

Annette Springmeier

Im Fokus: Ein Unterschied, der einen Unterschied macht

Wenn die Supervisorin das Thema „Strategische Ausrichtung“
in die Beobachtung nimmt

ZWISCHENBILANZ EINER ENTDECKUNGSREISE

Je länger ich mich mit dem Thema der strategischen Ausrichtung von Teams und Führungskräften in *sozialen* Organisationen in Supervisionsprozessen beschäftigt habe, desto mehr Beobachtungsebenen, Sichtweisen und Schichten haben sich entfaltet. Das bezieht sich vor allem auf die Perspektive der Beobachtung der Kybernetik zweiter Ordnung (*H. v. Foerster*) der Supervisorin – und zwar in dem Sinne, die eigene Haltung, die eigene Sichtweise zum Thema Strategie mit in den Blick zu nehmen.

Taucht das Thema der strategischen Ausrichtung möglicherweise nur insoweit auf, wie die strategische Ausrichtung und die dazugehörigen Wirklichkeitskonstruktionen von mir als Supervisorin es zulassen? *Be-greife* ich es in Supervisionen selbst als ein wichtiges Thema, was Voraussetzung dafür ist, die strategische Ausrichtung für Teams und Führungskräfte *er-greifbar* zu machen? Und falls ja: Mit welcher Intention? So viel sei schon an dieser Stelle verraten: Eine gedanklich-konzeptuelle, inspirierende Reise hat an Fahrt gewonnen. Als systemisch denkende Supervisorin interessiert mich vor allem der Unterschied, der einen Unterschied für das Beratungssystem erzeugt, dem ich als Supervisorin im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung angehöre und bei dem ich in Ko-Kreation mitwirke.

Im Folgenden möchte ich Sie daher auf einige Stationen meiner gedanklichen Entdeckungsreise mitnehmen.

In zahlreichen Supervisionsprozessen hörte ich immer wieder Geschichten über Qualitätsmanagement, Qualitätsbeauftragte, Audit, Zertifizierung, Rezertifizierung oder Qualitätshandbücher. Verbunden mit diesen Erzählungen waren oftmals Aufregung und Sorge spürbar, ob das Audit überhaupt „glatt“ durchgehen

Dieser Beitrag nimmt Sie mit auf die gedankliche Entdeckungsreise einer Supervisorin zur Bedeutung von Strategiethematen in der Supervision in Non-Profit-Organisationen.

werde. Der Nutzen für die tägliche praktische Arbeit blieb mir dabei zumeist verborgen. Am ehesten wurden in diesem Kontext Beschwerden über den immer größer werdenden Umfang des „Schriftkrams“, der Bürokratisierung der sozialen Arbeit genannt und dass die konkrete Arbeit darunter leide.

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass ich als Supervisorin bis vor einiger Zeit selbst nicht aufgehört – geschweige denn nachgefragt – habe. Nicht gefragt, an welchen Qualitätsstandards sie sich in ihrer Organisation orientieren und welche Bedeutung und welchen konkreten Nutzen diese für die Arbeit haben. Ohne es selbst bewusst zu merken, hatte ich als Supervisorin ungeprüft einige Bilder der Supervisanden und Supervisandinnen übernommen. Wie sie verband auch ich beim Auftauchen von Begrifflichkeiten wie der „strategischen Ausrichtung“ damit Bürokratisierung der Arbeit, zunehmende Arbeitsanforderungen oder Arbeitsverdichtung.

Vor einigen Jahren ergänzte ich meine Supervisionskompetenzen durch eine Weiterbildung im systemisch ausgerichteten Change-Management. Diese Entscheidung war ein Ergebnis meiner in Teamsupervisionen gewonnenen Erfahrungen. Demnach wurde für mich der Zusammenhang zwischen konstruktiver bzw. konfliktreicher Zusammenarbeit und der Qualität der Strukturen und den Steuerungskompetenzen von Führungskräften immer deutlicher sichtbar.

Seit der Weiterbildung gewinnt die Beobachtungsperspektive der strategischen Ausrichtung für mich in der Beratungstätigkeit auch in sozialen Organisationen

immer mehr an Bedeutung. Erweitere ich meinen Beobachtungsfokus, macht dies in den Supervisionsprozessen *einen Unterschied, der einen Unterschied macht*. Die Welt erscheint damit als eine andere, weil neue Reflexionsebenen und Perspektivwechsel möglich werden. Indem ich in Supervisionen und im Coaching der strategischen Ausrichtung eine wichtige Bedeutung zuschreibe, gewinnt für mich die Frage „Was leitet die Mitarbeitenden in der Arbeit, worauf sind sie (nicht) ausgerichtet?“ an Relevanz.

EIN BEISPIEL AUS DER STATIONÄREN JUGENDHILFE

Ausgangspunkt war ein in seinen Beziehungen hoch verstricktes Team einer stationären Jugendhilfe: Die Teamleitung wurde von den meisten Teammitgliedern als solche nicht anerkannt, teilweise sogar deutlich infrage gestellt. Auftrag der Supervision war, Team und Leitung so zu begleiten, dass Konflikte konstruktiv ausgehandelt werden können und eine gute Leistung in der Arbeit mit den Jugendlichen erbracht werden kann. Inhalt der Konflikte waren vor allem die Frage des „richtigen Weges“ für die jeweiligen Jugendlichen, der Umgang mit vereinbarten Regeln und die eigene Haltung in Bezug auf deren jeweilige Sinnhaftigkeit.

Ab einem bestimmten Zeitpunkt leitete mich die Hypothese, die Ausrichtung der einzelnen Teammitglieder in der Arbeit mit den Jugendlichen sei mehr von *eigen*motivierten Zielen bestimmt als von der institutionellen Ausrichtung.

Dabei hat *eigen*motiviertes Arbeiten für gewöhnlich zur Folge, dass Teams in der Begleitung der Klientel nicht synchronisiert und ausgerichtet tätig werden können. Alle lassen sich von ihren eigenen, individuellen Wirklichkeitskonstruktionen leiten, ohne dass dies dem Bewusstsein zugänglich war und miteinander kommuniziert werden konnte. Alle Teammitglieder folgten ihrem guten Impuls, das Beste für die Jugendlichen solle geschehen. Die Konflikte, das Ringen und Streiten um den „guten“ Weg waren Ausdruck ihrer guten Absicht.

Als Supervisorin bot ich einen Perspektivenwechsel an: Was wäre, wenn sie die Arbeit „an der Klientel“ als gesellschaftliche Leistung verstehen, die die Organisation und sie als Mitarbeitende stellvertretend für die Gesellschaft wahrnehmen? Welcher soziale Benefit und welche sozialen Werte sollen dann im Auftrag der Gesellschaft geschaffen werden? Wer beurteilt eigentlich im Hilfesystem, was eine gute Leistung ist?

Die inhaltliche Arbeit als gesellschaftliche Leistung zu verstehen bedeutet, anzuerkennen, dass das Ziel durch den Auftrag der Gesellschaft vorgegeben ist. Die eigene Arbeit konnte somit als Dienst für die Gesellschaft verstanden werden. Das „Wie“ der Gestaltung und die Umsetzung obliegen dann der sozialen Organisation.

In der Folge ging es in der Supervision zum einen darum, miteinander ein gemeinsames Bild von der „guten Leistung an den Jugendlichen“ im Dialog zu entwickeln. Die Jugendlichen brauchen heilsame, Sicherheit und Orientierung gebende Bilder und Erfahrungen in der Beziehung zu den Mitarbeitenden wie hier in dem Beispiel einer stationären Einrichtung. So können sie erfahren, dass das, was sie täglich im Miteinander erleben, strukturell gerahmt ist, also ausgerichtet ist auf den gesellschaftlichen Auftrag, und nicht den individuellen Interessen einzelner Mitarbeitender dient. Ansonsten würde sich hier ein Feld für Grenzüberschreitungen öffnen – auch für gut gemeinte. Im Weiteren ging es dann um die Einbindung von Führung und die Klärung von Rollen, Strukturen und Aufgaben.

Wichtig ist mir in diesem Zusammenhang, darauf hinzuweisen, dass eigenmotiviertes Arbeiten als Symptom für ein Leitungsvakuum, für die fehlende strategische Ausrichtung des Teams und der gesamten Füh-

Indem ich in Supervisionen und im Coaching der strategischen Ausrichtung eine wichtige Bedeutung zuschreibe, gewinnt für mich die Frage „Was leitet die Mitarbeitenden in der Arbeit, worauf sind sie (nicht) ausgerichtet?“ an Relevanz.

rungsebenen verstanden werden kann. Im Sinne des „Guten im Schlechten“ eröffnen solche Teamkonflikte in der Supervision die Chance, die Präsenz und Qualität der Rahmengestaltung von Führung in den Blick zu nehmen. Sie weisen nämlich darauf hin, dass ein ausgerichtetes Handeln als Team der Synchronisierung mit den Zielen, dem Leit- und Menschenbild und nicht zuletzt der strategischen Ausrichtung der Organisation bedarf – zum Wohle der Klienten im Sinne des gesellschaftlichen Auftrags.

Annette Springmeier

Dipl.-Supervisorin und Coach in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Lehrsupervisorin DGSv, SG, Lehrende am Kasseler Institut für systemische Therapie und Beratung, Partner Redmont Consulting Cluster.
supervision@annette-springmeier.de



EIN BEISPIEL ZUM SYNERGETISCHEN WIRKEN EINES COACHINGS IM KONTEXT EINES STRATEGIEPROZESSES

Dieses Beispiel bezieht sich auf ein Leitungscoaching mit zwei jungen Nachwuchsführungskräften eines Sozialunternehmens der Behindertenhilfe. Einen Tag vor dem Coaching wurde die Rezertifizierung der strategischen Ausrichtung ihres Sozialunternehmens durchgeführt. Der Auditor hatte nach der Analyse als nächste Entwicklungsanforderung an die Organisation unter anderem den Indikator *Teambindung* benannt. Teambindung meint in diesem Zusammenhang, dass das Wissen der einzelnen Teammitglieder in der Organisation erhalten bleibt und nicht bei Arbeitsplatzwechsel in eine andere Organisation abwandert. In der Folge müsste ansonsten Wissen wieder neu generiert werden. Beide Führungskräfte sprachen begeistert von dem Audit und von den strategischen Entwicklungsaufgaben. Im Nachsinnen über das, was dies für sie in ihrer Funktion als Leitung konkret bedeuten könnte, fühlten sich beide von der Komplexität der Thematik überfordert. Für eine erste Annäherung an diese Thematik habe ich beide Führungskräfte eingeladen, mittels einer kreativen Methode ihre Teams aufzustellen sowie Ressourcen und besondere Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder in den Blick zu nehmen.

Die Vorstellung von eigener Überforderung weist meiner Meinung nach auf eine Lücke hin zwischen der Analyse des strategischen Ausrichtungsprozesses durch den Auditor und den sich daraus ergebenden Entwicklungsanforderungen an die Organisation. In der Regel verfügen die Führungskräfte nicht über das Handwerkszeug, um die Strategieausrichtung auf der aufgaben- und zielbezogenen sowie auf der strukturellen Ebene umsetzen zu können. Supervision und Coaching können insbesondere in Bezug auf die

Ziel- und Aufgabenorientierung hier eine Brücke schlagen.

Ich habe die strategische Ausrichtung als ein spannendes und hilfreiches Thema in meinen Beratungsprozessen sehr schätzen gelernt. Dieser Fokus unterstützt Führungskräfte und Teams in Organisationen, dass sie trotz vielfältiger Unterschiedlichkeit sinnstiftend und entwicklungsfördernd führen und arbeiten können. Die strategische Ausrichtung kann jedoch nur dann wirksam werden, wenn von dem „was erreicht werden soll und wie es erreicht werden soll und wer welche Aufgabe macht“ ein gemeinsames handlungsleitendes Bild entsteht. Ein solches gemeinsam konstruiertes Bild reduziert immer die Komplexität vielschichtiger Wirklichkeitskonstruktionen und lässt die Mitarbeitenden handlungsfähiger werden. Darüber hinaus fördert es zugleich Entlastung, Sinnerfahrung und Freude im Zusammenwirken.

Die Synchronisierung der handlungsleitenden Bilder, der Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeitenden geschieht nicht von allein und nicht durch die (einmalige) Vermittlung von Informationen oder Verweise auf Qualitätshandbücher oder auf Indikatoren wie „Teambindung“. Dazu bedarf es bewusster Rahmengestaltung durch Leitung. Im praktischen täglichen Leitungshandeln geht dieses Wissen manchmal verloren. Zum Teil ist diese Synchronisierung – also die entsprechende Rahmengestaltung – nach meiner Erfahrung immer noch ein blinder Fleck – und somit eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte.

Ich sehe hier für die Supervision eine spannende den Strategieprozess unterstützende Aufgabe. 🌸