

*Bernd Jansen*

# Wenn mehrere zusammen arbeiten, ist das noch kein Team!

## Über die Bedingungen von Teamarbeit und Kooperation in der stationären Arbeit.

Die Dynamik eines Teams wird gleichzeitig durch vier Kräfte beeinflusst und bestimmt:

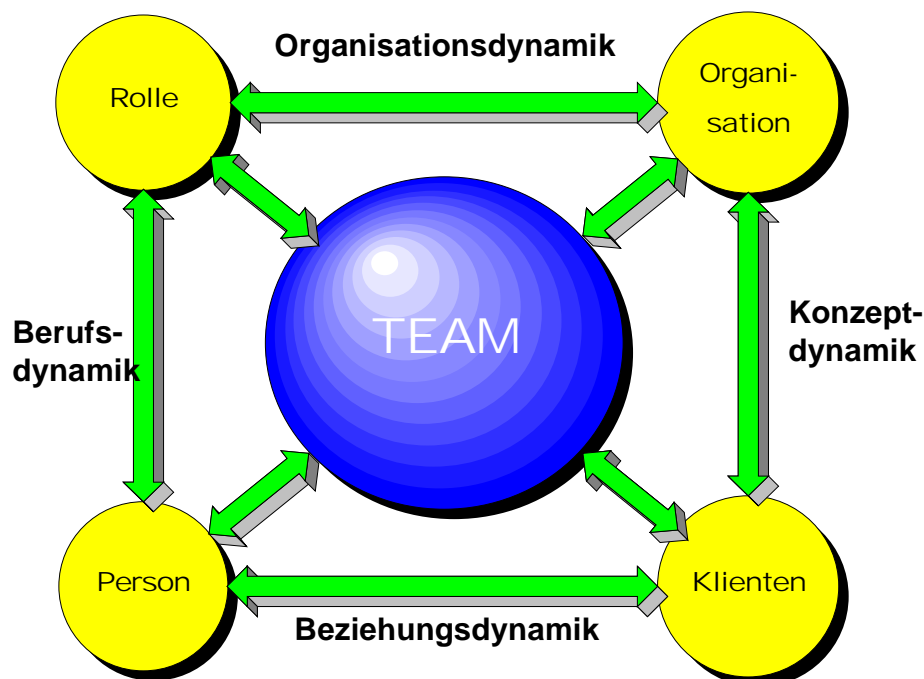
- Die Qualität und Auswahl der Personen, die dort arbeiten.
- Die Zusammensetzung und Definition der Rollen, die dort organisiert sind.
- Die Dynamik des Klientensystems und die Störungen der Patienten
- Die Organisation, in der dieses Team angesiedelt ist.

### Zusammenfassung

Welche Faktoren und Kräfte die Kooperationschancen in einer Station bestimmen und wie und mit welchen Regeln sich dort Teamarbeit organisieren, lässt wird in einigen Thesen zusammengefasst

Thesen als Skript für einen Vortrag

Eine gelungene Teamarbeit gestaltet die Dynamik zwischen den vier Kräften und verwirklicht:



### *a) gelungene Beziehungsdynamik*

Sie schützt und gestaltet die Beziehung zwischen den Menschen, die dort arbeiten, und den Klienten. Sie gibt Chancen für eine Beziehung, die den jeweils individuellen Bedingungen einer solchen Beziehung angemessen ist.

### *b) gelungene Berufsdynamik*

Den Menschen werden Modelle angeboten, Wege gezeigt und Räume gesichert, in denen Personen die Rollen annehmen, füllen und zum Ausdruck bringen können, die professionelle Interventionen gestalten.

### *c) gelungene Organisationsdynamik*

Das Zusammenspiel unterschiedlicher Rollen, beruflicher Sozialisationen und Aufgaben wird von der Organisation gewollt und geschützt. Die Organisation stellt strukturelle Räume zur Verfügung, in der sich diese Kooperation prozesshaft errichten kann. In der Organisation gibt es eine Führungskultur, die multiprofessionelle Kooperation entwickelt.

### *d) gelungene Konzeptdynamik*

Die Organisation bewahrt und entwickelt Konzepte, die in der Lage sind, auf die spezifischen Störungen der Klienten einzugehen, Hilfsangebote zu entwickeln, die Würde der

Klienten zu schützen und therapeutisch helfende Beziehungen zu gestalten. Die Organisation gestaltet Räume, die diese Konzepte verändern und gewandelten Bedingungen anzupassen in der Lage sind. Dabei lässt sie sich durch die Klienten beeinflussen.

Aus der Sicht eines Supervisors und Entwicklers von Organisationen möchte ich bezogen auf die vier Einflussfaktoren einige Bedingungen von Teamentwicklung kommentieren:

## PERSON

- Menschen, die in therapeutischen Arbeitsfeldern arbeiten, sind mit ihren Emotionen, ihrer Geschichte und ihrer Organisation der Abwehr mit dem Klientensystem im Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung verbunden. Die Kraft (mitunter Gewalt) dieser Verbindung ist oft unbewusst. Sie braucht Räume des Besprechens und Verstehens und verlangt nach Schutz.
- KollegInnen sind nicht Objekt therapeutischer Deutung und Interpretation. Teams sind keine Therapiegruppen. Die Besprechung und das Verstehen sollten den Aspekt induzierter Gegenübertragung zum Verstehen der Patientendynamik, und nicht der Kollegendynamik fokussieren.
- Eine Gruppendynamik, die gespeist wird von persönlichen Themen, Konflikten und Verbindungs-ideen, wirkt sich auf Dauer schädlich für die Teamentwicklung aus und verhindert die Entwicklung angemessener Distanz und Professionalität. Die Gruppendynamik des Teams ist immer Spiegel der Klientendynamik und der Organisationsdynamik und kommentiert diese. Konflikte können nur verstanden - und damit gelöst - werden, wenn diese Spiegelung erkannt und besprechbar gemacht wird.
- Die Entwicklung der Gruppendynamik sollte geleitet sein von der Notwendigkeit der Psychohygiene und Entlastung. Eine destruktive Dynamik verhindert dieses und senkt die Professionalität der Gruppe.
- In Teams kann man nur mit den Personen arbeiten, die zum Team gehören. Teams bestimmen nicht über diese Mitgliedschaft. Insofern sind alle Botschaften, die Mitgliedschaften infrage stellen, unsinnig. Sie generieren eine destruktive Dynamik.

## ROLLE

- Eine Station organisiert sich in der Arbeit mit unterschiedlichen Berufsrollen als multiprofessionelle Kooperation.
- Rollengrenzen sind immer wieder neu zu erarbeiten, da die Arbeit mit den Klienten immer wieder notwendigerweise zu „Grenzstreitigkeiten“ zwischen Vertretern der Berufsrollen führt. Sowenig sich diese Überschneidungen vermeiden lassen, sowenig ist es förderlich, diesen Streit mit Rollenverwischung zu beantworten. Dieser Prozess depotenziert das Team.
- Kooperation unterschiedlicher Berufsgruppen wird durch Dominanzansprüche der einen Berufsgruppe und Abwertung der anderen behindert. Hier organisiert sich dann möglicherweise eine Stationsarbeit, aber keine Teamarbeit. Teamarbeit muss sich auf die Macht beziehen. Die sogenannte „Letztverantwortlichkeit“ der Ärzte organisiert zwar in manchen Entscheidungsfeldern professionelle Handlungsorientierung, eignet sich jedoch nicht als Waffe oder Notbremse im Konflikt.

- Teams brauchen Leitungsrollen, die in der Lage sind, die Rollengrenzen zu schützen, Konflikte zu entspannen, Kommunikation zu fördern und zu verlangen, Konflikte auf die Aufgabe zu konzentrieren, Entscheidungen zu unterstützen und deren Einhaltung zu kontrollieren.
- Im beziehungsdiagnostischen Prozess sind berufsrollengenerierte Macht- und Wahrheitsansprüche kontraproduktiv und verhindern Professionalität. Auch wenn bisweilen bestimmte Übertragungsideen der Patienten berufsrollenspezifisch sind und die MitarbeiterInnen einer Station einer unterschiedlichen Übertragungsdynamik ausgesetzt sind, gibt es keine richtigen oder falschen Eindrücke und beziehungs-generierte Diagnosen. Als (professionell) Beziehungshandelnde sind alle gleich.

## KLIENTEN

- Die Teamdynamik wird sehr viel mehr durch die Klientendynamik bestimmt, als Fachkräfte annehmen (vielleicht kränkt dieser Gedanke die vorgestellte hilfreiche Großartigkeit). Diese Dynamik zu verstehen und damit auch zu beantworten bedeutet, sich von einer verobjektivierenden Behandlungsidee zu verabschieden.
- Das Verstehen der Klientendynamik entlastet die Beziehungsebene im Team (relativiert z. B. Spaltung).
- Das Team/die Einrichtung dient dem Patienten. Das bedeutet, ein Team muss in der Lage sein, den dienenden Charakter seiner Arbeit in ein Konzept zu fassen. Dabei wird eine Dynamik berührt, die immer wieder neu geregelt und erarbeitet werden muss:
  - *Die Organisation von Nähe und Distanz*
  - *von Vertrauen und Kontrolle*
  - *von Abhängigkeit und Unabhängigkeit*
  - *von Konfrontation und Versorgung*
  - *von Liebe und Macht*
- Die kommunikative Kompetenz eines Teams (Widersprüche auszuhalten, Verbindungen herzustellen, ...) ist im Sinne der Entwicklungschancen der Klienten eine zentrale Intervention.

## ORGANISATION

- Organisationen müssen Strukturen herausbilden und durch Führungsverhalten sichern, die in der Lage sind, die zuvor genannten Bedingungen für produktive und kommunikative Kooperation in Stationen zu errichten und zu erhalten.
- *„Es gibt kein richtiges Leben im Falschen“* (Marx). Teams, die trotz restriktiver Bedingungen der umgebenden Organisation versuchen, eine eigene kommunikative Kultur zu errichten und zu schützen, haben auf Dauer wenig Chancen, diese zu erhalten. Derartige „Inseln“ funktionieren mit nicht mehr überprüften Feindbildern und steigen aus dem kommunikativen Gesamtzusammenhang der Klinik aus. Die Chancen für eine *lernende Organisation* werden vertan.
- Teams sind – wie oben gezeigt – dynamische Gruppen, die im Prozess ihrer Arbeit konflikthafte Situationen besprechbar machen müssen. Dazu brauchen Teams (Zeit-) Räume, in denen dieses geschehen kann. Solche Räume muss die Organisation zur Verfügung stellen und fördern.
- Zur Förderung multiprofessioneller Zusammenarbeit bedarf es sichtbarer Modelle, die auf Konfliktlösungen verweisen, die Produkt von Kommunikation und gegenseitiger Wertschätzung sind. Eine durch Ärzte dominierte Kultur, die Konflikte mit der Statusmacht löst, kann nicht erwarten, dass in den Stationen Partnerschaftlichkeit und Kooperation entstehen.

- Kommunikative Kulturen – die in der psychotherapeutischen Arbeit notwendige Bedingung für Entwicklungschancen der Klienten sind – entstehen durch die Förderung der Führungskräfte. Sie müssen sich Suchbewegungen zur Verfügung stellen, Räume für diese Prozesse schützen, Vielschichtigkeit aushalten und Wertschätzung vermitteln. Die Organisation muss solche Führungskräfte wollen und fördern.
- Kooperation errichtet sich am Fall. Zur Förderung der Kooperation und der Qualität der Arbeit sind Fallkonferenzen wichtige und schützenswerte Räume (siehe Arbeitspapier Bernd Jansen: „Zur Installation und Sicherung einer Fallkonferenz“).
- Bezogen auf die (Weiter-) Entwicklung der Rollen braucht eine Organisation Instrumente, z. B. Zielvereinbarungen, Fortbildung und Supervision.