



NACHLESE ZUM FORUM AM 8.3.07

Dieses Mal hatten wir mit vielen bedauernden Absagen zu tun und konnten uns deshalb im kleinen Kreis eher persönlichen Themen widmen. Ich bitte deshalb um Verständnis, dass ich beim Versuch, dieses Treffen zusammenzufassen, größtenteils auf Namensnennungen verzichte. Es ging schließlich anhand eines Beispiels um Institutionen im psychosozialen Feld – wie sie sich entwickeln, wie unterschiedlich sie sich davon ausgehend strukturieren, und was man tun kann, um sie in verantwortlicher Position gut in die Zukunft begleiten zu können.

Im konkreten Fall sollen in einer Institution, die in den letzten Jahren stark gewachsen ist, zwei sehr verschiedene Organisationsformen eine gemeinsame Arbeitsbasis behalten bzw. wieder finden: In der Gruppierung, die ursprünglich diese soziale Initiative getragen hat, gilt Gleichrangigkeit – jeder ist phasenweise i.B. auf bestimmte Aufgabenbereiche auch für Leitungssagenden zuständig, jeder wird über alles informiert, um bei allem mitentscheiden zu können, das Team leitet sich selbst, die Zufriedenheit und Identifikation mit der jeweiligen Arbeitsauffassung, Arbeitsgestaltung und mit dem Umgang mit der Zielgruppe ist hoch (Motto: wir wollen klein bleiben und unseren guten Ruf behalten, der uns u.a. auch ermöglicht, unsere KlientInnen vor diversen „Maßnahmen“ zu schützen). In der anderen Gruppierung gibt es eine Projektleitung, die ihre Rolle im Sinn einer stark hierarchischen Funktion und ihre Aufgabe darin versteht, die Organisation „wachsen“ zu lassen – hier sind Information und Entscheidungsbefugnis ungleich verteilt, womit die hierarchisch untergeordneten MitarbeiterInnen aber durchaus zufrieden sind, weil sie sich mehr mit der Zielgruppenarbeit als mit organisatorischen Agenden befassen wollen (Motto: der Job ist anstrengend genug – ich vertraue der Projektleitung).

Schwierigkeiten ergeben sich, wenn beide Gruppierungen, die doch sehr unterschiedliche Arbeitskulturen pflegen, miteinander auf einer übergeordneten Ebene (z.B. Vereinsstruktur) kooperieren müssen. Eine Trennung der Bereiche (Scheidung aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen in der Organisationskultur) scheint aber bedenklich, da in der Folge möglicherweise bestehende „gute“ Dienstverträge durch „schlechtere“ ersetzt werden müssten. Die Frage besteht, wie weit sich vor diesem Hintergrund die inhaltlichen und strukturellen Differenzen minimieren lassen – im Moment wird jede Äußerung der einen Seite als Infragestellung der anderen Seite aufgefasst. Kann man etwas tun, um unter einem Dach zu bleiben und sich gleichzeitig gegenseitig in Ruhe zu lassen?

Teamorientierte Organisationsformen haben naturgemäß mehr Interesse an Themen, über die sich reden lässt, während leitungorientierte Organisationsformen eher Interesse an Lösungen haben, die das Reden unnötig werden lassen. Erstere sind im Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Arbeit grundsätzlich „widerständiger“ (sie lassen es weniger zu, dass in bestehende Mitarbeiterrechte eingegriffen wird), während letztere manchmal – in vorseilendem Gehorsam den diversen Fördergebern gegenüber – ihren MitarbeiterInnen engere Rahmenbedingungen vorgeben. Daraus ergibt sich auch die Frage, was man alles an Rahmenbedingungen akzeptieren muss, um in Zukunft noch gefördert werden zu können. Wie schnell man ausgehend davon in Angst gerät. Und was an Kollektivierung dabei helfen könnte, sich auch davor besser zu schützen.

Anm.: Ich bemerke im Kontakt mit Menschen, die im psychosozialen oder medizinischen Bereich arbeiten, immer wieder, dass es sehr wohl hilfreich ist, wenn sich ein Team seinen Auftraggebern gegenüber als handlungsfähige Gruppe artikuliert und positioniert. Leider wird gerade das naheliegender Weise „von oben“ wenig gefördert – stattdessen beschäftigt man die einzelnen mit Pseudoaktionen und Regelungen und konstituiert eine Assoziation hilfloser Individuen, die sich voreinander und vor den „Hochoberen“ fürchten und froh sind, den bevorzugten Ort (= Arbeitsplatz) weiter in Anspruch nehmen zu dürfen. Dazu gehört auch, dass viele Förderverträge nur mehr für ein Jahr abgeschlossen werden können – eine dauerhaftere Handlungsfähigkeit (auch im Sinn einer Vernetzung mit wichtigen anderen) ist auf dieses Basis schwer möglich (man lebt quasi als Tagelöhner von der Hand in den Mund, was Abhängigkeiten schafft und Ohnmacht konstituiert). Ich stelle mir bei solchen Ausgangslagen ja dann immer die Frage, was sich daraus lernen lässt (in Supervisionen mit Teams, im Umgang mit der eigenen Institution usw.) – und wo Veränderungen ansetzen müssen, damit sich „wirklich“ etwas verändert.)



Im vorliegenden Beispiel zeigt sich das Problem oberflächlich als Konflikt zweier unterschiedlicher Strukturen. Gleichzeitig schwebt im Hintergrund ein sicher sehr viel schwerer aufzulösender ideologischer (also Werte-)Konflikt – die verschiedenen Strukturen sind dafür nur der Schauplatz. Wertekonflikte produzieren narzisstische Kränkungen, welche wiederum potentielle Eskalationen und in der Folge Handlungsunfähigkeit befürchten lassen. Das führt oft dazu, dass Lösungen primär auf der strukturellen (weil leichter lösbaren) Ebene gesucht werden – man einigt sich da und dort auf Vorgangsweisen und arbeitet diese regelhaft ab mit der Gefahr eines bloßen „so tun als ob“. Inhaltliche Konflikte werden vor dem Hintergrund eines massiven Konkurrenzkampfes um Fördergelder unter den Teppich einer kooperativ agierenden Struktur gekehrt. Manchmal bietet die Nutzung der strukturellen Ebene aber auch Möglichkeiten, die eigene inhaltliche und ideologische Position besser durchsetzen zu können (in einem Verein z.B. ist der Vorstand das offizielle Leitungsgremium – dieser Vorstand kann andere Funktionsträger auch verpflichten, dieses oder jenes zu tun; es gibt grundsätzlich die Möglichkeit, einen Betriebsrat zu installieren und diesen die Belegschaft in einem solchen Vorstand vertreten zu lassen usw.).

Wichtig scheint – bei aller Kooperationsbereitschaft auf der strukturellen Ebene – die eigene inhaltlich-ideologische Position klar zu vertreten und sie nicht unter dem Motto „ich mach halt meines, du deines – beides ist ok“ zu verwässern. Interessant scheint auch zu sein, in welchen Bereichen sich das aktuelle „Wir“ eines Arbeitsteams besonders deutlich zeigt – im konkreten Beispiel gibt es ein gefühltes „Wir“, das sich auf die eigene Gruppierung in der Institution bezieht (der „Ursprungsgeist“), und ein auf dem Papier bestehendes „Wir“, das die ganze Institution (v.a. in ihrem Kampf um Fördergelder) verpflichten will.

Und wozu verhilft bei solchen Themen, wo es letztlich um Zusammenbleiben oder Trennung geht, eine Organisations- oder Teamentwicklung? Wer wird damit überhaupt beauftragt? Vor welchem ideologischen Hintergrund bzw. vor welcher persönlichen Interessenslage operieren die so Beauftragten dann? Und worin besteht die Zufriedenheit mit deren Arbeit, die ihnen weitere Aufträge ermöglicht? (Dazu gibt es übrigens auch unter „Materialien“ einen Text: Reflexionen IV, Punkt 6) Im konkreten Fall raten die OE von einer schnellen Trennung der Gruppierungen in dieser Institution ab – es sei noch etwas zu bewältigen. Aber was ist das genau? Und wer verlangt es?

Ich persönlich hatte im Zuge des Gesprächs immer Schwierigkeiten, den Satz zu hören: „...und die anderen auch!“ (z.B. „wir arbeiten gut – und die anderen auch!“). Darf eine Einrichtung, die sich mit Integration (von was auch immer) befasst, die eigenen Werte, die eigene Arbeitskultur vertreten, verteidigen, schützen? Darf sie die ihr fremdere Kultur in diesem Kampf entwerten? Oder muss im Dienst der Kooperation alles gleich viel gelten (Anm.: weil ja doch „nur“ alles ein Konstrukt, eine Geschichte ist)? Darf ich die Arbeitsweise meiner KollegInnen angreifen – oder muss ich sie im Dienst der Kollegialität dabei unterstützen, etwas weiter zu machen, das mir arbeitsinhaltlich gar nicht gefällt – so als handelte es sich um einen geschützten Arbeitsplatz? Es besteht ein großer Unterschied, ob man sich in einer Organisation mögen muss – oder ob man sich mögen und dennoch auseinandergehen bzw. sich voneinander differenzieren kann.

Wir redeten dann noch eine Weile über Integration. Reithmayr meinte, dass man sich fragen solle: Was meint Integration? Was soll Integration? In wessen Auftrag wird integriert? Das Wort „Integration“ sei so positiv belegt, dass man gar nicht dagegen sein könne. Damit verbunden sei oft die Forderung: „Sei integrierbar und integrationswillig!“ (vor dem Hintergrund der Vorgabe, es gäbe dann auch noch einen Arbeitsmarkt für Menschen, die sich integrieren lassen). Im Austausch zeigte sich dann wieder einmal, dass man im Dienst der Klienten in diesem Kontext dann oft grenzgängerisch, an der Grenze zur Illegalität unterwegs sein müsse.

SABINE KLAR