

Laien als Chefs von Profis

Klärungshilfe im sozialen Bereich (Auszug)

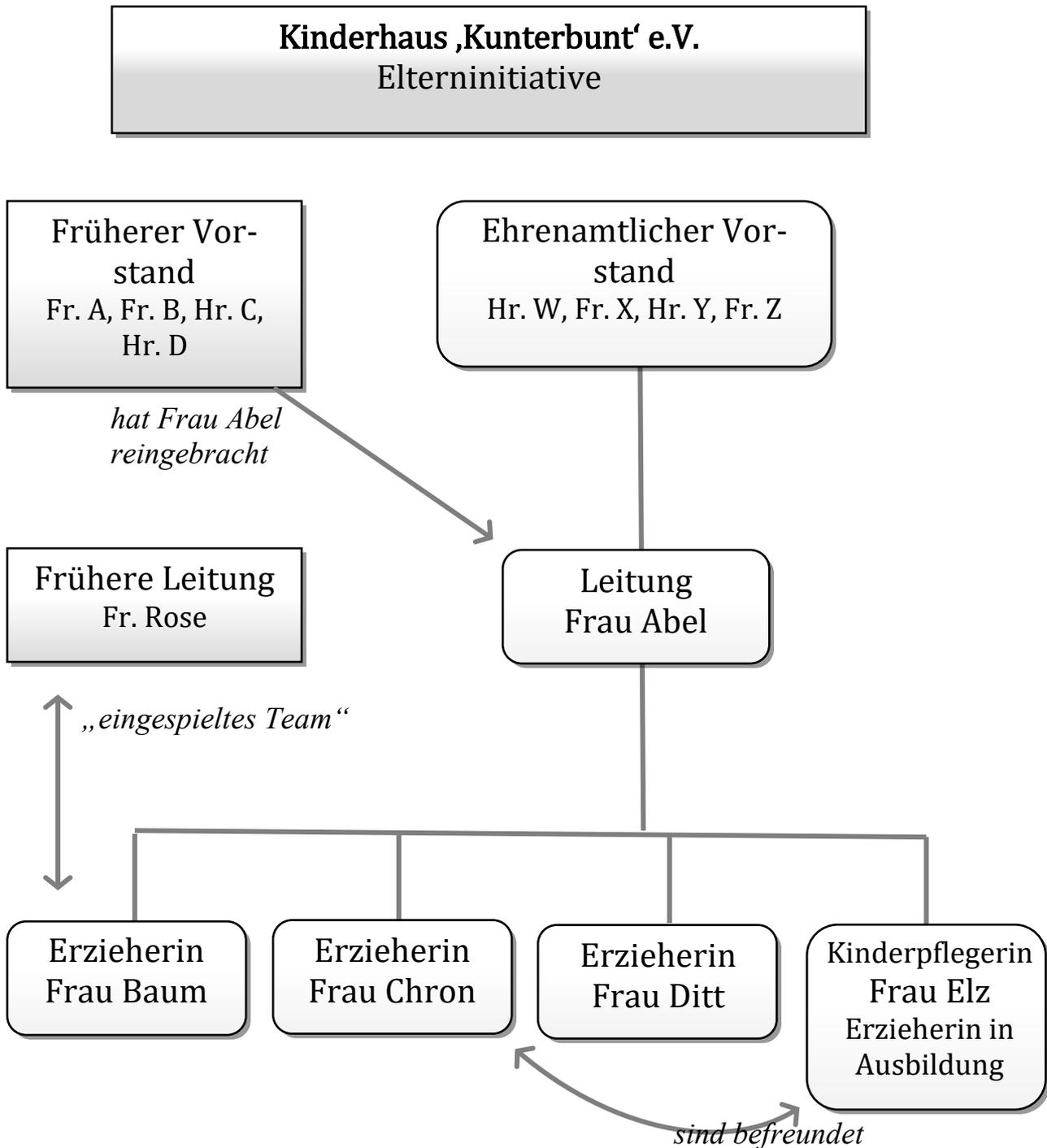
Die Auftragsklärung

Frau Abel, Leiterin des Kinderhauses Sonnenschein, fragt telefonisch um eine Teamsupervision an. Sonnenschein ist eine Elterninitiative, die als gemeinnütziger Verein organisiert ist. Das Team besteht aus vier Erzieherinnen und einer Kinderpflegerin. Sie betreuen zwei Kindergruppen. Es gebe schon seit längerem Probleme in der Zusammenarbeit: gegenseitige Kritik, kaum Wertschätzung, Spannungen und Unzufriedenheit. Einige Vorfälle hätten sie schon früher mit Supervision zu klären versucht, das habe aber nichts gebracht. Jetzt soll es einen neuen, hoffentlich erfolgreicherer Versuch geben.

Ich höre, dass hier seit längerem ein Konflikt besteht. Da hat sich offenbar viel angesammelt, was die zeitlichen und methodischen Möglichkeiten des üblichen Supervisionsformates übersteigt.

Ich schlage Frau Abel ein Konfliktklärungsgespräch vor - sie reagiert spontan mit Erleichterung und Zustimmung. Ich beschreibe ihr kurz mein Vorgehen und wir verabreden einen Telefontermin zur genaueren Auftragsklärung, da sie als Leitung mit Geschäftsführungsfunktion für den Konflikt zuständig und damit die richtige Ansprechpartnerin ist. Im ersten Telefonkontakt steht für mich die Beratung der Anfragenden im Vordergrund, um das geeignete Beratungssetting für ihr Problem zu finden.

Im zweiten Telefonat mit Frau Abel ergibt sich für mich folgendes Bild über die Konfliktursachen:



Vor drei Jahren wurde die Leitungsstelle des Kinderhauses plötzlich und unerwartet wegen einer schweren Erkrankung der Leiterin Frau Rose frei. Der damalige Vorstand berief sofort Frau Baum aus dem Team zur kommissarischen Leiterin, da sie gut mit der Vorgängerin zusammengearbeitet hatte. Später dann wurde jedoch Frau Abel – die Bekannte eines Vorstandsmitgliedes - als reguläre Nachfolgerin in die Einrichtung geholt. Frau Baum, die sich wohl Hoffnungen auf die Leitungsstelle gemacht hatte, wurde wieder Mitarbeiterin – ganz im Sinne des übrigen Teams, das sich damals gegen sie als neue Leitung ausgesprochen hatte. Frau Baum sagt zwar, das habe sie abgehakt, aber Frau Abel glaubt ihr das nicht, da sie seither häufig krank ist. Auch kommt es in Teamsitzungen zwischen ihnen immer wieder zu Auseinandersetzungen über pädagogische Konzepte. Zusätzlich mache es Schwierigkeiten, dass zwei Mitarbeiterinnen privat befreundet sind: Frau Chron und Frau Elz.

Überhaupt meint Frau Abel, sei das ganze Team überarbeitet. Zudem wurde kürzlich das Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder verändert, was zur Folge hat, dass die Leitung für Verwaltungsaufgaben jetzt nicht mehr vollständig freigestellt ist. Auch müssen sie jetzt Kinder unter drei Jahren aufnehmen, obwohl sie räumlich dafür gar nicht ausgestattet sind. Und Frau Elz, Kinderpflegerin, muss sich im Abendunterricht als Erzieherin nachqualifizieren, um ihre Stelle zu behalten. Insgesamt haben die Verwaltungstätigkeiten deutlich zugenommen, entsprechend weniger Zeit bleibt für Absprachen.

Viele Hindernisse ersticken den Auftrag

Es folgen zwei weitere Telefonate, da Frau Abel die Finanzierung nicht klären kann. Sie kann dem Vorstand, der zustimmen muss, den Sinn der Maßnahme nicht vermitteln, da sie schon eine Supervision in Anspruch genommen hatten. Außerdem tut sie sich schwer, diesem gegenüber einzugestehen, dass es klärungsbedürftige Konflikte gibt. Sie

fürchtet, dass ihr das als Leitungsversagen und Inkompetenz ausgelegt wird. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, einen Termin zu finden, an dem das gesamte Team zusammen kommen kann, da es weder betreuungsfreie Zeiten gibt noch Vertretungsmöglichkeiten. Den Feierabend und das Wochenende dafür zu opfern, ist für die Mitarbeiterinnen nicht zumutbar. Solche praktischen Hindernisse ergeben sich häufig, besonders weil für eine Teamklärung zwei aufeinanderfolgende Tage gebraucht werden. Vor allem für Teams in kontaktintensiven Arbeitsbereichen wie einem Kinderhaus ist es oft kaum möglich, Freiräume zu organisieren. Allerdings können solche Hürden auch gewollt sein: Scheinbar objektive Zeitprobleme helfen, sich an bestehenden Konflikten nicht einzustellen, sprich: bearbeiten zu müssen. Gerade für Professionelle in sozialen Arbeitsfeldern kann ein solches Eingeständnis besonders beschämend oder kränkend sein, da Kommunikation, Beziehungsgestaltung und Konfliktregelung zu den ausgewiesenen Kernkompetenzen ihrer Berufsrolle und daher zu ihrem Selbstverständnis gehören.

Im Falle von Frau Abel kommt zu diesem generellen Problem hinzu, dass sie noch relativ neu und entsprechend unsicher in ihrer Leitungsrolle ist. Ihr zögerliches und mutloses Vorgehen kann also auch ihrer relativen Unerfahrenheit geschuldet sein. Ein Blick auf die institutionelle Struktur, in der sie tätig ist, verschafft zusätzliches Verständnis für ihre Situation.

Ehrenamtliche Laien als Chefs von Fachleuten

Einrichtungen dieser Art verdanken ihre Existenz meist einer Interessensgemeinschaft, die zur Durchführung ihres Projektes einen Verein gründet. In diesem Fall wollte eine Gruppe Eltern für ihre Kinder eine Betreuungsform schaffen, die ihren Vorstellungen entspricht. Für die Kinderbetreuung wurden hauptamtliche Fachleute und eine Leitung eingestellt, der von den Vereinsmitgliedern gewählte Vorstand arbeitet indes ehrenamtlich. Gemäß dem Vereinsrecht ist er rechtlich haftend und den Hauptamtlichen und der Leitung vorgesetzt. Das führt zu der paradoxen Situation, dass der Vorstand, der in diesem Fall alle zwei bis

drei Jahre wechselt und weder zeitlich noch fachlich vollständig im Thema ist, dennoch personell und finanziell die volle Verantwortung trägt. Dabei ist er in seiner Arbeit und seinen Entscheidungen angewiesen auf die Information durch die Hauptamtlichen, weil nur sie die fachliche Kompetenz, die praktische Expertise und die Wissenskontinuität der Einrichtung haben. Hoppla: Das ist eine Verkehrung zentraler Systemgesetze und ein Ungleichgewicht auf der Informations- und Machtebene, das eine Menge Konfliktpotenzial enthält.

Im Fall der Elterninitiative kommt noch erschwerend hinzu, dass es bei Mitgliedern und Vorstand um ein sehr persönliches und emotionales Thema geht: Sie haben in erster Linie das Wohl ihrer Kinder im Auge - und ihre Vorstellungen von richtiger und guter Pädagogik. Außerdem ist ihre aktive Präsenz im Verein meist auf die Verweildauer ihrer Kinder in der Einrichtung begrenzt. Sie befinden sich also in einer Doppelrolle: Arbeitgeber und Kunden ihres eigenen Angebotes. Als Arbeitgeber müssen die Elternvorstände Managementaufgaben erfüllen. Das ist für sie häufig eine Überforderung und kann rasch zu Misstrauen und Kontrolle führen. Werden dann Spannungen im Vorstand nicht gelöst, können sie sich durch die ganze Einrichtung fortsetzen (Konfliktdelegation). Umgekehrt müssen die hauptamtlichen Leitungskräfte von unten nach oben die Erfüllung dieser Aufgaben einfordern und verhandeln - und das alle paar Jahre von neuem. Das erfordert viel Souveränität und ist gegenüber den eigenen Vorgesetzten oft nicht leicht, zumal wenn sie nur mit eng begrenzten Stundenanteilen für Leitungsaufgaben freigestellt sind und die Arbeit mit den Kindern sowieso im Vordergrund steht. Folglich werden Führungsaufgaben eher unzureichend wahrgenommen, sind Strukturen und Zuständigkeiten unklar und verschwommen. Die daraus fast zwangsläufig entstehenden Konflikte werden dann gerne an einzelnen Personen festgemacht, also personalisiert. Eine insgesamt überaus instabile Konstellation, die Frau Abels Rolle als wenig beneidenswert erscheinen und ihre „Klemme“ nachvollziehbar und verständlich werden lässt.

Vorgespräche mit dem Team?

„Das Team möchte Sie vorher kennenlernen.“ Dieser Wunsch wird von Frau Abel in einem weiteren Telefonat an mich herangetragen. Ich lehne ab und begründe es damit, dass es im Unterschied zur Supervision jetzt darum geht, einen konkreten Konflikt zu klären. Aber: Ein Vorgespräch kann die Konfliktthemen bereits aktivieren, ohne sie bearbeiten zu können und würde dem Prozess ungünstig vorgereifen. Trotzdem kommt es zwei Wochen später noch einmal zu einem Telefonat, in dem die Mitarbeiterin, Frau Baum, mit mir einen Kennenlerntermin abstimmen will. Ich nehme die Gelegenheit wahr, auch der Mitarbeiterin zu erläutern, warum ich in diesem Fall anders vorgehen möchte.

Einzelne Beteiligte vorab kennenzulernen ist in der Klärungshilfe nicht vorgesehen. Die mit dem Klärungswunsch verbundene Energie soll dem eigentlichen Prozess zur Verfügung stehen, statt durch „beruhigendes“ Kennenlernen vorher schon zu verpuffen. Gerade wenn es um soziale Einrichtungen geht, halte ich es für besonders wichtig, diese Regel einzuhalten. Hier gibt es häufig einen nicht hinterfragten und unausgesprochenen Konsens darüber, dass Entscheidungen basisdemokratisch vom Team zu treffen sind. Verstärkt wird dies durch die Erfahrung mit den in der Supervision vorab üblichen Sondierungsgesprächen. Da ich als Klärungshelferin jedoch in Delegation der Leitungskraft arbeite, möchte ich ganz bewusst und von vornherein für Klarheit der Rollen und des Settings sorgen.

Der Fall geht noch einmal in eine andere Richtung

Die Anfrage wird zurückgezogen. Es scheint, als sei eine Konfliktklärung nicht mehr nötig. Frau Abel teilt mir mit, dass das Team die Arbeit derzeit für in Ordnung halte. Sie selbst sieht die Themen noch nicht ganz vom Tisch, ist sich aber unsicher. Die Zusammenarbeit laufe gut und sie hätten andere Sorgen durch Krankheitsausfälle und Konzeptveränderungen.

Meine Hypothesen für diese Absage sind:

- ▶ Frau Abel hat das Ganze mit dem Vorstand nicht verhandeln können.

- ▶ Meine Bedingungen und meine Ablehnung eines Kennenlerntermins haben die Erwartungen an Unterstützung enttäuscht.
- ▶ Die Vorstellung einer Konfliktklärung in Kompaktform hat Assoziationen von „Heißem Stuhl“ aktiviert. Dieser Mythos stammt aus einer Zeit, als Teambberatungen im sozialen Bereich noch vorwiegend selbsterfahrungs- und therapieorientiert waren. Er taucht immer mal wieder als Angstgespenst auf.
- ▶ Die Ankündigung allein hat schon Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt und das Team wieder dialogfähig gemacht – das Ziel wäre dann im Grunde erreicht.
- ▶ Akute Alltagsprobleme haben dazu geführt, dass die Spannungen in den Hintergrund getreten sind. Das Team erlebt sich wieder als geschlossen und handlungsfähig. Auch dies ist ein häufiges Phänomen in den krisenerprobten helfenden Berufen.

Dann aber doch!

Nach ein paar Monaten kommt noch einmal ein Anruf von Frau Abel. Das Problem habe sich wieder verschärft. Eine Klärung ist jetzt doch nötig. Terminplanung, Kennenlernen und Finanzierung sind kein Thema mehr. Eine Klärung an einem Freitagnachmittag nach Ende der Öffnungszeit und dem folgenden Samstag wird vereinbart. Bezahlt wird aus dem Fortbildungstopf.

Die Störungen sind offenbar nur vorübergehend in den Hintergrund gerückt. Diese Erkenntnis hat bewirkt, dass jetzt alle für eine Klärung miteinander bereit sind. Ich aktualisiere den Auftrag und bringe mich auf den neuesten Stand. (.....)

Die Anfangsphase der Klärung

Die Klärung findet in einem Gruppenraum des Kinderhauses statt. Der Raum ist farbenfroh und kindgerecht ausgestattet. Die niedrigen Tische und Stühlchen für die Kinder sind an die Seite gestellt, ein Stuhlkreis für Erwachsene ist vorbereitet. Das Team hat Stifte, Flipchart sowie Kaffee und Getränke besorgt.

Frau Abel leitet die Veranstaltung wie vorher abgesprochen ein und übergibt dann das Zepter an mich als Klärungshelferin.

In der Anfangsrunde werden vor allem Sorgen geäußert. Auch Skepsis, ob sich überhaupt etwas ändern kann und Befürchtungen, dass man sich zerfleischt, dass noch mehr Verletzungen passieren, alles noch schlimmer wird und die wirklichen Themen nicht auf den Tisch kommen. Insgesamt wird von allen eine gewisse Anspannung geäußert und Müdigkeit. Sie haben eine volle Woche hinter sich und sind eigentlich auf Wochenende eingestellt.

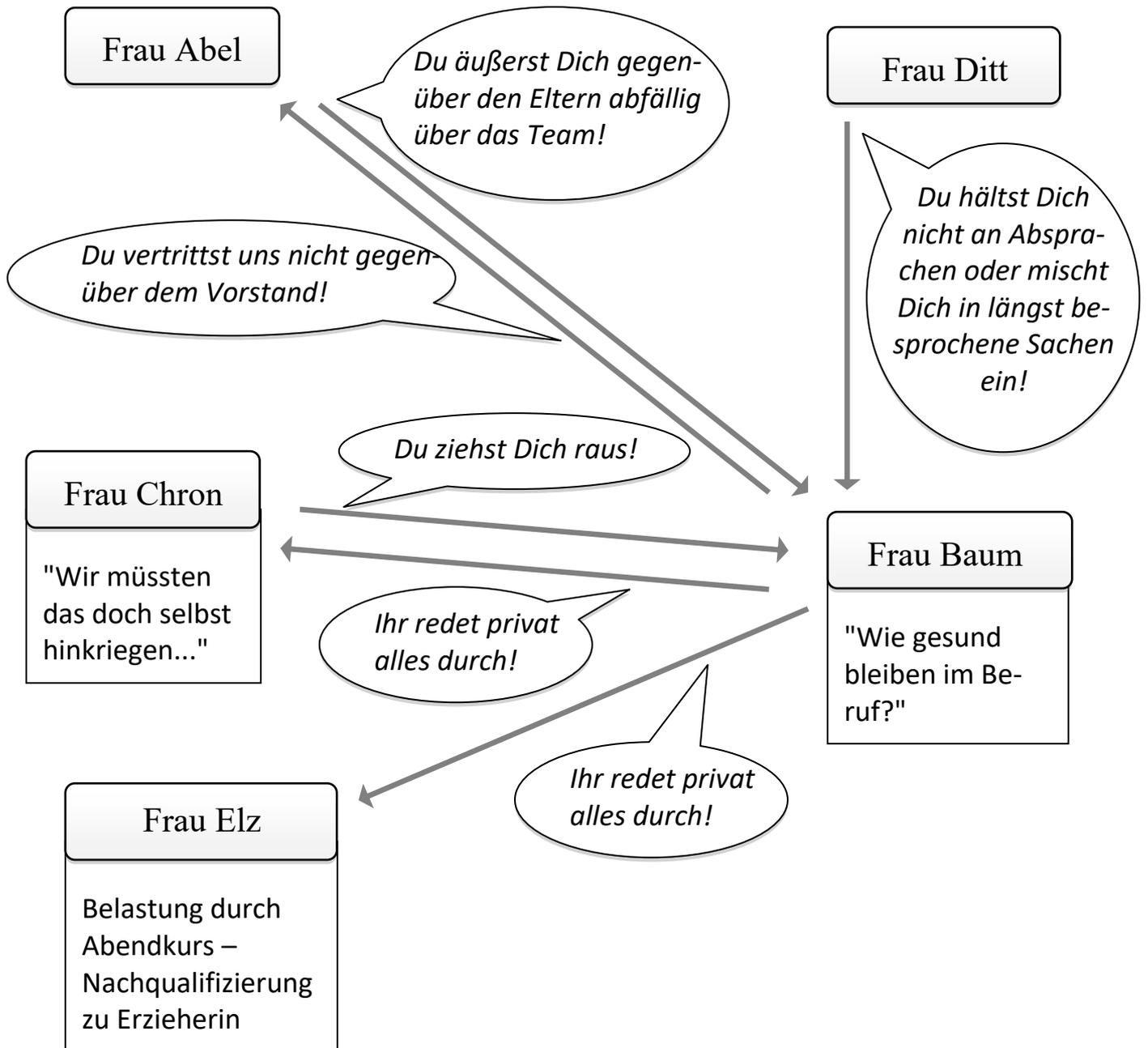
Die Selbstklärungsphase

Nachdem alle Fragen und Unsicherheiten geklärt sind, bitte ich die Teilnehmerinnen zunächst jede für sich selbst in Einzelarbeit eine Skizze zu malen, wie sie ihre Situation und die Zusammenarbeit im Team sehen. Dies soll ihnen als Spickzettel und Ausgangspunkt für die dann folgende Darstellung ihrer Sichtweisen dienen. Die entstandenen Bilder wirken vorsichtig und reduziert. Erst auf mein detailliertes Nachfragen treten bei den Einzelnen die Problempunkte hervor.

Zu klärende Themen – Inhaltsverzeichnis für den Dialog

In einer kurzen Pause fasse ich den Ist-Zustand des Teams und die Konfliktthemen auf einem Flipchart zusammen und stelle den Überblick den Teilnehmerinnen als Inhaltsverzeichnis für den Dialog vor.

Zwischenmenschliche und persönliche Themen



Gruppen- und Sachthemen

- Unsere Besprechungen ufern immer aus.
- Die Stimmung ist schlecht, alle fühlen sich 'angepiekt'

- Es gibt keine Stellenbeschreibungen
- Hoher Krankenstand
- Vorstand : Mehr Kinder unter drei aufnehmen

Von Seiten des Teams gibt es keine Ergänzungen und Änderungswünsche und so steigen wir in den Dialog der Wahrheiten ein.

Der Dialog der Wahrheiten

Zuerst werden die zwischenmenschlichen und persönlichen Themen geklärt, da sie meistens die größten Hindernisse für die Besprechung und Lösung der Sachthemen sind.

Ich schlage deshalb vor, mit Frau Baum zu beginnen, da die meisten Vorwürfe gegen sie gerichtet sind.

Frau Abel kritisiert, dass Frau Baum sich oft, auch im Beisein von Eltern, abwertend über das Team äußert. Diese bestätigt das, sieht es aber nicht als Abwertung, sondern als Tatsachenbeschreibung. Darüber kommt es zu einem Wortwechsel zwischen Frau Abel und Frau Baum, deren Unzufriedenheit mit den Entwicklungen ganz deutlich wird. Sie vergleicht mit der Zeit, als sie noch mit Frau Rose Hand in Hand gearbeitet hat, beide in Vollzeit. Das hatte ihr einen informellen Stellvertreterstatus verliehen, da alle anderen Kolleginnen in Teilzeit arbeiteten. Die Erkrankung der Chefin sei ein Schock für sie gewesen, „aber der Laden musste ja weiter laufen“. Sie sei damals in die Bresche gesprungen, und bereit gewesen, kurzfristig ihren Urlaub zu verschieben.

Letztlich habe sie aber nur Ohrfeigen bekommen und weder vom Team noch vom Vorstand sei ihr Einsatz je gewürdigt worden.

Das Team bestätigt, dass sie ihr in der Tat die Leitung nicht zugetraut hätten, weil Frau Baum damals einen sehr belasteten Eindruck machte. Sie hätten aber gerade in dieser Zeit eine besonders stabile Leitung gebraucht, da die Existenz der Einrichtung immer wieder auf der Kippe gestanden hat. Sie haben sich von jemandem Neuen mehr Rückendeckung versprochen. Schließlich sei alles sehr schnell gegangen. Ein damaliges Vorstandsmitglied brachte Frau Abel ins Spiel, die dann die Leitung übernahm. Frau Chron fügt an Frau Baum gewandt hinzu: „Du ziehst dich immer wieder raus! Daran sieht man doch, dass dir alles schnell zuviel wird.“

Frau Baum gibt zurück: „Ich habe erkannt, dass hier niemand für mich sorgt. Jetzt mache ich eben nur noch das, wofür ich bezahlt werde und nicht mehr. Ja, ich habe mich damals vom Team im Stich gelassen und hintergangen gefühlt.“

Die Teilnehmerinnen drücken sich zunächst vorsichtig und kontrolliert aus. In dieser Phase doppelte ich viele Äußerungen, was zunächst mit amüsiertes Verwunderung, dann aber mit zunehmender Selbstverständlichkeit und konzentrierter Aufmerksamkeit angenommen wird. Das Doppeln bringt die jeweiligen Gefühlslagen, Wahrnehmungen und Bewertungen direkt in den Austausch.

Frau Baum: „Eigentlich wollte ich nach der Absage für die Leitungsstelle gehen. Aber ich fühlte mich zu alt. Ich merke, dass die Arbeit mich inzwischen zunehmend anstrengt und habe auch mehr körperliche Schwierigkeiten im Umgang mit lebhaften Kindern. Die Vorstellung, noch kleinere Kinder betreuen zu müssen, macht mir sehr zu schaffen. Die Erkrankung von Frau Rose hat bei mir auch grundsätzliche Fragen nach meiner eigenen Gesunderhaltung im Beruf aufgeworfen. Von der Leitungsposition habe ich mir eine zeitweilige Freistellung von den pädagogischen Aufgaben in der Gruppe erhofft. Außerdem hätte ich mein Berufsleben gern mit diesem Aufstieg abgeschlossen. Für einen Wechsel fühle ich mich jetzt nicht mehr jung genug. Das habt ihr mir nun vermasselt!“

Alle sind betroffen: Sie haben sich damals rein auf die Sachlage bezogen, sind froh gewesen, dass die Dinge schnell wieder geregelt waren. Ihnen ist die persönliche Tragweite nicht klar gewesen, die die Leitungsfrage für Frau Baum gehabt hat. Sie haben ihr nicht angemerkt, dass sie das so verletzt hat. Frau Baum kann das annehmen. Sie weiß, dass sie ihre Gefühle umso mehr verbirgt, je mehr sie verletzt ist.

Zwischenerklärung

Nachdem bisher im Dialog Vorwürfe, Gefühle und Standpunkte ausgetauscht wurden, unterbreche ich und fasse zusammen, wie ich mir alles erkläre: „Bezogen auf Sie, Frau Baum, ist damals - wahrscheinlich ohne Absicht - eine grundlegende Systemregel missachtet worden. Diese Regel besagt, dass ein besonderes Engagement in der Institution auch entsprechend gewürdigt oder belohnt werden muss. Sonst werden diese Mitglieder persönlich geschwächt. In Ihrem Fall gab es nicht nur keine Würdigung, sondern auch noch eine Absage. Das traf Sie doppelt an einem sensiblen Punkt in Ihrem Leben, an dem Sie körperliche Einbußen spürten und sich mit der Frage auseinandersetzten, wie Sie die abschließende Phase ihres Berufslebens gestalten wollten. Doch die gesamte Wahrnehmung des Teams war damals in einer Stressreaktion auf das Überleben der Einrichtung eingeengt und Ihre Not, Frau Baum, konnte nicht gesehen werden. Daraus ist dann ein Teufelskreis entstanden: Sie, Frau Baum, haben das Verhalten als persönliche Ablehnung empfunden und sich verletzt zurückgezogen. Das hat dem Team Ihre unzureichende Belastbarkeit und den Bedarf nach einer ‚starken‘ Leitung bestätigt. Das verstärkte wiederum Ihre Kränkung und das Rückzugsverhalten bei Ihnen.“

Die Erklärungen dienen dem Verstehen der zwischenmenschlichen Dynamik, bringen eine strukturelle und systemische Perspektive mit ein und entlasten die persönliche Ebene. Sie sollen auch den emotionalen Dialog etwas „herunterkühlen“, da jetzt das Ende des ersten Tages erreicht ist und die Nachtpause ansteht.

Ich schließe mit einer Runde ab, in der sich die Teilnehmerinnen äußern. Es sind wichtige Dinge zur Sprache gekommen - sie sind nachdenklich, aber auch erschöpft.

Der zweite Tag

Am nächsten Morgen sind die Teilnehmerinnen pünktlich da. Die Morgenrunde zeigt, dass alle schlecht geschlafen haben, die Richtung von gestern aber stimmig ist.

Der Dialog beginnt mit dem Vorwurf von Frau Baum an ihre Chefin Frau Abel: „Du knickst vor dem Vorstand ein. Ich erwarte von dir dort vertreten zu werden, bei den vielen neuen Anforderungen, denen wir ausgesetzt sind. Ich finde dich zu nachgiebig. Du fühlst dich doch dem Vorstand gegenüber verpflichtet, weil du aufgrund eines persönlichen Kontakts die Stelle bekommen hast. Daher kommt wohl deine unterwürfige Dankbarkeit.“

Frau Abel: „Ich fühle mich von dir ständig kritisiert und mit Frau Rose verglichen. Aber eigentlich macht mir etwas ganz anderes zu schaffen, als du denkst. Im Elternvorstand kommt der Vorsitzende aus dem Bankenwesen und der Stellvertreter ist Jurist. Gegen deren bestimmendes Auftreten und rhetorisch ausgefeilte Argumentationsweise komme ich einfach nicht an. Ich fühle mich oft kontrolliert von ihnen und wie vor Gericht gestellt. Das ist mit dem vorherigen Vorstand ganz anders gewesen. Dann noch die Auseinandersetzungen im Team – ich bin manchmal wie von zwei Seiten im Schraubstock. Zudem ist mir oft meine Aufgabe gar nicht klar, eine Stellenbeschreibung gibt es ja bekanntlich nicht. Ich entwickle mein Leitungskonzept nach Versuch und Irrtum. Das zieht aber eben auch Fehler nach sich. Vor allem macht mir zu schaffen, dass ich ständig wechseln muss zwischen meiner Leitungs- und meiner pädagogischen Funktion.“

Wieder eine Zwischenerklärung

Nachdem ich diese Themen dialogisiert und gedoppelt habe, gebe ich eine inhaltliche Zusammenfassung, um alle etwas von persönlichen Versagensgefühlen zu entlasten. Ich erkläre die schwierige Konstellation der vorgegebenen Machtverhältnisse, die Doppelrolle des Vorstandes als Laien-Arbeitgeber von Profis und Kunde seines eigenen Angebots. Für Frau Abel kommt erschwerend hinzu, dass bei ihr zwei Welten aufeinanderprallen: Die Welt der pädagogischen Sozialarbeit, die geprägt ist von Werten wie Beziehung, Empathie, Harmonie, Rücksicht und Konsens und die profitorientierte Wirtschaftswelt, klar ausgerichtet auf Hierarchie und Autorität.

Im weiteren Dialog, geht es um den Führungsstil von Frau Abel. Sie

sieht sich mehr als Teammitglied mit besonderen Aufgaben denn als Führungskraft. Ihr Leitungsverhalten im Team ist mütterlich-fürsorglich, dem Vorstand gegenüber eher kindlich und verunsichert. Ich erkläre, dass das „Beeltern“ des Teams und das „kindliche“ Reagieren auf den Vorstand Effekte sein können, die mit der Arbeit in einem Erziehungssystem zu tun haben. Erschwerend für Frau Abel ist, ständig zwischen ihrer pädagogischen und ihrer Leitungsrolle pendeln zu müssen.

Auch diese Erklärung wirkt entlastend auf Frau Abel. Sie hat bisher ihre Schwierigkeiten in der Leitungsfunktion immer ihrer eigenen Inkompetenz zugeschrieben. Gleichzeitig wirbt sie beim Team um Verständnis für Frau Abel.

Nach und nach werden auf diese Weise alle zwischenmenschlichen Themen im Dialog behandelt. Erst dann klären wir die Gruppen- und Sachthemen, beispielsweise die Teamsitzungen. Sie verlaufen immer unter Anspannung, so dass dem Team anschließend häufig nicht klar ist, welche Absprachen nun gültig sind. Themen werden nicht richtig zu Ende geführt, dann zwischen Tür und Angel weiterbesprochen, so dass nicht alle davon etwas mitbekommen.

Ich lasse das Team spontan den typischen Ablauf einer Teamsitzung schildern, und schreibe in Stichworten am Flipchart mit unterschiedlichen Farben.

Es kommt ein chaotisches, volles und unübersichtliches Bild dabei heraus. Die Sitzungen laufen wenig strukturiert ab und es gibt immer zu viele Tagesordnungspunkte. Frau Abel hat meist zu wenig Zeit für eine gründliche Vorbereitung, moderiert kaum und lässt den Kolleginnen zuviel Freiraum. Unklar ist, was reine Information ist, was diskutiert werden kann und mitentschieden werden darf.

Frau Abel bekommt durch diese Visualisierung eine direkte Rückmeldung über ihre Defizite in der Sitzungsleitung und deren Auswirkungen. Es muss nichts hinzugefügt werden – es ist allen klar.

Nach weiteren Gruppenthemen wie hoher Krankenstand und ständige Überlastung wird offensichtlich, warum speziell das Thema „Aufnahme von Kindern unter drei“ für Unruhe sorgt. Die personellen und räumli-

chen Ressourcen des Kinderhauses können dies nicht leisten. Alle sind sich einig, dass das in die Konzeptarbeit und in die Gespräche mit dem Vorstand gehört.

Ich registriere, dass der Dialog zwischen den Erzieherinnen jetzt fast wie von selbst läuft, und dass sie schon beginnen, auf die sachliche Arbeitsebene überzugehen. Ich schaue mit ihnen noch einmal auf die Themensammlung und frage nach, ob jetzt nach den knapp fünf Stunden Dialog noch etwas offen sei. Da das

nicht der Fall ist, leite ich über zur Lösungsphase.

Die Lösungsphase

Die Atmosphäre ist jetzt entspannt und belebt, die Ideen fließen leicht. Mit Kartenabfrage und Brainstorming werden Lösungsideen gesammelt und anschließend im Gespräch jeweils auf ihre Realisierbarkeit abgeklopft.

- ▶ Frau Abel will eine Struktur für die Teamsitzung und deren Dokumentation entwickeln und in der nächsten Sitzung vorstellen und erproben.
- ▶ Außerdem wird sie ihre Stellenbeschreibung jetzt angehen und sich klar werden, wie sie mit ihren verschiedenen Rollen transparent umgehen will.
- ▶ Grundsätzlich will sie sich in ihrer Leitungsrolle weiterentwickeln und im Team und Vorstand präsenter sein. Ein Coaching kann sie dabei unterstützen.
- ▶ Frau Chron und Frau Elz wollen die private und die berufliche Ebene künftig mehr trennen und das dem Team deutlich machen.
- ▶ Frau Abel will mit Frau Baum besprechen, welche Möglichkeiten es gibt, sie entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrer körperlichen Situation einzusetzen.

Ich protokolliere alle Vereinbarungen auf einem Flipchart, auch um dem „Alltagsstress-Verschleppungsphänomen“ entgegenzuwirken. Alle

unterschreiben es.

Die Abschlussphase

Die Klärung wird mit der Verabredung eines Nachsorgetermins und einer Abschlussrunde beendet. Die Stimmung ist geprägt von Müdigkeit und Erleichterung, es geschafft zu haben. Alle sind überrascht, wie viel dabei herausgekommen ist, und zufrieden mit den Ergebnissen. Sie möchten diese Kommunikationsqualität in den Alltag hinüberretten. Zum Schluss gebe ich das Zepter an Frau Abel zurück.
(...)

(Auszug aus: Thomann, Christoph, Kramer, Barbara (Hg.): *Klärungshilfe konkret. Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich*. 2013. Reinbek bei Hamburg

Sie möchten mehr wissen oder brauchen Beratung in einer konkreten Situation?

Rufen Sie an unter **02051 311566** und holen Sie sich Ihren

Gratis 30-Minuten Beratungstermin!