

## Gekonnt wandeln im Wandel – Professionelle Supervision in Veränderungsprozessen von Organisationen



**Wie** es gelingen kann, im Wandel *gekonnt zu wandeln*, **was** den Wandel in unserer derzeitigen gesellschaftlichen Situation ausmacht und **welche Kompetenzen** BeraterInnen brauchen, um Klienten in Wandlungsprozessen erfolgreich zu begleiten und zu unterstützen, waren wesentliche Themen des diesjährigen Fachtags der DGSv-Regionalgruppe OWL im LWL-Bildungszentrum Jugendhof Vlotho.

Die Mitglieder der Playback-Theater-Gruppe 'Present' zeigten unter der Leitung von Markus Hühn gleich zur Einstimmung Fähigkeiten, die auch *im Wandel* helfen, sich um- und neu einzustellen:

- aufmerksam hörten sie zu, was andere sagten,
- einfühlsam achteten sie auf Gefühle der Beteiligten
- kreativ setzten sie das Gehörte um und *verwandelten* Worte in Handlung.

Nach der Begrüßung durch Sabine Haupt-Scherer als Mitarbeiterin des LWL-Bildungszentrums Jugendhof Vlotho und Beatrix Reimann vom Vorstand der DGSv, führte Raimund Erger als Regionalgruppensprecher in das Thema ein: „*Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die Einen Schutzmauern, die Anderen bauen Windmühlen*“.

Raimund Erger unterstrich, dass Organisationen sich nur wandeln können, wenn MitarbeiterInnen den Wandel tragen, d.h. wenn die Menschen **neue und positive Wege** gehen. Bei diesen Prozessen kann Supervision den Menschen helfen, denn Veränderung bedeutet immer auch Verlust. Es bedeutet, Gewohntes loszulassen und sich auf neue Gegebenheiten einzustellen. Gelingt Menschen die innerliche Verarbeitung dessen, was der Wandel für sie persönlich bedeutet, können eigene Denkmuster und Reaktionsweisen reflektiert und neue Handlungswege eröffnet werden. Dann kann der Leitsatz '*Nur wer sich ändert, bleibt sich treu*' subjektiv erfahren und angemessene Lösungen können entwickelt werden.

Mit Frau Prof. Dr. Heidi Möller, die in Kassel den Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung inne hat, wandelten wir durch den Tag. In Ihrem Vortrag zum Thema 'Dynamiken von Organisationen in Veränderungsprozessen, Rolle und Aufgabe der Supervision' zeigte sie auf, welche gesellschaftlichen Konsequenzen die Megatrends *Globalisierung, Beschleunigung der technischen Entwicklung, Strukturwandel von der Produktion zur Dienstleistung, demographischer Wandel und Finanzkrise* in den letzten Jahrzehnten schon mit sich gebracht haben.

Von ArbeitnehmerInnen wird nahezu grenzenlose Mobilität erwartet, die Arbeitsanforderungen verändern sich rasant und ohne kontinuierliche Weiterbildung und Kompetenzerweiterung kann ein Arbeitsplatz heute auf Dauer nicht mehr ausgefüllt werden. Der Konsumwettbewerb schreitet voran und auf nationaler Ebene lassen sich entstehende Probleme kaum mehr lösen. Die Ökonomisierung des Sozialen lässt Spannungen entstehen zwischen dem Finanzierbaren und den ethischen Werten der Mit-Menschlichkeit. Im Bildungsbereich, Gesundheitswesen und vielen sozialen Arbeitsfeldern sind ArbeitnehmerInnen mit den daraus resultierenden psychischen Spannungen konfrontiert.



ArbeitnehmerInnen müssen hoch komplexe Zusammenhänge bewältigen, Flexibilität und Risikobereitschaft zeigen, das Arbeitstempo erhöht sich weiterhin, trotz des Zwangs zur Teamarbeit sind fortschreitende Individualisierungsprozesse zu beobachten. Die Basis der Dienstleistungsgesellschaft besteht in einer immer extremeren Kundenorientierung:

„Stewardessen heute sollen nicht nur lächeln und freundlich sein, ihnen wird antrainiert, dass sie sich im Kontakt mit Kunden freuen!“ Immer mehr Menschen müssen sich als 'Unternehmer ihrer eigenen Person' in Nischen des Arbeitsmarktes behaupten. Das bedeutet für die Einzelnen fast pausenlose Anspannung, in ständiger awareness, die eigene Arbeitskraft zu präsentieren und 'Networken' zu praktizieren, wo immer es geht.

Auf die eigene Selbststeuerungsfähigkeit kommt es an. Nach dem Motto: „**Mach' das, egal wie - das Ergebnis muss stimmen!!**“, müssen ArbeitnehmerInnen sich beweisen.

Führungskräfte, oft selbst durch den Wandel labilisiert, müssen ihn als Agenten der Systeme durchsetzen. Es ist notwendig umzulernen und sich von linearen Berufsbiographien innerlich zu verabschieden. Gebraucht werden Menschen, die über den eigenen Bereich von Zuständigkeit und Kompetenz hinausschauen, nachhaltig und innovativ arbeiten, in ihrem Kommunikations- und Beziehungsmanagement sowohl *Verstehen und Verständnis* erzeugen als auch *sinnstiftend und nutzbringend* wirken können. Vorausschauendes Planen ist gefragt sowie die Fähigkeit, Wandel und Kontinuität so zu dosieren, dass entstehende Unsicherheiten bewältigt werden können.

Wie die Erfahrung zeigt, gelingen Veränderungsprozesse eher, wenn MitarbeiterInnen an der Diagnose beteiligt werden, und mit dem Widerstand gearbeitet wird und nicht gegen ihn. Wenn Vorbehalte und Ängste geäußert werden können und auf sie eingegangen wird, ein verständnisvolles, unterstützendes und vertrauensvolles Beziehungsklima besteht und in einem offenen Prozess Revision, Überprüfung und Korrekturen möglich werden, sind weitere Voraussetzungen für gelingende Veränderungsprozesse gegeben. Genaue Zielformulierungen unterstützen die Realisierungsphase, sofern gleichzeitig die Devise der kleinen Schritte nach dem Motto 'keep it simple and small' beachtet wird. Die Menschen wollen mitgenommen werden in einem Veränderungsprozess. Hier ist Supervisions- und Beratungskompetenz gefragt.



In Erzählwerkstätten hatten TeilnehmerInnen Gelegenheit, aus ihrer aktuellen Beratungspraxis Fälle vorzustellen. Gemeinsam nahmen wir in den Blick, wie Organisationen sich heute wandeln und wie Beteiligte sich diesen Veränderungen stellen. Dabei wurde auch die eigene Rolle als BeraterIn reflektiert. Eine weitere Gelegenheit zum Austausch gab es in Arbeitsgruppen zum Thema 'Mentale Modelle im Wandel'. Die Veränderungen im eigenen Denken und Handeln als BeraterIn zeigen beispielhaft, wie im Laufe der letzten Jahrzehnte Entwicklungen vorangeschritten sind, Paradigmen und Menschenbilder sich

verändert haben und heute *gewandelte* BeraterInnen mit ressourcenorientierten und systemischen Interventionen auch in Kurzzeitprozessen zu effektiven Entwicklungen beitragen können.

Im Wandel *gekonnt zu wandeln*, gelingt den Menschen leichter, die ihre persönliche Identität gefunden haben und die bereit sind, ihre persönlichen Kompetenzen zum Nutzen anderer einzusetzen. Das sind Menschen, die frei denken können, deren Spannungs- und Ambiguitätstoleranz ausgeprägt ist, die *liebevoll* im mitmenschlichen Kontakt agieren und gut die eigene inneren Balance halten können. Eigenverantwortlich und im Blick auf das Ganze können dann gute Entscheidungen getroffen werden. Wichtig bleibt, sich die Freiheit 'Nein' zu sagen zu erhalten, wenn persönliche Werte infrage gestellt werden.



Als Fazit aus der Arbeit in den Arbeitsgruppen wurde formuliert:

- Wandel gibt Impulse zum Wachsen und Werden und Sein.
- Es gilt im Wandel zu bestehen und mir treu zu bleiben.
- Als BeraterIn ist es wichtig, flexibel in der Technik und identisch mit der eigenen Grundhaltung zu bleiben.

Im abschließenden Reflectingwalk zu zweit widmeten wir uns dem Thema 'Auch BeraterInnen brauchen BeraterInnen' und tauschten uns aus, welche Kompetenzen, Grundhaltungen/ Werte, welchen theoretischen Hintergrund wir uns selber von BeraterInnen wünschen und welche Beratungsergebnisse wir uns versprechen. Beratung wird dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, verstehend und verständnisvoll, verschwiegen, ernsthaft und humorvoll, weiterführende Wege zu eröffnen und die Menschen zu stärken.



Alles in allem bot dieser Fachtag allen Teilnehmenden die Chance, in dieser *unserer Zeit des Wandels* in kollegialem Austausch das eigene *wert-volle* Fundament in den Blick zu nehmen, um dadurch zuversichtlich und gestärkt die oft mühselige Arbeit mit und in den Wandlungsprozessen in Organisationen aufzunehmen.

Dorothee Stieber-Schöll, Vlotho, Supervisorin DGSv  
Kontakt: [dorothee@stieber-schoell.de](mailto:dorothee@stieber-schoell.de)