

Miteinander lernen, Teamarbeit als Entwicklungsprozess

Dr.phil., Dipl.-Psych. Mathias Lohmer

Vortrag am 14. April 2005 im Rahmen der
55. Lindauer Psychotherapiewochen 2005 (www.Lptw.de)

Lernen, über das wir in dieser Tagung hier so viel hören und nachdenken, findet ständig statt: vom Neugeborenen bis zum alten Menschen geht es um Lernen aus Erfahrungen, um überlebensnotwendige Veränderungen zu ermöglichen. Dieses Lernen findet in verschiedenen Entwicklungsphasen und Kontexten statt.

Erwachsene lernen neben den Feldern von Partnerschaft und Familie vor allem in aufgabenorientierten *Gruppen*, und dies vor allem im Kontext ihrer *Arbeit*. Im psychosozialen Bereich ist diese Arbeit überwiegend in Teams organisiert. Das *Team* ist die das Feld dominierende Organisationsform, die in der psychosozialen Versorgung, aber auch in der Wirtschaft, z.B. als Projektteam, die übliche Arbeits- und Entwicklungsform geworden ist. Forster (1981) definiert diese Organisationsform folgendermaßen: „Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden“ (S. 144). Arbeitsteilig, multiprofessionell und in vielen Fällen partizipationsorientiert sollen komplexe Aufgaben bewältigt und gemeinsames Lernen organisiert werden.

Beim „miteinander lernen“ in einem *Gruppenkontext* können wir Lernen auf *vier* Ebenen unterscheiden: individuelles Lernen, Lernen in einer unstrukturierten Gruppe, in einer aufgabenbezogenen und strukturierten Gruppe, wie z.B. einem Team, und schließlich Lernen in der übergreifenden Gesamtorganisation. *Individuelles Lernen* im Kontext einer Gruppe ist uns vertraut und die Basis aller Lernvorgänge. Hier beschäftigen uns Fragen wie: auf welche Weise können sich Menschen auf verändernde Umwelтанforderungen einstellen, komplexe Aufgaben bewältigen, den persönlichen Stil im Umgang mit Arbeitsanforderungen modifizieren?

Das Lernen in *unstrukturierten Gruppen* kennen viele von uns gut aus Selbsterfahrungsgruppen, besonders eindrucksvoll aus Großgruppenveranstaltungen. Fehlt eine klare Struktur und Aufgabe kommt es in der Regel rasch zu einer Regression in der Gruppe, in der archaischere Teile der Person, der Gefühle und des Verhaltens aktiviert werden: Fragmentierungs- und Verlassenheitsängste, heftige Wut und die Verführung, in einem „Mob“ lustvoll destruktiv zu sein. Die Lockerung der Struktur erlaubt Kreativität und Phantasien, aber auch repressiven Gruppendruck und den Modus des „Groupthink“, also der gemein-

samen Verzerrung der Realität. Diese Lernerfahrung ist besonders wertvoll, weil wir eigene Verhaltensneigungen in solchen Situationen kennen lernen.

Das Lernen in *strukturierten Gruppen*, also auch dem Team, orientiert sich an der Bewältigung von Aufgaben und der Gestaltung von offiziellen Rollen, die ich einnehme, um die Anforderungen der übergreifenden Organisation mit meinen persönlichen Neigungen und Ängsten in eine produktive Balance zu bringen. Es geht aber auch darum, Status und Reputation in Gruppen zu gewinnen und meine inoffizielle Rolle und Position innerhalb der Gruppe zu erringen und zu verteidigen.

Das Lernen in der *übergreifenden Organisation*, die aus verschiedenen Subsystemen, wie z.B. Teams, Abteilungen und Bereichen bestehen kann, betrifft die Notwendigkeit, nicht nur in Partikularinteressen, sondern auch mit der Perspektive auf die übergeordneten Interessen der Organisation zu denken und einen realistischen Kontakt zu den relevanten Umwelten der jeweiligen Organisation zu halten.

Hier wie im Team geht es aber auch um die Fähigkeit, in mikropolitischen Auseinandersetzungen Macht auszuüben und den eigenen Interessen Geltung zu verschaffen.

Wir werden uns heute Vormittag auf das Lernen im *Team* konzentrieren, immer wieder aber auch die anderen drei Ebenen miteinbeziehen.

Wir haben schon darüber gesprochen, dass gemeinsames Lernen und Entwickeln im *Team* angesichts von *Aufgaben* stattfindet, die durch die Organisation gesetzt werden müssen. Um welche Aufgaben handelt es sich dabei?

Nehmen wir das durchschnittliche Team einer Klinik, einer psychosozialen Beratungsstelle oder eines ambulanten Dienstes, so geht es zunächst um die gemeinsame, aber rollenverteilte Betreuung von Klienten oder Patienten, um die Verteilung von Ressourcen, und in vielen Fällen und in wachsendem Maße um die Erwirtschaftung einer Rendite oder zumindest einer Kostendeckung. Wichtige Aufgaben eines Teams sind weiterhin die angemessene Vertretung der Organisation nach außen, die Organisation von Fortbildung und Qualifikation und schließlich die Entwicklung und Überprüfung von Prozessen des Arbeitsablaufes, der Entscheidungsfindung und der Konfliktregelung.

Für die Bewältigung all dieser Aufgaben ist *Lernen* notwendig. In Ergänzung zu den vielen *Definitionen*, die Sie in dieser Woche gehört haben und die aus unterschiedlichen Perspektiven umkreisen, was Lernen ist, auf welchen neurobiologischen, kognitiven, emotionalen, bewussten und unbewussten Ebenen es stattfindet, möchte ich hier einen *organisationsdynamischen Definitionsversuch* hinzufügen: *institutionelles* und Team-bezogenes *Lernen* ist ein *Prozess*, in dem Individuen in einer strukturierten und aufgabenbezogenen Gruppe im Kontext einer Gesamtorganisation aus Erfahrungen lernen. Dabei werden neue, *handlungsrelevante Informationen ins System importiert*, bewertet und dann entweder übernommen, modifiziert oder zurückgewiesen.

Lernen garantiert also das Überleben, denn jedes *System*, vom Individuum bis zur Organisation, ist nur dann lebensfähig, wenn es einen ständigen Entwicklungs- und Wachstumsprozess erlaubt und damit eine *aktive Adaptation* an sich verändernde Umwelterfordernisse leistet. Aktive Adaptation meint dabei: sich an veränderte Umstände anpassen, aber auch im Rahmen der Möglichkeiten aktiv auf die organisationalen und Umweltbedingungen einwirken.

In meiner Perspektive, die auf dem so genannten *Tavistock-Modell* (vergl. Lohmer 2004a) basiert, werden solche lernfähigen Systeme als offene, d.h. zur Umwelt hin *offene Systeme* definiert, die in der Lage sind, Information in sich aufzunehmen, weiterzuentwickeln und veränderte Handlungsweisen hervorzu- bringen. Solche offenen Systeme, Individuen oder Gruppen, die über funktionale *Grenzen* bzw. Filter gegenüber den spezifischen Umwelten verfügen, sind in der Lage, aus *Erfahrung zu lernen* (Bion 1962). Sie verfügen über ein *antizipierendes Denken* und eine hohe Aufmerksamkeit nach außen, gegenüber dem *Kontext* ihrer Arbeit. Dieser Kontext bzw. die Rahmenbedingungen der Arbeit konstituieren sich aus den relevanten Umwelten der Organisation, wie z.B. dem Markt mit den Wettbewerbern. Eine solche antizipierende Haltung den Rahmenbedingungen gegenüber fördert rasches Reagieren auf neue Entwicklungen und ermöglicht Neugier, Kreativität und Motivation.

Dieser auf *Veränderung* ausgerichtete ständige Lern- und Adaptationsvorgang steht in einem naturgemäßen *Konflikt* mit den *Beharrungskräften* jedes Systems, sei es das Individuum, die Gruppe, das Team oder die Organisation.

Diese Beharrungskräfte tendieren dazu, Energie nur sparsam zu verbrauchen und an einmal gefundenen Lösungen möglichst festzuhalten. Systemtheoretisch gesehen ist das durchaus sinnvoll: Systeme sollen sich bei kleinen Schwankungen und Veränderungen der Umwelt nicht sofort grundsätzlich in Frage stellen, sondern durch eine gewisse Robustheit kleinere Irritationen auch aussteuern können.

Aus der Fähigkeit, an bewährten Abläufen und Ritualen festhalten zu können entsteht auch die *Identität* eines Systems, sei es das Individuum, die Gruppe, das Team oder die Organisation. Identität entsteht aus der Erfahrung von *Kontinuität* über Zeit und unterschiedliche Situationen hinweg.

Um eine solche Identität zu erleben, auszudrücken und zu behaupten müssen Geschäftsprozesse, die Verständigung über zentrale Werte und die Organisation des beruflichen Alltages durch Wiederholungen zu *Mustern* werden. Diese wieder erkennbaren Muster konstituieren eine *Erwartungssicherheit*, basale Orientierung und eine sinnvolle Abgrenzung von der Umwelt – „wir als Team“ im Gegensatz zur Umwelt!

Gerade in psychosozialen Teams aber kommt es häufig zu einer *Überbewertung der Stabilität* gegenüber der Notwendigkeit und Fähigkeit sich zu verändern – vielleicht auch als Ausdruck der zentralen Aufgabe vieler Teams, sich um destabilisierte und labilisierte Menschen oder Organisationen zu kümmern, also Stabilität in Systeme wieder einzuführen!

Die *Beharrungskräfte* können dann aber einen *dysfunktionalen* Charakter gewinnen, wenn sie die notwendige Anpassung behindern - wir wissen auch aus unseren klinischen Erfahrungen, wie destruktiv es sein kann, wenn aus Gründen der Angstabwehr oder der Charakterpathologie auch angesichts von Leiden

an einmal gefundenen Lösungen rigide festgehalten werden muss. Es kommt dann zu einer Unfähigkeit, aus Erfahrung zu lernen und die sich verändernde Realität anzuerkennen.

Untersucht man genauer diese allgegenwärtige Dialektik von Bereitschaft und Widerstand zu Lernen, so findet man zunächst eine neurobiologisch sinnvolle und vorgegebene *Lust zu lernen* – Melanie Klein z.B. hat diesen naturgegebenen Drang zu lernen als *epistemologischen Instinkt* bezeichnet. Kognitiv-emotionales Lernen wird oft begleitet von Erregung, Neugier und dem befriedigenden Gefühl der Erweiterung des Wissens und der Kompetenzen.

Demgegenüber meldet sich aber sofort, bei Einzelnen und sozialen Systemen, die *Angst vor dem Lernen*. Sie macht sich bemerkbar als eine Angst vor *Verunsicherung*, vor dem Verlust bisheriger Sicherheiten, vor Überforderung, aber auch vor dem Verlust angestammter Kompetenzen, Nischen und Privilegien. Diese Angst, bedrohlichen Erscheinungen „ins Auge zu sehen“ und die Verführung, „wegzuschauen“, führen in Teams häufig zu einer unzureichenden Verarbeitung der Ängste, die aus der *Natur der Arbeit selbst* entstehen. Diese werden dann durch Rituale und *psychosoziale Abwehrmechanismen* (vgl. Menzies-Lyth 1960, Hirschhorn 1988) wie z.B. Entemotionalisierung, Diffusion von Verantwortung, aber auch Spaltung und Projektion in Schach gehalten.

In einer psychiatrischen Klinik z.B. geht es bei diesen Ängsten, die nicht primär neurotischer Natur sind, sondern eben aufgrund der spezifischen Arbeit im System entstehen, um die Angst vor Verrücktheit und Kontrollverlust, in forensischen Einrichtungen häufig um die Angst vor Gewalttätigkeit und Schädigung „wenn man nicht immer aufpasst“, in Krisenberatungsstellen um die Ängste vor Suizid, Überforderung und quälender Ohnmacht.

Wenn wir also über *Bedingungen gelingenden Lernens* und damit *gemeinsamer Entwicklung* und erfolgreicher Arbeit im Team nachdenken, so können wir hier schon erkennen, dass ein Team ein Klima braucht, in dem die Lust zu lernen unterstützt wird und die *Ängste* erlebt und überwunden werden können.

Welche anderen *Faktoren der Organisationskultur* sind für diese gemeinsame Entwicklung noch notwendig?

Zunächst ist dies ein Klima des *Wohlwollens* und des gegenseitigen *Respekts*, in dem Vertrauen, faire Kritik und Offenheit möglich sind. Eine „Fehlerkultur“ sollte garantieren, dass Fehler gemacht werden können, aber mit der Verpflichtung, offen mit ihnen umzugehen und konsequent daraus zu lernen – etwa im Sinne des KVP, des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Dieser *Offenheit* nach innen sollte eine Offenheit nach außen entsprechen, die z.B. die in der Wettbewerbssituation immer wichtigere *Kundenorientierung* garantiert. Die *Identität* einer Organisation und der an ihr Teilhabenden wird schließlich durch das Bewusstsein des eigenen Wertes, der eigenen Geschichte und der Besonderheit der eigenen Organisation geprägt. Wir sehen hier also, dass es neben der *Veränderungsorientierung* auch eine Berücksichtigung der *Tradition* und der spezifischen *Werte* einer Organisation bedarf.

Visionen und Leitbilder sind oft ein Versuch, diese explizit zu machen, sie sind aber häufig zu abstrakt, glatt und unspezifisch – mehr aufgesetzt, als wirklich aus der Besonderheit der jeweiligen Organisation abgeleitet.

Neben diesen Aspekten der *Organisationskultur* bedarf es einer fortwährenden Aufmerksamkeit von Leitung und Mitarbeitern gegenüber der *Arbeitsaufgabe* - im Tavistock-Verständnis: der *Primäraufgabe* - um eine *gemeinsame Entwicklung* im Team zu ermöglichen.

Die *primäre Aufgabe* (vergl. Lohmer 2004b) eines Teams betrifft seine zentrale *Aufgabe*, die seine speziellen Kompetenzen erfordert, die mit den Zwecken der Organisation verbunden sind. Daraus entsteht die Daseinsberechtigung eines Teams und sein Überlebenszweck im Austausch mit der Umwelt. Diese *Primäraufgabe* muss fortwährend überdacht und modifiziert werden, um den Charakter eines offenen und entwicklungsfähigen Systems zu bewahren. Die Primäraufgabe ist Anlass für Fragen wie: „warum sind wir hier? Was sichert das Überleben unseres Teams, aber auch der Gesamtorganisation? In welcher Rangfolge stehen die Aufgaben, mit denen wir zu tun haben?“.

Diese Orientierung an der Primäraufgabe kann durch eine mangelnde *Führungskultur* sowie ein fehlendes *Rollenverständnis* ernsthaft gefährdet werden: Je unklarer die unterschiedlichen *Aufgaben*, die *Führungs- und Entscheidungsstruktur* und die dazu notwendigen *Rollen* sind, je mehr eine aus einer *anti-institutionellen Gruppenstimmung* stammende Haltung des „jeder macht alles“ und „hier entscheiden alle alles“ dominiert, desto eher bekommt das Team den Charakter einer unstrukturierten Gruppe. Aufgrund der oben beschriebenen *Regression* einer solchen strukturarmen Gruppe eskalieren Spannungen und persönliche Konflikte. Es wird dann schwierig, den in allen Arbeitsgruppen präsenten Widerspruch von Konkurrenz und Kooperation, aber auch Gefühle wie Neid und Bedürftigkeit nach Zuwendung sowie grenzenlose Anerkennung sozial zu verarbeiten. Strukturell bedingte Konflikte werden dann häufig persönlich und nicht als Ausdruck von *Rollenkonflikten* aufgefasst.

Gordon Lawrence (2000) hat das treffende Konzept von „managing oneself in role“ geprägt um deutlich zu machen, dass jedes Mitglied einer Arbeitsgruppe und eines Teams vor der Notwendigkeit steht, sich selbst innerhalb seiner Rolle zu managen und diese Verantwortung nicht nach außen oder oben abgeben kann .

Bei einem Konflikt zwischen einer Krankenschwester und einem Arzt im Kontext einer Station geht es dann eben nicht nur um die leidige Frage, wer Blut abnimmt und ob der Arzt arrogant und die Krankenschwester patzig ist, sondern um vermutlich *ungelöste Rollenkonflikte*, für die der scheinbar persönliche Konflikt der beiden Protagonisten steht. Die Frage, wer Blut abzunehmen hat, muss z.B. in einem supervisorischen Kontext zunächst als Ausdruck von Status- und Hierarchiekämpfen von Berufsgruppen verstanden werden, kann dann aber sinnvoll nur gelöst werden, wenn gemeinsam überlegt wird, welche Regelung für die Aufgabe der Station *funktional* und damit auch rollengerecht ist – und das kann in einer psychosomatischen Reha-Klinik eine andere Lösung sein als in einer somatischen Akutklinik. Assistenzarzt und Krankenschwester können in einer solchen Bearbeitung „ihres“ Konfliktes dann hilfreiche *Rollendistanz* erlangen, sich selbst als Mitspieler in der notwendigen Inszenierung eines strukturell ungelösten Konfliktes verstehen und damit ihre Affekte besser regulieren und den anderen aus seiner emotionalen und teamdynamischen *Rollenzuschreibung* auch wieder entlassen.

Selbstmanagement in meiner Rolle bedeutet damit auch, ein aktives *Grenzmanagement* zu leisten: wie kläre ich die Aufgaben an der Grenze zwischen ärztlichem und pflegerischen Bereich? Wie stelle ich *Rollensicherheit* durch transparente Aufgabenverteilung her? Wer muss für die Lösung dieses Problems einbezogen werden? Woran erkenne ich, ob meine Lösung funktional ist?

Die Gesichtspunkte von *Primäraufgabe* und *Selbstmanagement in der Rolle* helfen uns also dabei, die Perspektive auf die *Gesamtorganisation* und ihre Weiterentwicklung zu behalten, auch wenn wir nur im Kontext eines einzelnen Teams arbeiten, leiten oder beraten.

Behinderungen der gemeinsamen Entwicklung und *Krisen* bestehen daher häufig darin, dass diese Perspektive verloren geht und die Mitglieder eines Teams dieses als unter allen Umständen zu erhaltende „Heimat“ betrachten und die Erhaltung des Teams zur *geheimen* Primäraufgabe wird - anstelle der von der Organisation vorgesehenen und weiterzuentwickelnden Arbeitsaufgabe. Diese könnte nämlich unter Umständen wechselnde Teams angesichts wechselnder Erfordernisse nahe legen, wie es z.B. in Projektteams in der Wirtschaft üblich ist. Dem steht das ausgesprochene „Familienbedürfnis“ vieler psychosozialer Teams entgegen.

Hier stoßen wir auf ein *strukturelles Dilemma*: aufgrund der Natur ihrer Arbeit, die als „Stabilisierung von destabilisierten Systemen“ definiert werden könnte, sowie der lebensgeschichtlichen und psychostrukturellen Prägung vieler „Helfer“, finden wir in vielen psychosozialen Teams ein Übergewicht der Werte von Kontinuität, *Stabilität* und *Binnenorientierung* gegenüber den Werten von *Kontext- und Veränderungsorientierung*.

Während Teams in Profit-Organisationen der Wirtschaft daran gewöhnt sind, dass ihr Überleben direkt an den Erfolg ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung am Markt gekoppelt ist, definieren sich psychosoziale Teams tendenziell mehr über ihren Erfolg beim direkt betreuten Klientel. Der wirtschaftliche Kontext des Trägers erscheint demgegenüber dann als lästige bis aufdringliche, auf jeden Fall aber misstrauisch beäugte „Störvariable“ gegenüber der „eigentlichen“, helfenden Tätigkeit. Aufgrund der sich überstürzenden Entwicklungen im Gesundheitssystem, des zunehmenden Kosten- und Konkurrenzdruckes und damit der notwendigen aktiven Einbeziehung des ökonomischen Denkens, wird eine solche Haltung aber immer dysfunktionaler – ich möchte aber hinzufügen, dass eine einseitige wirtschaftliche Orientierung, die nicht die spezielle Arbeitsweise „helfender Arbeit“ berücksichtigt, eine ebenso destruktive Wirkung hat, da sie sinnvolle Arbeitszusammenhänge zerreißt!

Das Überwiegen einer *Binnenorientierung* in Teams, mit einer hohen Bewertung personeller Kontinuität und der Sicherheit bewährter Abläufe, fördert die Illusion, von den Anforderungen der Umwelt geschützt zu sein. Teams verhalten sich dann so, als wäre der Markt nicht wirklich relevant und die „Mutter Institution“ in der Lage, sie auf jeden Fall zu schützen! Eine solche Haltung erschwert Lernen und gemeinsame Entwicklung im Team, während eine *Außen- und Marktorientierung* Lernen erleichtert, da sie ein Referenzsystem zur Verfügung stellt.

Zusätzlich zu dem oben beschriebenen Dilemma von Stabilität versus Veränderungsorientierung stoßen wir gerade in *psychosozialen Teams* auf den Niedererschlag einer Konfliktspannung zwischen verschiedenen *Werten*, die für die gesamte Gesellschaft bedeutsam ist.

Im Anschluss an eine Untersuchung von Barz et al. (2001) kann man schlagwortartig sagen, dass die gesellschaftliche *Werte*veränderung von einer *Außenorientierung* der 50er und 60er Jahre über eine *Innenorientierung* der 70er und 80er Jahre nun zu einer *Balance* der Innen-/Außenorientierung, der Aufgabe einer neuen Vermittlung zwischen Selbst und Umwelt geführt hat.

Während es also in der *ersten Phase* um so etwas wie Selbstkontrolle angesichts nicht in Frage gestellter Konventionen, Institutionen und Gebote ging, kam es in der *zweiten Phase* im Verlauf der 70er und 80er Jahre zu einer wahren Explosion der Individualität mit Werten wie Emanzipation, Autonomie, Individualismus und einer Enttraditionalisierung. Die Maxime war dabei die der Selbstverwirklichung.

Angesichts des verstärkten Erlebens, aufeinander angewiesen zu sein, nur über begrenzte Ressourcen zu verfügen, in einer realen Abhängigkeit voneinander zu stehen und unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig managen zu müssen, ist nun in der *dritten Phase* des *Wertewandels* das *Selbstmanagement* die neue Maxime, bei der es um das Grenzmanagement angesichts unterschiedlicher Aufgaben, ein neues Sozialbewusstsein und Leitbilder wie Balance, Stimmigkeit, Souveränität und Synergie geht.

In unserer Frage der *Stabilität eines Teams* hieße das: Markterfordernis und Binnenkultur, Flexibilität und stabile, Halt und Sicherheit gewährende Teamstrukturen müssen immer wieder *ausbalanciert* werden.

Gerade psychosoziale Organisationen sind aber in hohem Maße in ihrem *emanzipatorischen Selbstverständnis* mit Phase 2 identifiziert, so dass häufig das, was von außen als Anforderung kommt – sei es z.B. als ökonomische oder versorgungspolitische Herausforderung – als schlecht und gefährlich erlebt wird, wohingegen die bisherige Praxis als gut und werthaltig ins Feld geführt wird.

Manche institutionellen Konflikte lassen sich vor diesem Hintergrund besser verstehen: dem *Binnenwunsch* der *Teams* (z.B. mit Fragen wie: „was für ein Team und mit wem wollen wir sein?“, „was definieren wir als gute und sinnvolle Arbeit?“) steht das *Kontext-orientierte Bedürfnis der Leitung* (z.B. mit Fragen wie: „was für ein Team in welcher Zusammensetzung brauchen wir gerade jetzt angesichts der wahrnehmbaren Marktsituation und unserer Ressourcen?“) als Repräsentant der Gesamtorganisation entgegen.

Häufig führt dies zu einer *Spaltungsdynamik* zwischen *Leitung und Teams*, in der die Leitung mit den irritierenden und unbequemen Außenanforderungen identifiziert und als „an den Träger und seine Profitorientierung angepasst“ erlebt wird, während das Team sich um die Erhaltung der bisherigen, identitätsstiftenden Praxis schart .

Ebenso aus der Identifikation mit den Werten der mittleren Phase kommt eine ausgesprochene *Scheu* vieler psychosozialer Teams vor *Standardisierung*, Regulierung und klaren Entscheidungsabläufen.

In ihren historischen *Ursprüngen* stellte Teamarbeit zunächst eine notwendige *Emanzipation* von hierarchischen Regelungen dar, sie nutzte auf neue und de-

mokratische Weise die verschiedenen Meinungen und Perspektiven einer Arbeitsgruppe und setzte den Konsens an die Stelle autoritärer Entscheidung. Damit gelang die Einbeziehung und Aktivierung aller Beteiligten eines Subsystems.

Im Laufe der letzten 20 Jahre wurde daraus allerdings immer wieder eine „bequeme“, Anstrengung und Risiko vermeidende Organisationsform, in der eine genaue Realitätskontrolle zugunsten gemeinsam geteilter Illusionen vermieden werden kann.

Die *mangelnden Strukturierung* und relative Chaotik vieler Teams führt so neben einer zuweilen sympathischen Offenheit und Spontanität dazu, dass Mitglieder eines Teams oft so reagieren, als würden sie Probleme zum ersten Mal erörtern, es kein Gedächtnis für bereits gefallene Entscheidungen gebe und Probleme deshalb chronisch ungelöst bleiben müssten – dies ist Ausdruck *psychosozialer Abwehrmechanismen* gegenüber der *Angst vor Verantwortung und Risiko*. Debatten werden dann mehr als Ort persönlicher Begegnung, denn als Arbeitsinstrument zur Herstellung von Klarheit und Entscheidungen gesehen. Das Offenhalten und Verschieben auf nächste Termine steht im Zeichen der Angst, sich festzulegen oder festgelegt zu werden.

Dies hat auch mit der oben beschriebenen Orientierung psychosozialer Teams an der *zweiten Phase der Werteentwicklung* zu tun: Neben einer allgemeinen Scheu, Verantwortung zu übernehmen, sich einengen und festlegen zu lassen, tritt hier eine quasi ideologisierte Überzeugung vom hohen Wert der *Individualität*, der *Authentizität* und einer entsprechenden Abneigung, sich als aufgezungen erlebten Regelungen zu „unterwerfen“.

Diese Verbündung gegen Einflussnahme von „außen“ korrespondiert mit einer *Konfliktscheu* bzw. einer mangelnden Fähigkeit, *interne Machtstrukturen* aufzudecken und zur Disposition zu stellen. Wie es – als zeittypisches Phänomen – z.B. bei der Partei „die Grünen“ exemplarisch zu studieren ist, kommt es zu einer Umgehung *offizieller* und sanktionierter *Autorität* zugunsten von *informellen Machtstrukturen*, die eine Illusion von Mitgestaltung mit Gruppendruck und mangelnder Überprüfbarkeit von Macht und Autorität verbinden (vergl. Lohmer, Wernz 2005). Diesen Zusammenhang illustriert die Tatsache, dass Joschka Fischer, der nie eine offizielle Leitungsfunktion innerhalb der Partei innehatte, in den inneren Zirkeln der Partei „Gottvater“ genannt wird! (vergl. Der Spiegel, 7/2005, S. 27).

Selbstmanagement in der eigenen Rolle könnte für die einzelnen Mitglieder und ein Team insgesamt bedeuten, diese unterschiedlichen und gleichzeitig einwirkenden *Einflussgrößen auszubalancieren*: Die versorgungspolitischen Herausforderungen von außen mit dem Identitätsgefühl, das aus der Binnenkultur erwächst; die Standardisierung von Abläufen mit der Wertschätzung von individueller und kreativer Gestaltung der Aufgaben; den aktiven Umgang mit Risiko und Verantwortung mit einem offenen Umgang mit Mikropolitik, Macht und Autorität.

Nun gibt es unter Helfern aber eine eigentümliche Scheu, solche organisationsdynamischen Gesichtspunkte der „Teamarbeit als Entwicklungsprozess“ anzu-

wenden - stattdessen verlassen sich Mitglieder psychosozialer Teams häufig auf das, was sie in ihrem klientenbezogenen Handeln gut beherrschen: Sie zeigen Empathie, reflektieren lange, misstrauen raschem Handeln und möchten gerne hochindividualisiert arbeiten. Es kommt also zu einer *Überdehnung des psychosozialen Standardrepertoires* im Umgang mit Gruppen- und Organisationsproblemen: die Helfer verhalten sich so, als ob es keinen Unterschied zwischen der Leitung einer Institution und dem direkten Umgang mit dem Klienten gebe.

Was in der Helfer-Rolle sinnvoll mit Zurücknahme der eigenen Person, Neutralität etc. bezeichnet werden kann, stellt im nicht-helfenden Bereich aber eine Hemmung dar, die lediglich als Zurückhaltung rationalisiert wird. Es ist fast so, als könne man bei langjährig in Helfenden Berufen Tätigen einen „Besetzungsmangel“, und zwar sowohl in aggressive als auch libidinöse Richtung hin beobachten. Nun ist es sicher nicht von der Hand zu weisen, dass ein überwiegend rezeptiv-reflektierender Bezug zu anderen Menschen die expressiven und vitaleren Formen des Inbeziehungtretens schwächt: man hat eben keine Übung im „Unterhalten einer Tischrunde“!

Bedeutsamer ist jedoch, dass viele Psychotherapeuten und Helfer von Kindheitsmustern und *Familiendynamiken* geprägt sind, in denen psychisches Überleben voraussetzte, sich selbst als Person zurückzunehmen, um sich optimal auf schwierige, unberechenbare, impulsive oder auch extrem bedürftige elterliche Objekte einzustellen. Dieser Versuch, auf sehr subtile Art die Eltern psychisch zu fördern, zu steuern oder zu versorgen kann später die Bevorzugung solcher *indirekten* Formen der Kontrolle und Machtausübung fördern und als erfolgreich und Ich-synton erscheinen lassen. Auch die – manchmal weltfremde – Suche nach quasi herrschaftsfreien und konfliktarmen Zonen unter Ausblendung des Themas „konstruktiver und destruktiver Gebrauch von Macht“ ist häufig zu beobachten und entspricht dieser früh gelernten *defensiven Strategie* (vergl. a. Lohmer, Wernz 2005).

Entsprechend haben Helfer in Teams häufig Schwierigkeiten, Aggression konstruktiv zu nutzen, um Entscheidungen zu organisieren - gerade die *Gestaltung von Entscheidungsprozessen* betrifft aber oft den Kernpunkt von Krisen der Zusammenarbeit und Entwicklung in Teams, was z.B. im Rahmen von Supervision und Beratung immer wieder deutlich wird.

So fällt es vielen Teams z.B. schwer, klar zu unterscheiden, ob eine Debatte der Konsultation dient, also der Befragung der Teilnehmer einer Organisation über ihre Meinung, oder der tatsächlichen Entscheidung. Und wenn entschieden wird, ist es oft überraschend unklar, ob „in diesem Team“ per Konsens, per Mehrheit oder im Konfliktfall durch die Leitung entschieden wird.

Interessanterweise wird häufig in einer *Dichotomie* von *Team* versus *Leitung* gedacht, so als ob Leitung nicht integraler Bestandteil eines Teams wäre, sei es, indem Einzelne immer wieder in die Rolle von informellen workgroup-leads im Sinne Bions kommen, also die wichtige Funktion haben, auch ohne offizielle Rolle Initiative zu ergreifen, neue Ideen zu vermitteln oder hartnäckig auf Missstände hinzuweisen, oder dass sie offizielle Leitungsrollen haben, die von der vorgesetzten Instanz, den Mitarbeitern und von ihnen selbst autorisiert sind (vergl. Obholzer 2004).

Dieses dichotome Denken wird z.B. in der Vereinbarungsphase von Teamsupervisionen deutlich, wenn diese immer wieder als „ohne Leitung“, und zwar sowohl von Leitung wie von Mitarbeitern verstanden wird – als könnte es gelingen, Teamprobleme ohne direkte Arbeit an der Arbeitsbeziehung von Mitarbeitern und Leitungspersonen zu klären!

Entscheidungen werden auch deswegen häufig so gefürchtet, weil sie in vielen Fällen als *Kränkungen* erlebt werden, als kränkende Zurückweisung, z.B. nicht Recht zu bekommen, sich nicht durchzusetzen, mit seinen Wünsche abgelehnt zu werden.

Aber auch etwas *Neues* lernen zu müssen (z.B. ein Computerprogramm, ein Therapiemanual, ein Infosystem übers Intranet), wird häufig als kränkend, als ein „ich bin nicht in Ordnung, so wie ich bin, vielleicht bin ich nicht gut genug, um hier zu sein!“, erlebt. Dabei wird nicht realisiert, dass Lernen notgedrungen immer auch eine narzisstische Kränkung darstellt, da man mit dem „noch nicht können“, der Angst vor dem Versagen sowie dem eigenen Ich-Ideal und dem Ich-Ideal der Gruppe konfrontiert wird!

Als *unausgesprochene Norm* in vielen psychosozialen Teams gilt aber häufig: „Kränkungen dürfen nicht sein! Ich habe ein Recht auf Kränkungsschutz!“. Dahinter steht der Wunsch nach und die Illusion von einem quasi paradiesischen, kränkungsreichen Zusammenleben.

Die Tendenz, mit *Entscheidungen* verbundene Kränkungen und damit Entscheidungen selbst zu *vermeiden*, können wir verstehen als ein in vielen psychosozialen Teams präsent *narzisstisches Thema* mit einer entsprechenden erhöhten Bedürftigkeit nach Kränkungsschutz.

Der Leiter oder oft auch der Supervisor sollen dann im Rahmen einer Vaterübertragung dafür sorgen, dass Kränkungen nicht vorkommen oder zumindest scharf sanktioniert werden. Die eigene *Selbstbehauptung* wird dabei im Rahmen einer Abhängigkeitsdynamik an den „Vater“ delegiert und damit das eigene konstruktive-aggressive Verhaltensrepertoire geschwächt. Diese Neigung, Abhängigkeitsbeziehungen aufrecht zu erhalten unterscheidet psychosoziale Teams deutlich von Teams innerhalb des profit-Bereichs, in dem konstruktive Aggression mehr gefördert und Kränkung eher relativiert wird.

Für die gemeinsame Entwicklung in Teams wäre es also wichtig zu lernen, Kränkungen als unvermeidbaren Bestandteil der Zusammenarbeit zu akzeptieren. Wird dieses Realitätsprinzip nicht anerkannt, sondern einigt sich das Team ausgesprochen oder unausgesprochen darauf, dass Kränkungen „böse“ sind, so wird der scheinbar Kränkende, in vielen Fällen also der Konfliktwillige als Störender zum „Täter“, während der Gekränkte das „Opferrecht“ in Anspruch nehmen kann und mit der entsprechenden Opferidentifizierung auch die Lizenz zur aggressiven Gegenwehr erwirbt und in seinem Kampfe mit dem „Täter“ die Gruppenstimmung und –norm hinter sich weiß!

Der *Vorwurf der Kränkung* bzw. des mangelnden Respekts wird aber häufig auch in rationalisierender Weise eingesetzt um, geschmeidig den psychologischen Diskurs der Helferkultur nutzend, eigene *Interessen* zu kaschieren: z.B. die Unlust, weitere Aufgaben zu übernehmen oder den Widerstand, eigene Freiheitsgrade aufzugeben!

Entscheidungsprozesse beleuchten also in besonderer Weise die Funktionalität oder Dysfunktionalität der Zusammenarbeit und der Lernfähigkeit innerhalb von Teams. Sie erfordern die Offenlegung von Interessen und Positionen, und in vielen Fällen den Einsatz von institutionell legitimer *Macht*. Diese wird in der Regel repräsentiert durch die Leitung und hat die Funktion, Entscheidungen auch gegen Widerstand durchzusetzen zu können. Insofern kann „Macht“ nicht – wie dies häufig geschieht – als „Entgleisung der Zusammenarbeit“ und dysfunktionale Beziehung zwischen den Beteiligten einer Organisation gesehen werden, sondern als eine funktionale Beziehung, die in Organisationen Blockaden überbrückt, die durch „Rationalitätslücken“ auftreten (vergl. Kühl und Schnelle 2001).

Solche „Rationalitätslücken“ gibt es dann, wenn verschiedene Logiken und Interessen von Subgruppen oder einzelnen Personen quasi gleichberechtigt einander gegenüber stehen. Institutionell legitimierte Macht muss in Entscheidungsprozessen dann den Ausschlag geben, wenn eine übergeordnete Perspektive außerhalb dieser Partialinteressen notwendig ist. So können konfligierende Wünsche nach Urlaub, die Entscheidung über therapeutische Konzepte mit unterschiedlicher theoretischer Orientierung oder die Beauftragung von Projektgruppen häufig nicht konsensuell im Team gleichrangiger Mitarbeiter entschieden werden, sondern brauchen die Autorität und Macht von Leitung!

In der *Beziehung von Team und Gesamtorganisation* spielt daher das weiter oben schon erwähnte *Verhältnis von Team und Leitung* eine besondere Rolle. In ihrer Zusammenarbeit soll eine realitätsgerechte Gestaltung der gemeinsamen Aufgaben und der Grenzen zwischen Binnenwelt und Außenwelt stattfinden.

Der schmerzhaften Auseinandersetzung mit den Anforderungen der äußeren Realität wird aber – im Sinne einer *psychosozialen Abwehr* – häufig dadurch gemeinsam ausgewichen, dass sich Leitung und Mitarbeiter gegenseitig als *Feinde* erleben (vergl. a. Lohmer, Lazar 2005). Anstelle – gemeinsam mit der Führung – den Blick auf die Entwicklungsnotwendigkeiten der Institution angesichts der Forderungen und Möglichkeiten der Umgebung (z.B. der relevanten Märkte) zu richten und dabei zwangsläufig immer wieder auch unangenehme Gefühle von Hilf- und Hoffnungslosigkeit zu erleben, kommt es auch unter den Bedingungen einer aufgeschlossenen und partizipationsbereiten Führung bei den *Mitarbeitern* auf der Gruppenebene häufig zu einem Hervortreten einer *Kampf-Flucht-Grundannahme* (Bion 1961).

Diese Verkennung der Realität und Verengung des kollektiven Blicks auf Gruppenebene erlaubt die *Ausblendung der äußeren Realität* zugunsten einer Konzentration auf die Vorgänge *innerhalb* der Organisation. Anstelle der externen Herausforderungen wird jetzt die Führung als „der Feind“ erlebt, der die Mitarbeiter mit mehr Sicherheit und Schutz versorgen könnte, aber anscheinend zu selbstbezogen oder machtbesessen ist, dieses zu tun.

Dieses *Feindbild Führung* belässt der Gruppe zumindest die *Illusion von Kontrolle*, da in einem fortgesetzten Kampf und Gerangel mit der Führung ja mehr Kontakt mit einem konkreten „Feind“ möglich ist, als es in der Auseinandersetzung mit den externen Herausforderungen der Fall wäre. Die Kosten dieser kollektiven Abwehrmaßnahme sind natürlich beträchtlich: Vertrauen auf und

Loyalität zur Führung gehen verloren, an die Stelle tritt Misstrauen bis hin zu paranoiden Erwartungen.

Aber auch die *Führung* mobilisiert in vielen Fällen in angespannten Krisensituationen eine komplementäre psychosoziale Abwehr. Diese drückt sich häufig darin aus, dass *eigene* passive, hoffnungslose, ängstliche und kritische Anteile abgespalten und in die Gruppe der Mitarbeiter projiziert werden. Dies erlaubt der Führung, sich selbst aufgabenorientiert, hoffnungsvoll und vertrauensvoll gegenüber ihren Vorgesetzten bzw. Trägergesellschaften und Firmeninhabern zu fühlen – das Vertrauen in die kritischen und partizipativen Fähigkeiten der Mitarbeiter als Ressource geht dabei allerdings verloren.

Der Kampf gegen die „respektlose Leitung“ bzw. die „uneinsichtigen Mitarbeiter“ nährt die Illusion von Kontrolle, da man sich mit einem greifbaren Gegner auseinandersetzen kann, statt vielleicht Gefühle von Ohnmacht gegenüber den Kräften des Marktes erleben zu müssen.

In der erwähnten Spaltung kommt es häufig zu einer Überanpassung der *Leitung* an die Anforderungen der äußeren Realitätserfordernisse, während sich das *Team* in der Innensicht einzuigeln neigt und sich als Hüter der eigentlichen Werte der Institution versteht. Teams müssen aber lernen, auch in wirtschaftlichen Dimensionen zu denken, ohne das Gefühl für die eigene Identität und den eigenen Wert dabei zu verlieren.

Wie kann es Leitung und Mitarbeitern gelingen, dieses „miteinander lernen“ zu ermöglichen und „Teamarbeit als Entwicklungsprozess“ zu gestalten?

Zunächst sicher durch eine Bewusstheit und wache Aufmerksamkeit gegenüber den Phänomenen, wie ich sie bisher beschrieben habe. Hier geht es also zunächst um eine spezifische organisationsdynamische Haltung, die ein *Containment* (vergl. Lohmer 2004b), eine reflektierende Bearbeitung dieser unbewussten, aber gruppenspezifischen hochwirksamen Prozesse und einen offenen Diskurs darüber erlaubt.

Hilfreich kann weiterhin ein Instrument bzw. eine Sichtweise sein, die einen balancierten Blick auf wichtige Einfluss- und Steuerungsgrößen der Organisation erlaubt. Bisher überwiegend nur in Profit-Organisationen üblich, wird allmählich auch in psychosozialen Organisationen die *balanced score card* (vergl. Eisenreich 2002) als ein Instrument der Messung des Wertes einer Organisation eingesetzt: Ich kann in einer Organisation nur dann mitarbeiten und leiten und ihrem erwünschten Charakter als *lernende Organisation* (vergl. z.B. Senge 1990) gerecht werden, wenn ich zur Umsetzung einer *Vision und Strategie* den Blick *gleichzeitig* auf vier Dimensionen richte: *erstens* auf die Innovation und das Lernen, *zweitens* die Finanzen, *drittens* den Kunden und *viertens* die inneren Prozesse.

In Bezug auf das *Lernen der Mitarbeiter* heißt dies zum Beispiel, dass die typische Praxis vieler psychosozialer Institutionen, Mitarbeiter bei der Einstellung quasi „ins Wasser zu schmeißen“ und nur wenig in Aufgabe und Rolle einzuführen, eine unzureichende Förderung darstellt. Auch wenn es viele Mitarbeiter nach einer harten Anfangsphase dann durchaus zu schätzen wissen, häufig oh-

ne viele Kontrollen eigenständig arbeiten zu können, so entspricht dies doch häufig einer weiterhin vernachlässigenden Permissivität, die sich als scheinbare Liberalität tarnt. So motivierend Vertrauen und selbstständiges Arbeiten sind, so notwendig sind doch gleichzeitig Zielvereinbarungen und regelmäßige Feedback-Gespräche, in denen institutionelle Erwartungen und Förderungswünsche des Mitarbeiters erfasst werden können.

Für den Aspekt *Kunden* bedeutet das, dass es für Teams oft schwer zu akzeptieren ist, dass sie zumindest zwei unterschiedlichen Kunden zur gleichen Zeit dienen und sie zufrieden stellen müssen: einmal die direkten Klienten und das andere Mal die Geld- und Auftraggeber. Auch hier kommt es häufig zu der schon oben beschriebenen Polarisierung: Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Klienten und ihren Bedürfnissen, die Leitung mit den Geldgebern und deren Erfordernissen.

Was die eigenen *Prozesse* betrifft, so können wir häufig die Tendenz beobachten, dass es Mitarbeitern in psychosozialen Organisationen schwer fällt, zwischen unterschiedlichen Programmen für unterschiedliche Klienten- und Patientengruppen zu unterscheiden und nicht mit allen das „volle Programm“ zu machen, und damit wieder das zu machen, was man eh gut kann. Auch hier geht es um einen wichtigen Lernprozess: zu unterscheiden zwischen dem, „was uns ausmacht“, und dem, „wie wir es immer machen“. Dies bedeutet, den Kern der eigenen Tradition, das Spezifische, was einen von anderen Wettbewerbern unterscheidet, herauszuarbeiten: häufig ist es eine Kombination von bestimmten Fähigkeiten, die dann ein spezifisches Leistungsangebot darstellen. Diese Praxis sollte im Sinne des „benchmarking“ mit der Praxis der „besten Wettbewerber“ verglichen werden, um die eigenen Prozesse weiterzuentwickeln und zu einer „best practice“ zu kommen. Diese Prozesse sind dann zu unterscheiden von den *institutionellen Routinen*, die der Milderung von Angst und der Ersparnis von Anstrengung dienen.

Fazit

Gelingt es einer Organisation, diese unterschiedlichen Aspekte zu balancieren und sie in Verbindung zu setzen zu der gemeinsam geteilten Vision, ein Gefühl zu behalten für die finanziellen Notwendigkeiten, aber auch das, was einen in der eigenen Tradition ausmacht, den Kunden im Auge zu behalten und die eigenen Mitarbeiter zu fördern, so haben wir das, was in den letzten Jahren modisch als eine „*lernende Organisation*“ beschrieben wurde: einen Organismus, der mit einer hohen Fähigkeit zur Selbststeuerung – oder eben dem Selbstmanagement in Rollen – auf unterschiedlichen Ebenen auf Umwelтанforderungen reagieren kann. In einer solchen Organisation ist es dann möglich, „miteinander zu lernen“ und „Teamarbeit als Entwicklungsprozess“ zu verstehen.

Für die fruchtbare und anregende Diskussion, die Grundlage für diesen Artikel war, danke ich Prof.Dr. Thomas Giernalczyk, München.

Literatur

- Barz H., Kampik W., Singer T. & Teubner S. (2001): Neue Werte, neue Wünsche. Future Values. Düsseldorf/Berlin: Metropolitan
- Bion W.R. (1961): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett-Cotta 1990
- Bion W.R. (1962): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1990
- Eisenreich T. (2002): Steuerung und Führung mit Kennzahlen – die Balanced Scorecard als Cockpit für das Unternehmensmanagement. In: Giernalczyk T. (Hrsg.): Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 94-111
- Forster J. (1981): Teamarbeit – sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform. In: Grundwald W., Lilge W. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart.
- Hirschhorn L. (1988): The Workplace within: Psychodynamics of Organisational Life. Cambridge, London: The MIT Press
- Kühl S. & Schnelle W. (2001): Macht gehört zur Organisation wie Luft zum Leben. *Hernsteiner* 2:16-21
- Lawrence W.G. (2000): The management of oneself in role. In: Lawrence W.G.: *Tongued with Fire. Groups in Experience*. London, New York: Karnac Books. 31-50
- Lohmer M. (2004a): Einführung. In: Lohmer M. (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsentwicklung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta. 7-16
- Lohmer M. (2004b): Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In: Lohmer M. (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsentwicklung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta. 18-39
- Lohmer M. & Lazar R.A. (2005): Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen. Unveröffentlichtes Manuskript
- Lohmer M. & Wernz C. (2005): Psychotherapeuten und Macht. In: Kernberg O.F., Dulz B. & Eckert J. (2005): *Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf*. Stuttgart: Schattauer. 291-302
- Menzies-Lyth I. (1960): Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: *Gruppendynamik* 5:1960, 183-216

Obholzer A. (2004): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste.
In: Lohmer M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsentwicklung.
Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. 2. Auflage. Stuttgart:
Klett-Cotta. 79-97

Senge P.M. (1990): The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. New York, London: Doubleday.

Dr.phil., Dipl.-Psych.
Mathias Lohmer
Feilitzschstr. 36
80802 München