

SELBSTMANAGEMENT GEHT NICHT ALLEIN

Kollegiale Beratung als Teil der Führungskräfte Entwicklung

Mathias Weyrer

Die Anforderung bzw. die Erwartung an Rollenträger in Organisationen sich selbst zu managen, kann unerfüllbar werden. In krisenhaften, problembeladenen oder auch hoch komplexen Situationen ist Selbstmanagement nur dann möglich, wenn ein Input von „außen“ erfolgt. Dies soll im Folgenden konzeptionell und anhand eines Beispiels (Kollegiale Beratung als Teil der Führungskräfteentwicklung in einem großen Dienstleistungsunternehmen) dargestellt werden.

Einleitung

Der Bedarf (oder zumindest die Erwartung), dass sich Führungskräfte und auch MitarbeiterInnen in Organisationen selbst managen, steigt. Die im Wandel stehenden, flüssiger werdenden Organisationen erhöhen in manchen Bereichen die Notwendigkeit zur individuellen Steuerung durch die Organisationsmitglieder. Beispiele dafür sind:

- / Da Karrieren nicht mehr längerfristig planbar sind (in manchen Großorganisationen wird in Zyklen von 2-3 Jahren umstrukturiert und ganze Führungsebenen neu gebildet), wird auch das Karrieremanagement individualisiert. Das bedeutet für die potentiellen Kandidaten, sich als selbstständig agierende Anbieter und Nachfrager auf internen (und auch externen) Karriere-Märkten in Position zu halten und bei entstehender Gelegenheit zum Zug zu kommen.
- / Durch die Ausdifferenzierung von Arbeitsformen entstehen Mehrfachrollen bei Personen, z.B. ist jemand Projektleiter, Teammitglied und Linienmanager gleichzeitig. Das führt dazu, dass individuell und situativ gemanagt werden muss, wie z.B. mit Widersprüchen und Unklarheiten aus diesem Bündel an Rollen umgegangen werden soll. Wie sind die aus der Rolle als Projektleiter entstehenden Interessen mit denen als Vertreter des Linienmanagements zu vereinbaren oder auch nicht?
- / Organisationsveränderungen führen nicht selten zu einschneidenden Abschieden. Positionen und Arbeitsgebiete gehen verloren, individuell geplante Lebenskonzepte sind nicht mehr umsetzbar. Es zeigt sich, dass die Verarbeitung dieser schlechten Nachrichten oftmals Angelegenheit der betroffenen Personen ist. Für viele Führungskräfte ist ein gesteigener Bedarf da, solche Veränderungsprozesse nicht nur innerlich/emotional sondern auch als Führungsaufgabe und in neuen Rollen (selbst) zu managen.
- / Die Gestaltung des Verhältnisses von Beruf und Familie/Private gehört ebenfalls zu den oft genannten Bereichen der individuellen Steuerung von Organisationsmitgliedern.

Was sich durch diese (durch ausgewählte Beispiele verdeutlichte) Entwicklung wie ein roter Faden durchzieht, ist der deutlich gestiegene Problemdruck, den Individuen zu bewältigen haben. Denn nicht selten stellt sich heraus, dass (zu)viele Problemaspekte in einer Situation wirksam werden, dass man zwischen Alternativen hin und her gerissen wird, dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, dass Entscheidungen in ihrer Wirkung nicht mehr abschätzbar sind, dass man sich schlicht überfordert fühlt, und mit seinem Latein an Ende ist. Scheitern und Chance können da dicht nebeneinander liegen. Dieser Aspekt von Selbstmanagement (Wie handhabe ich Problem- und Krisensituationen?) wird aus unserer Einschätzung immer wichtiger und stellt eine Ergänzung bzw. Voraussetzung für andere Bereiche des Selbstmanagement dar (wie Arbeitstechniken, Zeitmanagement, Finden der eigenen persönlichen und beruflichen Identität, Ausbalancieren von innerer Energie und Emotionen, körperliche Fitness etc.).

Die Gretchenfrage ist: Wie können Prozesse des Selbstmanagement in Problem- und Krisensituationen gestaltet werden, damit sie erfolgreich sind? Die Grundaussage ist: Selbstmanagement in diesen Bereichen oftmals geht nicht allein- es braucht ergänzende, zur Situation passende Prozesse, Ressourcen und Methoden der Bearbeitung. Denn Einzelpersonen stoßen relativ schnell an die Grenze der Überforderung und der Unmöglichkeit, Komplexität zu verarbeiten. (Es ist für das psychische System Mensch schwer möglich, eine Außensicht zur eigenen Innensicht zu einem Problem einzunehmen.) Die von Manager gerne übernommene Philosophie des „lonely cowboy“, der Probleme vor allem alleine löst, wird zum Schuss ins Knie. Nicht von ungefähr entstehen in Organisationen aber auch im privaten Bereich informelle Unterstützungsnetzwerke und vertrauensvolle Beziehungen, die in schwierigen Situationen herangezogen werden, um sich Unterstützung und Hilfe zu holen. Aber auch die nette Kollegin, der gute Freund oder die Ehefrau sind nicht für alle Problemlagen der richtige Begleiter.

Hier gilt es ein professionelles Selbstverständnis bei Rollenträgern und in Organisationen zu entwickeln, wie mit Problem- und Krisensituationen umgegangen werden kann. Dafür soll dieser Artikel Ideen, Erfahrungen und praktische Konzepte beitragen.

Probleme sind verkleidete Lösungsillusionen

Wie können Probleme aus Sicht der Systemtheorie verstanden werden?

Prinzipiell haben Systeme (biologische, psychische oder soziale) die Fähigkeit, sich an veränderte Umweltbedingungen und die damit einhergehenden Herausforderungen anzupassen. Systeme entwickeln und erlernen dafür im Laufe ihrer Geschichte passende Lösungsstrategien. Z.B. hat die Führungskraft Herr Maier im Laufe ihres Lebens gelernt, dass bei Umsatzproblemen Mitarbeitern klare Zielvorgaben zu geben sind und bei Nichterreichen die Kündigung der betroffenen Mitarbeiter in Aussicht zu stellen ist. Dieses Vorgehen hebt, nach seinen Erfahrungen, die Anstrengungen der Mitarbeiter so an, dass der Umsatz ebenfalls wieder steigt.

Gelingt dieser Adaption- bzw. Lernvorgang nicht, entstehen Probleme bzw. Krisen, die entweder einen neuen Lernvorgang auslösen (und zu Lösungen 2. Ordnung führen), oder das Scheitern/„Sterben“ des Systems zur Folge haben. Führt -um im Beispiel zu bleiben- die von Herrn Maier eingeschlagene Strategie zwar dazu, dass die Mitarbeiter sich mehr anstrengen, aber die Umsätze trotzdem zurückgehen (wegen der neuerdings gesunkenen Attraktivität der Produkte am Markt), gerät die Abteilung und auch Herr Maier als Führungskraft in eine Krise, wenn das gewohnte Lösungsmuster bestehen bleibt.

Systemisch gesehen sind nämlich Problem und Lösung stets wechselseitig aufeinander bezogen. Es entsteht ein Problem, wenn bisher Lösungsversuche unternommen wurden, die

nicht zur gewünschten Veränderung (Adaption an Umweltherausforderungen) geführt haben. Andererseits sind Lösungsversuche stark davon geprägt, wie und was als Problem wahrgenommen wird. Es ist hier, ähnlich wie beim Henne-Ei Problem, nicht zielführend in einer kausalen Wenn-Dann Logik zu denken. Vielmehr geht es darum zu ergründen, welches (zirkuläre) Muster der wechselseitigen Beeinflussung in einem System wirksam ist. Hier wäre, um wieder in das Beispiel von Herrn Maier zu gehen, die Frage zu klären, warum Herr Maier, trotz der neuen Marktentwicklungen daran festhält, seinen Mitarbeitern weiterhin nur klare Zielvorgaben zu geben, und nicht andere Lösungsversuche unternimmt? Ist Herr Maier sich der neuen Ausgangslage sehr wohl bewusst, geht aber davon aus, dass seine bisherige Strategie (die Mitarbeiter mit Zielvorgaben anzutreiben) auch hier wirksam ist? Oder schätzt er das Problem Umsatzrückgang weiterhin als Führungsproblem ein und schlägt Hinweise auf die sinkende Attraktivität der Produkte als Ausrede seiner Mitarbeiter in den Wind?

Probleme sind in diesem Sinne verkleidete Lösungsillusionen!

Die Herausforderung beim Umgang mit Problemen besteht nun darin, dass der Probleminhaber eingesponnene Muster der Problemwahrnehmung und der Lösungsfindung öffnet, überdenkt und im besten Falle einen Musterwechsel vollzieht. Im Falle von Herrn Maier könnte so ein Musterwechsel darin bestehen, dass er die Veränderungen am Markt doch als mögliche Ursache für den Umsatzrückgang in Betracht zieht und diese genauer analysiert. Oder er kommt zur Erkenntnis, dass er zwar das Problem der Marktveränderung erkannt, aber bisher mit untauglichen Mitteln darauf reagiert hat.

Phasen im Umgang mit Problemen

Wie kann nun ein angemessener Umgang mit einem Problem im Detail beschrieben werden? Abb.1 stellt dar, welche Phasen typischerweise Probleme bei einem Probleminhaber durchlaufen (linke Spalte) und wie ein Problembereiter in der jeweiligen Phase für den Probleminhaber hilfreich sein kann (rechte Spalte). Abb.1

Phase 1	
Problem wird negiert/verdrängt	Verdrängen konfrontieren bzw. das Thematisieren des Problems ermöglichen
Phase 2	
Das Problem wird in seinen Aspekten selektiv geschildert – Symptome werden als das eigentliche Problem verstanden, bisherige Lösungsversuche blenden wichtige Aspekte aus und erzeugen wieder ein Problem	Nicht die Problemsicht des Probleminhabers (die Innensicht) als wahr/richtig übernehmen, Haltung der distanten Empathie (sich einfühlen und gleichzeitig von außen „drauf schauen“)

Phase 3	
Erkennen bisher nicht wahrgenommener Problemhintergründe und Zusammenhänge bzw. von Inszenierungen/Mustern zur Aufrechterhaltung des Problems	Erweiterung des Problemhintergrundes und der Problem-Zusammenhänge durch Nachfragen/Informationssammlung (fachliche, personenbezogene, beziehungsmäßige, strukturelle Aspekte)
Phase 4	
Eine angemessenere Problemsicht entsteht: Umdefinition der ursprünglichen Problemwahrnehmung, Erkennen der Lösungsillusion	Anbieten von Außensichten und Erklärungen zum Problem (in Form von Hypothesen), Feedback geben, ob und wie ein Musterwechsel stattgefunden hat, bzw. wo mögliche blinde Flecken liegen
Phase 5	
Bewusstmachen eigener Handlungsimpulse und Formulieren von Zielsetzungen der Veränderung	Alternative Vorgehensweisen und Handlungsoptionen herausarbeiten und nach Chancen/Risiken abwägen
Phase 6	
Entscheidung über das weitere Vorgehen und der dazu nötigen Ressourcen und Strategien	Überprüft, ob ein Musterwechsel (Lösungsidee unterbricht bisheriges Lösungsmuster) stattfindet, streut Ideen
Phase 7	
Umsetzung planen / vorbereiten / durchführen	(Zwischen-)Auswertungen über erzielte Veränderungen (Evaluationen)

Sich selbst am Schopf aus dem Sumpf zu ziehen?

Diese Metapher über Baron Münchhausen drückt sehr gut aus, was den Umgang mit Problemen, Krisen und komplexen Situationen so schwierig macht: ab einem bestimmten Grad an Selbstbetroffenheit, emotionaler Aufladung, und strukturell geschaffener Komplexität werden individuelle (nur auf Innensichten beruhende) Problembearbeitungsprozesse wirkungslos bzw. problemstabilisierend. Die Grenzen von Überforderung mögen individuell zwar unterschiedlich hoch sein, bestimmte strukturell permanent erzeugte Problemlagen und Herausforderungen legen es aber nahe, nicht wie Baron Münchhausen das Unmögliche zu versuchen. Dazu zählen z.B. der Umgang mit Widersprüchen aus Mehrfachrollen, der Umgang mit Krisen und Überforderung durch berufliche Aufgabenstellungen, die Verarbeitung und das Überbringen schlechter Nachrichten, die Übernahme von mehr unternehmerischer Verantwortung und Selbstständigkeit, der Umgang mit Problemen anderer als Teil der Organisationsrolle, das Managen von beruflichen und privaten Interessen u.a. Hier geht es darum, persönlich und auch von Organisationsseite abzuschätzen, bei welchen dieser Problemlagen begleitende Unterstützung für (verlangtes) Selbstmanagement sicherzustellen ist. Niemand zweifelt daran (außer den Autofahrern in Wien vor dem ersten Schneefall), dass das Auto für die winterlichen Verhältnisse umzurüsten und deshalb eine Werkstatt aufzusuchen ist. In Veränderungsprozessen „degradierten“ Mitarbeitern wird aber mancherorts zugetraut, sich von alleine wieder auf Kurs zu bringen.

Folgende generelle Voraussetzungen bei der Gestaltung von Problembearbeitungsprozessen (quasi als Input von außen) schätze ich als essentiell ein:

Es sind möglichst viele Außensichten zur gelebten und geschilderten Innensicht des Problembringers sicherzustellen. Effektive Problemlösungsprozesse leben von der im Prozess der Problembearbeitung entstehenden Differenz von Innensicht (des Problemhaltenden) und der Außensicht (der Problemlöser): Was sehen die Problemlöser anders als der Problemhaltende bzw. was sehen sie, was der Problemhaltende gar nicht sieht? Nicht hilfreich ist so genanntes Mitschwingen der Problemlöser (z.B. wenn sie in Kontakt mit einer selbst erlebten Problemsituation kommen) oder Identifikation mit einer der Problemparteien.

Die Problemlöser (z.B. externer/interner Coach, Kollegen, Vorgesetzte etc.) können sich zum Problemhaltenden und seiner Situation neutral positionieren. Neutralität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass keine offenen oder verdeckten Eigeninteressen oder Interessenskonflikte in Bezug auf das Problem oder die Person des Problembringers im Spiel sind. Erst dann kann eine wirkliche Außensicht eingenommen werden, und es wird auch dadurch dem Problemlöser erst möglich sich wirklich zu öffnen.

Der Beratungsprozess ist non direktiv. Non direktive Beratung bedeutet, dass die Problemlöser den Problemhaltenden wie eine Hebamme bei der Problembearbeitung begleitet und ihn durch die Bearbeitungsphasen methodisch und prozessbezogen führt. Entscheidungen über Problemsichtweisen und Lösungsoptionen bleiben aber strikt beim Problemhaltenden. Ziel ist es, Problem erzeugende Muster beim Problemhaltenden zu unterbrechen. Es führt aber kein Weg daran vorbei, dass der Problemhaltende sich mit seiner Art und Weise des Umganges mit dem Problem und den Kontextbedingungen zur Situation auseinandersetzt.

Gerade Manager neigen aber dazu (aufgrund von persönlichen und in Organisationen erwarteten Rollenbildern) direktiv zu beraten. Bei einer direktiven Beratung fungiert der Problemlöser als inhaltlicher Experte bzw. Problemexperte und bringt von sich aus Lösungsvorschläge ein. Dabei agiert der Problemlöser auf Grundlage seiner Interpretation der Problemsituation (durch seine Expertenerfahrung), was dann zu einer eingeschränkten/selektiven Problemwahrnehmung 2. Ordnung führen kann: der Expertenberater bringt dann seine(!) selektive Problemsicht in den

Prozess ein (siehe Abb.1 Phase 2). Hier werden (als dahinter liegendes Problemverständnis) die Problemwahrnehmung und die Lösung als zwei voneinander trennbare Konstrukte behandelt.

Die Beratungssettings sind gegenüber dem umgebenden Organisationsumfeld klar abzugrenzen. Damit die zuvor genannten Voraussetzungen sichergestellt werden können, brauchen die gewählten Settings (z.B. Einzelcoaching oder Kollegiale Beratung) Gestaltungsfreiheit nach innen und hohe Vertraulichkeit nach außen. Mögliche Auftraggeber können und sollen für Prozesse des Selbstmanagement Ziele der Veränderung vereinbaren, die Umsetzung und der Weg dorthin bleibt den Beteiligten innerhalb des Settings überlassen. Ist das nicht realisierbar, ist zu prüfen, ob diese auf Personenlernen zugeschnittenen Settings in Organisationslernen ermöglichende Settings geändert werden können (z.B. Teamentwicklungen, Konfliktberatungen etc.).

Im Folgenden wird ein Beispiel für die Umsetzung von Maßnahmen für das Selbstmanagement von Führungskräften dargestellt.

Kollegiale Beratung

In einem großen, international tätigen Dienstleistungsunternehmen werden als integrierter Bestandteil der Führungskräfte-Entwicklung so genannte „Kollegiale Beratungen“ angeboten.

In kleinen, über ca. 2 Jahre hinweg stabilen Kleingruppen zwischen 8 bis 10 TeilnehmerInnen, haben Führungskräfte die Möglichkeit, sich zu aktuellen, schwierigen Arbeits- und auch Lebenssituationen Beratung zu holen. Dabei fungieren die KollegInnen unter der Begleitung eines externen Beraters als Coach/Problemlöser. Bei der Zusammensetzung der Teilnehmer wird darauf geachtet, dass keine aktuelle Arbeitsbeziehung und hierarchische Über- oder Unterordnung besteht. Es finden 2 tägige Treffen (außerhalb des Unternehmens) statt, die methodisch und prozessmäßig von einem externen Berater gestaltet bzw. begleitet werden.

Folgendes Arbeitsbündnis leitet in der Regel den Ablauf der Kollegialen Beratung:

- / Es stehen aktuelle Fälle/Problemstellungen der TeilnehmerInnen im Vordergrund (kein themenzentriertes Seminar)
- / Die Grundstruktur des Arbeitens ist:
 1. Erheben von Fällen
 2. Bearbeiten der Fälle mit verschiedenen Methoden (z.B. Supervision, systemische Aufstellungen, Rollenspiele etc.)
 3. Verallgemeinerung und theoretische Verdichtung (wo sinnvoll)
 4. Prozessevaluation
- / Die Kriterien für die Auswahl von Fällen durch die TeilnehmerInnen sind: Es handelt sich um aktuelle (nicht vergangene) Situationen. Der Fallbringer ist an dem geschilderten Problem in irgendeiner Form selbst beteiligt und betroffen. Es ist dem Fallbringer möglich, ohne Einschränkungen von außen (z.B. wegen einer Geheimhaltungspflicht) bzw. ohne Einschränkung in der Gruppe

- (z.B. durch persönliche oder strukturelle Verstrickung eines Problemberaters in die Situation) über den Fall zu sprechen. Der Fall sollte noch offen, ungelöst und durch den Fallbringer gestaltbar sein.
- / Es geht im Zusammenspiel zwischen Problembringer und Problemberater um die Differenz von Innensicht (des Problembringers) und Außensicht (der Problemberater) zu einer geschilderten Situation. Es bleibt in der Eigenverantwortung des Problembringers, in wieweit er sich durch diese Außensichten in seiner Sichtweise irritieren lässt und Anregungen und Feedback annimmt (siehe Abb. 1 Phase 4).
 - / Alle KollegInnen sind Berater für das Anliegen des Fallbringers: sie haben eine hohe Feldexpertise (kennen den Laden von Innen!) und sind nicht in das Problem verstrickt. Sie sind eine wertvolle Ressource für implizites und explizites Wissen der Organisation (des Kontextes zum Problem)- z.B. über die Führungskultur, Erfolgs- und Mißerfolgsmuster im Unternehmen, fachliche Zusammenhänge etc.
 - / Der externe Berater steuert den Gesamtprozess und sorgt für die geeignete methodische Aufbereitung bei den Fallbearbeitungen. Wenn sinnvoll, bringt er verallgemeinernde inhaltliche Inputs (z.B. zur Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen oder zur Beschreibung von Krisen) ein.
 - / Offenheit in der Gruppe und strikte Vertraulichkeit nach außen sind unverzichtbare Rahmenbedingungen, die zu erarbeiten bzw. zu vereinbaren sind.

Bei der Bearbeitung von Fällen hat sich besonders die Supervisionsmethode nach Balint bewährt. Sie ist relativ schnell und einfach an die kollegialen Berater vermittelbar und als Problembearbeitungsmethode umsetzbar. 3 bis 8 kollegiale BeraterInnen arbeiten gemeinsam mit einem Problembringer an einem Fall. Sie sitzen in einem offenen Sesselkreis. Der externe Berater moderiert den Ablauf des Beratungsprozesses, der mit der strikten Einhaltung von bestimmten Problembearbeitungsphasen einhergeht (siehe Abb.2 Phasen einer kollegialen Beratung). Sie dauert erfahrungsgemäß 1- 2 Stunden.

Diese Phasen orientieren sich an dem in Abb.1 dargestellten Problemverständnis.

Phasen einer kollegialen Beratung (nach Balint)

1.

1. Der Problembringer schildert seine Situation und sein Anliegen an die Berater (Wozu im besten Fall hat er nach Abschluss der Beratung Hilfestellung bekommen?)
2. Auftragsklärung zwischen Problembringer und kollegialen Beratern (Können wir das Anliegen des Problembringers so übernehmen und bedienen?)

3. Informations-Phase: Kollegiale Berater stellen (ausschließlich) Fragen, um die Problemsituation zu erfassen (siehe Phase 2 und 3 des Umganges mit Problemen in Abb. 1)
4. Hypothesen-Phase: Die Problemlerberater formulieren Außensichten (Erklärungen, Interpretationen) zur Problemsituation in Form von Hypothesen (Es könnte sein, dass...) und liefern dem Problembringer damit Ansatzpunkte, seine bisherige Problemsicht angemessen zu erweitern (siehe Phase 4 im Umgang mit Problemen in Abb.1)
5. Problem-Umdefinition: Der Problembringer reagiert auf die Hypothesen und überprüft, erweitert, redefiniert seine Problemwahrnehmung und bisherige Lösungssillusion (siehe Phase 4 im Umgang mit Problemen in Abb.1).
6. Lösungs-Phase: Der Problembringer und die kollegiale Berater entwickeln Lösungsansätze, die einen Musterwechsel im Umgang mit dem Problem ermöglichen (könnten!) und wägen diese ab (Chancen/Risiken). Der Problembringer entscheidet sich (sofern das in der Situation schon möglich ist) für eine neue Lösungsoption. (siehe Phase 5 und 6 im Umgang mit Problemen in Abb.1)
7. Evaluation des Beratungsprozesses

Aus meiner Einschätzung hilft es den Beratern in mehrerer Hinsicht:

- / Er/sie wird mit eigenen dysfunktionalen Mustern bzw. möglichen blinden Flecken im Umgang mit aktuellen Problemsituationen konfrontiert, was neue Optionen im Umgang mit dem Problem eröffnet.
- / Er/sie kann einschätzen, welche Einflussfaktoren (fachlich, beziehungsmäßig, strukturell) in welcher Weise in der Problemsituation zusammenspielen. Dadurch wird bewusstes Komplexitätsmanagement ermöglicht.
- / Er/sie erkennt, wo Handlungsspielräume und auch Grenzen in der Situation liegen.
- / Er/sie erkennt, wo Handlungsbedarf besteht und wie eine differenzierte Umsetzungsstrategie ausschauen könnte.
- / Er/sie kann differenziert Ressourcen und für die Problemlösung notwendige Unterstützer und Entscheider einbinden.
- / Er/sie profitiert in hohem Ausmaß von dem Wissen der kollegialen Problemlerberater über die Organisation, was den Lösungsoptionen viel Bodenhaftung gibt.
- / Es entstehen in Folge der Kollegialen Beratungen informelle Netzwerke und unterstützende Beziehungen zwischen den Beteiligten, die rasch und unkompliziert in Anspruch genommen werden können.

Ein bewegendes Beispiel aus einer Kollegialen Beratung war folgendes:

Im Rahmen einer großen Umorganisation eines ganzen Geschäftsbereiches dieser Organisation wurden sämtliche Führungspositionen neu ausgeschrieben und durch ein Assessment-Center Verfahren neu besetzt. Der in der Kollegialen Beratung teilnehmende Manager verlor dabei seine ursprüngliche Position und bekam eine hierarchisch niedrigere zugewiesen. Dieses Vorgehen hatte tiefe Spuren beim Manager hinterlassen: Der Ablauf insgesamt und vor allem auch die nur schriftliche Mitteilung über „sein“ Ergebnis des AC-Verfahrens stürzte ihn in eine tiefe Kränkung und Demotivation. Er fühlte sich von der Organisation entwürdigt behandelt nach all den Jahren seiner erfolgreichen und aufopfernden Arbeit. Außerdem war er verunsichert, wie er seine neue Situation den alten und auch den neuen Mitarbeitern darstellen sollte, ohne dass die für ihn stattgefundene Degradierung sichtbar wird.

Es gelang ihm im Verlaufe einer Supervision mit Hilfe der (kollegialen) Berater sein Problem zu repositionieren: Er erkannte für sich, dass die neue Position durchaus vom fachlichen und manageriellen Anspruch für ihn attraktive Aspekte hatte, und dass er auch von außen (durch die Kollegen gesehen) gar nicht wirklich „gefallen“ war, da diese neue Position im Rahmen der Umstrukturierung am Bedeutung gewonnen hatte. Es war sogar eine (leider sehr indirekt erkennbare) Wertschätzung der Organisation enthalten, gerade ihm(!) im Lichte vieler anderer KandidatInnen diesen Posten zu geben. Ihm wurde auch deutlich, dass seine Erwartung an die Organisation ihn besonders würdevoll zu behandeln, ein in dieser Umbruchsituation sehr hoher Anspruch an die ihrerseits selbst sehr unter Druck stehenden oberen Manager war. Davon sollte er sich (als Selbstschutz) besser verabschieden.

Nach dieser kollegialen Beratung hatte die Situation des Managers viel an Schrecken verloren, ohne dass er sich über irgendetwas „drüber gemogelt“ hatte. Er hätte das aber höchstwahrscheinlich nie allein geschafft, da seine emotionale Kränkung und Verstrickung in der Situation ihn eher in die Kategorie hätte laufen lassen: ein im Zuge einer Umstrukturierung emotional/motivational für das Unternehmen verloren gegangener Mitarbeiter.