

Beziehungs-, Sach- und Prozeßebene in Teams

Ursula M. Tröscher-Hüfner

Zusammenfassung

In dem Beitrag wird das Zusammenwirken von Beziehungs-, Sach- und Prozeßebene beschrieben. Ein Supervisor hört und erspürt alle drei Ebenen gleichzeitig. Die sprachlose Prozeßebene steuert ein Team machtvoll. Tabus und implizite Regeln führen auf dieser Ebene ein verborgenes Leben und stören Beziehungs- und Sachebene. Der Supervisor gibt dem Unausgesprochenen Sprache, und indem er es tut, öffnet er Möglichkeiten zur Veränderung auf der Beziehungs- und Sachebene.

In meinen Überlegungen beziehe ich mich wesentlich auf Teams im psychosozialen Bereich. Denn hier besonders hat die Vermischung von Sach- und Beziehungsebene oft weitreichend negative Folgen für das Klientel.

Sach- und Beziehungsebene werden in Teams oft wie verfeindete Geschwister gegeneinander gebraucht, um anstehende, notwendige Veränderungsprozesse zu verschieben, zu verzögern, zu behindern. Gefördert wird diese Haltung von den Institutionen und Organisationen auch dadurch, weil häufig kein wirtschaftliches Arbeiten gefordert war, eine Geschäftsordnung z.B. fehlt, auf die jeder verbindlich Bezug nehmen kann und die das Team zu größerer Kooperation und Effizienz zwingt im Sinne des Auftrages, für den die Teammitglieder bezahlt werden. Allerdings ist hier seit einigen Jahren infolge der wirtschaftlichen Rezession ein kritisches Umdenken zu bemerken. Auch im psychosozialen Bereich gilt, daß lang verzögerte Struktur- und Konzeptveränderungen erst durch Druck von außen (Geldknappheit) angegangen werden und dadurch oft Härten entstehen, die bei geplanten Reformen eher vermieden werden könnten.

Des weiteren wird ineffektives Arbeiten, d.h. die Vermischung von Sach- und Beziehungsebene auch dadurch gefördert, daß jedes Teammitglied - weitgehend unreflektiert - seine individuelle Geschichte, seine Regeln, Tabus, Kindheitsmuster mit in die Teamdynamik einbringt.

Der Kontext eines Teams ermöglicht und fördert geradezu das Ausagieren ungelöster Themen aus dem Herkunfts- und Gegenwartssystem der jeweiligen Teammitglieder.

Der dritte Faktor, der die Vermischung von Sach- und Beziehungsebene fördert, entsteht oft durch die Leitung eines Teams, die sich mehrdeutig verhält, um Kritik zu entgehen, besonders dadurch, daß sie einerseits per Funktion die Verantwortung von Entscheidungen hat und sie auch trifft und gleichzeitig von den TeamkollegInnen geliebt werden und dazugehören will.

Diese kindlichen, illusionären Gefühle der Leitung werden einem Team z.B. in Form einer (basis)demokratischen Auffassung von Leiten angeboten und empfohlen. Sie bezieht scheinbar jedes Teammitglied in Entscheidungen mit ein. Die Leitung setzt sich dadurch

keiner offenen Kritik aus und leitet doch verdeckt. Diese Diskrepanz zwischen Illusion und Realität befördert auch unterschwellige Konkurrenz, Neid- und Haßgefühle und damit einhergehend die chronische Demontage der Funktion und der Person der Leitung in ständiger Vermischung von Sach- und Beziehungsebene in unterschiedlichem Verhalten. Dieser Prozeß hat Auswirkungen auf das Arbeitsklima und dadurch auch auf das Klientel und führt unaufhaltsam zu Chaos und Anarchie, mit allen dazugehörigen bekannten Auswüchsen.

Vergessen wird von allen Beteiligten fast immer, daß ein Team eine Versammlung von Erwachsenen ist und nicht von Abhängigen wie in einer Familie. Ein Team definiert sich unter anderem nach Funktion, nach Berufsgruppen, auf der Ebene der Teamgeschichte und nach der Länge der Zugehörigkeit.

Bei einer ambivalenten Haltung der Leitung werden zwar bei kontroversen Themen von ihr Entscheidungen getroffen im Einvernehmen mit den Teams, doch fehlt die Konsequenz einer verantwortlichen Durchführung dieser Entscheidung durch die Leitung, die erst Veränderung ermöglicht. Die Konsequenz der Durchführung wird „vergessen“, weil der neue Zustand, der durch die Entscheidung entsteht, meist unbequem ist. Wenn die Konsequenz fehlt, bleibt alles beim Alten.

Diese Art der Entscheidungsdurchführung - ohne Konsequenzen - fördert aggressive Gefühle bei den Teammitgliedern und ist Anlaß und Auslöser, Kindheitsmustern ungehemmt freien Lauf zu lassen und damit für Dauerkonflikte: Unbewußtheit schützt nicht vor Verantwortung, d.h. jedes Teammitglied hat Verantwortung für die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und wie es sich dort fühlt.

Wenn sich ein Teammitglied schlecht fühlt, schiebt es die Verantwortung für diesen Zustand entweder auf die Leitung, die anderen oder die Umstände, die schuld an diesem Zustand seien (was zum Teil auch stimmt). Es wird die Beziehungsebene reklamiert, weil z.B. eine Veränderung auf der Sachebene nicht angegangen wurde, die längst überfällig ist. Ein solches Teammitglied bestätigt den impliziten Wunsch eines Systems, persönliche Verantwortung abzulehnen. Beispiel: Bei einer Fallbesprechung bleibt die positive Seite der Kritik oft ungesagt. Der Kritisierte bezieht sich dann eher auf die negative Seite der Kritik, die er als persönliche Rache und „Nicht-leiden-können“ interpretiert. Also wird auf der Beziehungsebene in immer wiederkehrenden Variationen reagiert und manipuliert, letztlich zum Schaden der Klienten/Patienten, solange bis eine offene Krise die latente ablöst und eventuell andere Lösungen als die bisherigen erlaubt.

Wenn ein Team sich so zeigt, stellen wir z.B. als SupervisorInnen die Frage: Was bedeutet das Verhalten eines einzelnen für das Teamsystem, was ist der dahinterliegende Prozeß, worum geht es? Die Dissonanz durch die Kollision Sach- und Beziehungsebene ist das „tägliche Brot“ eines Supervisors und gilt mehr oder weniger für alle Teamkonstellationen, auch in anderen Bereichen als den psychosozialen. Aufgabe des Supervisors ist, Lösungen für diese Dissonanzen zu entwickeln, anzubieten und so den Teamprozeß von der

Destruktion zur bewußten Eigenverantwortung zu fördern. Der Supervisor sollte in diesem Prozeß der Entflechtung von Sach- und Beziehungsebene Modellfunktion haben.

Er würdigt und anerkennt die Leitung z.B. durch Informationsfragen über die Teamgeschichte und Konzepte. Das ist besonders wichtig, wenn ein Leiter maßgeblich eine Stelle aufgebaut und/oder Reformen durchgeführt hat und dafür von seiner professionellen Umgebung häufig wenig Anerkennung bekommt. Teammitglieder werden erst danach - auch wenn sie schon vor der Leitung im Team waren - zu ihrer Funktion und Geschichte befragt. Die Wahrung der Hierarchie im Erstkontakt ist besonders wichtig.

So etabliert der Supervisor durch die Art seines Vorgehens eine klare Hierarchie in den Funktionen.

Die Teammitglieder werden vom Supervisor immer wieder auf eigene Verantwortung für Veränderungen verwiesen und aufgefordert sich zu zeigen, Standpunkte und Meinungen vorzubringen. Die Erwachsenenenebene wird also ständig angesprochen und geübt, z.B.: „Sag in einem Satz, was zu sagen ist!“ Diese Knappheit ist besonders förderlich bei Teammitgliedern, die gerne erklären, unklar und vage reden und so als eine Form der Machtausübung indirekt anstehende Veränderungen verzögern.

Weitere wichtige Aufgaben des Supervisors sind:

- Kindheitsmuster (Streß-, Reaktions-, Überlebensmuster) zu unterbrechen, d.h. als Supervisor Beispiel und Modell für konstruktive Kommunikationsabläufe zu sein
- positive Lernmöglichkeiten aufzugreifen und hervorzuheben, die durch redundante Kommunikationsabläufe und den damit einhergehenden Übertragungen sich immer wiederholen und
- in diesem Zusammenhang wieder auf Eigenverantwortung für Veränderungen zu pochen.

Eine wichtige Maxime ist: Jedes Teammitglied kann sich verändernd in und zu seinem Arbeits- und Teamsystem verhalten. Es ist trotzdem nicht so, daß in der Supervision nur eine Ebene, nämlich die Sachebene hervorgehoben wird, doch hat sie in der Supervision Vorrang. Persönliches Betroffensein und die jeweilige Position von Teammitgliedern, die die Beziehungen (Atmosphäre) in einem Team wesentlich prägen, und daraus entstandene Koalitionen, Feindschaften, Freundschaften werden vom Supervisor direkt und indirekt aufgegriffen und angesprochen, doch eher unauffällig „behandelt“. Er interpretiert die Kommunikationsabläufe neu und fordert zur Stellungnahme auf, um den Teamprozeß offen zu machen. Dies sind alles wichtige Schritte im Veränderungsprozeß eines Teams, weil es hier auch oft um das Ansprechen von Tabus geht. Gelingt dies dem Supervisor, sind Öffnungen, neue Wege, andere Lösungen möglich.

Supervision ist keine Therapie, auch wenn die Selbsterfahrungsebene immer mitschwingt (je nachdem wer und wie Supervision macht) und auch angesprochen wird. Aufgabe des Supervisors ist, ein Team und die einzelnen Teammitglieder vor persönlichen „Offenbarungen“

zu schützen. Ein Team ist keine Familie und keine Selbsterfahrungsgruppe, und die Teammitglieder müssen weiter über Jahre zusammenarbeiten. Distanz und Würde haben Priorität im Teamkontext und müssen vom Supervisor gefördert werden.

Deshalb wird in der Supervision hauptsächlich die Erwachsenenenebene gefördert, die Fähigkeit, professionell Fälle zu besprechen, Konflikte lösen zu lernen - weg von der Personalisierung der Symptomatik - hin zur Umleitung und Neuinterpretation für das Teamsystem, und daß jeder einzelne offen Verantwortung für die Gestaltung des Ganzen nehmen lernt.

Ich verstehe Sach-, Beziehungs- und Prozeßebene im Teamgeschehen als drei ineinander geflochtene Stränge, wie ein „Zopf“, die aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind. Sie erfordern Wachheit und Reflexionsfähigkeit.

In der nachfolgenden Unterteilung sind den jeweiligen Systemebenen einige wichtige Merkmale zugeordnet:

Sachebene Organisation - Institution	Beziehungsebene	Prozeßebene
Einzelne/r Team Klient/Patient Fallbesprechung Konzepte (Curricula, Therapie- konzepte etc.) Fortbildung	Selbstwert Kindheitsmuster Ich-Bezogenheit Erwachsenenebene Kritik - Anerkennung Konkurrenz Neid Kontrolle Macht	zeigt: ob und wie Sach- und Beziehungsebene welche Lösungen finden (flexible/starre Grenzen) und welche relevanten Themen sich hinter den angebotenen verbergen

Ein Team ist ein lebendiger Organismus, der sich ständig auf und in diesen drei Ebenen gleichzeitig bewegt. Aus der Kommunikation seiner Mitglieder kann ein Supervisor „ablesen“, in welchem Reifezustand ein Team ist. Ist es mehrheitlich noch kindlich (in Kindheits- und Reaktionsmustern verhaftet), wird das Team Konflikte gerne an der Leitung festmachen und Beziehungen klären wollen, wobei es meistens um „Recht haben“ geht (verdeckt oder offen).

Weiter wird es den Supervisor in diese Dynamik zu verwickeln suchen, in allen Schattierungen spielerischer, bewundernder und sadistischer Angebote. Diese Phase ist in einem Team-Entwicklungsprozeß eine große Herausforderung an den Supervisor, distanziert, würdigend und lösungsorientiert zu bleiben.

Ursula M. Tröscher-Hüfner

Wenn immer mehr Teammitglieder zu begreifen beginnen, daß jeder selbst für Veränderung Verantwortung hat und diese auf niemanden abzuwälzen ist, sind Fach-Sachdiskussionen (Fälle vorstellen, Organisationsangelegenheiten sachlich besprechen) möglich und gut lösbar. Vorschläge werden sachlich aufgenommen. Die Lust an fachlichen Gesprächen im Teamkontext erwacht wieder. Die Fähigkeit eines Teams zur Metakommunikation über den Teamprozeß (vergangenen und gegenwärtigen) verstehe ich als die höchste Reifungsstufe. Am deutlichsten wird diese Entwicklungsstufe daran, ob und welche Fragen in der Teamöffentlichkeit gestellt werden und ob und wie sie aufgegriffen werden. Das ist der Beginn von Dialogen, auf der Ebene zu antworten, zu fragen und zu bleiben, die angesprochen ist, d.h. eindeutig sein.

Ursula M. Tröscher-Hüfner

Leimerstraße 59

69126 Heidelberg