

Beatrix Mitterhuber

Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung

Zusammenfassung: *Ist Veränderung und Entwicklung einer Institution denkbar ohne dass die Person sich für Veränderungen und Entwicklung öffnet? Organisationen sind nicht aus sich selbst entstanden, sondern sind von den steuernden Eingriffen von Personen abhängig. Dieser Frage und den Anforderungen an das berufliche und persönliche Selbstkonzept von Personen und dem Selbstverständnis von Organisationen soll in diesem kurzen Artikel nachgegangen werden.*

Das Gelingen von Veränderungsprozessen ist von der Bereitschaft und Fähigkeit von Personen, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren, abhängig. Ebenso ist die Bewältigung dieser von der ausreichenden Berücksichtigung und der Bereitstellung von Ressourcen durch die Organisation in großem Maße bedingt. Die Ausgewogenheit zwischen Stabilisierungstendenzen und Änderungstendenzen sollen auf allen strukturellen Ebenen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, um eine entsprechende Selbstkonzepterweiterung zu ermöglichen und einen adäquaten Umgang mit den Anforderungen zu entwickeln.

Stichwörter: *Supervision, Organisationsentwicklung, Person, berufliches Selbstkonzept.*

Bei allen Veränderungsprozessen können wir die Person als Schaltstelle für das Gelingen bzw. Misslingen von Veränderungsprozessen bzw. Entwicklungsprozessen sehen. Strukturen werden von Menschen entwickelt, haben einen Einfluss auf diese Personen und können von Menschen wieder verändert werden. Wenn wir mit sozialen Systemen arbeiten, arbeiten wir mit Menschen. Organisationsentwicklung ist nichts Abstraktes, obwohl es manchmal so dargestellt wird.

Keine Organisation ist aus sich selbst entstanden, sondern war immer abhängig von den steuernden Eingriffen von Personen, sowohl auf der Führungsebene als auch auf der Mitarbeiterebene. Personen lenken und wirken auf diese Organisationen ein; Personen treffen Entscheidungen. Dabei besteht ein instabiles Gleichgewicht zwischen Personen und Organisationen. Genau dieses ermöglicht Entwicklung. Das bedeutet, dass wir den jeweiligen Menschen nicht ohne seine Umgebung, sein Eingebettetsein in Strukturen betrachten können, und dass wir Systeme und Strukturen nicht betrachten können, ohne uns auf die Person zu beziehen.

Im Folgenden möchte ich daher den Begriff Person herausgreifen (Schmid 1991): „Mit dem Begriff Person ist immer der Mensch auch in seinen sozialen Bezügen gemeint, also die Person im jeweiligen System. Die individuelle und die relationale Dimension des Personseins und Personwerdens, Selbstständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam.“ (Ders. 1997, 175)

In der Supervision arbeiten wir daher immer an der Schnittstelle von Person und Organisation. Wie bei einem Pendel bewegen wir

uns einmal mehr auf der einen, einmal mehr auf der anderen Seite, ohne den jeweils anderen Ausschlag aus den Augen zu verlieren und ohne die Bedeutung der einen Seite für die jeweils andere ignorieren zu können.

Stabilisierungs- und Veränderungstendenz

Geforderte Veränderungen, d. h. von außen initiierte Veränderungen, bedeuten Herausforderungen, aus dem Bekannten herauszutreten, sich zu erweitern, zu entwickeln. Das kann eine durch gesellschaftliche Veränderungen bedingte Notwendigkeit der Neustrukturierung des Unternehmens sein, kann vom Ausscheiden leitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angestoßen werden usw. und zur Wachstumschance oder zur beängstigenden existenziellen Bedrohung für die Person werden. Unter bestimmten Bedingungen, z. B. bei unvorbereiteten Veränderungen, bei fehlender Chance zur Mitbestimmung, beim Fehlen der notwendigen Phase der Konsolidierung kann dies zur Entwicklungsverzögerung oder Störung des Veränderungsprozesses führen.

Sowohl die jeweilige Person als auch strukturelle Veränderungen brauchen Zeiten zur Konsolidierung bzw. Integration von neuen Entwicklungen, Ruhephasen, um sich wiederum neuen Herausforderungen und Entwicklungen stellen zu können. Das heißt, es stellt sich die Frage, wie sowohl Stabilisierungstendenzen als auch Änderungstendenzen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander

stehen (in der jeweiligen Person als auch zwischen Organisation und den jeweiligen Personen bzw. zwischen bestimmten Subsystemen). Der bewahrende Teil steht für Sicherheit und Kontinuität, der bewegende, sich verändernde Teil für Kreativität, Erweiterung, Entwicklung und Herausforderungen.

Hierbei können verschiedene Ausgangslagen und allgemein die Bedeutung des Einzelnen bei der Entwicklung einer Organisation betrachtet werden.

Für die Supervision ergeben sich daraus folgende Fragen:

- Wie gelingt dem jeweiligen Menschen die Balance zwischen Person, Funktion und den damit gekoppelten Rollen?
- Wie wirkt die strukturelle Entwicklung auf die jeweilige Person bzw. auf die jeweiligen Personen in ihren Rollen ein und wie kommt es zu einer gemeinsamen Entwicklung zwischen Organisation und Person (Kongruenz)?
- Wie finden Veränderungs- und Bewahrungstendenzen ausreichende Berücksichtigung im Veränderungsprozess?

Mögliche Hindernisse bei Veränderungsprozessen

Da ich mich im Folgenden auf das Selbstkonzept beziehe, möchte ich die Grundannahmen bezüglich des gesunden und des starren Selbstkonzepts wiederholen: Ein gesundes Selbst ist in der Lage, neue Erfahrungen zuzulassen, ist beweglich, fließend und trotzdem durch Kontinuität gekennzeichnet und bietet damit ausreichende Flexibilität, neuen Anforderungen zu begegnen. Ein starres Selbstkonzept mit ängstlicher Abgrenzung versucht, alles abzuwehren, was das Selbstbild gefährden könnte.

Eine kleine Auswahl von Faktoren, die Veränderungsprozesse behindern:

- Starre, rigide Selbstkonzepte der Personen, die Veränderungen an sich als gefährdend, bedrohend erleben und damit in persönliche Krisen gelangen.
- Starre, rigide berufliche Selbstkonzepte, deren Selbsterhalt (Machtsicherung) vom ursprünglichen Ziel der Einrichtung entfernen und daher auf Bewahren des Alten drängen sowie Entwicklungen sowohl auf der personalen als auch auf der organisatorischen Ebene verhindern,
- Unklare berufliche Selbstkonzepte und damit das Fehlen einer klaren Arbeitsidentität und Selbsteinschätzung,
- Von Machträgern ausgehende Umstrukturierungen, die nicht ausreichend an die Mitarbeiter rückgekoppelt werden.
- Manipulation durch Prämien, die die Motivationslage und das Arbeitsverhalten negativ beeinflusst (versus Gefordertsein durch Mitsprache oder Mitentwicklung).
- Falsche Personalauswahl und deren Folgen (also eine Inkongruenz zwischen Person und Funktion).

Gesellschaftlicher Wandel und die damit notwendige Erweiterung des beruflichen Selbstkonzeptes

Durch gesellschaftlichen Wandel kommt es zu einer erheblichen Dynamik bei Neuorganisationen in großen strukturellen Bereichen, bzw. in weiten Bereichen erfordert es überhaupt eine neue Sinn- und Zieldefinition für die Institution.

In verschiedensten Institutionen werden Veränderungsprozesse bzw. Neuorganisationen in Gang gesetzt und es wird auch erhebliches Geld investiert. Nicht selten wird dabei das Bewaherverhalten einzelner Mitarbeiter oder ganzer Mitarbeitergruppen (Teams) zu wenig beachtet bzw. unterschätzt oder abgewertet. Dies hat zur Folge, dass das Tempo zu hoch ist und zu wenig entsprechende Maßnahmen der Rückkoppelung und zu wenig begleitende Maßnahmen installiert werden, um das instabile Gleichgewicht aufrecht zu erhalten.

Gotthard-Lorenz und Walter (1998, 21) weisen auch auf die Dynamisierung der Arbeitswelt hin und sehen hier die Supervision als spezifisches Begleitinstrument mit hoher Relevanz zur Unterstützung von Entwicklungsarbeit.

Dies kann am Beispiel von Veränderungen in Krankenhäusern betrachtet werden:

Die Grundaufgabe einer Einrichtung, deren Selbstverständnis z. B. die Heilung bzw. Pflege kranker Menschen ist, hat durch den gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen Fortschritt einen starken Wandel durchgemacht und dabei eine ungeheure Dynamik in Bezug auf Geschwindigkeit und Komplexität entwickelt. Das gesellschaftliche Umfeld, z. B. Änderung der Verwaltung, Privatisierung, Sparkurs etc., tut das Übrige, um eine dauernde Neuorganisation in großen strukturellen Bereichen und im direkten Kontakt mit den Patienten zu erfordern. Die Patienten haben sich im gesellschaftlichen Umfeld zu Kunden und damit zu direkten Interaktionspartnern gewandelt.

Neben der Bewältigung der täglichen Arbeit ist die jeweilige Person mit verschiedensten Rollen konfrontiert. Die Verarbeitung und die Initiierung der jeweiligen Neuorganisation ist von zunehmend gleichwertiger Bedeutung. Dies kann z. B. anhand einer Krankenschwester beobachtet werden: Waren Pflegekonzepte und hierarchische Strukturen über Jahrzehnte weitgehend gleich, so hat die Schwester auf der einen Seite ihr Wissen in Bezug auf Medizin und Pflege auf dem Laufenden zu halten und auf der anderen Seite neue Organisationsformen auf den Abteilungen mitzuentwickeln und umzusetzen. Weiters muss sie mit den anderen Mitarbeitern, mit Ärzten, Sozialarbeitern und Psychologen, ein Kooperationsmodell entwickeln und kontinuierlich aufrecht erhalten. Darüber hinaus muss sie Mitentscheidung und Mitverantwortung, sowohl medizinisch als auch auf dem Verwaltungssektor, übernehmen, technische Entwicklungen erlernen und anwenden können, sich sozusagen ununterbrochen mit der Bewältigung von

neuen Anforderungen und neuem Wissen und deren Bewältigung beschäftigen. Das erfordert eine erhebliche Herausforderung an die Flexibilität der Person, ihre Arbeitsidentität, ihre Lernbereitschaft und ihr Kommunikationsverhalten.

Im Kontext der Supervision bedeutet es herauszufinden, in welchen der oben genannten Bereichen das Selbstkonzept der Person keine adäquaten Antworten bereitstellen kann. Dies kann dann sowohl zur Betrachtung der Person als auch zur Betrachtung der Organisation oder einzelner Subsysteme bzw. zur Betrachtung der Interaktion zwischen Person und Organisation bzw. einzelner Subsysteme zueinander führen. Im Rahmen einer Teamsupervision könnte es auch darum gehen, inwiefern einem Subsystem, z. B. dem Schwesternteam einer Station, eine laufende Angleichung der Bewältigungs- und Entwicklungsstrategien gelingt.

Im geschützten Raum der Supervision soll *mittels Selbstreflexion* das Einnehmen einer Metaebene möglich werden, um so die verschiedenen Aspekte der Beziehungen in den Mittelpunkt zu rücken (beteiligte Distanzierung). Mithilfe unterstützender Selbstreflexion wird hier wohl auch in der Supervision ein Prozess angestoßen, durch den das Wechselspiel der verschiedensten Rollen erkannt und eine Entwicklung in Richtung Integration bzw. Selbstorganisation in Bezug auf die verschiedensten Rollen in Gang gesetzt werden kann. Um den neuen Arbeitsaufgaben und Anforderungen, wie Teamfähigkeit, Kundenorientiertheit, Übernahme von Verantwortung, also emanzipatorischen Strukturen statt hierarchischem Anordnen bzw. Ausführen gerecht zu werden, bedarf es der Entwicklung bzw. der Förderung von *Dialogfähigkeit* der Personen.

Förderung des Selbstkonzepts und der Integrationsfähigkeit

In klientenzentrierten und anderen ähnlichen Veränderungskonzepten steht schon immer die Unterstützung der eigenen Selbstreflexionsfähigkeit im Mittelpunkt und die damit verbundene, innewohnende Lösungskapazität. Ein weiteres Ziel muss daher sein, die Flexibilität der Selbststruktur zu erhöhen. Im Sinne von Rogers geht es daher um ein gesundes Selbst, das genügend Flexibilität aufweist, mit den Anforderungen der Umgebung adäquat umzugehen.

Auf der institutionellen Ebene gilt es zu betrachten, inwieweit der bewahrende Aspekt überhaupt wahrgenommen wird und Berücksichtigung findet und die Umsetzbarkeit der mit dem Veränderungsprozess verbundenen Anforderungen an einzelne Mitarbeiter oder ganze Teams bzw. Abteilungen überhaupt machbar ist. Sind die geforderten Veränderungen für die Person in ihren Rollen zu gefährdend, werden bewahrende Faktoren aktiviert. Dann wird erhalten statt entwickelt und die Entstehung von Inkongruenzen ist vorprogrammiert.

Dies kann sich in starrer Opposition gegenüber den geforderten Veränderungen äußern (Teams, die über diesen schlechten Bedingungen der Organisation hängen bleiben), in Weigerungen, sich mit den Anforderungen des Neuen an die eigene Person und den zu entwickelnden Fähigkeiten auseinander zu setzen, und kann zur heimlichen Sabotage, zur inneren Emigration etc. führen.

Ein Beispiel: In einer Organisation wurde jemand, der im Rahmen eines betrieblichen Umstrukturierungsprozesses um seine bisherige (hierarchisch abgesicherte) Position fürchtete, für die Projektleitung eines Veränderungsprozesses eingesetzt. Man wollte ihn zwar damit entängstigen, indem man ihm dabei eine besondere Position gab, half jedoch nicht, seine Ängste genauer zu betrachten und auch einen entsprechenden Führungsstil zu entwickeln, den der Veränderungsprozess gebraucht hätte. Dies führte zu einer weitgehenden Blockade seinerseits bei Umsetzungen und Kommunikationsabläufen und in der Folge zur zunehmenden Isolierung seitens der anderen Mitarbeiter.

In Institutionen mit hierarchischer bürokratischer Struktur laufen Veränderungen langsam. Tendenzen solcher Institutionen gehen in Richtung Selbsterhalt. (Das institutionelle „Selbstkonzept“ ist mit Selbsterhalt beschäftigt.) Unkündbarkeit und Pragmatisierung hängen nicht vom Entwicklungsgeist ab, sondern üblicherweise vom Durchhalten. Es besteht keine dringliche Notwendigkeit, sich mit Veränderungsprozessen auseinander zu setzen. Im alten Sinn ist keine Selbstreflexion gefordert, bzw. nur in dem Ausmaß, das erforderlich ist, damit gründlich gearbeitet bzw. dem Gesetz genüge getan wird. Im beruflichen Selbstkonzept kann kaum Erweiterung stattfinden. Die Hauptenergie ist auf die Erhaltung des bisherigen Systems gerichtet.

Ist nun diese Organisation aufgrund gesellschaftlichen Wandels gezwungen, sich neu zu definieren, überwiegen meist die bewahrenden Momente. Die Herausforderung wird als erhebliche Bedrohung erlebt. Soll zum Beispiel aus einem Amt eine Servicestelle werden, dann kommt es zu verschiedensten Anforderungen, die im bisherigen beruflichen Selbstkonzept der Person und in ihrem Selbstverständnis als Mitarbeiter der Institution (dem „Selbstkonzept“ der Institution) nicht enthalten waren. Weil auch die Gesamtorganisation wenig Flexibilität aufweist, droht die Gefahr von Scheinveränderungen. Bisherige, festgelegte Kommunikationsstrukturen, wie Weisung und Drohung, müssten von einem offenen Dialog, also echter Zweiweg-Kommunikation, abgelöst werden. Besonders die Kundenorientiertheit, d.h. das dialogische Prinzip, stellt an „Untergebene“ als auch an „Führende“ erhebliche Anforderungen.

In diesen Bereichen wird meist die Notwendigkeit zur Selbstreflexion wenig wahrgenommen bzw. abgewertet. Hier ist es besonders wichtig, in der Supervision die Lust auf Veränderungstendenzen zu wecken und die eventuellen Krisensituationen für wirkliche Veränderungsprozesse (sowohl strukturell als auch auf persönlicher Ebene) zu nützen.

In diesem Sinne ist die Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis der Tätigkeit und der „Neudefinition“, die Auseinandersetzung mit der Zielorientierung der Einrichtung und dem Entwickeln einer neuen Berufsidentität notwendig.

Das Feld der Supervision ist jetzt:

- Das Wecken der Bereitschaft zur Selbstreflexionsfähigkeit,
- die Unterstützung der Selbstreflexionsfähigkeit,
- die Unterstützung der Dialogfähigkeit und
- somit die Förderung der Aktualisierungstendenz der einzelnen Person.

Daneben muss eine genauere Betrachtung der Organisation erfolgen, in die die einzelnen Personen eingebettet sind und die somit ihre berufliche Identität bzw. deren Entwicklung mitbeeinflusst :

- eine Analyse des Umgangs einer Institution mit Veränderungsprozessen an sich und
- eine Analyse des Regelsystems einer Organisation (es bedarf genügender Metaregeln, die Neukalibrierungen ermöglichen).

Insgesamt heißt es daher, eine erhöhte Flexibilität der Selbstorganisation zu ermöglichen, sowohl auf der Ebene der Person als auch der Organisation unter Berücksichtigung eines Gleichgewichtszustand zwischen sichernden und verändernden Tendenzen.

Literatur

- Gotthard-Lorenz, Angela / Walther (1998), Berufs- und Arbeitsfeldorientierung – der Blickwinkel, der Supervision zur Supervision macht, in: Supervision. Den beruflichen Alltag professionell reflektieren, Innsbruck (Studien Verlag) 1998
- Schmid, Peter F. (1991), Souveränität und Engagement. Zu einem personzentrierten Verständnis von „Person“, in: Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F., Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis, Mainz (Grünwald) 1991; 2000, 15–164
- (1997), Personzentrierte Supervision. Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in: Luif, Ingeborg (Hg.), Supervision, Wien (Orac) 1997, 175–188
- Sprenger, Reinhard K. (1992), Mythos Motivation, Frankfurt/M. (Campus) 1992

Autorin:

Beatrix Mitterhuber, Mag., Jahrgang 1952, Gründungsmitglied der ÖGwG, Klientenzentrierte Psychotherapeutin, Supervisorin, Ausbilderin der ÖGwG. Therapieschwerpunkt: Arbeit mit frühen Störungen, Supervisionsschwerpunkt: Teamarbeit und Teamentwicklung in Profit- und Non-Profitunternehmen.

Adresse:

Julius Hagn-Straße 15, A-5020 Salzburg