

Anne Reichmann  
**Leitung in Übergangssituationen**  
 Regionalzentrentreffen 12. Juni 2009 Rendsburg

Es gibt immer Angst in turbulenten Zeiten. Man begegnet dieser Angst aber selten direkt. Sie wird nicht ausgesprochen und ist auch nicht immer bewusst. **Man begegnet nur den Widerständen, den Abwehrformen der Angst**, die manchmal sehr aggressiv sind.

Unter dem Sichtbaren einer Organisation, dem, worüber gesprochen wird, den Strukturen, Finanzen, Abläufen, abgesprochenen Regeln etc. findet sich eine Art Schattensystem, das man nur erspüren kann. **Wenn die (Psycho/Sozio-)Dynamik dieses Schattensystems berücksichtigt und bearbeitet wird, kann aus der Veränderung eine Transformation werden.** Erst, wenn die Angst Raum bekommt und zur Sprache kommen kann, kann sie verarbeitet werden und sich verwandeln. **Angst braucht einen Raum. Dieser Raum hat aber eine Grenze.** Es ist wichtig, die Beschäftigung mit der Angst zu begrenzen, weil sie etwas Überflutendes hat, das sich destruktiv auswirken kann, wenn ihm zu viel Raum gegeben wird. Dafür den richtigen Ort, die richtige Zeit und das richtige Maß zu finden, ist eine Kunst und eine Aufgabe von Leitungspersonen, die ja selber Erfahrung mit Angst in Veränderungsprozessen haben. Wenn sie diese Erfahrung reflektiert haben, wissen sie besser, was nötig ist, um Angst zu verarbeiten.

Verarbeitungsformen von Ängsten sind individuell verschieden. Aktuelle Ängste, die durch Veränderungen am Arbeitsplatz hervorgerufen werden, verknüpfen sich bis biographisch früher liegenden Ängsten. Diese früheren Ängste werden aufgeweckt und sind nicht ohne weiteres von den aktuellen Ängsten unterscheidbar. Wenn viele Menschen in einer Organisation Angst haben, verbinden sich außerdem deren Ängste miteinander und suchen sich gemeinsame Abwehrformen. Diese Abwehrformen sind für unterschiedliche Organisationen auf spezifische Weise verschieden. In der Kirche neigen die Menschen zu eher regressiven Formen, die denen in einer Familie vergleichbar sind.

Psychodynamisch betrachtet steckt viel Energie in Angst und Abwehr, die der Arbeitsaufgabe verloren geht.

Politisch betrachtet bestreitet der Widerstand die Macht derer, die bestimmen. Das kann sinnvoll sein.

Systemisch betrachtet machen Abwehr und Widerstand aufmerksam auf etwas, das im System nicht berücksichtigt wurde.

Grundsätzlich angstmindernd sind Maßnahmen, die Orientierung geben, die Halt geben, die Mitwirken ermöglichen. Wichtig ist, dass man weiß, woran man ist ( Unterscheidung von Phantasie und Realität ) und dass man etwas tun kann und nicht ohnmächtig dasteht.

**Man kann Angst und Widerstand bei Veränderungsprozessen nicht vermeiden; man kann ihnen aber vorbeugen und eine Kultur schaffen, in der sie nicht so destruktiv werden:**

- grundsätzlich für eine Organisationskultur sorgen, in der die Mitarbeitenden mit Veränderungen rechnen und dazu befähigt werden, mit ihnen umzugehen
- Transparenz herstellen, so dass die Leute wissen, woran sie sind
- die Leute nicht für dumm verkaufen
- nichts Falsches versprechen, nichts versprechen, was man nicht halten kann
- die Vision **und** das Risiko benennen
- Kritiker einbeziehen, Zweifel ernst nehmen
- verlässlich sein
- nicht in den Machtkampf gehen
- Angst benennen und verstehen
- für Gespräch und Streit zur Verfügung stehen
- Zeit lassen
- keine Sicherheit vortäuschen, wenn sie nicht da ist, aber auch nicht unnötig verunsichern
- eigene Fragen oder Fehler bis zu einem bestimmten Maß eingestehen
- auf Möglichkeiten hinweisen, sich zu beteiligen, aus Ohnmacht herauszugehen
- MitarbeiterInnen fordern, aber nicht überfordern
- selber die eigene Angst bemerken und aushalten und bearbeiten

Was kann man tun, wenn der Widerstand da ist?

- den Widerstand als solchen überhaupt erkennen und würdigen, sich evtl. dafür bedanken
- ihn aussprechen, transparent machen, was geschieht
- evtl. nachgeben
- eine „Prozessschleife“ machen, Umwege gehen, um alle mitzunehmen
- Wertschätzung geben, Argumente ernstnehmen
- Ursachen suchen, Schwachstellen nachbessern
- aushalten, verstehen, was dahinter steckt
- evtl. Personen austauschen, wenn alles nichts hilft
- Widerstand „abkaufen“, verhandeln

Die Arbeit mit und an Widerständen ist mühsam, aber notwendig. Daran kommt man nicht vorbei. Wenn daran gearbeitet wird, kann sich etwas Neues entwickeln, und es entsteht eine Perspektive.

### **Aufgabe von Leitung:**

Grundsätzlich:

1. Orientierung an der primären Aufgabe.  
Ziele, Profile, Rollen entwickeln, die Realität anerkennen
2. Primäres Risiko kennen und benennen ( das Risiko kann von außen kommen, z. B. Kirchengaustritte, und von innen, z. B. sind die Leute in Rivalitätskämpfen verstrickt und verlieren ihre Aufgabe aus dem Blick
3. den Blick auf das Ganze halten und vermitteln
4. Haltende Strukturen setzen, Raum geben, Settings erfinden, in denen sich etwas verwandeln kann

**Im Alltag stellt sich die Aufgabe von Leitung wesentlich darin, aus zusammen-gewürfelten Haufen Arbeitsgruppen zu entwickeln, also Gruppen bzw. Teams, die lernen, konstruktiv zusammen zu arbeiten ( was nicht selbstverständlich ist ).**

Sie kennen alle solche **Situationen in Gruppen** und Teams:

- viel schnelles Reden
- wenig aufeinander hören
- alle versuchen, ihr Interesse durchzusetzen
- jeder möchte machen, was er will, man fürchtet Kontrolle
- es wird über die anderen geredet anstatt mit ihnen
- es werden Unterstellungen gemacht
- es geht auf die persönliche und die Beziehungsebene
- alle sind gleich, es gibt keine ausgesprochenen Unterschiede, Konsensprinzip
- es wird bewertet und entwertet
- es gibt ein Entweder-Oder
- es ist anstrengend und langweilig zugleich
- es geht um etwas anderes als um das, worüber geredet wird
- es gibt keine klaren Strukturen/Grenzen, keine Kontrolle
- die Leitung fühlt sich relativ hilflos, meint es gut, wird aber als mächtig phantasiert und als solche bekämpft
- es gibt Kränkungen und Verletzungen, Angst
- die Stärksten setzen sich durch und fühlen sich als die Zukurzgekommenen
- Verwilderung
- Kampf oder Flucht

**Ein Bild einer anderen Kultur, die nur durch gute Leitung zu erreichen ist:**

- es gibt eine gemeinsame Aufgabe, die allen klar ist, und abgestimmte Ziele
- jeder kennt seinen Teil an der Aufgabe und seine Position im Ganzen
- es gibt klare Strukturen
- es gibt ausgesprochene und vereinbarte Normen des Umgangs miteinander
- es gibt klare Regeln der Kooperation
- es gibt Informationssysteme, dass alle wissen, was sie wissen müssen
- es ist klar, wer was entscheidet und wer nicht
- es ist deutlich, was nicht geleistet werden kann und soll
- es gibt eine Fürsorge für die Mitarbeitenden
- es ist klar, wie man Einfluss nehmen kann
- alle Rollen sind beschrieben, also begrenzt und allen bekannt
- Veränderungen werden in Form von Übergängen transparent eingeführt
- es gibt klare Erwartungen und Verbindlichkeiten
- Strukturen tragen und entlasten
- sie sind von Nutzen für die Aufgaben
- es ermöglichen, sich in der Komplexität zurechtzufinden
- sie regeln Abläufe und ermöglichen Kontrolle
- das Leitungsverständnis ist allen klar und passt zu Aufgabe und Geschichte

**Von der einen in die andere Kultur zu kommen in einer Zeit von Umstrukturierungen, bedeutet, einen „Haufen“ zu einer Arbeitsgruppe zu machen:**

- Orientierung an der gemeinsamen Aufgabe, Klarheit schaffen über die Anteile, die jede/r an dieser gemeinsamen Aufgabe hat
- Übergänge schaffen, Übergangsstrukturen erfinden, wo Leute erzählen, wer sie sind, was ihre Geschichte ist, was sie arbeiten und was ihnen wichtig ist
- Vergangenes abschließen, würdigen und dafür sorgen, dass die jetzige Realität anerkannt wird, auch, wenn sie nicht gefällt
- Unterscheidung, nicht Trennung von Rolle und Person
- herausfinden, wie man in Zukunft gemeinsam arbeiten kann, was das Gemeinsame und das Unterschiedene ist
- Kompetenzen und Traditionen würdigen
- die Aufgabe neu reflektieren im Hinblick auf das, was Menschen von der Kirche brauchen – den Blick auf das Ganze einführen und auf die Gesellschaft
- an den neuen Identitäten arbeiten
- mit Angst umgehen: Sie aussprechen, begrenzen durch Strukturen und Transparenz und Beteiligung, aus Diffusion und Ohnmacht herausführen
- Übergangs-Rituale feiern
- Übergangssymbole, Symbole für die neue gemeinsame Identität finden
- regelmäßige Meetings machen, die Halt geben, klare Verabredungen hervorbringen und **Verbindlichkeiten** vereinbaren, an die wieder angeknüpft werden kann. Über diese Meetings kann sich die neue Struktur und die neue Kultur entwickeln.

Diese **Meetings** müssen so gestaltet sein, dass man die Kultur, die man erreichen möchte, dort schon beginnt:

- Klarer Anfang und Ende
- klare Leitung mit Orientierung an der jeweiligen Aufgabe
- Phasen des Sprechens über Probleme und Phasen des Sprechens über Lösungen
- Protokolle halten Verabredungen fest, und die werden kontrolliert
- es ist klar: Wer macht was bis wann
- was man nicht schafft, wird delegiert an ein Projektteam, das Vorschläge erarbeitet
- klären und unterscheiden, wann und wo Probleme besprochen und gelöst, wo Vorschläge erarbeitet und wo Entscheidungen getroffen werden
- aktives Zuhören und Nachfragen einüben
- keine Entwertungen zulassen
- alle sollten sich sehen können
- alle sollten sich vorbereiten
- am Ende gibt es immer eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Verabredungen für kommende Meetings, die auch überprüft werden ( Kontrolle ist auch eine Form der Würdigung )
- Feedbacks bewirken Kohärenz und würdigen die gemeinsame Arbeit. Sie geben die
- Möglichkeit, sich miteinander weiter zu entwickeln, wenn sie konstruktiv formuliert werden.