

KOOPERATION IN UND MIT INSTITUTIONEN

Ich bin mit dem Thema Kooperation in sehr unterschiedlichen Praxisfeldern befasst:

Als Leiter einer Bundeszentralen Fortbildungsstätte, der **AKADEMIE MÜNSTER**, ist diese Leitungsrolle Ausdruck einer sehr aufregenden Entwicklung, die mich und meine Kollegen, die ehemaligen Dozenten und Dozentinnen der Kath. Akademie für Jugendfragen, erfasst hatte, als sich die Struktur der alten Einrichtung veränderte, und wir Mitarbeiter beschlossen hatten, dieses Konzept in einem neuen Verein zu erhalten. Wir wollten unsere kooperativen Bezüge erhalten, und mussten neue Kooperationsformen und Rollen entwickeln in einem Prozess, in dem alle Formen einer Institutionalisierung ungesichert waren. Nach inzwischen besserer Institutionalisierung interessiert mich die Frage der Kooperation in der Rolle des Leiters einer Gruppe von Fachkolleginnen und -kollegen.

Als Dozent in inzwischen 15-jähriger Fort- und Weiterbildungsarbeit und als Trainer für Gruppendynamik habe ich zahlreiche Kurse geleitet, in denen die Frage der Kooperation Inhalt des Lernens und der Didaktik ist. Seit ca. 1970 verfolge ich die Entwicklung der Gruppendynamik in Deutschland aktiv.

Als Team- und Organisationsberater bin ich in zahlreichen Institutionen angefragt, mitzuhelfen, Beziehungs- und Organisationsstruktur zu verstehen und Kooperationshemmnisse zu beseitigen.

1. Zur Entwicklung der Auseinandersetzung mit Kooperation

Reden wir über meinen Großvater. Er war Einkaufsleiter einer großen münsterländischen Textilfirma und 10-tes Kind eines großen Bauern. Er hatte eine klare Vorstellung von Hierarchie und Rolle. Es war ihm klar, welche Aufgabe er für "seinen" Betrieb zu erledigen hatte, es war klar, wer ihm übergeordnet war und wer ihm untergeben war. Er hatte als Lehrling in der Firma angefangen und schied mit 65 Jahren aus "seiner" Firma aus. Im Laufe dieses langen Berufslebens hat er sicher den Begriff Kooperation selten oder nie in den Mund genommen oder diesen Begriff mit Vorstellungen über seine Arbeitsrolle in Verbindung gebracht. Seine Vorstellungen über Zusammenarbeit waren mechanische Vorstellungen über ein Uhrwerk, in dem die Räder ineinandergreifen und ein jeder an seinem Platz das tut, was er tun muss und was ihm zusteht. Ebenso waren die sozialen Kontakte organisiert. Dieser münsterländische Ort hatte eine - sicher nicht ungebrochene aber doch in weiten Bereichen intakte - Sozialstruktur, die auch den sozialen Umgang in der Freizeit regelte. So gehörte zu bestimmten Arbeitsrollen und Einkommensverhältnissen auch gleichzeitig die Mitgliedschaft in der "Gesellschaft Erholung", wie der dort ansässige Klub für die Unternehmensleitung, Leitende Angestellte



und die weiteren Honoratioren der Stadt, nämlich Apotheker, Ärzte usw. hieß. Der Gesellschaft war dann auch ein Tennisklub angeschlossen, der die Mitgliedschaft durch den Sozialstand bestimmte.

In dieser relativ sicheren Rollenwelt gab es kein Nachdenken über Kooperation, sondern ein Nachdenken über die Gefahren, die darin bestehen, wenn jemand seine Berufsrolle - und damit eng verknüpft auch seine soziale Rolle im Ort - verlässt, schlecht ausfüllt und jenseits der allgemein gedachten Wege definiert.

Kooperation war in diesem Sinne ein Zusammenspiel von Rollenträgern, deren Aufgaben weitestgehend vordefiniert waren, denen innerhalb der Auffassung über das Handeln in der eigenen Rolle relativ wenig Spielraum gewährt wurde und die mit Ihren Rollen in einem Stück spielten, das wie ein Klassiker am Provinztheater "schon immer so gespielt wurde", und in dem für die Einübung der Rollen es zwei wichtige Voraussetzungen gab: 1. Man hatte einen klaren Weg und genügend Zeit, seine Rollen zu lernen und zunehmend Verantwortung zu übernehmen und 2. man lernte Rollen für ein Stück, von dem man annahm, dass es wie die Oberammergauer Passionsspiele immer in festgelegter Form weiter bestehen würde.

Natürlich habe ich bisher einiges vereinfacht und die auch interessanten Brüche, Krisen und Skandale dieser überschaubaren Welt ausgelassen, die schon immer dieses Stück begleiteten und darauf hinwiesen, dass das Leben nicht so einfach und oft statisch zu ordnen ist.

Ich weiß nicht, mit welchen Gefühlen Sie diese Schilderung begleiten. Ich vermute auch mit einer gewissen Ambivalenz von beruflich Handelnden, die der schwierigen Situation ausgesetzt sind - anders als mein Großvater - häufig zu erleben, dass die berufliche Rolle etwas ist, das häufig neu definiert wird und definiert werden muss, das oft in der schwer überschaubaren Dynamik von Teamentscheidungen und Mitarbeitern seine Relativierung erfährt. Um im Bild einer Theateraufführung zu bleiben: Hier wäre es dann mehr eine Aufführung des Living-Theatres, wo die Schauspieler Text, Inhalt und Rollengestaltung als Gruppe miteinander entwickeln und sich dabei auf einen offenen Prozess einlassen müssen. Ich werde auf diesen Gewinn, der auch ein Verlust ist, noch zurückkommen.

Bleiben wir noch einen kurzen Moment bei der Geschichte.

Es war 1968, als Studenten den "Muff von 1000 Jahren unter den Talaren" anprangerten und Teilhabe an gesellschaftlicher Entscheidungsgewalt forderten. Der Vietnamkrieg war kein fernes Abenteuer in der sogenannten Dritten Welt, sondern ein Problem westlicher Zivilisation, mit dem es sich auseinanderzusetzen galt. Der Besuch des Schahs wurde nicht zu einer bekannten Seifenoper der Regenbogenpresse, sondern wurde zum Symbol der Selbstverständlichkeiten, in denen repressive Systeme unhinterfragt sich selbst inszenieren. Es gab eine begeisterte Mehrheit der damaligen Studentengeneration, die ihre Funktion auch darin wahrnahm, Selbstverständlichkeiten auf den Kopf zu stellen, Fragen zu formulieren und die repressive Gewalt gesellschaftlicher Entscheidungsprozesse zu enttarnen. Die Gesellschaft war irritiert und antwortete mit einer Verstärkung repressiver Gewalt auf diese Bewegung, die vorwiegend damit beschäftigt war, die vorgegeben Rollen und Rollenerwartungen zu hinterfragen. Hier waren Menschen auf der Straße, die - anders als mein eingangs beschriebener Großvater - sich nicht mehr sicher waren, ob die ihnen bereitgestellten Rollen noch den Anforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft entsprechen. Die Welt war nicht so überschaubar strukturiert, wie die münsterländische Textilstadt. Wesentliche Bedingungen galten nicht mehr:

Das "Stück" in dem Studenten, die sich auf einen Beruf vorbereiteten, mitspielen sollten hatte erstens keine klaren Rollen mehr. Die Inszenierung stand zur Disposition, da die alten Produktionsverhältnisse in einem flexiblen Markt nicht mehr funktional waren. Und zweitens war niemand in der Lage, zukünftige Rollen ausreichend aus der Tradition zu begründen und 3. für die Zukunft als verbindlich zu sichern. Ebenso gab es 4. nicht - mehr - die selbstverständliche Zeit der stufenweisen Übernahme beruflicher Rollen.

Das Gleiche gilt natürlich auch für die Gestaltung privater Rollenbezüge. Es entwickelten sich neue Wohnformen. "Beziehungen" war ein weit strapaziertes Wort. Eine repressive Sexualmoral passte wenig zu dieser Zeit des Aufbruchs. Aber sie passte auch zugleich wenig zu einem Wohlstand, den

die Jahre zuvor produziert hatten. Zu dem geforderten flexiblen, bedürfnisorientierten Verbraucher gehörten neue Werte der Moral und Ordnung. Und so wurden auch alle Rollen und die repressive innere und äußere Gewalt der Rollengrenzen hinterfragt. Was der Studentenbewegung die Kommunen und später andere Wohnformexperimente waren, war im bürgerlichen Lager Oswald Kolle und Helga.

Die Studentenbewegung war nicht nur eine Studentenbewegung, sondern war ein Ereignis und Prozess, der nicht nur für Studenten, sondern auch für die Generation derer, die im Produktionsprozess standen, galt. Die Themen und die Form des Protestes und des Aufweichens alter Rollenvorstellungen waren sehr unterschiedlich. Aber auch die bürgerliche Seite der Gesellschaft war einem verunsichernden Wandlungsprozess unterworfen. Man war miteinander verbunden in der großen Verunsicherung der Rollen und der dazu passenden Beziehungen und konnte doch nicht miteinander reden.

In dieser Zeit habe ich oft in Studentenbuden eine Bilderfolge gesehen, die Sie möglicherweise auch gut kennen: Auf dem ersten Bild - gemalt im chinesischen Realismus der Kulturrevolution - sieht man einen kleinen Chinesenjungen, der vergeblich versucht eine Rübe aus dem Boden zu ziehen. Auf dem nächsten Bild sind dann noch mehrere Chinesenkinder dazugekommen und mit vereinten Kräften bewältigen sie die überdimensionale Rübe.

Die politische Moral ist einfach: Wenn alle sich bemühen und zusammenarbeiten, werden auch schwierige Aufgaben einfacher. Viele sind mehr als einer. Und noch eine Idee zeigte das Bild: Alle waren in gleicher - nicht differenzierter - Art und Weise an dem Zustandekommen der Arbeitsleistung und des Erfolges beteiligt.

Die Gruppe war die (Wieder-)Entdeckung dieser Zeit!

1966 hatten sich in Frankfurt unter der Führung von Tobias Brocher Sozialwissenschaftler zusammengefunden, die sich im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik als Gruppendynamiker organisierten. Sie hatten Anteil an den Experimenten Kurt LEWINs, der sich in verschiedenen Seminaren für die Dynamik kleiner Gruppen interessierte. Diese Gruppe wurde schnell größer und es entstand eine sehr erfolgreiche Bewegung gruppenspezifischer Trainings. Viele Tausend Studenten und vor allem Mitarbeiter aus pädagogischen und helfenden Berufen investierten Zeit und Geld, um zu diesen Trainings zu fahren. Und auch leitende Mitarbeiter aus der Wirtschaft machten sich auf, über Gruppen zu lernen. Der Anmeldestand dieser - nicht gerade preiswerten - Veranstaltungen war oft dreimal so groß, wie Plätze zur Verfügung standen. Heute ist die Lage der meisten Institute, die Trainings anbieten, sehr anders. Die Ausschreibung eines gruppenspezifischen Trainings bedeutet zugleich für den Veranstalter auch das Risiko, genügend Interessenten für eine solche Veranstaltung zu gewinnen.

Erinnern wir uns an meinen Großvater:

Er hatte eine klare und ungebrochene Vorstellung von seiner sozialen Rolle und der Organisation von Arbeitsbeziehungen. Er kannte den Rahmen, in dem er sich bewegen konnte, und er wusste oder ahnte von den Sanktionen, wenn er den Rahmen verließ.

Das zentrale Arbeitsmittel / Arbeitsprinzip gruppenspezifischer Trainings ist das FEEDBACK. Sicher hat auch mein Großvater Feedback bekommen, und auf jeden Fall dann, wenn er versucht hatte, seine Rolle entgegen den Vorstellungen seiner betrieblichen oder privaten Umwelt zu gestalten, vielleicht auch wenn er besonders erfolgreich war. Feedback war z. B. auch die Gehaltserhöhung. Nur diente dieses Feedback der sozialen Sanktion und stand im Dienst der Rollen- und Traditionssicherung.

Jetzt gab es jedoch ein neues Verständnis von Feedback: Man wollte wissen, wer man ist, was in einem steckte, wie man persönlich auf andere wirkte. Und dieses Wissen über die Wirkung des eigenen Verhaltens sollte dazu beitragen, einen persönlich größeren Verhaltensspielraum zu entwickeln, neue Wege beschreiten zu können und die Grenzen der Rollenzwänge zu erweitern. Es ging darum, eine größere Bandbreite der eigenen ambivalenten Anteile leben zu können, z. B. nicht entweder aktiv oder passiv-gewährend zu sein quasi als Charaktereigenschaft, sondern beides zeigen zu kön-

nen in unterschiedlichen Situationen, je nach Anforderung und Bedürfnis. An diesem Prozess wäre mein Großvater nicht interessiert gewesen. Die Folgen solcher Feedbackprozesse und die dadurch eingeleiteten Veränderungen hätten ihn in kaum ertragbare Konflikte mit seiner Umwelt gebracht.

So logisch und einleuchtend die politische und die Beziehungsmoral des Bildes der kleinen Chinesenkinder war, so schwierig war jedoch, diese Moral zu verwirklichen. Kooperationsbeziehungen von Gleichen waren kompliziert. Wir wollten alle an der "Rübe" anfassen helfen, und doch waren wir eben nicht "wie die Kinder" auf diesem Bild. In uns steckte die Arbeits- und Beziehungswelt des schon zitierten Großvaters. Wir mussten umlernen. Und die angewandte Gruppendynamik schien das ideale "Erziehungsinstrument" zu sein.

1972 erschien Horst Eberhard Richters Buch "Die Gruppe - Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien". Das war ein Programm!

Es bildeten sich neue Arbeitsstrukturen:

- An den Universitäten und in den Schulen wurde Gruppenarbeit zum pädagogischen Allheilmittel. Solche Vorträge - wie dieser hier auch - waren absolut verdächtig.
- In den verschiedenen Arbeitsfeldern - vor allem in Arbeitsfeldern der Bildungsarbeit und der sozialen Arbeit - wurde das TEAM und damit die Gruppe als die wesentlichste Arbeitsform installiert. Das Team war eine Antwort auf die hierarchische Arbeitsstruktur und der mit ihr verbundenen Rollendifferenzierung unter dem Aspekt der Macht.
- Auch in Wirtschaftsbetrieben wurden Gruppen gebildet, die in Teamarbeit ihre Arbeit organisierten. Die - berechnete - Hoffnung war, dass kleine Organisationseinheiten von Gleichen in einem dialogfreudigen Klima in der Lage sind, Ideen und Innovation zu produzieren, wie sie in der Betriebswelt - der mein Großvater angehört hatte - an der Begrenztheit der Rollenmöglichkeiten und der Vorstellung des Einzelunternehmers scheiterte. Natürlich führten veränderte Produktionsbedingungen und Konzentration wirtschaftlicher Macht auch an die Grenze eines Produktionsmodells des Familienunternehmens und der damit verbundenen Unternehmensstruktur. Direkt unterhalb dieser Unternehmensleitung verwirklichte sich - zumindest strukturell - die Idee der Gruppe von potenziell Ranggleichen. Auch in der Produktion machte z. B. Volvo Experimente mit der Gruppe und stellte Teile der Fließbandproduktion um in eine Autoproduktion, in der eine Gruppe miteinander einen großen Teil der Fertigung EINES Autos übernimmt.
- In der Psychiatrie gab es - vor allem aus Norditalien - Ideen und Konzepte gemeindenaher psychiatrischer Versorgung, die es notwendig machten, das alte hierarchische Chefarztprinzip neu zu überdenken, und in multiprofessionellen Teams neue - patientenorientierte - Arbeitsstrukturen zu installieren. Die "Therapeutische Gemeinschaft" als Therapie- und Arbeitsorganisationsprinzip aber auch als Beziehungsprinzip machte die Neudefinition von Rollen nötig. Mit der Entdeckung der Gruppe wurde die Gruppe auch zunehmend als therapeutisches Medium genutzt.
- Die Heimpädagogik ist und war ein weiteres Feld, in dem die Idee der Gruppe in zweierlei Hinsicht auf sehr fruchtbaren Boden stieß: Die Gruppe der Kinder und Jugendlichen (Peers) wurde zunehmend mehr in den Blick genommen als ein Ort, an dem Sozialisation durch die Gruppe passiert. Und zweitens war das Team der Erzieher und Sozialarbeiter eine Gruppe, in der die Frage der Kooperation entscheidend war für die Herstellung günstiger Arbeitsbeziehungen, die dann auch Grundlage und Bedingung einer Pädagogik der Gruppe und durch die Gruppe wird.
- Die Kindererziehung entdeckt die Gruppe. Eltern organisieren Kindergruppen. Die Idee der anti-autoritären Erziehung ist zugleich auch eine Idee der Selbsterziehung und noch mehr der Selbstverwirklichung in und durch die Gruppe. Und wahrscheinlich werden die Mitarbeiter und Vorstandsmitglieder dieser Beratungsstätte auch interessante Auskunft geben können, wieweit sie und Ihre Vorstellungen dieser Organisation in der Tradition der "Wiederentdeckung der Gruppe" stehen.

Sie können diese Liste mit Ihrer Erfahrung ergänzen. Es würde den Rahmen sprengen auf die verschiedenen Phänomene noch ausführlicher - wie es nottäte - einzugehen. Ich habe diese Entwick-

lung hier angedeutet, um deutlich zu machen, welche Bedeutung und neue Geschichte die Auffassung von Arbeitsorganisation hat, in der KOOPERATION wichtig wurde.

Ich fasse den ersten Teil zusammen:

1. Kooperation ist eine Antwort auf allgemeine Rollen- und Lebensplanungsverunsicherung.
2. Kooperation ist eine Vorstellung von der Organisation von Arbeitsrollen und Beziehungen, die Antwort geben soll auf veränderte und komplexere Arbeitsbedingungen.
3. Kooperation ist eine Antwort auf als dysfunktional erlebte Hierarchie und der damit verbundenen ungleichen Verteilung von Macht und Einfluss.
4. Kooperation ist ein Arbeits- und ein Sozialisationsprinzip, das für die Organisation von Zusammenarbeit professioneller Arbeiter ebenso gilt, wie für die Organisation von Erziehungsprozessen, therapeutischen Beziehungen und Klientensettings.
5. Voraussetzung für Kooperation ist die Idee der Gestaltung von Sozialisationsprozessen und Arbeitsorganisation durch die Gruppe von im Prinzip Gleichen (in differenzierten Rollen - wie ich noch weiter unten ausführen werde).

Kommen wir nun zum zweiten Teil meiner Ausführungen, in denen ich mich mit den Bedingungen von Kooperation in Organisationen und deren individuellen wie auch institutionellen Voraussetzungen beschäftigen will.

2. Kooperation in Institutionen

Wenn es denn alles so einfach wäre wie auf der Bildfolge mit den kleinen Chinesenkindern, müssten wir uns mit diesem Thema nicht weiter beschäftigen. Aber - wie Sie selber wissen - ist das alles sehr viel komplexer.

Soweit ich über institutionelle Erfahrungen spreche, werde ich mich in meinen Ausführungen auf den Bereich beschränken, in dem ich die meisten Erfahrungen habe, den Bereich sozialer Arbeit und Therapie.

Individuelle Voraussetzungen

Mitgliedschaft in Institutionen

Mitglied bzw. Mitarbeiter in einer Institution zu sein, ist immer auch zugleich eine Kränkung der eigenen oft wenig bewussten Vorstellungen von Omnipotenz. Es mag dem zitierten Chinesenkind nicht bewusst gewesen sein, aber um überhaupt in die Lage versetzt zu werden, nach anderen Kindern zu fragen, die mithelfen, an der Rübe zu ziehen, oder auch in der Lage zu sein, ein mögliches Angebot der anderen Kinder anzunehmen, muss unser kleiner Chinese sich zunächst einmal die eigene Unzulänglichkeit beim Ziehen großer Rüben eingestehen. Das klingt banal. Doch wir sind hier bei einem wichtigen Moment der individuellen Bedingungen für Kooperation. Die Notwendigkeit von Kooperation hat auch immer mit der Notwendigkeit der Einsicht in die eigene Begrenztheit von Kraft, Mitteln und Potenz zu tun. Wir brauchen notwendigerweise den bzw. die anderen. Zu diesem Zweck organisiert sich berufliche Arbeit in Institutionen. Und unsere Mitgliedschaft in Institutionen ist somit immer verbunden mit der Kränkung, nicht alles alleine besser zu können.

Natürlich wissen wir das und werden es auf Anfrage auch kaum in Zweifel ziehen; jedoch im konkreten Vollzug der täglichen Arbeit gibt es zahlreiche Situationen, in denen wir vor der Frage stehen, ob wir es selber und alleine machen wollen, oder ob wir andere mit hinzuziehen wollen, oder andere um einen Rat fragen.

Ein Beispiel:

In einer großen Behinderteneinrichtung bestand ein Missstand, der behoben werden sollte, in der Tatsache, dass Klienten, die in einer akuten Krisensituation waren, in andere Häuser abgeschoben wurden, die irgendwann auch am Rande ihrer Kapazität angelangt waren. Die Mitarbeiter waren mit dieser Praxis nicht mehr einverstanden, und in der Analyse wurde deutlich, dass die Mitarbeiter schon gewillt waren, Patienten in akuter Krise zu unterstützen und ihnen den gewohnten Rahmen zu erhalten. Allerdings meinten sie, dass sie für solche Situationen nicht genügend ausgebildet und gerüstet seien, und dass diese Situationen von ihnen oft soviel Kraft erforderten neben ihrer normalen Arbeit, dass sie sich hier Unterstützung von außen wünschten. Diesen Mitarbeitern war in einem ersten Schritt gelungen, ihre Begrenztheit nicht mehr durch Ausgrenzung zu agieren, sondern sich diese Begrenztheit zuzugestehen und Hilfe zu verlangen.

Die Institution reagierte auf diese Situation mit den Möglichkeiten einer großen Institution und schuf ein Krisenteam. Dieses Team sollte - wie eine Feuerwehr - für die genannten Krisen zur Verfügung stehen und die Mitarbeiter beraten und tatkräftige Hilfe anbieten. Es wurden dafür 4 Mitarbeiter für die gesamte Einrichtung eingestellt.

Ich wurde mit diesem - zunächst sinnvoll erscheinenden Modell - beschäftigt, als trotz zahlreicher Krisensituationen der Patienten dieses Team nach inzwischen halbjähriger Existenz noch nicht einen einzigen Kriseneinsatz hatte. Die Analyse zeigte das Problem: Über den Einsatz dieser "Krisenfeuerwehr" entschied einzig und allein ein Mitglied des Leitungsteams dieser riesigen Einrichtung. Der Weg von der Krise eines Patienten und dem Zugeständnis der Hilfsbedürftigkeit der Mitarbeiter, die mit diesem Patienten zu tun hatten, ging von den Mitarbeitern zur Hausleitung. Wenn diese auch sagte, dass hier Hilfe von Nöten war, ging die Anfrage an den zuständigen Arzt des Hauses, wenn der dann auch der Meinung war, dass man sinnvollerweise nicht mit Medikamenten alleine reagieren sollte, ging die Anfrage weiter an die Gesamtleitung der Einrichtung, die dann erst das Krisenteam in das entsprechende Haus beordern konnte. Versuche der Mitarbeiter, sich direkt an dieses Team zu wenden, gab es zahlreiche, aber aufgrund der vorgegebenen Wege war kein Einsatz möglich. Kooperation zwischen diesen beiden Teilinstitutionen einer großen Institution konnte erst passieren, wenn zahlreiche Mitglieder der Institution gleichzeitig ihre Grenzen eingestanden hätten. Und dazu war es nach einem halben Jahr noch nicht gekommen.

Keiner der Beteiligten hat jedoch auf die Frage nach dem Sinn des Krisenteams eine negative Antwort gegeben. Alle waren sich darüber im Klaren, dass diese Kooperation mit der Teileinrichtung sinnvoll ist, aber erst wenn alles andere versucht ist. Und wer definiert das!?

Ich glaube dieses Beispiel illustriert sehr gut die Tendenz in Institutionen, immer wieder ungute Kompromisse einzugehen zwischen Autonomie - und der damit verbundenen Vorstellung von Größe und Potenz - und Abhängigkeit, die Voraussetzung für das Eingehen kooperativer Beziehungsformen ist.

Kooperation setzt Ichstärke voraus.

Wenig ichstarke Leiter und Mitarbeiter sind nicht in der Lage, kooperative Arbeitsformen zu gestalten. Zu einer Beschreibung einer professionellen Rolle gehört ein Bewusstsein über die Möglichkeiten und die Grenzen dieser Rolle. Sind diese Voraussetzungen schwach ausgeprägt, gibt es bei Mitarbeitern die Tendenz des Verschwimmens in der Gruppe/dem Team und bei Leitern die Tendenz der Überschätzung der eigenen Macht und Kompetenz.

Ichstärke ist nicht nur eine individuelle Variante der Voraussetzungen für Kooperation, sondern auch ein Attribut, das Institutionen oder Teilsysteme von Institutionen (Teams) kennzeichnet. Es handelt sich dabei um Institutionen, die sich sehr schwer tun, Ihre Aufgabe zu beschreiben, oder die sich gegenüber ihrem Umfeld in einer defensiven Position befinden. Es sind manchmal auch Institutionen, die sich mit Klienten beschäftigen, die wenig Ansehen genießen. Oder es gibt Prozesse, in denen - z. B. aufgrund von Personalmangel - Mitarbeiter ins "kalte Wasser geworfen werden" ohne dass sie genügend Zeit hatten, ihre Rolle zu finden.

Zu den Mitarbeitern:

Sie kennen möglicherweise Teams, in denen ein großer Teil der beruflichen Arbeitsleistung in die Herstellung guter Beziehungen investiert wird. Oberflächlich betrachtet sind diese dann Teams, die sich im besonderen Maße um die Schaffung guter Kooperation bemühen. Eine genaue Analyse wird dieses jedoch in Zweifel ziehen. Es gibt oft eine große Angst vor Differenzierung unter dem Motto: "Solange wir alle zusammen und gleich sind, sind wir der beängstigenden Frage enthoben, worin wir uns unterscheiden, und was wir mit unserer Unterschiedlichkeit füreinander und für unsere Klienten sein können." Die Gruppenidee ist die des zitierten Bildes der kleinen Chinesenkinder. Die Rollensicherheit entsteht durch die vermeintliche Gleichheit ("Ich bin wie Du und Du bist wie ich"). Dieses produziert natürlich auf der Kompetenzebene einer Institution nur ein Mittelmaß, auf der Ebene der Organisationsstruktur das Fehlen jeglicher Aufgabenteilung und auf der Ebene des Entscheidens in Institutionen eine große Energieverschwendung für die sogenannte Klärung von Beziehungen. Die Gruppe der Mitarbeiter ist verbunden in gegenseitiger Abhängigkeit (und nicht in Kooperation). Die Ursachen solcher Prozesse sind in der Angst vor Differenzierung zu sehen. Diese Angst wird durch äußere fantasierte oder/und reale Bedrohung verstärkt. Es entwickeln sich familienähnliche Kulturen mit fehlenden oder schwachen "Eltern" und einer Fantasie der "Kinder", zu früh und nur ungenügend die "Eltern" ersetzen zu müssen.

Zu der Leitung:

Eine Krankenhauskette übernahm in einer Ortschaft zwei Suchtkliniken und mit diesen Kliniken auch den Chefarzt, der beide Häuser leitete. Nach einiger Zeit wurde in diesem Ort eine dritte Klinik für Psychosomatik unter der Leitung desselben Chefs eingerichtet. Dieser Arzt leitete nun drei Kliniken. Da er aber nicht zu jeder Zeit in jeder Klinik sein konnte, brauchte er verlässliche Mitarbeiter, die Leitungsteil-Funktionen in den jeweiligen Kliniken übernahmen. Die Psychosomatik war konzeptionell mit einem deutlichen Schwerpunkt für Psychotherapie ausgerichtet, und so war es folgerichtig, dass für die Unterleitung dieser Klinik eine fach- und leitungskompetente Mitarbeiterin eingestellt wurde. Diese Mitarbeiterin war eine Psychologin. Eines der Probleme einer solchen Klinik ist die Auseinandersetzung zwischen somatischer Medizin und Psychotherapie. Nur wollte das Schicksal, dass diese Psychologin dem Chef auf dem Gebiet der Psychotherapie überlegen war - ohne diese Überlegenheit dauernd auszuspielen. Nun hat der Chef schon drei Häuser und eine in dieser Gesellschaft bedeutende Ausbildung als Arzt. Trotzdem ließ ihm diese Kompetenzunterschiedlichkeit keine Ruhe. Nach drei Jahren wurde die Psychologin entlassen. Die stellvertretende Leitung wurde einem in Psychotherapie nicht sehr erfahrenem Oberarzt übergeben, und die dann vakante Stelle der Psychologin im Stellenplan der Klinik wurde ausgeschrieben für einen Assistenzarzt mit "Interesse an Psychotherapie" (Man beachte hier: Kompetenz wurde durch Interesse ersetzt). In der gleichen Stellenanzeige nennt sich der Chef Psychoanalytiker, obwohl er diese Qualifikation nie erworben hat.

Ich beschreibe dieses Beispiel aus zweierlei Gründen:

Um die These zu belegen, dass die Fähigkeit zu Kooperation zugleich eine persönliche und strukturelle Frage ist. Dem beschriebenen Chef fehlt der Glaube in die eigene Kompetenz für die Gebiete, in denen er etwas kann (dieses ist die Persönlichkeitsvariante), und gleichzeitig ist die Fähigkeit zur Kooperation verbunden mit der Notwendigkeit des Teilens von Macht. Und eben diese Macht ist in dem Beispiel auch eng verknüpft mit der strukturellen Macht bestimmter Berufsgruppen.

Damit komme ich zu einem weiteren Problemfeld der Kooperation in sozialen und therapeutischen Arbeitsfeldern, der Frage der Kooperation in multiprofessionellen Arbeitsfeldern.

Solange wir Verhalten von Klienten betrachten als etwas, das objektiv zu beschreiben ist, und das relativ unabhängig von der sozialen Situation und den jeweiligen Beziehungspartnern als Störung bemerkbar bleibt, bewegen wir uns in einem Feld objektivierender Behandlung und könnten diese

Behandlung, soweit sie sich in Institutionen vollzieht, auch getrost so organisieren, wie den münsterländischen Textilbetrieb meines eingangs erwähnten Großvaters. Jedoch gestaltet sich soziale und therapeutische Arbeit als eine Arbeit in der Beziehung (wie in dieser Tagesstätte in der Beziehung zwischen Kindern und Erziehern und Heil- bzw. Sozialpädagogen). Beziehungen sind aber nun einmal nicht gleich. Noch bedeutsamer wird dieses in Institutionen, die mit schwer und früh gestörten Patienten arbeiten.

Kennzeichnend für solche Institutionen ist die Notwendigkeit multiprofessioneller Zusammenarbeit. So finden wir z. B. in einem Team Krankenschwestern und -pfleger, ErzieherInnen, SozialarbeiterInnen, Psychologen(innen) und MedizinerInnen, die damit befasst sind, den jeweiligen Patienten Gutes angedeihen zu lassen. Für die Regelung der Grenzen und Kompetenzen gibt es nur zum Teil Modelle, nach denen die einzelnen Berufsgruppen ihre Selbstverständlichkeiten regeln können. Ein großer Teil bleibt undefiniert mit allen Vor- und Nachteilen, wie sie schon beschrieben wurden. Die Tendenz, sich in der Frage der Macht auf die Berufsrollenhierarchie zurückzuziehen, ist der schnellste und naheliegende Weg, denn hier entsteht sofort Sicherheit im Handeln. Dabei wird jedoch auf Dauer das Prinzip der Multiprofessionalität ausgehöhlt. "Wer hat denn schließlich hier die Gesamtverantwortung!" ist ein wichtiges Argument in dem sinnvollen Bereich abgrenzbarer Berufskompetenz, die sich nicht demokratisieren lässt; dieser Satz wird aber eben so schnell zu einer Floskel der Wiederherstellung tradierter Machtunterschiede und zur Beendigung der schwierigen Aufgabe der Kooperation wie auch in dem oben erwähnten Beispiel eines Klinikleiters).

Otto KERNBERG¹ begründet die Notwendigkeit von Kooperation in der psychotherapeutischen Institution mit der Beziehungsdynamik, die vor allem schwer gestörte Patienten aufgrund ihrer Psychodynamik in Institutionen ausbreiten. Das vielschichtige konzeptionelle, personelle Beziehungsangebot in verschiedenen Beziehungsfeldern (informellen und institutionalisierten Settings) ermöglicht dem Patienten in der Übertragung auf die Gesamtsituation z. B. auf die Klinik, nicht-integrierte Anteile seines Ichs auf verschiedene Beziehungspartner und Beziehungssituationen zu verteilen². So wie es Aufgabe des Therapeuten ist, in der Beziehung gute und böse Anteile in ihrer Gleichzeitigkeit zu intervenieren, so ist es eine therapeutische Intervention in der Matrix der Gesamtsituation, wenn es auf der institutionellen Seite gelingt, dass die so besetzten Objekte (Konkret: die verschiedenen Mitarbeiter) miteinander versuchen zu integrieren, was für den Patienten unvereinbar scheint.

In diesem komplizierten Wechselspiel von Übertragung und Gegenübertragung ist die Frage der Kooperation von MitarbeiterInnen und die Frage der Integration unterschiedlicher Behandlungsangebote und Abteilungen, die zentrale Intervention einer Institution im Sinne der Gesundheit (Integration) der Patienten. In heilpädagogischen oder therapeutischen Interventionen bestimmt die Dynamik der Patienten oder Klienten in einem viel größeren Maße die Gruppendynamik und die Organisationsdynamik der Mitarbeiter und der Institution, als sich der Professionelle Helfer in seiner Vorstellung, nach fachlichen Gesichtspunkten autonom im Rahmen einer Institution sein Hilfsangebot zu planen, zugestehen will.

Stärker noch als in der Arbeit mit Erwachsenen, werden Sie in Ihrer Arbeit mit gestörten Kindern einbezogen sein in dieses multiple Übertragungsgeschehen und als Mutter-und-Vater-Repräsentanzen die Trennungsfantasien der Kinder miterleben. Eine Übertragung ist ja nicht ein intellektueller Vorgang, den es nur zu erkennen und zu beschreiben gilt, sondern er ist vielmehr eine innere Teilhabe der Erzieher und Pädagogen an den missglückten Objektbesetzungen ihrer Klienten. Man wird in der Übertragung - und erst recht in einem Feld, in dem die Mitarbeiter nicht durch die Distanz der Couch

¹ KERNBERG, Otto.F.: Objektbeziehungen und Praxis der Psychoanalyse, Stuttgart 1981.

ders. et. al.: Psychodynamic Psychotherapy of Borderline Patients, New York 1989.

² So bietet vor allem für Patienten mit einer Borderlinestörung, die bedingt, dass gute und böse Selbstrepräsentanzen ebenso wenig integriert sind wie gute und böse Objektbilder, eine Klinik einen Rahmen, in dem der Abwehrmechanismus der Spaltung in der unterschiedlichen Besetzung verschiedener Settings, therapeutischer Angebote und Personen agiert werden kann.

geschützt sind - zu einem "fernen Vater" oder einer "doppelbödigen Mutter". Diese Rollen werden - Kraft der Übertragung - auch in der Kooperation der Mitarbeiter lebendig.

In einer psychotherapeutischen Klinik aber auch in Übergangshäusern, Kindertagesstätten, Jugend- und Erziehungsheimen u. a. ist das Gelingen der Multiprofessionalität in der Zusammenarbeit eine zentrale Intervention. Es ist Aufgabe der Institution - und hier hat der Leiter einer Institution die größten Möglichkeiten und qua Rolle den besten Zugriff - diesen Ansatz zu schützen³.

Multiprofessionalität ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten als Gleiche und Unterschiedliche zugleich, Zusammenarbeit zu gestalten. Es setzt voraus, dass jeder weiß, wer er ist, weiß, wer der andere ist, und dieses Wissen um die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen und der anderen Rolle zu einem "Orchesterwerk" zu vereinigen. Hier wird dann Macht zu einer Macht der Kompetenz und nicht zu einer Macht äußere Statusregeln und -symbole.

3. Kooperation zwischen Institutionen

Klienten und Patienten stehen einem manchmal schlecht überschaubaren Netz von Hilfsangeboten gegenüber. Welche Institution ist für was zuständig? Welche Rollen im Konzert der Hilfsangebote sind für welche Hilfe zu nutzen? Verschiedene soziale Dienste sind oft aufgefordert miteinander zu kooperieren und tun sich hier oft schwer.

Das zuvor erwähnte Prinzip der Multiprofessionalität gilt auch hier. Was auf der Ebene der individuellen Entscheidung eines Rollenträgers in einer Institution notwendig ist - nämlich nach Einsicht in die eigenen Grenzen und Möglichkeiten Kollegialität mit anderen Rollenträgern herzustellen - wirkt auch als Bedingung der Zusammenarbeit von Institutionen. Sie kennen möglicherweise die Angst gegenüber Ihrem Hausarzt und Allgemeinmediziner, ob er rechtzeitig bei entsprechender Indikation Sie zum Spezialisten überweist. Auf der anderen Seite haben wir oft ein berechtigtes Misstrauen gegenüber einer sich immer mehr verästelnden Spezialisierung.

Es ist eine Leistung von Personen aber ebenso eine Leistung von Institutionen Identität zu entwickeln. Identität ist notwendigerweise auch eine gute Einsicht in die Möglichkeiten und in die Begrenztheit des eigenen Wirkungszusammenhangs. Über- und Unterschätzung sind auch im Zusammenspiel von Institutionen die Feinde der Kooperation.

4. Ich komme zum Schluss und möchte noch einmal einen Bogen zur Geschichte schlagen:

Es ist nur sehr schwer möglich, eine Tendenz zu beschreiben, in der man gerade steht. Insofern beschränke ich mich auf ein paar Phänomene:

1. Da gibt es Jugendwohngemeinschaften in der Heimerziehung, die ich berate, die sich zunehmend damit auseinandersetzen, von dem Prinzip der Erziehung in der Gruppe und durch die Gruppe zugunsten intensiver dyadischer (zweier-) Beziehungen abzuweichen. Die Gruppe ist ihnen zu komplex und zu schwierig.
2. Da gibt es eine psychosomatische Klinik, die ich untersucht habe, die eine mit vielen Hoffnungen belegte stationsübergreifende Abteilung (Rehabilitationspädagogik) zu einer randständigen nicht integrierten Hilfsabteilung degradierte.

³ Diese Kooperation meint einen intensiven Austausch aller Beteiligten über ihre Beobachtungen und Gegenübertragungsgefühle im Zusammenhang mit ihren Patienten und der Gesamtdynamik der Klinik. Schutz bedeutet auch im Sinne der dringenden Psychohygiene der MitarbeiterInnen, die Grenze zur "Selbsterfahrung im Team" zu garantieren und allen Versuchungen in diese Richtung Einhalt zu gebieten.

3. Da gibt es meine PatientInnen in der Gruppenpsychotherapie, die neben ihrer psychodynamisch individuell verständlichen Tendenz zu dyadischer Heilsfantasie, sich sehr schwer tun, das Hilfsangebot Gruppe anzunehmen und dort die Relativierung ihrer Störung zu erleben und Zuwendung und Aufmerksamkeit durch die Therapeuten zu teilen.
4. Da gibt es Kursteilnehmer, die die Definition ihrer Kompetenz zunehmend aus der oft konkurrierenden Gruppensituation herausnehmen und den Versuch der einsamen - oft stillen - Selbstdefinition zuungunsten der komplexen Relativierung im Gruppenprozess gestalten. Ihre Abhängigkeitsbedürfnisse werden oft auf den Leiter monopolisiert.
5. Die zunehmende Ausdifferenzierung von sozialen Einrichtungen hat nicht zwangsläufig zu einem verbesserten Hilfsangebot, sondern auch zu stärkerer Abgrenzung geführt.

Die Liste ließe sich fortsetzen. Ich habe gesagt, dass die 25 Jahre, Jahre waren, in denen die Gruppe wiederentdeckt wurde und sich Hoffnungen an kooperative Arbeits- und Lebensformen knüpften. Diese Jahre haben starre Rollen aufgebrochen, multiprofessionelle Zusammenarbeit begründet, starre Hierarchie relativiert, das Team entdeckt und weiterentwickelt, Entfremdung einsamer unhinterfragter Rollenbeschreibungen aufgelöst und Institutionen umgestaltet im Hinblick auf eine bessere Bedürfnisgestaltung der MitarbeiterInnen und Klienten. Doch zugleich hat man auch entdeckt, dass sich nicht alle Hoffnungen erfüllt haben, und dass Gruppe nicht so einfach und selbstverständlich geht. Möglicherweise ist diese Bewegung ins Stocken geraten zugunsten der Überbetonung des Individuums. Es waren aufregende 25 Jahre des Wandels der Verkehrsformen mit und in Institutionen. Sie waren Jahre eines Klimas- und hier zitiere ich aus der Einladung für diese Festveranstaltung - "welche(s) den Kindern die Kraft zur Hoffnung vermitteln soll, dass Veränderung gewünscht, wagbar und lebbar sind." In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und vor allem den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Tagesstätte Kraft, Mut, Zuversicht und weiterhin eine gute Hand in der Herstellung kooperativer Arbeitsbündnisse.