunikation“** ist eine beraterische Weiterbegleitung sicher notwendig. Sie könnte sich jedoch beim nächsten Baustein auf etwa 1,5 Tage beschränken. Daher bitte ich Sie, mit Ihren Kollegen zu besprechen, welches andere Projekt im Rahmen dieser 1,5 Tage noch von Herrn F. beraten werden könnte. Bei der personellen Besetzung bitte ich darauf zu achten, dass hier nicht Personen am 2. Tag einbezogen werden, die in der erweiterten Leitungsteam-Gruppe einbezogen werden sollen.

Ich möchte daran erinnern, dass im Leitungsteam verschiedene Projekte genannt wurden bzw. der Vorschlag gemacht wurde, die Liste Ihrer Projekte zu diesem Zweck neu in Augenschein zu nehmen. Ich möchte Sie bitten, dieses Schreiben dem Leitungskreis zur Kenntnis bzw. zur Erinnerung zu geben.“

Zurück zum Seminar und dem weiteren Bericht des Beraters:

Abschlussgespräch Schuster

Am Ende des Vormittags gibt es ein 3/4-stündiges 2er-Gespräch zwischen Herrn Schuster und mir. Ich unterbreite Herrn Schuster den Fortsetzungsvorschlag und weise darauf hin, dass es erhebliche Enttäuschung in allen drei Gruppen auslösen würde, wenn er wegen seines nachlassenden strategischen Interesses die Ressourcen für die Fortsetzung der Maßnahmen im Hauptamt für sein neues Projekt „Umsteuerung der Verwaltung und Moderatorenbegleitung“ usurpieren würden. Dies trifft ihn, und sein Lächeln zeigt, dass er dieses vor hatte. Er erklärt sich dann bereit, die Maßnahme weiterzuführen und beauftragt den nächsten Arbeitsblock.

Projektberatung

Hierzu ebenfalls der Bericht des Beraters:

Zunächst war ich überrascht, dass sich die Projektgruppe wesentlich vergrößert hatte, waren doch zur Einstiegsberatung im März dieses Jahres - einschließlich des EDV-Abteilungsleiters - lediglich vier Personen anwesend. Diesmal wollten acht Projektgruppenmitglieder und weiterhin eine „Kundin“ (sprich: spätere Anwenderin) aus dem Amt für Wirtschaftsförderung an der Beratung partizipieren. Spontan fiel mir ein, dass ich bei der letzten Beratung den Begriff der „Kundenorientierung“ eingeführt hatte, - ich hatte jedoch nicht damit gerechnet, dass dies jetzt so

umgesetzt werden würde. Dies umso mehr, als dass ich im Verlauf der Erstberatung feststellte, dass hier eine Ansammlung von Mitarbeitern zusammentraf, die in ihren Spezialistenfunktionen bislang wenig zum Thema Projektteamentwicklung und Kommunikation getan hatte.

Am ersten Tag musste ich bei dem erweiterten Kreis zwangsläufig sehr intensiv nochmals die theoretischen Grundlagen zum Projektmanagement vermitteln, denn viele Einzelfragen, Irritationen und Missverständnisse zum Thema Projektmanagement rückten in vielfacher Weise in den Vordergrund. Hier wurde mir als Berater deutlich, dass eine Grundlagenvermittlung einfachster Art zum Thema Projektmanagement vorausgeschaltet werden muss um Redundanzen zu vermeiden und eine einheitliche Sprache in der Projektarbeit sicherzustellen.

Der erste Tag wurde darüber hinaus genutzt, die unterschiedlichen Rollen aus der Linie und aus dem Projekt heraus zu klären und zu dokumentieren, denn vielfach wurde bereits bei der theoretischen Vermittlung angezweifelt, ob die konkrete Umsetzung unter den gegenwärtigen personellen Bedingungen so erfolgen kann.

Ebenfalls standen die überzogenen Zielvorstellungen bei Einführung der Bürokommunikation, was alles angeblich damit leistbar sein soll, im Vordergrund der Diskussion. Hier ließ ich bewusst die Diskussion sehr offen laufen, denn die Beteiligten sollten Raum bekommen, ihre unterschiedlichen und anspruchsvollen Zielvorstellungen untereinander bekannt zu machen. Hierbei wurde auch deutlich, dass eine solche interne Kommunikation innerhalb der Projektgruppe bisher nicht stattfand, - jeder arbeitete an „seinen“ Aufgaben als Spezialist ohne zu wissen wer die Ergebnisse zusammenführt.

Am zweiten Tag, nachdem die Grundlagen von Projektmanagement vermittelt und verstanden waren, begann ich die Beratung mit der Fragestellung:

„Was sind denn überhaupt für Euch erfolgreiche Kriterien Eurer Projektarbeit?“

Während dieser Diskussion eröffnete ich den Raum für die unterschiedlichsten Sichtweisen und den aktuellen Stand im Projekt selbst. Erst dann begann ich systematisch zu klären, welche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt notwendig sind und welche Abgrenzungen es gegenüber der Linienarbeit gibt.

So wurde z.B. herausgearbeitet:

- Wie ist unser Projekt - durch uns selbst bzw. durch externe Vorgaben - zeitlich begrenzt?
- Wie bewältigen wir die Komplexität?
- Was läßt sich sinnvoll begrenzen?
- Welchen bereichsübergreifenden Nutzen soll das Projekt haben?
- Wie beziehen wir die Meinung der späteren Anwender in den Fachämtern mit ein?
- Wer gibt uns die Legitimation für das Projekt?
- Wie gehen wir mit ungelösten Fragestellungen um?

Nach einer umfassenden Diskussion und Erfassung der unterschiedlichen Sichtweisen wurden die nächsten Fragestellungen besprochen:

- Was wollen/müssen wir erreichen (Definition des Projektziels)?
- Wie wollen wir es erreichen (Definition eines Ablaufdesigns)?

Die entsprechenden Antworten auf diese Fragestellungen erfolgten unter der Handlungsprämisse der „selbstbefassten Entwicklung eines Machbarkeitsmodells“, so wie diese bei der ersten Beratungseinheit - insbesondere bezogen auf die zur Verfügung stehenden personellen Kapazitäten - entwickelt und dort mit dem Leiter der EDV-Abteilung und Herrn Schuster abgestimmt worden war. Damit erreichte ich am Nachmittag des zweiten Tages bei den Beteiligten einen signifikanten Haltungswechsel: Es fand ein Umschwung von eher passivem Tun hin zur aktiven Auseinandersetzung mit den Fragestellungen statt, insofern jetzt zunehmend mehr realistische Pläne ins Auge gefasst und auch konkret zwischen den anwesenden Projektgruppenmitgliedern vereinbart wurden. Schwerpunktmäßig ging es darum,

- teilgruppenspezifische Kapazitäten
- Kommunikationsregeln innerhalb der Projektgruppe
- Angebotsorientierungen für mögliche Kunden
- kundenspezifische Anforderungen der einzelnen Ämter

zu untersuchen und Teilergebnisse zu erarbeiten. In einer - „kodramaturgischen“ - Anweisungsformel als Berater gab ich hierzu der Gruppe den Auftrag, die erste Nachfolgesitzung der Projektgruppe hier und jetzt durchzuführen. Nach anfänglichem Zögern fand unter Vorsitz des Projektleiters eine durchaus konstruktive, gut moderierte und konsensfähige Sitzung statt, in der die ersten wichtigen „Pflöcke“ eingeschlagen und Vorgehensweisen für die Zukunft festgelegt wurden. Ich erlebte dabei die Projektgruppe selbst von der Fruchtbarkeit des Sitzungsverlaufs beeindruckt und es entstand die Frage, warum dies nicht alles schon früher stattgefunden habe.

Ich ermunterte die Gruppe künftig feste Vereinbarungen für ihre Regelkommunikation zu treffen und sich zumindest in den ersten 7-8 Sitzungen darüber (via Metakommunikation) auszutauschen, wie der Sitzungsverlauf von den einzelnen hinsichtlich Kommunikations- und Fokusdisziplin sowie der erreichten Ergebnisse eingeschätzt worden ist.

Im weiteren Verlauf wurde (i.S. des Machbarkeitsmodells) festgelegt:

- Welche Teilaufgaben sind zur Erreichung des Projektziels notwendig?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Wann werden die Aufgaben durchgeführt?

Nach Ausarbeitung dieser Fragestellungen wurde der Leiter der EDV-Abteilung hinzugezogen und dabei auch die kritischen Fragestellungen - insbesondere zur Mitbeteiligung der betroffenen Bereiche

im Hauptamt - angesprochen. Es fiel mir auf, dass hier sämtliche - auch durchaus kritische - Fragen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den anderen Stellen und Ämtern besprochen werden konnten. In diesem Zusammenhang berichtete der EDV-Leiter über die bereits beim letzten Mal begonnene diesbezügliche Abstimmung mit seinem Abteilungsleiterkollegen „Organisation“.

Ferner berichtete er an dieser Stelle, dass es sich nach Aussagen von Herrn Schuster um ein strategisches Projekt handelt, das mit aller Vehemenz zu verfolgen sei. Diese Aussage überraschte die Projektgruppenmitglieder, weil sie diese Aussage so noch nicht vernommen hatten. Andererseits beflügelte es die Mitglieder zu einer großen Solidarität und dem Wunsch, das Projekt nach den nun vereinbarten Zielen zu realisieren. Der EDV-Leiter wurde gebeten, die Realisierungsvorstellungen mit Herrn Schuster zu besprechen und danach eine Rückmeldung an die Gruppe zu geben. Gleichzeitig versicherte er der Gruppe seine volle Unterstützung und sicherte zu, mit seinen Kollegen im Leitungsteam die notwendigen Fragen zu klären.

Am dritten Tag nutzte die Projektgruppe die durch uns mit geschaffene Gelegenheit, ihr Projekt in allen Einzelheiten dem Leitungsteam vorzustellen und nach anfänglicher Zurückhaltung haben die Leitungsteammitglieder ihre Mitarbeit am Projekt bekundet. Die Projektgruppe war im Anschluss an die Präsentation sehr zufrieden, obwohl sie im Leitungsteam durchaus auch mit kritischen Fragen konfrontiert worden sind.

Im abschließenden Feedback-Gespräch drückten die Teilnehmer ebenfalls ihre Zufriedenheit über die stattgefundene Projektberatung aus, - für die Zukunft verständigten sich Berater und Teilnehmer darüber, dass etwa 1,5- bis 2-tägige Beratungen für die Bürokommunikation ausreichend sind.

Die Anwesenheit der Vertreterin aus dem Amt für Wirtschaftsförderung wurde ebenfalls als beispielhaft angesehen, da auf diese Weise die Kundenmeinung sofort einbezogen werden konnte. Aus dieser Erfahrung wurde die generelle Einbeziehung von Kunden als Ausdruck eines neuen Dienstleistungsverständnisses abgeleitet. Auch die „Kundin“ selbst gab unumwunden zu, dass sie diese Begegnung für sich als sehr bereichernd erlebt hat.

Für September '94 wurde eine weitere Projektberatung vereinbart. Wichtig für alle war die Erkenntnis, dass Kommunikation innerhalb des Hauptamtes und zu den anderen Ämtern zwar durch EDV unterstützt werden kann - die wesentlichen Verbindungen jedoch über die mitmenschliche Kommunikation läuft. Auch diese Erfahrung musste erst gemacht werden.

Am Ende der Beratung hatten wir einen Ergebniskatalog, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit die Projektgruppe zum definierten Ende des Projekts von Erfolg sprechen kann. Dieser Katalog zeigt eine realistische Einschätzung des Machbaren.

Professionstraining

In der Eingangsrunde des ersten Seminartags wurde zunächst erfragt, ob die gegebenen „Hausaufgaben“, dass jeder in einer der verschiedenen Rollen des Intervisionsmodells Erfahrungen machen soll, gemacht worden sind. Die Antworten waren niederschmetternd, - bis auf zwei zaghafte Versuche war diesbezüglich nichts geschehen!

Eine Teilnehmerin berichtet, dass ihr Vorschlag, die Intervision einmal auszuprobieren, von ihren Kollegen in der Abteilung mit der Bemerkung „Lass uns doch mit deinem Psychokram in Ruhe!“ abgewiesen worden sei. Sie vermutet, dass der Begriff „Psychokram“ wohl deshalb benutzt wurde, weil sie vorher erzählt hat, dass der Seminarleiter eben Psychologe sei. Nach dieser Erfahrung hätte sie keine weiteren Versuche unternommen. Ein anderer Teilnehmer berichtet, dass er mit seinem Kollegen im Büro - quasi „über den Schreibtisch“ - zwar einmal einen entsprechenden Versuch unternommen hätte, dieser aber nicht sehr befriedigend verlaufen sei.

Auf die Frage, wie es zu erklären sei, dass die „Hausaufgaben“ überwiegend nicht gemacht wurden, war der allgemeine Tenor der, dass man zwar schon manchmal daran gedacht hätte, aber die chronisch mit hoher Dringlichkeit und unter Zeitdruck zu erledigenden Tagesaufgaben, die ständig klingelnden Telefone sowie die schlechten räumlichen Bedingungen es verhindert hätten, den Gedanken in die Tat umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund erfolgte im Anschluss daran in der Gruppe eine ziemlich freimütige Diskussion darüber, inwiefern der ins Feld geführte Aspekt der Überlastung eigentlich eine Schutzbehauptung ist oder tatsächlich einen Faktor darstellt, der es nachvollziehbar schwer macht, erste Intervisionsversuche zu unternehmen (- und der deshalb auch von Seiten der Berater - wenn wir über Implementierungsstrategien solcher Modelle nachdenken - stärker ins Kalkül gezogen werden müsste).

Auf die Nachfrage „Angenommen, es wäre eine Schutzbehauptung, - vor was würde sie schützen?“ wurde zur Antwort gegeben, dass man hier wohl fürchtet, bei negativem Kollegen-Feedback, als Protagonist und Werber für diese Sache, dann als Person schlecht dazustehen. Hier zeigte sich, dass die Teilnehmer die „Hausaufgabe“ dahingehend missverstanden (und sich entsprechend überfordert) hatten, die Intervisionsversuche gleich mit Kollegen zu beginnen, die dieses Modell noch nicht kennen. Dies ist natürlich sehr viel anspruchsvoller, da man hier erst Überzeugungsarbeit zu leisten hat, als wenn man sich zwischen den Seminaren erst einmal im Kreis der Seminarteilnehmer übt.

Für künftige Intervisionsversuche erfolgte deshalb der Hinweis, sich erst einmal mit Kollegen aus der Seminarrunde zu üben und dann sukzessive in diesen Kreis Neulinge mit aufzunehmen.

Bezüglich des Überlastungsaspekts waren von mir zunächst im Seminar durchgeführte exemplarische Analysen der Arbeitsplatzsituation von einzelnen Teilnehmern beabsichtigt. Diese

sollten zum Ziel haben, exemplarische Antworten auf die Frage „Was könnte ich tun, um an meinem Arbeitsplatz Freiräume für Intervision zu schaffen?“ zu erarbeiten. Um für solche „Feldexplorationen“ eine Basis zu schaffen wurde zunächst die folgende Eröffnungsfrage gestellt:

„Angenommen ich würde Sie auffordern, dass morgen jeder seinen Terminkalender mitbringt, - Sie sich in Gruppen aufteilen und die einzelnen Gruppen einen Intervisionstermin für nächste Woche vereinbaren. Jede Gruppe würde sich dann überlegen, wo sie sich dafür treffen könnte und wer das Tonband mitbringt. Würden die Gruppenmitglieder überhaupt einen gemeinsamen Termin finden? Wenn ja, käme das dann - realistisch betrachtet - auch zustande oder würde auch das im Tagesgeschäft untergehen?“

Zur allgemeinen Überraschung war jetzt die Überlastungsargumentation nicht mehr relevant und die Teilnehmer bekundeten, dass wenn man die Intervisionen in dieser Weise direkt im Seminar „vorbahnen“ würde, diese mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zustande kämen. Gesagt - getan: Die Teilnehmer wurden aufgefordert am nächsten Seminartag ihre Terminkalender mitzubringen und wie in der Frage ausgeführt zu verfahren. Hier war es bemerkenswert zu beobachten, wie einfach sich dann die Gruppen zusammenfanden und Termine bzw. Örtlichkeiten abgestimmt und definiert werden konnten. Nachdem die Durchführung der Intervisionen in dieser Weise vorstrukturiert war, war auch stimmungsmäßig eine Veränderung von einer eher gedrückten Atmosphäre („Hausaufgaben nicht gemacht!“) hin zu einer neuerlichen positiven und durchaus realistischen Aufbruchsstimmung zu beobachten.

Es zeigte sich, dass die berichtete Überlastungssituation sicher mit berücksichtigt werden muss. Andererseits führte das bereits genannte Missverständnis - die Intervisionen als einzelner Werber und Protagonist gleich mit Neulingen zu beginnen - dazu, die entsprechenden Befürchtungen zu aktivieren und die Sache dann gleich sein zu lassen.

Den entscheidenden Unterschied sehen wir aber darin, dass wir - neben unseren Implementierungsmaßnahmen im Leitungsteam - vorher vielleicht zu sehr auf die Eigeninitiative bzw. die Selbststeuerung der Teilnehmer gesetzt haben, die sich auf das Überzeugtsein von der Nützlichkeit der Intervision gründet. Jetzt wurde zusätzlich die Situation von Seiten des Beraters vorstrukturiert. Dadurch wurde ein Kontext definiert, in dem sich das in diesem Stadium vorhandene Level der Selbststeuerung verwirklichen kann.

Es wäre auch zu überlegen, diese Vorstrukturierung - wenn wir uns als externe Berater wieder zurückziehen - zumindest im Anlaufstadium und verstanden als Unterstützung für die Teilnehmer, durch einen internen Fachpromotor („Kümmerer“) zu verwirklichen.

Insofern zeigt sich, dass Überzeugung und Bereitschaft in diesem Anfangsstadium zwar notwendige aber doch keine hinreichende Bedingungen für die Umsetzung sind.

Nachdem die Dinge nach diesen Maßnahmen wieder „in der Reihe“ waren, konnte das Seminar mit den üblichen Themen und Inhalten - und mit neuem Schwung - fortgesetzt werden. Es wurden wieder eine Reihe von Kaskaden-Intervisionen durchgeführt, bei denen eindeutige Fortschritte bei der Umsetzung der Intervisionsdidaktik beobachtet werden konnten.

Zum anderen wurde bezüglich der bisher in den Impulsreferaten vermittelten Konzepte eine Art Bestandsaufnahme in der Weise vorgenommen, dass die Liste der bisher behandelten Konzepte dargestellt wurde und nach Vertiefungs- bzw. Wiederholungsanliegen gefragt wurde. Die Intention hierbei war, nicht bloß Konzept an Konzept zu reihen, sondern auf diese Weise dazu beizutragen, dass diese Denkmodelle stärker in das Set der professionellen Denk- und Handlungskonzepte integriert und in der Folge auch benutzt werden können.

Unter anderem wurden hier z.B. die bisher gelehrt Rollenkonzepte am Beispiel der Organisationsrolle „Sachgebietsleiter“ wiederholt und konkretisiert. (Viele der anwesenden Teilnehmer sind in dieser Rolle, die in Unternehmen etwa der Gruppenleiter-Rolle entspricht.) Unter Einbezug dieser Konzepte war es hier wichtig, dass entgegen dem Verständnis einiger Teilnehmer, die darin eine bloße Koordinationsfunktion sahen, den Aspekt der fachlichen Führungsverantwortung - der ganz andere Handlungsweisen im Umgang mit den Mitarbeitern legitimiert und erfordert - stärker ins Bewusstsein zu rücken bzw. in das eigene Rollenverständnis zu integrieren.

4. Abschließende Bewertung und Reflexion des Beratungsprojekts

Die Überschrift verweist auf überraschende Ereignisse in der Folgezeit nach den letzten Maßnahmen im Juni 1994. Die eigentlich geplanten Maßnahmen für den September wurden schlicht abgesagt! Schriftliche Anfragen bezüglich Klärung und weiterem Vorgehen blieben unbeantwortet.

Aus unserer Sicht ist dies hauptsächlich dadurch zu erklären, dass die strategischen Interessen und persönlichen Ambitionen von Herrn Schuster – wie es sich bereits im Juni angedeutet hat – nun doch vom Hauptamt weg in Richtung einer Profilierung im Reorganisationsprozess der Stadtverwaltung insgesamt verschoben haben. Wahrscheinlich war es auch eine „geheime“ Hoffnung von Herrn Schuster mit Hilfe unserer Beratung „ein Hauptamt zu kriegen“, das weitgehend unabhängig von ihm als Leiter funktioniert und ihm Spielräume für diese Interessen lässt. Diese Hoffnung haben wir sicher nicht erfüllt.

Einerseits haben wir ihm bezüglich seiner Entlastung schon zugearbeitet (Stichworte: Kodramaturgie, Selbstbefassung), andererseits haben wir ihn immer auch bezüglich seiner Führungsverantwortung für das Hauptamt „in die Pflicht“ genommen.

Dies geschah z.B. über unsere – freilich häufig vergebliche – Anforderung einer Mindestverfügbarkeit zur Klärung bestimmter Fragestellungen während unseren Beratungen oder über unser Votum für seine Mindestverfügbarkeit im Amt bezüglich den notwendigen Abstimmungs-, Entscheidungs-, und Klärungsvorgängen sowie der Notwendigkeit zur engmaschigen Führung.

Sicher hätten wir uns einen anderen Fortgang der Ereignisse gewünscht. Doch unabhängig davon, erscheinen uns die nachfolgenden Perspektiven für eine „zukunftsfähige“ Arbeit im Handlungsfeld professioneller OE und PE bedeutsam:

Die Elemente eines Produktprogramms müssen zueinander passend konfiguriert werden. Erforderlich ist eine integrierte Architektur von personen- und systemqualifizierenden Maßnahmen.

Im beschriebenen Projekt wurde diese Systemlösung durch folgende Aspekte verwirklicht:

- Personenqualifikation (via Supervision/Intervision und Coaching) komplementär zu systemqualifikatorischen Maßnahmen (z.B. Weiterentwicklung der Kooperationskultur im Leitungsteam) und Systemveränderungen (Reorganisation des Amtes)
- Homogene Professionskultur der Berater. (Wenn Abteilungsleiter und Mitarbeiter über Kommunikations- und Fokusdisziplin, über Intervision oder über Kontext- und Rollenbewusstsein sprechen und durch ihr Handeln zum Ausdruck bringen, geschieht dies vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Verständnisses.)
- Supervision und Intervision als Elemente der Teamentwicklung und des Professionstrainings
- Integration von beraterischer „Soforthilfe“ (via Supervision/Intervision, Coaching, Projektberatung und Kodramaturgie) und beabsichtigten Langzeiteffekten von Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (Weiterentwicklung der Lern-, Führungs- und Kooperationskultur).
- Kombinierte Qualifizierung von Auftraggebern und Projektmitarbeitern in der Projektberatung

Autor: Bernd Schmid und Peter Fauser
Quelle: isb