

Kersti Weiß

Knappe Ressourcen – neue Herausforderungen für die Supervision

Was sind Ressourcen – und was verstehen wir unter Knappheit? Mit beiden Fragen beschäftigt sich der nachfolgende Artikel in seiner Einführung, um im Anschluss erste Hinweise auf die Wirkungen und die Dynamik für Menschen und Organisationen zu geben und einige spezifische Interventionsmöglichkeiten aufzuzeigen. Darauf aufbauend folgt im Weiteren die beispielhafte Darstellung von Krisen und entsprechender Strategien der Krisenbewältigung sowie die spezifischen Anforderungen an Supervision.

18

Knappe Ressourcen, hoher Gewinn – Wer macht das Öl so teuer? – Verteilung knapper Ressourcen – Was ist gerecht? – Analysen und Trends: Investieren in knappe Ressourcen – Verdeckte Rationierung im Gesundheitswesen – Wenn knappe Ressourcen Leistungseinschränkungen erzwingen – Knappe Ressourcen: „Die Kriege der Zukunft werden um Wasser geführt“ ... Solche und ähnliche Aussagen sind im öffentlichen Diskurs zum Thema „Ressourcen“ häufig zu finden. Sie zeigen: Die Einschätzung der Bedeutung von Knappheit und Ressourcen sind offensichtlich sehr unterschiedlich.

Die meisten Menschen – auch professionelle Berater/innen – assoziieren mit knappen Ressourcen den Mangel an Rohstoffen und Geld. Ist das aber nicht schon ein Teil des Problems? Hat das langjährige Durchdringen aller Lebensbereiche mit einer spezifischen Art ökonomischen Denkens – nämlich des neoliberalen betriebswirtschaftlichen „Weil-nur-zählt-was-Geld-einbringt“ – die komplexere Sicht auf die Ökonomie wie auf das gesellschaftliche Leben und damit auf die Tatsache mannigfaltiger Ressourcen verstellt?

Ohne die Bedeutung des Geldes herabzusetzen, soll in diesem Artikel zunächst der Frage nachgegangen werden, welche Ressourcen knapp werden können, welche Dynamik eine solche Verknappung auslöst und welche Wirkung auf Menschen und Organisationen dies zeitigt. Dabei wird insbesondere die Rolle von Supervision für den Prozess der Reflexion und Klärung von Verhältnissen beleuchtet, um anschließend mit einem erweiterten Verstehen neue Handlungsoptionen zu gewinnen. Spezifische Formen der Intervention im Krisenfall bei finanzieller Existenzgefährdung werden gleichfalls aufgezeigt. Hintergrund und Fundament der hier dargelegten Betrachtungen und Thesen bilden die Aufsätze in dem Band „Dynamik knapper Ressourcen“ (Weiß 2008a). Dort wird das Thema ausführlich aus verschiedenen Blickwinkeln be-

leuchtet – von Ökonomen, Führungskräften, Supervisor/innen und Organisationsentwickler/innen.

Ressourcen? Knappheit?

Zunächst stellt sich die Frage, welche Ressourcen mit Blick auf Individuen und Organisationen gemeint sind und worin der Maßstab für Knappheit jeweils liegt. Sind es die Ressourcen der Supervisor/innen oder diejenigen der Mitarbeitenden beziehungsweise der Organisationen, die jeweils die wesentliche Rolle spielen? Oder stehen beide zur Debatte? Um den Horizont für beide Aspekte zu erweitern, folgen zunächst jeweils einige Beispiele: Ressourcen an

- Geld, Zeit, Reputation
- Engagement, Kontakt, sozialen Netzwerken
- Wissen, Werten, Sinn
- Auseinandersetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick
- Herzlichkeit und Wertschätzung, Empathie, Humor
- Gesundheit, gutem Leben
- sozialer Sicherheit, gesellschaftlicher Wirksamkeit

Was Menschen als Knappheit empfinden, kann individuell und gesellschaftlich sehr unterschiedlich sein: Was ist für Mitarbeitende einer Organisation „knapp“? Was für Bürgerinnen und Bürger? Und was ist „ausreichend“, „genug“? Was ist für Unternehmen und Organisationen genug? – Was Supervisor/innen zeitlich wie finanziell als ausreichend oder zu knapp für ihre Arbeit empfinden, ist nicht nur vom Auftrag, sondern von vielen weiteren Faktoren abhängig.

In der allgemeinen Debatte darum, dass Wachstum stets die Lösung aller ökonomischen Probleme sei, wird die Frage nach dem Genug häufig einseitig auf diejenigen hin verlagert, die wenig haben und die den Gürtel noch enger schnallen sollen. Wie knappe Ressourcen erlebt werden und ob sie zu individuellen oder strukturellen Kri-

Knappheit tritt selten nur bei einer Ressource auf. Fängt es in einem Feld an zu bröckeln, werden vielfach weitere Ressourcen mitverbraucht – sie sind nur schwer stabil zu halten oder zurückzugewinnen.

sensituationen führen, hängt von vielerlei Umständen ab: etwa von der Art der Ressource, um die es geht; vom Ausmaß des Mangels; von der jeweiligen Ausstattung mit sozialer und/oder gesellschaftlicher Sicherheit; von der jeweiligen Einschränkung der Handlungsfreiheit usw. – vor allem aber davon, ob dem Weg in die Knappheit eine freiwillige Entscheidung vorausging oder nicht. Für die Wirkung auf eine Person und ihre Umwelt macht es einen entscheidenden Unterschied (vielleicht den wesentlichsten), ob ein Leben unter Bedingungen knapper Ressourcen – mit wenig Geld, wenigen Beziehungen und nur geringem gesellschaftlichem Einfluss – selbst gewählt ist oder von außen ausgelöst, erlitten wird. Hierin zeigt sich der fundamentale Unterschied: zu hungern, weil es nichts zu essen gibt – oder um einige Pfunde zu verlieren; ohne Geld, dafür als selbst gewählte Schlüsselerfahrung, um die Welt zu ziehen – oder arm und ohne feste Wohnung, Obdach leben zu müssen. Gleichfalls besteht ein Unterschied darin, ob ich aus einer freien, bewussten Wahl heraus als Eremit lebe und aus meinen sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhängen „aussteige“ – oder ob ich, etwa aus Mangel an Kontakten im Alter, vereinsame. Und auch die altersbedingte Zunahme des Mangels an geistiger und körperlicher Beweglichkeit, an sozialen Beziehungen, an Arbeitszusammenhängen oder der unfreiwillige Umzug an einen Ort, an dem noch keine soziale Beziehungen gewachsen sind, gehören zu den knappen Ressourcen, die nicht freiwillig gewählt wurden.

Was geschieht im Extremfall bei Knappheit einer dieser Ressourcen?

- Ressourcen an Geld → Insolvenz
- Ressourcen an Zeit → Hetze
- Ressourcen an Reputation → Verachtung
- Ressourcen an Engagement → Desinteresse
- Ressourcen an Kontakt → Isolation
- Ressourcen an sozialen Netzwerken → soziale Verarmung
- Ressourcen an Wissen → Kompetenzverlust, Ahnungslosigkeit
- Ressourcen an Sinn → Beliebigkeit
- Ressourcen an Werten → Willkür
- Ressourcen an Auseinandersetzungsfähigkeit → Anpassung wider Willen

- Ressourcen an Verhandlungsgeschick → destruktive Konflikte
- Ressourcen an Herzlichkeit und Wertschätzung, Empathie → Missachtung
- Ressourcen an Humor → Missmut
- Ressourcen an Gesundheit → Krankheit
- Ressourcen an sozialer Sicherheit → Desorganisation
- Ressourcen an gesellschaftlicher Wirksamkeit → Unbedeutsamkeit
- Ressourcen an gutem Leben → Depression
- Ressourcen an ... → Armut an ...

19

Knappheit tritt selten nur bei einer Ressource auf. Fängt es in einem Feld an zu bröckeln, werden vielfach weitere Ressourcen mitverbraucht – sie sind nur schwer stabil zu halten oder zurückzugewinnen. Und je existenzieller die Knappheit ist, desto massiver erscheinen die Interdependenzen einzelner Ressourcen. Eine Spirale nach unten wird in Gang gesetzt, die die produktive Handlungsfähigkeit Einzelner und ganzer Systeme zunehmend einschränkt. Nicht immer kann die Supervision (und vor allem nicht allein) die destruktiven Prozesse anhalten und beenden. Aber sie bietet stets die handlungsorientierte Reflexionsbasis dafür, die Destruktion einzudämmen – und somit den Schaden zu begrenzen. Sicher ist, dass Menschen und/oder Organisationen, die sich in einer akuten Krise befinden, ein spezifisches supervisorisches Instrumentarium benötigen.

Woran liegt die Ressourcenverknappung? –

Die Diagnostik

Die Diagnose des Mangels und der noch vorhandenen Ressourcen stellt eine Bilanzierung dar, die mit den Supervisandinnen und Supervisanden gemeinsam betrieben werden kann. Das öffnet den Blick auf Anknüpfungspunkte und neue Ideen für eine zurückzugewinnende oder erstmals zu entwickelnde Handlungsfähigkeit. Als Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen nutze ich die theoretischen Überlegungen und das Modell von Roland Kunkel, das die Handlungsfähigkeit von Menschen und Organisationen als Ziel benennt. Mithilfe dieses Modells lässt sich diagnostizieren, welche Bereiche einer Organisation sich im Stadium der Exzellenz oder dem der Aufgabe befindet, welche im Problem-, im Konflikt- beziehungsweise im Katastrophenzustand und somit unter

Eine Organisation, die sich noch nicht im akuten Krisenzustand befindet, könnte ihre Handlungsfähigkeit verbessern.

Umständen einen Abschied notwendig machen (siehe dazu Kunkel-van Kaldenkerken 1999 und 2006).

Entsprechend diesem Modell kann eine Diagnostik der infrage stehenden Ressourcen erfolgen – etwa durch Fragen wie:

- Was benötigt die Organisation, das Team, der/die Mitarbeitende, um im Sinne der Aufgabe handlungsfähig zu sein, zu bleiben oder es wieder zu werden?
- Welche Ressourcen sind in welchem Bereich vorhanden – und wer hat sie?
- Was ist unabdingbar notwendig, auf was kann oder soll gegebenenfalls verzichtet werden – und von wem und warum?
- Wer hat welche Ressourcen – und wer kann und sollte, wer muss das jeweils Notwendige zur Verfügung stellen?
- Wer trägt für welche Ressourcen Verantwortung?
- Werden Ressourcen bewusst verknapp? Wenn ja – warum?
- Welche Bewältigungsstrategien haben Einzelne und das soziale System/die Organisation, um interne Ressourcen zu mobilisieren oder gegebenenfalls von außen zu ersetzen?

Dies sind nur einige der Fragen, die je nach Situation der Mitarbeitenden und je nach Zustand der Organisation nützlich sein können, um herauszufinden, welche Ressourcen es wiederzuerlangen gilt.

Führt die Ressourcenknappheit zu einer existenziellen Krise – oder handelt es sich um eine vorübergehende und verhältnismäßig leicht zu behebende Situation mit besonderen Schwierigkeiten? Je nach Ausgangslage werden unterschiedliche Haltungen und Interventionen seitens der Führungskräfte erforderlich. Diese können zum Teil durch Supervision aktiviert und initiiert werden.

Eine Organisation, die sich noch nicht im akuten Krisenzustand befindet, könnte ihre Handlungsfähigkeit verbessern. Nachfolgend werden einige Interventionsrichtungen benannt – weitere sind gewiss möglich. Sie dienen als Anregungen und wird kollegiale Kreativität gelockt, so kann ein Spektrum entstehen, von dem viele profitieren – auch in Krisenzeiten.

Schwindender Reichtum an	Interventionen	Dadurch vermiedene Folge von Knappheit
Geld	Kredit	Insolvenz
Zeit	Verlangsamung, Auszeit, Pausen	Hetze
Reputation	Wertschätzung	Verachtung
Engagement	Wecken von Neugier, Lust	Desinteresse
Kontakt	Interesse	Isolation
soziale Netzwerke	Netzwerkaufbau	soziale Verarmung
Wissen	Kenntnisvermittlung	Kompetenzverlust, Ahnungslosigkeit
Sinn	Sinnsuche	Beliebigkeit
Werte	Wertediskurs	Willkür
Auseinandersetzungsfähigkeit	Konflikttraining	Anpassung
Verhandlungsgeschick	Selbstreflexion	destruktive Konflikte
Herzlichkeit	Wertschätzung	Missachtung
Humor	Selbsterkenntnis	Missmut
Gesundheit	Achtsamkeit	Krankheit, Tod
soziale Sicherheit	...	Desorganisation
gesellschaftliche Wirksamkeit	...	Unbedeutsamkeit
gutes Leben	...	Depression

Im Folgenden wird der Ausfall einiger wesentlicher Ressourcen thematisiert, die zu existenziellen Krisen führen.

Krisen und Krisenbewältigung – Begleitung in Krisensituationen

Praxisbeispiel 1: Vorgeschichte: Die Besitzerin eines erfolgreichen Unternehmens mit rentablen internationalen Aufträgen hat eine stabile finanzielle Basis ihrer Existenz und ihres Unternehmens aufgebaut. Sie beschäftigt fünf Angestellte, die sehr selbstständig arbeiten und die sie mit Vertrauensvorschuss führt. Finanzausstattung und Reputation des Unternehmens sind ebenso gefestigt wie die Einbindung im sozialen Gefüge der Stadt. Die Unternehmerin wird für Spezialaufträge angefragt und bringt sowohl ein ausgewiesenes Expertenwissen, als auch eine breite und aktuelle Allgemeinbildung in ihre Tätigkeit ein. Kulturell neugierig, mit viel Charme und stabiler Gesundheit ausgestattet, gelingt ihr mühelos die Kommunikation mit Angehörigen verschiedener Kulturen und Gesell-

Die Angst beherrscht in dieser Situation alles. Reflexion und Verstehen der Zusammenhänge sowie das Aufdecken der Konflikte führen nicht aus der Abwärtsspirale heraus.

schaftsschichten. Ihre Arbeit ist mit häufiger Reisetätigkeit verbunden. Aufgrund ihrer familiären Situation entscheidet sie sich an einem bestimmten Punkt, diese zu reduzieren und ihr Geschäftsfeld dementsprechend zu verändern. Sie tut dies erfolgreich und nimmt dabei finanzielle Einbußen in Kauf.

Nach etwa einjähriger Umstellung ihres Unternehmens kommt sie in die Supervision, um die Veränderungen und die neuen Kundenkontakte zu reflektieren. Diese werden aufmerksam und engagiert aufgearbeitet und die Supervisandin kann die Ergebnisse fachlich konstruktiv umsetzen. Aufgrund eines aufgedeckten und strafrechtlich relevanten Betrugs eines ihrer Angestellten gerät die Firma in dieser Zeit abrupt in eine finanzielle Krise. Als Firmeninhaberin haftet die Supervisandin in vollem Umfang für die entstandenen Schäden gegenüber Dritten. Sie reagiert mit Schock, Starre und Verleugnung. In der Supervision spricht sie zunächst über längere Zeit nicht davon. Nur in Nebensätzen tauchen Aspekte der akuten Krisensituation auf – als scheinbar relativ problemlos zu klärende Konfliktfelder. Erst auf Umwegen erfährt die Supervisorin vom Ausmaß der Bedrohung. Das, was zunächst als kalkulierbarer finanzieller Einbruch erscheint, erweist sich aufgrund verschiedener hinzukommender Faktoren als eine zerstörerische und unaufhaltsame Dynamik. Banken verweigern Kredite, Finanzamtsforderungen und Konflikte mit dem Berufsverband führen im Weiteren zu dramatischen Entwicklungen. Aus verschiedenen Gründen ist eine Insolvenzanmeldung unmöglich.

Die Supervisandin versucht zunächst, den Geschäftsalltag aufrechtzuerhalten. Sie geht dabei nur die Probleme an, die ihr bewältigbar erscheinen; alles andere lässt sie liegen. Als Folge türmen sich Berge von Unerledigtem. Konflikte nehmen zu, die Handlungsfähigkeit der Firmeninhaberin nimmt rapide ab. Das Unternehmen und die Inhaberin persönlich geraten in eine existenzielle Krise. Schlafstörungen, Krankheit, Scham und Schuldgefühle werden übermächtig. Der Alltag kann nun nicht mehr bewältigt werden. Die Supervisandin meidet gesellschaftliche Kontakte, fürchtet zunehmend um ihren professionellen Ruf und dementsprechend um Auftragsrückgang, verliert sich im Alltag in Einzelheiten und versinkt in der Folge in Depression. Innerhalb weniger Wochen steht die anerkannte Unternehmerin mit ihrem blühenden Unternehmen kurz vor dem Ruin.

Zur Dynamik in der Supervision: Was zunächst als eine feldspezifisch äußerst interessante, gleichwohl gängige Fallsupervision begann, entwickelte sich in eine Supervision der Rolle als Chefin eines kleinen Unternehmens und in eine Strategieberatung bei Konflikten und Katastrophen (vgl. Kunkel-van Kalckenker 2006) als akute Krisenintervention.

Die Supervisandin berichtet in der Beratung nur in Bruchstücken von ihrer Alltagsrealität. Diese Einzelaspekte lassen sich zunächst produktiv reflektieren und verarbeiten. Die Supervisandin versucht durch Reflexion von Teilaspekten und einzelnen konfliktreichen Situationen, ihre Handlungsfähigkeit zurückzuerlangen.

Dies gelingt partiell und hält vorübergehend die destruktive Spirale auf – deren Dynamik die Supervisandin aber bereits persönlich erfasst hat. Erst massive Gesundheitsprobleme und Schlafstörungen bringen sie dazu, das tatsächliche Ausmaß der Finanz- und Strukturkrise zu schildern. Die Situation ist zu diesem Zeitpunkt schon so zugespitzt, dass die Supervisandin keine Handlungsmöglichkeiten mehr sieht – außer in Richtung Selbstdestruktion. Es treten Phänomene zutage, die ansonsten bei sozial desintegrierten Personen zu beobachten sind: Post wird nicht mehr geöffnet, dringende Termingeschäfte werden nicht mehr erledigt, Kundennachfragen bleiben ebenso unbeantwortet wie Hilfsangebote aus dem sozialen Netz. Als Folge häufen sich Reklamationen, Freunde und Freundinnen und Kollegen und Kolleginnen wenden sich ab. Das Chaos scheint unübersehbar zu werden, alle persönlichen (oben beschriebenen) Ressourcen erschienen erschöpft. Die Supervisandin erinnert in dieser Situation eine Reihe frühkindlicher Situationen in der Familie, in denen ihr die Lebensberechtigung wiederholt abgesprochen wurde. Die akute Berufssituation erlebt sie nun gleichsam als Erfüllung des so erinnerten und erlebten Vernichtungswunsches durch einen Elternteil.

Diese Psychodynamik – die Verweigerung der Supervisandin, Alltagsdinge zu bewältigen – erscheint der Supervisorin vor dem geschilderten Hintergrund nahezu unlösbar. Die Angst beherrscht in dieser Situation alles. Reflexion und Verstehen der Zusammenhänge sowie das Aufdecken der Konflikte führen nicht aus der Abwärtsspirale heraus. Die Firma, die Arbeitsplätze der verbleibenden Angestellten – und nicht zuletzt die Supervisandin und ihre Familie – stehen auf dem Spiel: Es besteht akuter Handlungsbedarf.

Die Kunst besteht in derartigen Situationen darin, als Supervisor/in nicht dauerhaft in der Krisenbewältigungsstrategie verhaftet zu bleiben, sondern das in akuten Krisensituationen unmittelbar Notwendige zu tun.

22

In diesem Stadium wird eine akute Intervention auf zwei Ebenen notwendig: einerseits eine präzise und fokussierte, das heißt, zeitlich begrenzte Bearbeitung des lebensgeschichtlichen „Fluches“ und andererseits konkrete Anleitungen auf alltagspraktischer Ebene. Die Supervisorin übernimmt daher kurzzeitig die Kontrollfunktion über die scheinbar unbeherrschbare, stagnierende Situation im Unternehmen – und über die Angst der Supervisandin: Geschäftsbriefe werden in der Supervisionsstunde geöffnet, sortiert und nach Priorität im Büro der Supervisorin von der Supervisandin beantwortet. Seit Wochen aufgeschobene – und einigen „Sprengstoff“ bergende – Telefonate werden von der Supervisandin im Beisein der Supervisorin getätigt usw. Auf diese Weise wird in der Supervision sozial- und psychotherapeutisches Kriseninterventionsinstrumentarium genutzt. In der akuten Gefahr der Lähmung – vollständiger Handlungsunfähigkeit, um die akute Krise zu bewältigen – werden strukturgebende Maßnahmen ergriffen. Durch Ermutigung und Bestärkung auch in schwierigen Situationen ihren Charme, ihre Reputation und ihr soziales Netz im interkulturellen Bereich zu nutzen, werden die Ressourcen, über die die Supervisandin noch verfügt, gestärkt – auch wenn diese zeitweise kaum aufzuspüren sind. In der beschriebenen Akutsituation einzig auf Reflexion und Selbstheilungskräfte zu setzen, käme einer Überforderung gleich, die – so zeigen ähnlich gelagerte Fälle – in der akuten Krise mit großer Wahrscheinlichkeit die Wirkung eines Brandbeschleunigers entfaltet hätten.

Die Kunst besteht in derartigen Situationen darin, als Supervisor/in nicht dauerhaft in der Krisenbewältigungsstrategie verhaftet zu bleiben, sondern das in akuten Krisensituationen unmittelbar Notwendige zu tun. Das bedeutet: das entsprechende Rollenrepertoire sowie Aufgaben- und Interventionsinventar zur Verfügung zu haben und – wie in diesem Fall – der Supervisandin zur Verfügung zu stellen. Sobald die akute Situation eingegrenzt ist, kann und muss jedoch der handlungsorientierten Reflexion im Rahmen der Supervision wieder schrittweise das angemessene Feld eingeräumt werden.

Nun ist bei solcherart dramatischen Situationen mit einer einzigen Intervention nicht auf Anhieb alles wieder im Lot. Akutsituationen machen sich in Wellen bemerkbar, in denen dann in entsprechender Weise vorgegangen werden muss. Der Drang zur Wiederbelebung der Abwärtsspi-

rale wird im geschilderten Fall – sowohl durch die lebensgeschichtliche Prägung wie auch durch die äußeren Bedingungen – wiederholt ausgelöst, allerdings in zunehmend abgeschwächter Form.

Die Supervisandin fasst in den folgenden Wochen langsam wieder Fuß: Sie hat auf Anraten der Supervisorin sowohl einen Therapieplatz als auch eine kostenfreie sachkompetente Finanzberatung ihres Fachverbandes in Anspruch genommen. Und nach einer etwa drei Monate andauernden Phase der Akutbegleitung – mit mehreren Sitzungen pro Woche – kann die Supervision auf ein übliches Maß an Begleitung reduziert werden: zunächst auf wöchentliche, dann 14-tägige, später monatliche Sitzungen.

Die berufliche Handlungsfähigkeit der Firmenbesitzerin konnte auf diese Weise wiederhergestellt werden. Zudem gelang es ihr, wieder aktiv an ihre vormalige fachliche und gesellschaftliche Reputation anzuknüpfen. Die Schulden wurden in Schritten abgetragen und die Konflikte mit Banken, Kunden, Mitarbeitenden und in ihrem sozialen Umfeld reduzierten sich in der Folgezeit deutlich.

Praxisbeispiel 2. In einem weiteren Beispiel (ausführlich beschrieben in Weiß 2008b) zeigt sich, dass nach einer unter Supervision erfolgten und gelungenen Fusion zweier Betriebe, die reich an vielen der genannten Ressourcen sind, durch abrupte massive Kürzungen staatlicher Zuschüsse eine kaum zu stoppende Destruktionsspirale in Gang gesetzt wird. Die Führungskräfte sind selbst durch Reflexion nicht mehr in der Lage, produktive, angemessene Handlungsfähigkeit zu erlangen. In Kooperation der Supervisorin zunächst mit dem Vorstand des Betriebs und später mit einer Insolvenzberatung können die Ressourcen im Betrieb soweit aktiviert werden, dass er schließlich wieder mit hoher Reputation arbeitet – von Kunden wie von der Politik gleichermaßen geschätzt.

Grundlegende Aspekte von Krisenprozessen bei knappen Ressourcen

Wege in die Krise. Ob Menschen und Unternehmen ihre Ressourcen nach und nach erschöpfen und bis zum Ruin einsetzen, hängt auch von der Identifikation der Mitarbeitenden aller Ebenen mit dem jeweiligen Unternehmen ab. Eindrucksvoll beschreiben Smentek und Behrmann

Erscheint eine Situation trotz vielfältiger Anstrengungen nicht mehr steuerbar, lösen sich Strukturen auf und die Menschen gewinnen den Eindruck, im Chaos zu versinken.

(2003) diese Prozesse in ihrem Buch „Erste Hilfe für Kleinunternehmen und Selbstständige. Wie Sie auch schwierige Zeiten überleben“. Firmenbesitzer setzen zum Beispiel Haus und Hof, ihre Altersvorsorge und die Betriebsrenten der Mitarbeitenden ein, um eine drohende Insolvenz abzuwenden. Sie manövrieren sich damit, etwa gegenüber Banken, bisweilen vollends ins Abseits. Der fehlende Überblick der Betroffenen wird an genannter Stelle in verschiedenen Aspekten beschrieben und die Autorinnen geben notwendige strukturierende sowie praktische Hinweise für den Umgang mit solchen Situationen.

Erscheint eine Situation trotz vielfältiger Anstrengungen nicht mehr steuerbar, lösen sich Strukturen auf und die Menschen gewinnen den Eindruck, im Chaos zu versinken. Allzu häufig tun sie es auch und reagieren mit körperlichen und psychischen Stresssymptomen, verlieren zeitweilig viele ihrer ansonsten vorhandenen Kompetenzen – vor allem aber den Überblick über die Situation und damit eine angemessene Handlungsfähigkeit. Ihre Arbeit, ihr Unternehmen und sie selbst geraten dann in eine Krise.

Krisendynamiken entwickeln die Tendenz zur Abwärtsspirale – etwa, wenn das Vertrauen in die Bewältigungsmöglichkeiten eines relevant Beteiligten verloren geht. Dazu zählen Banken, Zuschussgeber, Kunden, Mitarbeitende, das fachliche Umfeld sowie die privaten Beziehungen und, nicht zuletzt, die Person(en) selbst. Dann geht ein essenzieller Stützpfiler zu Bruch. Vor allem das (strukturell wirksame) Misstrauen von Banken hat einen brisanten Effekt: Es macht besonders kleinen und mittleren Unternehmen die Überbrückung kurzzeitiger Finanzierungslücken (etwa aufgrund schlechter Zahlungsmoral von Kunden) beinahe unmöglich.

Nicht zu wissen, wovon die Mindestkosten für die Krankenkasse, das Finanzamt, die Mitarbeitenden und den eigenen Lebensunterhalt im kommenden Monat bestritten werden können, lässt auch Menschen, die mit Selbstvertrauen reichlich ausgestattet sind, in psychische Krisen geraten, die – je nach Intensität – zur weiteren Destabilisierung der Situation beitragen können. Allgemein, das heißt, starre, ungefilterte und ungerichtete Aggression, Rückzug in körperliche Krankheiten, Depression, Sucht usw. – die Liste vermeintlicher Auswege aus der unerträglichen Situation ließe sich leicht fortsetzen. Eine dauerhafte Überforderung von Personen und Systemen – in dem Versuch, doch noch alles zu schaffen, wenn-

gleich mit partieller Verweigerung und ohne die Möglichkeit zur strukturellen Veränderung der Situation – führt über kurz oder lang zum Kollaps.

In den genannten Beispielen wurden akute Unternehmenskrisen aus der Sicht einzelner, gleichfalls in die Krise geratender Leitungspersonen betrachtet. Unter massivem ökonomischem Veränderungsdruck in Unternehmen werden vergleichbare Phänomene und Strategien auch bei einzelnen Mitarbeitenden und Betriebsteilen wirksam.

Wege aus der Krise – Wege zur Unterstützung. Bei der Bewältigung von Krisen unterscheiden sich die Aufgaben einer offiziellen Leitungsverantwortung in einem Betrieb naheliegenderweise in vielem von denen einer begleitenden Rolle und Aufgabe, etwa der Supervision. Allerdings bestehen einige Gemeinsamkeiten, denn auf der Suche nach Auswegen aus der Krise sind beide Rollenträger (Leitungspersonen und Supervisor/innen) mit der Erwartung konfrontiert, Antworten auf zentrale Fragen zu erarbeiten und daraus Umsetzungskonsequenzen zu entwickeln – zum Beispiel:

- Wodurch kennzeichnet sich die akute Situation?
- Was wird benötigt, um die Organisation/den Betrieb aufrecht und funktionsfähig zu erhalten?
- Welche Ressourcen sind aktuell, mittelfristig, langfristig vorhanden oder müssen gefunden beziehungsweise neu geschaffen werden?
- Das Fehlen welcher Ressourcen wirkt sich aktuell existenzbedrohend aus – und welche sind für eine Bewältigung der Krise zu aktivieren?
- Welche Ressourcen müssen kurzfristig beziehungsweise übergangsweise ersetzt werden?
- Welche Notfallmaßnahmen werden benötigt? Wer ist für deren Ausführung verantwortlich beziehungsweise wer kann diese übernehmen?
- Welche Rolle sollen Führungskräfte, welche beratende Begleiter/innen einnehmen?
- Kann auf ein erprobtes firmeninternes oder externes Krisenmanagement zurückgegriffen werden?

Die Fülle der hier keineswegs erschöpfend aufgeworfenen Fragen scheint zunächst einen gründlichen Rechercheprozess zu erfordern. In akuten Krisen findet sich dafür jedoch meist erst nach den „Erste-Hilfe-Maßnahmen“ Raum – und

Führungskräfte geraten in diesen Situationen vielfach selbst in heftige innere Turbulenzen. Sie, die Orientierung und Sicherheit für die Mitarbeitenden geben sollten, suchen ihrerseits nach Orientierung und setzen zu Recht ihre Hoffnung auch auf Organisationsberater und andere Experten.

24

muss selbst dann in einem eng begrenzten Zeitkorridor erfolgen.

Führungskräfte geraten in diesen Situationen vielfach selbst in heftige innere Turbulenzen. Sie, die Orientierung und Sicherheit für die Mitarbeitenden geben sollten, suchen ihrerseits nach Orientierung und setzen zu Recht ihre Hoffnung auch auf Organisationsberater und andere Experten. Das Vertrauen auf Experten von außen befördert zunächst eine akute Entlastung. Das Hinzuziehen intern fehlender Fachressourcen – wie Rechtsanwälte, Ökonomen, Insolvenzverwalter, Bankfachleute usw. – ist in ausgewachsenen Krisen unabdingbar. Ihr Einsatz ist umso effektiver, je entscheidungs- und handlungsfähiger die Organisation/die Person (d.h. der Kunde) bereits ist, um eine bestmögliche Beraterwahl zu treffen und die Koordination der Hilfesysteme optimal (im Sinne jeweils eigener Zielinteressen) zu gewährleisten. In Supervisionsprozessen stehen in der Regel als Zielvorgaben die Stabilisierung und Strukturierung im Vordergrund, während für ein Krisenmanagement die Übernahme von Verantwortung zur zentralen Aufgabe wird. Nach Beendigung der Krise muss allerdings seitens der Supervisor/innen der Versuchung widerstanden werden, in der Rolle des/der Strukturierenden zu verbleiben.

Zusammenfassend lassen sich für Supervisor/innen einige *Handlungsschritte* beschreiben, die Wege aus Krisen weisen:

- erste Krisenanzeichen wahrnehmen und sich Klarheit über Ursachen und einzelne Aspekte verschaffen;
- eigene Angstgefühle und Handlungsimpulse reflektieren und die eigenen Kompetenzen und Grenzen in der Begleitung wahrnehmen und anerkennen;
- klare Entscheidungen darüber treffen, eine Begleitung weiter zu verfolgen oder aber abzulehnen;
- gemeinsam (Supervisor/in und Supervisand/in) einen Überblick über die Situation erarbeiten (Ist-Zustand): Welcher „Geschäftsteil“ befindet sich in welchem Zustand? Welche Bereiche sind voll funktionsfähig, welche sind mithilfe interner Ressourcen gut zu bearbeiten, welche stecken in Konflikten, Krisen und Katastrophen?
- die notwendigen Ressourcen (Geld, Wissen, Macht, Ausstattung, Strukturen, Marktentprechung, Reputation, Kompetenz der Mitarbeitenden, soziale Einbin-

dung, persönliche Fähigkeiten und sozialer Rückhalt, Gesundheit, Werte usw.) identifizieren;

- die aktuell vorhandenen und aktuell zu ersetzenden Ressourcen identifizieren;
- kurz-, mittel-, langfristige Ressourcen identifizieren;
- Entscheidungen über den Ausstieg aus oder Verbleib in der Gesamtsituation (zum Beispiel Betriebsaufgabe oder Weiterführung des Unternehmens) treffen;
- die Folgekosten durch zu treffende Entscheidungen klären;
- die aktuelle Krisendynamik eindämmen und die Dynamik der Selbstdestruktion anhalten, um einen geordneten Ausstieg daraus vorzubereiten oder veränderte Möglichkeiten zur Krisenbewältigung in der Situation wahrzunehmen;
- notwendige Ressourcen aktivieren und an einem gezielten Ressourceneinsatz arbeiten;
- die Krise auch in ihrem spiralförmigen Verlauf bewältigen, Unsicherheiten und Spannungen halten und aushalten;
- Abschied von der Krisenstimmung nehmen – mithilfe entsprechender Interventionstechniken;
- bei neu gewonnener Stabilität von Unternehmen und Person(en) die Sicherung des erreichten Status vorbereiten – inklusive der Veränderungen und veränderten Haltungen zur flexiblen Weiterarbeit;
- zum „Dauerlauf“ der Reflexion übergehen und damit die Rückkehr zur Normalität als Supervisor/in mithilfe entsprechender Interventionen einleiten – dabei der Erschöpfung und Zufriedenheit Raum geben, die Veränderung gegenüber vorangegangener Aussichtslosigkeit und Verzweiflung wahrnehmen sowie außerdem erfolgreiche Zwischenschritte feiern und Erholung zulassen.

Für die Begleitung solcher Prozesse besteht die Herausforderung vor allem darin,

- über lange Zeit akute Spannungszustände zu halten;
- partiell Verantwortung für personale und betriebliche Prozesse zu übernehmen – und dabei bisweilen Zweifel und Unsicherheiten darüber, ob das, was man tut, das Richtige ist, auszuhalten;
- die übertragenen Insuffizienzgefühle weder in eigene Lähmung noch in Überaktivität münden zu lassen;

Um sich als Supervisor/in zu vertrauen und Vertrauen wie Stabilität auszustrahlen, bedarf es der Reflexion solcher Krisenbegleitungsprozesse im Kollegenkreis.

- die Rolle des stabilisierenden Faktors mit der nötigen Kraft und erforderlichen Bescheidenheit auszuüben.

Um sich als Supervisor/in zu vertrauen und Vertrauen wie Stabilität auszustrahlen, bedarf es der Reflexion solcher Krisenbegleitungsprozesse im Kollegenkreis – nicht zuletzt, um auf diese Weise immer wieder Distanz zum Geschehen wie zur eigenen Rolle und zum eigenen Verhalten zu schaffen und damit stets aufs Neue Überblick(e) zu gewinnen.

Für Führungskräfte, die Krisen ohne Begleitung bewältigen, sind die einzelnen Phasen und Handlungsschritte im Rahmen der Auseinandersetzung mit sich und Kolleg/innen in der Führungsetage sowie mit Mitarbeitenden in vergleichbarer Weise beschreibbar – mit einem wesentlichen Unterschied: Alle von Leitungspersonen getroffenen Entscheidungen wirken sich unmittelbar aus und er/sie trägt – vielfach ausschließlich – Verantwortung für die Folgen.

Schlusswort

Der Umgang mit Konflikten und Krisen bei knappen Ressourcenlage erfordert auch von krisenbegleitenden Beratern eine besondere Aufmerksamkeit und Pflege hinsichtlich der eigenen „Vorräte“ und Grenzen. Die Kooperation mit Fachleuten anderer Branchen ist häufig existenziell

notwendig; dafür sind Zeit, gute Koordination und Fingerspitzengefühl vonnöten – und ebenso die Rückbesinnung auf eigene stabile Grunderfahrungen.

Literatur

- Bosselmann, R./Weiß, K. (2003): Auf die Perspektive(n) kommt es an. Rollenwechsel und Rollentausch in der Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, Heft 1, S. 131–144.
- Kast, V. (2000): Verena Kast im Gespräch mit Christine Holch. Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt, Nr. 41 vom 13. Oktober 2000.
- Engelke, E. (1998): Gereicht austauschen. In: Staub-Bernasconi, S. (Hrsg.): Theorien der sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus, S. 364–369.
- Huber, A. (1999): Existenzgründung für Frauen. Landsberg am Lech: mvg.
- Hutter, G. (2000): Psychodrama. Münster: Lit.
- Koark, A. (2004): Insolvent und trotzdem erfolgreich. Göttingen: Insolvenz.
- Kunkel-van Kaldenkerken, R. (1999): Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen. In: KON:SENS, Heft 2, S. 88–97.
- Kunkel-van Kaldenkerken, R. (2006): Betriebsräte und Konfliktpartnerschaft. In: Edding, C./Kraus, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Barbara Budrich, S. 145–168.
- Smentek, S./Behrmann, D. (2003): Erste Hilfe für Kleinunternehmen und Selbstständige. Wie Sie auch schwierige Zeiten überleben. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Weiß, K. (2008a): Wege in und aus Krisen. In: Weiß, K. (Hrsg.): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel: University Press, S. 195–214.
- Weiß, K. (2008b): Beweglich und stabil auf schwankendem Boden. Was Führungskräfte gegenwärtig in der Supervision beschäftigt. In: Weiß, K. (Hrsg.): Die Dynamik knapper Ressourcen. Kassel: University Press, S. 97–113.

Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für den Wandel



Ludwig Wiesenbauer
Wir schaffen das!
Change Management mit System
1. Auflage 2009. 200 Seiten. Gebunden.
ISBN 978-3-407-36477-7

Anhand einer vergnüglichen Geschichte erfahren die Leser, welche Tools, Methoden, Vorgehensweisen, Tipps und Tricks helfen, um die Veränderungsaufgaben leichter bewältigen zu können.

Ludwig Wiesenbauer gibt praktische Werkzeuge an die Hand, die ohne großen Aufwand in der täglichen Praxis eingesetzt werden können. Die Managementtechniken, Methoden der Teamarbeit, Überzeugungstechniken, Coachingtools sowie Methoden der systemischen Organisationsberatung sind leicht zu verstehen und ohne große Mühe anwendbar. Zudem hat der Autor selbst Hilfsmittel entwickelt, die erstmals in diesem Buch veröffentlicht werden.

Beltz Verlag • Weinheim und Basel • Weitere Infos und Ladenpreis: www.beltz.de

Kersti Weiß

Verständigung im Team: nicht leicht, aber lohnend

Multiprofessionelle Teamarbeit bewusst gestalten

In einem multiprofessionellen Team begegnen sich unterschiedliche Berufskulturen.
Die gemeinsame Aufgabe und Wege der Zusammenarbeit müssen erst gefunden werden.

Die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gehört in vielen Betrieben zum Alltag. Entsprechende Forschungen sind hingegen bisher unverhältnismäßig dürrig. Zur Frage des produktiven Umgangs mit Unterschiedlichkeit findet sich in der einschlägigen Fachliteratur zwar vieles unter dem Stichwort „Diversity Management“. Die darin untersuchte Vielfalt bezieht sich aber vor allem auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche und geistige Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion. Der Aspekt der verschiedenen Professionen wird jedoch nirgends benannt, geschweige denn untersucht.

Bisher findet sich eine Auseinandersetzung mit dem Thema Multiprofessionalität vor allem in der Literatur zum Bereich der Medizin und Pflege. Auch in der Wissenschaft in Psychologie, Soziologie und Pädagogik ist das ein bisher wenig beachtetes Gebiet. Einer der wenigen ist Prof. Dr. Rainer Bromme an der Universität Münster: Zusammen mit einer Gruppe von WissenschaftlerInnen forscht er im Bereich Pädagogische Psychologie zum Thema „Gelingende Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Berufsgruppen“. Es hat daher den Anschein, dass Mitarbeitende und Forscher häufig davon ausgehen, Kommunikation müsse selbstverständlich gelingen – und wenn sie es nicht tut, liege es einzig an persönlichen Schwächen.

Nehmen wir aber einmal an, gelingende Kommunikation bedürfe auch einer eigenen Form der Anstrengung; dann können wir alle Situationen bewusst genießen, in denen sie einfach gelingt und wundern uns nicht, wenn es zu Missverständnissen kommt. Das passiert bereits in einem Arbeitsalltag, in dem KollegInnen nur einer Berufsgruppe miteinander arbeiten. Hier wirken sich Kommunikationsunterschiede in Alter und Geschlecht, sozialer und kultureller Herkunft,

durch Zeit und Ort der Ausbildung verursachte usw. prägend für die Sichtweise auf ein und dieselbe Situation aus; daraus resultieren häufig genug Konflikte und Missverständnisse (z. B. zwischen älteren und jungen Erzieherinnen, zwischen solchen, die im „Westen“ und denen, die im „Osten“ ausgebildet wurden usw.). Die Wahrnehmung der *unterschiedlichen Herkünfte* und das Begreifen einer *gemeinsamen Aufgabe* stellen daher die wesentliche Voraussetzung für Verständigung dar.

Voraussetzung für Verständigung ist
das Begreifen der gemeinsamen Aufgabe

Harmoniebedürfnis in Teams

In Kitas gibt es seit Langem multiprofessionelle Teams: Erzieherinnen, Hauswirtschaftlerinnen, Putzkräfte usw. Sie haben in Aufgabe und Selbstverständnis allerdings häufig nur wenige Berührungspunkte, und Auseinandersetzungen und Verständigungen laufen vor allem über die Leitung der Einrichtung. Eine Zusammenarbeit mit anderen Professionellen gab und gibt es darüber hinaus jedoch meist nur zeitweise, punktuell und aufgabenbezogen mit PsychologInnen, SozialarbeiterInnen; LogopädInnen, ErgotherapeutInnen usw.

Hier ändert sich gegenwärtig einiges – durch Integration von Kindern mit Behinderungen, durch engere Kooperation mit Schulen, durch die Einrichtung von Familienzentren und Mehrgenerationenhäusern usw. Multiprofessionelle Zusammenarbeit wird alltäglicher und zunehmend notwendig. So bilden Erzieherinnen z. B. zusammen mit Heilpädagoginnen, Ergotherapeutinnen, Lehrerinnen, Sozialpädagoginnen, Diplom-Pädagoginnen, Sozialarbeiterinnen usw. ein Team.

Auf einen BLICK

Die Verständigung unter Menschen mit unterschiedlichen Berufsausbildungen stellt eine Herausforderung dar. Unter denen, die zusammenarbeiten, entstehen Differenzen, Missverständnisse und Auseinandersetzungen. Diese sind normal und lohnen sich, da sie produktiv für die gemeinsame Arbeit genutzt werden können. Als Voraussetzungen für das Gelingen dieses interdisziplinären Dialogs – als einem zwischen Berufskulturen, im Gegensatz zu dem zwischen Menschen aus unterschiedlichen Ländern – sind das Wissen über Eigenes (Selbstverständnis, Berufsprofil, Menschenbild u. a.) und die Neugier auf Fremdes vonnöten. Aufgezeigt werden die Bedingungen des Gelingens und einige typische Stolpersteine auf dem Weg dorthin.

Das stellt die Beteiligten über das bisher Notwendige hinaus vor eine spezielle Aufgabe: Die Kolleginnen arbeiten zum Teil mit denselben Kindern und/oder Eltern, sie kooperieren innerhalb des Teams und mit Einrichtungen von außen, sie müssen sich über Einschätzungen von Kindern und Situationen, über Sichtweisen, Planungen, Arbeitsweisen, Arbeitseinsätze, Regeln usw. verständigen.

Harmonie ist das, wovon die meisten Menschen träumen. Insbesondere Fachkräfte, die mit jungen Menschen arbeiten, tun das, weil es zum Bild einer geschützten Atmosphäre für die Kleinen gehört. Differenzen werden hier häufig als störend oder gar bedrohlich erlebt. Es ist daher für alle Kita-Teams von Nutzen, die Neugier auf die Differenz in größerem Maße wachsen zu lassen als die Furcht vor Auseinandersetzungen. Für multiprofessionelle Kita-Teams aber stellt dies eine unbedingte Notwendigkeit dar, wollen sie ihre Aufgabe gut machen. Leitungen sind herausgefordert, solcherart Spannungen als normal zu akzeptieren und ihre Mitarbeitenden zu ermutigen, die Differenzen zu erforschen, ohne sie frühzeitig in eine Richtung des „das ist richtig, das falsch“ aufzulösen.¹

Der Unterschied ist das Normale – Missverständnis inklusive

In den Materialien „Lernen für den GanzTag – Fortbildungsmodul für pädagogisches Personal“ von Karin Klein-Dessoy werden in einem Artikel über „das Selbstverständnis des pädagogischen Personals“ die Grundlagen und Ursachen verschiedenen Selbstverständnisses zwischen Sozialarbeiterinnen, Sozialpädagoginnen, Lehrerinnen und Erzieherinnen ausführlich beschrieben (s. www.ganztag-blk.de). Die jeweiligen Bezugswissenschaften und Theorien weisen gleichwohl große Unterschiede in ihrem Verständnis und Zugang zu Menschen und Situationen auf. Berufliche und institutionelle Vorerfahrungen differieren ebenso wie die Menschenbilder und die als normal akzeptierten beruflichen Handlungsweisen. Der von Klein-Dessoy gewählte Zugang ist ein gemeinsames Fortbildungsprogramm, in dem die Unterschiedlichkeit bewusst wahrgenommen und die Differenz zur Grundlage neuer Verständigungen wird.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen von Clark (1996) und Keysar (1998) kommen zu gegensätzlichen Ergebnissen. Während Erstgenannter davon ausgeht,



dass Menschen sich immer auf das Gegenüber einstellen und stets bemüht sind, eine gemeinsame Grundlage (Common-Ground-Theorie) zur Kommunikation herzustellen, meint Letzterer, jeder Mensch halte die eigene Perspektive für die Selbstverständliche und gehe damit auch davon aus, dass alle anderen die Dinge genauso sehen. Erst wenn bemerkt wird, dass es den anderen an Verständnis und Akzeptanz fehlt, fängt der Versuch, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, sowie die Verständigung auf etwas Neues an.

Brauchen wir besondere Eigenschaften, um uns multiprofessionell zu verständigen? In Untersuchungen, z.B. Klein 2004, wird Folgendes dazu aufgezählt: Zuverlässigkeit, Geduld, Flexibilität, Sensibilität für Andere, Risikofreude, ein dickes Fell, Interesse für Vielfalt und die Fähigkeit, für neue Ziele die eigene Person und eigenen Ansichten an Fremdem auszurichten. Das sind Eigenschaften und Fähigkeiten, die allgemein für die Auseinandersetzung mit sich, der Welt und Veränderungen notwendig sind. Bromme kritisiert diese Aspekte als zu allgemein und für so viele Bereiche geltend, dass sie nur wenig Spezielles zu dem Thema Kommunikation im multiprofessionellen Kontext aussagen. Verständigung gelingt am ehesten, wenn sich die Personen über ihre eigene Herkunft und ihr jeweiliges Selbstverständnis im Klaren sind und diese auch mit *Selbstbewusstsein* vertreten können. Sie fühlen sich in der eigenen beruflichen Identität nicht oder nur wenig bedroht, wenn Andere anders sind und denken. Das macht es auch möglich, neugierig auf die andere Perspektive zu sein und im Perspektivenwechsel probeweise die Welt aus den Augen der Anderen zu betrachten. Wenn die Beteiligten sich dann noch darüber verständigen können, welches Wissen geteilt und welches nicht geteilt wird, welche Perspektive (Meta-Wissen) die Grundlagen sind – umso besser (Brauner 2002). Darüber hinaus gibt es Untersuchungen zum Umstand, dass solche Verständigungsprozesse Zeit brauchen – Zeit, die unter Zeitdruck und Anforderungsmarathon selten erübrigt wird. Das hat für die Beteiligten und ihre Aufgaben beträchtliche Folgekosten.

Was nützen all diese Erkenntnisse für die Praxis?

Sie machen deutlich, wie wenig selbstverständlich es ist, dass multiprofessionelle Kommunikation gelingt. Ohne bewussten Umgang mit den Unterschieden geht es nicht. Missverständnisse und Mühen sind normal, und wenn es eine gemeinsame Aufgabe gibt, lohnt sich die Arbeit des Verständigens allemal.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen und der fremden beruflichen Perspektive braucht Zeit und

Muße. Für eine grundsätzlichere Verständigung im Rahmen eines Teamtages etwa, der eine Entdeckungsreise zur eigenen professionellen Wahrnehmung ermöglicht, mag diese noch zur Verfügung stehen. Auf derselben Grundlage lässt sie sich aber auch sonst, z.B. punktuell und anhand einer konkreten gemeinsamen Aufgabe, einrichten und ist überaus sinnvoll eingeräumt. Im Folgenden werden einige konkrete Vorschläge für den skizzierten Weg gemacht.

► Nach bestem Wissen und Gewissen

Jede Mitarbeiterin denkt zunächst, dass sie mit den eigenen Einsichten und Einstellungen das Beste zur Erfüllung der Aufgabe tun will und tut. So hat sie z.B. im Umgang mit einem Kind mit speziellen Schwierigkeiten eine für sie passende Vorgehensweise gefunden. So überzeugt von sich und der eigenen Handlungsweise, fällt es nicht leicht, etwa bei einer Kollegin, die aus einem andern beruflichen Hintergrund kommt und vielleicht einen speziellen Auftrag hat, anzunehmen, dass auch sie nur das Beste will. Grundlegend kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende in allen Arbeitsfeldern außer in extremen Konfliktsituationen stets bemüht sind, ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen sowie nach professionellen Standards zu tun. Das ist auch in der Kita so, alle Professionen wollen das Beste. Nur: Was ist das Beste? Welcher Weg führt dorthin? Und wer hat dafür was zu tun? Darüber gibt es unterschiedliche und strittige Ansichten.

► Aufgaben

Zentral ist die Verständigung darüber, was die gemeinsame Aufgabe ist, selbst wenn diese zunächst nur allgemein formuliert werden kann. Wird dieser Schritt der Verständigung nicht unternommen, fehlen der Bezug und der Sinn, um deretwillen die Anstrengung der Verständigung unternommen wird. Eine Leitung muss das Team immer wieder auf die gemeinsame Aufgabe zurückführen. Ohne diese Grundlage können Differenzen nur als persönliche Auseinandersetzungen ausgetragen werden – mit der Gefahr entsprechender Verletzungen.

► Blickrichtungen

Um die verschiedenen Sichtweisen zu entdecken, selbstbewusst zu vertreten und Anderen mitzuteilen, können diese Schritte und Fragen helfen:

► *Selbsterforschung*

- Mit welchen Vorstellungen habe ich meinen Beruf gewählt?
- Welche Fachdisziplinen haben in meiner Ausbildung eine Rolle gespielt?

- Was hat mein Bild von meiner späteren und jetzigen Tätigkeit geprägt?
- Welche Werte sind mir besonders wichtig?
- Welches Bild habe ich von Kindern?
- Meine berufliche Aufgabe ist: ...
- Mein professionelles Selbstverständnis als ... ist:

► **Vertreten des eigenen Standpunkts**

Nach einem Nachdenken über das Eigene ist es wichtig, wie die einzelnen Ergebnisse den Anderen mitgeteilt werden können, sodass die eigene Sichtweise deutlich und für alle transparent wird und die Grundlage für ein gemeinsames und geteiltes Wissen gelegt werden kann. Dazu hier einige Anregungen:

- Mein professionelles Grundverständnis ist: ...
- Die Quellen dieses Verständnisses sind: ...
- Meine Sicht auf unsere Aufgabe ist: ...
- Meine Rolle darin sehe ich in ...

► **Vermutungen über die Sichtweise der Anderen**

In der Begegnung zwischen Menschen spielen die Vermutungen übereinander eine große Rolle. Hierzu kann eine Austauschrunde über die wechselseitigen Annahmen stattfinden:

- In meiner Vorstellung denken Sie über meine(n) Beruf/Tätigkeit/Sichtweisen so: ... Stimmt das?

► **Die Verständigung**

Um nach der wechselseitigen Selbsterkundung und Selbstdarstellung zu einer weitergehenden Verständigung untereinander zu kommen, bietet der nächste Schritt eine Art Bündelung des bisher Erfahrenen, das nun ausgetauscht werden kann.

► **Sichtweisen**

- Aus meiner beruflichen Sichtweise betrachte ich die Situation/Aufgabe folgendermaßen: ...
- Austausch: Welche Gemeinsamkeit gibt es in unseren Sichtweisen? Welche Unterschiede?

► **Wissen**

- Welches Wissen haben wir/brauchen wir für die gemeinsame Aufgabe?
- Wer kann welches Wissen beitragen?
- Welches Wissen teilen wir – und welches nicht?

► **Perspektive**

- Was ist meine Perspektive auf die Situation?
 - Wie sieht die Perspektive der Anderen aus?
- Wichtig wird in diesem Schritt zu erproben, die Welt einmal aus der Perspektive der anderen Berufsgruppe zu sehen. In einem kurzfristigen Rollentausch untereinander, bei dem die Aufgabe in der Mitte liegt, ist das gut möglich.

► **Vorgehen**

- Wie sehe ich/sehen wir unser praktisches Vorgehen in der Zukunft?
- Wie sehe ich/sehen wir unser praktisches Vorgehen in der konkreten Aufgabe?

► **Feedback**

Die Arbeit an Unterschieden und Gemeinsamkeiten erfordert Engagement, Langmut, Toleranz und manches mehr; sie ist anstrengend, aufregend und hoffentlich auch anregend – und sie hat am Schluss ein ausführliches Feedback verdient:

- Was habe ich über mich, meine Rolle, meine Aufgabe und Sichtweisen Neues erfahren?
- Was habe ich über die Anderen in ihrer Rolle, Aufgabe, Sichtweisen, berufliches Selbstverständnis Neues erfahren?
- Mit Blick auf unsere gemeinsamen Aufgaben heißt das für mich: ...
- Mit Blick auf unsere Zusammenarbeit heißt das für mich: ...
- Ungeklärt ist aus meiner Sicht geblieben: ...

In einer Kita sind die Erzieherinnen diejenigen, die in Ausbildung und Selbstverständnis das Wissen aus verschiedensten Fachdisziplinen erlernt haben. Sie sind hinsichtlich ihrer Vorbildung und ihrer Aufgabe die Spezialistinnen für die Komplexität des Alltags. Im besten Falle haben sie die Entwicklung der Kinder und ihrer Familien als Ganzes im Blick. Die Kolleginnen anderer Disziplinen sind Spezialistinnen für ihr jeweiliges Fach. Trauen sich Erzieherinnen zu, die alltagstaugliche Integration von Spezialistinnen zu steuern? Und haben die Fachspezialistinnen den nötigen Respekt vor der Alltagskompetenz der Erzieherinnen, um sich so integrieren zu lassen? Keine einfache Sache – aber eine ausführliche Auseinandersetzung durchaus wert, oder? Der Nutzen für die Arbeit mit Kindern und Eltern kann in der gegenseitigen Beratung liegen, in der eigenen Kompetenzerweiterung und in den hier erprobten positiven Kooperationserfahrungen. ■

Anmerkung

- 1 Siehe Kersti Weiß: Die Kita-Leiterin als Lernbegleiterin ihres Teams. In: Fragen und Versuche. Zeitung der Freinet-Kooperative e.V. Heft 126, 2008

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin und Diplom-Supervisorin und leitet das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau.