

FORUM *Supervision*

Gesellschaftliche Desintegrations- dynamiken und Inklusion als Thema in der Supervision

Katharina Gröning

Rainer Dollase

Frank Austermann

Hans-Peter Griewatz

Rudolf Epping

Dagmar Vogel

Gerhard Leuschner

Wolfgang Schmidbauer

Dokumentation:

Im Folgenden publizieren wir den 1988 verfassten, nicht publizierten Text von Gerhard Leuschner zum ideellen und funktionalen Teambegriff in der Supervision. Dieser Text entwirft Teamkonflikte vor dem Hintergrund zweier Verständnisse. Das funktionale Team, welches ökonomisch ausgerichtet ist und das ideelle Team, welches politisch ausgerichtet ist.

Gerhard Leuschner (1988)

Ihr Studientag hat das Thema

Das Team in der Erziehungsberatungsstelle

Um sich diesem Thema zu nähern, scheint es mir notwendig, den Teambegriff vorab zu beleuchten. Wissen wir doch gar nicht, ob und wieweit wir ein gleiches oder ähnliches Begriffsverständnis haben.

Ich unterscheide einen funktionalen von einem ideellen Teambegriff.

Der funktionale Teambegriff beinhaltet, dass sich eine Arbeitsgruppe zur Erreichung eines oder mehrerer Arbeitsziele zusammenfindet. Dabei ist Bedingung, dass dieses Arbeitsziel nicht von einem Mitarbeiter allein oder von mehreren Mitarbeitern in unabhängigen Arbeitsschritten neben oder nacheinander erreichen lässt. Die Bedingungen von funktionaler Teambildung sind also: mehrere Fachleute unterschiedlicher und sich ergänzender Kompetenz erarbeiten ein Arbeitsergebnis, welches keiner allein erzielen kann. Dazu gehört ständige Abstimmung der Arbeitsvorgänge, also eine enge und klare Kooperation. Das nennt man dann Teamarbeit.

Teamarbeit funktional gesehen bestimmt sich durch das Maß an Interdependenz zur Erreichung des Arbeitszieles. Der Erfolg dieser Teamarbeit ist ablesbar am Erfolg. Im wirtschaftlichen Bereich ist dieser Erfolg messbar am Produkt. Ein gutes Produkt lässt sich in der Regel vermarkten und wirft Gewinn ab. Erfolgreiche Teamarbeit erbringt also Gewinn und damit auch höheren Lohn. Nicht erfolgreiche Teamarbeit bringt Verlust und damit Kosten. Die Pole Gewinn - Verlust und Lohn - Kosten sind im funktionalen Teamdenken, das dem betriebswirtschaftlichen Denken entstammt, unmittelbare Steuerungsmechanismen für die Zusammenarbeit im Team. Die Teamarbeit muss auf dieser Grundlage ständig untersucht und weiterentwickelt werden. Dadurch wird kritische Selbstreflexion zur funktionalen Lebensgrundlage eines erfolgreichen Teams. Wer diese Selbstreflexion behindert, der ist automatisch ein Störer, was sich am Arbeitsergebnis jeweils beweisen lässt. Man wird ihm die Fehler nachweisen, und er wird sich damit auseinandersetzen müssen, weil die Fakten für sich sprechen.

Dieser Selbstregulierungsfaktor gilt für subventionierte Dienstleistungseinrichtungen nicht oder jedenfalls nur sehr begrenzt. Das heißt: subventionierte Einrichtungen, wie z. B. Erziehungsberatungsstellen, unterliegen nicht zwangsläufig dem Rückkoppelungsmechanismus funktionalen Teamverständnisses.

Also ist die Übersetzung betriebswirtschaftlicher Bedingungen von Erfolg und Gewinn durch effektive Kooperations- und Entscheidungsabläufe im Team nicht existenziell eingebunden und damit im Konfliktfall nicht greifend, wenngleich Aspekte davon auch hier für die Effizienz der Arbeitsabläufe nützlich sein können.

Hinzu kommt natürlich, dass Ergebnisse in Erziehungsberatungsstellen in der Regel nicht messbar sind wie Produkte, die man verkauft. Ich unterstelle, dass es allein aufgrund der Rahmenbedingungen keine Beratungsstelle gibt, die zu wenig Nachfrage hat, und wenn dem so wäre, dann ließe sich das ohne Existenzgefahr sicher langfristig kompensieren oder frisieren.

Teamarbeit in Beratungsstellen muss also anderen Gesetzen unterliegen. Ich spreche hier vom ideellen Teambegriff. Die geschichtliche Grundlage für diese Begriffsentwicklung sehe ich unter anderem in der 68er Bewegung. Hier wurde in der studentischen Jugend der zum Teil lange vorher schon vorhandene Wunsch öffentlich laut: hierarchische und bürokratische Organisationsstrukturen zu lockern und andere Umgangsformen im Arbeitsleben, also vor allem andere Entscheidungsstrukturen, zu entwickeln. Das Bewusstsein der jungen Studenten, insbesondere in den sozialwissenschaftlichen Bereichen, war nicht mehr primär auf Karriere und Erfolg, die es zu verdienen galt, orientiert. Dagegen gewannen Werte wie *Mitdenken*, *Partizipieren*, *Mitentscheiden* und *Mitbestimmen* an Gewicht und Bedeutung.

Man muss sich hier Folgendes vergegenwärtigen: nach 1945 wurde in diesem Lande Demokratie von den Besatzungsmächten verordnet, was den Bedürfnissen vieler Überlebender entsprach und somit in der Verfassung Niederschlag fand. Was aber nicht geschah: die für unseren Bereich relevanten – und nicht nur diese – Organisationen in dieser Gesellschaft, die es natürlich schon vor 1945 gab, veränderten ihre Strukturen nicht. Denken Sie an Behördenstrukturen, an die Justiz, an weite Teile des Gesundheitswesens oder an kirchliche Strukturen.

Die Verfassung wünschte Demokratisierung. Viele große Organisationen veränderten weder ihre Satzungen, noch ihren hierarchischen Aufbau, noch ihre Entscheidungsstrukturen. Führung und Kontrolle als untrennbare Pole demokratischen Lebens und Gewaltenteilung waren noch lange nicht opportun in den meisten Organisationen.

Diese Scherenbewegung in der Nachkriegszeit und bis heute, hier demokratische Verfassung, da ungebrochene Tradierung alter Organisationsverhältnisse, führte nicht zuletzt nach den Erfolgen und Ernüchterungen der 68er Bewegung zu einer ideellen Demokratieverwirklichung im Kleinen. Der Gedanke, Arbeitsgruppen als Team zu deklarieren, verbreitete sich. Man wollte mehr miteinander reden, mehr miteinander entscheiden und somit am Arbeitsplatz mehr das Gefühl entwickeln, *mitzubestimmen*, ja die eigene Zeit, die Arbeitszeit mitzugestalten.

Daraus hat sich eine Teamkultur entwickelt, die als Subkultur von übergeordneten Entscheidungsträgern in Organisationen geduldet und inzwischen sogar gefördert wird (z. B. durch bezahlte Supervision).

Warum geschieht dies? Was sind die latenten oder offenen Interessen?

Man hat sich ohne Verhandlungen auf folgenden Kompromiss geeinigt:

1. Die großen Organisationen bleiben in ihrer Struktur unangetastet. Die Rebellion dagegen wird reduziert auf Beklagen oder informelles Schimpfen über bürokratische Zustände; darin kann man vielerorts auf unterschiedlichen Ebenen einstimmen mit der jeweiligen Schlussfolgerung: dagegen ist ja nun leider kein Kraut gewachsen.
2. Die Arbeitsgruppen unterhalb der jeweiligen Entscheidungsträgerebene nennen sich Team und dürfen einen Teil ihrer Arbeitszeit – üblich sind 10-20% – für die Planung, Besprechung und Auswertung ihrer Arbeit verwenden. Der Erfolg solcher Gespräche wird zwar gelegentlich angemahnt, aber nie eingefordert; es ist unkontrollierte Arbeitszeit.

Das Arrangement dieses Kompromisses bewirkt in der Teamkultur ein verinnerlichtes Schwanken des Bewusstseins. Man erlebt einerseits Selbstbestimmung, Redefreiheit, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit in der akzeptierten Team-Nische der Organisation. Und man erlebt andererseits entgegengesetzte Normen und deprimierende Wirkungslosigkeit, sobald man diese Nische verlässt und die dort erlernte Verhandlungsfähigkeit auf andere Organisationsebenen transferieren möchte.

Das Arrangement des unausgesprochenen Kompromisses funktioniert fehlerfrei. Der ideelle Teambegriff ermöglicht in der Verwirklichung die „Partnerschaft im Kleinen“, die ich als Erziehungs- und Bildungspotential nicht unterschätzen möchte. Bewusst betrieben, das heißt durchdacht und reflektiert genutzt, geschieht hier Bewusstseinsentwicklung, die später – so hoffe ich – Strukturveränderungen im Großen in Gang setzen kann.

Literatur:

Akademie für Jugendfragen Münster (Hrsg.): Teamsupervision, in: Supervision, Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Münster/W.: Kath. Akademie für Jugendfragen.

Arnold, W. (Hrsg.) (1980): Lexikon der Psychologie, Bd. 3, Freiburg u.a.: Herder Verlag.

Bennis, W./ Nanus, B. (1985): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt: Campus-Verlag.

Eberle, G. (1986): Meyers kleines Lexikon Psychologie, Mannheim: Bibliographisches Institut.

Hartfiel, G. (1972): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart: Kröner Verlag.

Leuschner, G. (1988): Fragen zum gesellschaftlichen Standort von Supervision, in: Kersting, H. J./Krapohl, K./Leuschner, G., Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen: Kersting-Verlag, S. 8-22.

Szilagyi A. D., u.a. (1980): Organizational Behavior and performance, Santa Monica: Goodyear, CA.

Tannenbaum R. u. a. (1985): Human Systems Development. New perspectives on people and organisations, San Francisco: Jossey-Bass.