

Johannes Herwig-Lempp

„Einfallsarbeit“ in der Fallarbeit

Das Modell der Teamberatung

erschienen in: Sozialpädagogik 3/1993, Jg. 35, S. 150-158

In der Sozialarbeit sind Dienstbesprechungen häufig ein „ungeliebtes Kind“. Hört man sich einmal bei Mitarbeiterinnen von Beratungsstellen und sozialen Diensten um, so bekommt man schnell mit, daß Dienstbesprechungen und Fallkonferenzen zuweilen sogar gefürchtet oder eine Qual sind. Oder sie sind langweilig und nicht selten auch Anlaß für immer wieder die gleichen Konflikte in der Dienststelle.

Ausgehend von unseren Erfahrungen im Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Landkreis Böblingen möchten wir einige Ideen vermitteln, wie Fallarbeit zur „Einfallsarbeit“ und dadurch die Dienstbesprechung zu einem interessanten und spannenden Instrument der Beratungs- und Sozialarbeit werden kann. Sozialpädagogische Familienhilfe ist eine aufsuchende, intensive Beratung und Begleitung von Familien. Der Mitarbeiter beziehungsweise typographische die Mitarbeiterin verbringt den größten Teil ihrer Arbeitszeit in der Familie, das heißt sie arbeitet allein und vor Ort. Um hier einen Ausgleich zu schaffen und die eigenen Ansprüche an einen fachlichen Austausch sowie eine angemessene organisatorische Struktur zu erreichen, wurde in unserem Team mit der Zeit eine Reihe von Ideen und Formen der Zusammenarbeit in Dienstbesprechungen und für die fachliche Reflektion unter Kolleginnen entwickelt¹.

Die Dienstbesprechung

Dienstbesprechungen in regelmäßigem Abstand sind wohl in den meisten, wenn nicht in allen Einrichtungen eine Selbstverständlichkeit. Sie finden wöchentlich oder vierzehntägig statt und haben eine Reihe sowohl formeller als auch informeller Aufgaben:

- Austausch und Information über dienstliche Belange,
- Gegenseitiger Austausch über den Stand der Arbeit, das heißt Fallbesprechungen zum

¹ Das Modell der Teamberatung wurde im Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Landkreis Böblingen (Träger: Sozialtherapeutischer Verein Holzgerlingen) gemeinsam entwickelt. Ich danke allen Kolleginnen für ihre Beteiligung und ihre Beiträge.

- Zweck der (gegenseitigen) Beratung und Kontrolle.
- Einrichtung und Aufrechterhaltung des institutionellen Zusammenhalts, Konstitution eines Teams, Gewinnung einer „Identität“ der Einrichtung,
- Informeller Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen in einer Dienststelle.

Daß Dienstbesprechungen so wenig attraktiv sind, beruht auf einer Reihe von Mängeln und Problemen, die in diesem Zusammenhang immer wieder genannt werden: Sie sind zu wenig strukturiert, sie sind langweilig, sie sind Ort und Schauplatz aller möglichen Konflikte, man verzettelt sich dabei, der Zeitplan wird nicht eingehalten, es fehlen interessante Themen, es gibt keine Zeit für die „wirklich wichtigen Dinge“ (ob man nun darunter Fallbesprechungen, die Entwicklung von Konzepten oder die Klärung von Beziehungen versteht). Und gleichzeitig werden sie nicht selten viel zu wichtig genommen - gemessen an dem, was dort tatsächlich passiert.

Die Unzufriedenheit mit Dienstbesprechungen beruht häufig auf einem Mißverständnis von Anspruch, Aufwand und Inhalt. Dabei gibt es einige relativ einfache Regeln und Rahmenbedingungen, die, sofern sie erstmal geschaffen sind und eingehalten werden, diese Sitzungen schnell befriedigender werden lassen:

Dienstbesprechungen sollen ausreichend häufig und mit genügend Zeit angesetzt werden. Der Ablauf der Dienstbesprechung ist sinnvollerweise von vornherein strukturiert. Ein Teil wird für Fallbesprechung vorgesehen, ein Teil für allgemeine Fragen, für Informationen von jedem an jede, für dienstrechtliche Fragen und - von Zeit zu Zeit - ein Anteil für grundsätzliche, konzeptionelle Fragen.

Die Reihenfolge, in der diese Themen innerhalb einer Sitzung behandelt werden, spielt eine Rolle. Grundsätzlich gehören die von den Teilnehmerinnen für wichtig erachteten Themen an den Anfang. Wird die Besprechung der Arbeit (Fallbesprechung) an den Anfang gestellt und ist für sie ihrer Bedeutung entsprechend genügend Zeit reserviert, kann es nicht passieren, daß sie „gegen den Willen aller“, zu kurz kommt.

Wichtig ist es, eine SitzungsleiterIn zu bestimmen, die die Verantwortung für die Durchführung der Sitzung (einschließlich der Gesprächsführung, der Einhaltung der Zeitplanung etc.) hat. Sie achtete darauf, daß die Rollenverteilung zwischen Vortragendem, SitzungsleiterIn und Teilnehmerinnen eingehalten wird. Sie nimmt zu Beginn der Sitzung eine Zeiteinteilung vor: „Wer braucht wieviel Zeit?“ beziehungsweise „wieviel Zeit wollen wir uns für welches Thema nehmen?“. Sie achtet darauf, daß die Sitzung pünktlich beginnt und - ebenso wichtig - pünktlich endet. Die SitzungsleiterIn schreibt nicht selbst Protokoll. Die Sitzungsleitung muß nicht unbedingt von der Leiterin der Einrichtung oder der Teamleiterin vorgenommen werden. Insbesondere in hierarchisch strukturierten Teams kann es eine gute Übung sein, die Aufgaben der Sitzungsleitung und des Protokollschreibens in jeder Sitzung neu zu verteilen, so daß jede/r die Erfahrung machen kann, wie schwierig es ist, eine Sitzung zu leiten - und mit der Zeit auch erlebt, daß es sich dabei um erlernbare Fähigkeiten handelt.

Von allen Teilnehmerinnen wird erwartet, daß sie sich auf die Punkte, die sie in der Sitzung vorbringen wollen, vorbereiten. Diese Vorbereitung schließt ein, daß derjenige sich im klaren ist, ob es sich bei seinem Gesprächsbeitrag um eine Information, eine Problemdarstellung oder eine Grundsatzfrage handelt.

Teamberatung

In der Sozialpädagogischen Familienhilfe arbeiten wir, wie sonst in der Sozialarbeit häufig auch, in der Regel als Einzelperson in und mit den Familien, das heißt allein. Dennoch haben wir den Anspruch, ein Team zu bilden und im Team miteinander zu arbeiten. Daraus erwächst die Fragestellung, was es heißt, ein „Team“ zu sein: Es kann und soll mehr bedeuten, als lediglich zu mehreren in einer Einrichtung angestellt zu sein.

„Teamarbeit“ impliziert für uns, daß eine Gruppe von Mitarbeiterinnen mit gemeinsamen oder ähnlichen Aufgaben die jeweils unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse in das Team einbringt, austauscht und dadurch gemeinsam zu nutzen versucht. Jede/r MitarbeiterIn ist eine qualifizierte Fachkraft mit eigenem fachlichen, beruflichen und persönlichen Hintergrund, mit Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und mit den sich daraus ergebenden Sichtweisen. Hiervon können die Kolleginnen nur dann profitieren, wenn es ein Forum gibt, in dem all dies eingebracht und genutzt werden kann.

Selbstverständlich spielt dabei auch die Anzahl eine Rolle: zehn Teammitglieder können leichter mehr Ideen entwickeln als drei. Das Team gewinnt, je größer es ist. Auch wenn gleichzeitig die einzelnen weniger oder kürzer zu Wort kommen, was nicht für jede/n einfach ist. Und natürlich gibt es Grenzen - doch die können meist weiter gezogen sein, als man sich zunächst vorstellt.

Das in unserem Team entwickelte und im folgenden dargestellte Modell von Teamberatung ist also vor allem der Versuch, durch geeignete Methoden des kollegialen Austauschs die vielfältigen unterschiedlichen Potentiale der Mitarbeiterinnen für alle nutzbar zu machen. Aber noch eine weitere Überlegung hat uns dazu gebracht, diese Ideen zu entwickeln: Als eine Einrichtung liegt unserer Arbeit natürlich ein Konzept zugrunde, das nicht nur eine formale, sondern auch eine inhaltliche Richtung vorgibt, auch wenn diese Vorgabe nicht starr sein kann. Sie wird in der alltäglichen Praxis umgesetzt und muß sich bewähren, dabei wird sie überprüft und gegebenenfalls auch verändert. Da die Mitarbeiterinnen jeweils für sich arbeiten, bestünde ohne einen ausreichenden Austausch über die fachliche Arbeit die Gefahr, daß diese Konzeption sich in viele einzelne „Konzeptionchen“ vervielfältigt und die Einrichtung dabei ihre Linie verliert. Durch die Diskussion und Auseinandersetzung im Rahmen der Teamberatung bleibt diese Linie, die der Einrichtung ihre Prägung verleiht, im Gespräch und damit für alle zugänglich.

Schließlich ging es uns bei der Entwicklung der Teamberatung darum, unser Konzept der systematischen Beratung, mit dem wir - jede auf ihre Weise - in den Familien nützlich arbeiten können, auch auf uns selbst, auf unsere Schwierigkeiten und Probleme bei der Arbeit in den Familien, auf unsere Hilflosigkeit, wenn wir in Sackgassen geraten sind oder keine neuen Ideen haben, anzuwenden. Und dann eben nicht gleich an eben diesen „Defiziten“ anzusetzen, sondern Wege zu finden, wie wir auch im Hinblick auf uns selbst ressourcenorientiert vorgehen können.

Bei all dem ist es wichtig zu sehen, daß es sich natürlich nicht um ein abgeschlossenes Modell handelt. Die Idee der „Teambearbeitung“ führte dazu, daß wir eine Reihe von Methoden ausprobiert haben, mit denen wir die Entstehung von neuen Sichtweisen, Hypothesen und Ideen innerhalb unseres Teams beförderten.

Diese Methoden sind nicht unbedingt besonders neu und originell. Das Besondere an ihnen ist vielleicht nur die Idee, sie im Rahmen des kollegialen Austauschs einzusetzen. So gibt es „große“ aufwendige Techniken und Methoden, und kleine, die sehr unspektakulär sind und

es nicht wert zu sein scheinen, extra ausgeführt zu werden, die es aber trotzdem „in sich“ haben.

Methoden der Teambberatung

Vorbereitung

Zu Beginn einer Sitzung wird geklärt, wer was besprochen haben will. Die Reihenfolge wird festgelegt, ebenso die zeitliche Begrenzung („wieviel Zeit denkst du, daß du für dich und deine Geschichte benötigst?“).

Jede Mitarbeiterin, die über ihre Arbeit sprechen will, wählt sich eine Kollegin als ModeratorIn. Diese ModeratorIn hat die Aufgabe der Gesprächsführung, das heißt, sie klärt zunächst mit der vorbringenden Kollegin ihre Fragestellung und die Form der Teambberatung, schlägt möglicherweise eine neue Form als Experiment vor, und achtet darauf, daß die Beratung pünktlich zu Ende geführt wird.

Die Erzählung

Häufig (aber nicht immer) beginnt die vorbringende Kollegin mit einer kurzen Erzählung. Dabei wird erwartet, daß die Kollegin vorbereitet hat und eine relativ klare Fragestellung mitbringt. Falls ihr die Fragestellung nicht möglich ist, kann sie alternativ zunächst „wiri“ und „chaotisch“ über das berichten, was sie beschäftigt. Aufgabe der Teammitglieder wäre es anschließend, darüber zu spekulieren, was die Fragestellung dieser Kollegin sein könnte. In jedem Fall sollte die Einleitung und Erzählung nicht länger als zwei bis drei Minuten dauern. Um auf neue Gedanken und andere Ideen zu kommen, ist es wichtig, sich nicht allzu sehr von der bisherigen Problemsicht fesseln zu lassen.

Spekulieren

Zuweilen wird aber auch auf die einleitende Erzählung verzichtet. Das Team spekuliert, was die Frage derjenigen sein könnte, die etwas besprechen will. Es hypothetisiert, phantasiert und erfindet aufgrund von vagen Vorinformationen, die es erhält, schon hat oder zu haben meint. Dies bietet sich beispielsweise dann an, wenn bei dem Namen des Klienten bereits alle Teammitglieder von selbst Assoziationen entwickeln. Beim Spekulieren gilt, daß die Kolleginnen sich kurz und knapp fassen und die einzelnen Beiträge nicht diskutiert werden. Die vorbringende Kollegin äußert sich zunächst nicht dazu (an sie werden keine Fragen gestellt und sie greift nicht korrigierend ein, auch nicht, falls die Kolleginnen von ihrer Ansicht nach „falschen“ Annahmen ausgehen).

Die Kollegin hört sich das an und kann sich aus den Entwürfen und Vorschlägen die für sie interessante Fragestellung zusammenstellen (oder eine ganz andere).

Kurze, unerwünschte Kommentare

Die Kollegin berichtet von ihrer Arbeit und hört sich anschließend kurze Statements dazu von den verschiedenen Teammitgliedern an. Diese können Anregungen, Befürchtungen, Hypothesen, Vorschläge, Ratschläge, Warnungen sein - als günstig erweist es sich, wenn die unterschiedlichsten Formen vorkommen.

Nachfragen an die vortragende Kollegin sind dabei nicht zugelassen („Hat die Mutter ausdrücklich gesagt, daß sie mit dem Vater ausgehen will?“). Statt dessen können in den Kommentaren Annahmen aufgestellt und kommentiert werden: „Angenommen, die Mutter würde auf Deine Frage sagen, daß sie mit dem Vater ausgehen will, würde ich vermuten, daß ...“.

Wem es schwerfällt, keine Frage zu stellen, kann sich vor Augen führen, daß Grundlage jeder Frage immer eine zumindest „kleine“ Hypothese ist, die unterstellt, daß die Antwort auf diese Frage von Bedeutung ist - und dann diese Hypothese statt der Frage äußern.

Die Kommentare lassen sich ungeordnet (jeder wenn und wann er will) oder der Reihe nach (ähnlich wie bei einem „Blitzlicht“) abfragen. Um zu verdeutlichen, daß immer nur eine/r mit Sprechen an der Reihe ist, kann es sinnvoll sein, einen Bleistift herumzureichen - wer ihn hat, spricht, und sonst keine/r. Selbstverständlich ist, daß nicht jeder zu einem Kommentar verpflichtet ist.

Daß es sich um möglicherweise „unerwünschte“ oder zumindest nicht-erbetene Kommentare handeln kann, steht bei uns fest, nachdem wir einmal beschlossen haben, daß immer und für jeden die Möglichkeit und das Recht bestehen sollen, zu dem Bericht einer Kollegin einen „kurzen, unerwünschten Kommentar“ abgeben zu können.

Einen guten Rat geben

Die Kollegin kann bitten, gute Ratschläge zu bekommen. Nun sind gerade „Ratschläge“, insbesondere wenn sie gut gemeint sind, in der Beratung verpönt. Entscheidend ist hier, daß es nicht bei einem einzigen guten Tip bleibt. Aufgabe der Teammitglieder ist es, darauf zu achten, daß die Ratschläge möglichst unterschiedlich und vielfältig sind. Hier sind Phantasie und Kreativität gefragt, gegebenenfalls konstruiert man aus bereits ausgesprochenen Ratschlägen möglichst extreme Gegenentwürfe. Ziel ist es, möglichst viele neuen Ideen zu erhalten. Ideal also wäre es, wenn von jedem/r ein anderer Ratschlag käme.

Interviewen

Die Kollegin erzählt die Geschichte nicht, sondern läßt sich verhören. Die Teammitglieder stellen Fragen, in denen möglichst viele Hypothesen impliziert sind, die Kollegin muß möglichst kurz antworten. Es läßt sich wie ein Spiel betrachten: Die Kolleginnen sollen eine Geschichte herausbekommen. Es wird nicht die Geschichte sein, die die Kollegin selbst erzählt hätte - und sie selbst wird dabei möglicherweise etwas Neues entdecken.

Erfolgsberichte (auch: „Eigenlob“)

Eine Gefahr bei Fallbesprechungen und Teambesprechungen, die ausschließlich Probleme und Ratlosigkeit zum Anlaß für den Austausch im Team nehmen, liegt darin, daß die vortragenden Kolleginnen sich zunächst meist nur „defizitär“ darstellen können - man beansprucht Raum im Rahmen der Besprechung und wird zum Thema, wenn man ein „Problem“ hat beziehungsweise wenn man oft aus der eigenen Arbeit berichtet, könnte bei den anderen der Eindruck entstehen, daß man offenbar schlechter arbeitet als andere. Aber nicht immer haben wir Schwierigkeiten und Probleme oder stehen vor unüberwindbar erscheinenden Hindernissen. Und auch die kräftezehrendsten Familien oder Klientinnen bereiten uns zuweilen angenehme Überraschungen. Und in vielen Situationen kommen uns Ideen, die wir erfolgreich umsetzen können und mit denen wir zufrieden sind oder auf die wir sogar stolz sind. Warum das nicht den Kolleginnen mitteilen? Aus positiven Erfahrungen anderer läßt sich lernen. Aus diesem Grund ist es uns wichtig, daß wir im Team von den Kolleginnen und ihrer Arbeit auch und gerade dann etwas erfahren, wenn ihnen etwas ausgesprochen gut gelungen ist, sie mit einem bestimmten Vorgehen Erfolg hatten oder sie über eine Familie, über die sie bislang hauptsächlich geklagt haben, eine erfreuliche Mitteilung machen können.

Eine Möglichkeit ist, eine über Schwierigkeiten oder Probleme klagende Kollegin zu fragen: was ist Dir bei diesen Klienten gelungen? Wo hat Du eine gute Idee gehabt oder eine wirkungsvolle Intervention unternommen? Wo warst Du erfolgreich? Worauf bist Du stolz? Oder man macht für alle eine „Positive Runde“: jede/r erzählt eine kleine Geschichte unter dem Motto „Als ich einmal richtig gut und erfolgreich gearbeitet habe“.

Sich ins Kreuzverhör nehmen lassen

Eine Kollegin, die sich in der Arbeit mit den Klienten eine bestimmte Strategie oder ein Vorgehen überlegt hat, stellt dies in aller Kürze dar und bittet anschließend ihre Kolleginnen, sie ins Kreuzverhör zu nehmen: Ob sie es ausreichend durchdacht hat, ob sie es hinreichend begründen kann, kurz: Ob ihr Ansatz gegenüber der Kritik und der Herausforderung durch die Kolleginnen bestehen kann.

Ideen sammeln

Weshalb kommt man in Teams so selten auf die Idee, die Phantasie und das Wissen der Kolleginnen abzufragen, selbst wenn es um so einfache Fragen geht wie „Was könnte ich mit einem Jugendlichen unternehmen?“ oder „Was könnte Familie X. alles unternehmen, um eine Wohnung zu finden oder zu bekommen?“ Wie bei anderen Formen der Teambesprechung sollte es auch hier Ziel sein, möglichst unkoordiniert und mit wenig eingrenzenden Vorannahmen kurze Vorschläge einzuwerfen, die wiederum das Gedächtnis oder die Phantasie von anderen erneut in Schwung bringen. Oft geht es dann nur noch darum, daran zu denken, daß jemand Stichworte mitschreibt, sich zu erinnern, daß man nicht ins Diskutieren gerät, und schließlich dem Kollegen auch wirklich freizustellen, was davon er übernehmen will.

Rollenspiel

Rollenspiele sind bekannt: ein Teil des Teams spielt eine kurze Szene, um sie in einem neuen Licht zu sehen, um bestimmte Situationen vorweg zu nehmen, um neue Ideen zu bekommen, um andere Verhaltensweisen auszuprobieren oder zu trainieren.

Durch das Spielen und Darstellen besteht allerdings die Gefahr, von der dargestellten Wirklichkeit gefesselt zu sein oder sie an der wirklichen Wirklichkeit „zu messen“ („genauso ist mein Klient tatsächlich“, „möglichst genau so und nicht anders muß ich mich dann verhalten“). Um sich dieser Suggestivwirkung zu entziehen, sind einige Regeln und Vorkehrungen notwendig. Sinnvollerweise begrenzt man die Dauer eines Spiels auf wenige Minuten (zwei bis maximal zehn Minuten sind immer ausreichend). Der Moderator ist Spielleiter und läßt die vorbringende Kollegin die Rolle besetzen beziehungsweise besetzt sie selbst. Er achtet auf die zeitliche Begrenzung und sorgt dafür, daß mehrere, unterschiedliche Varianten gespielt werden.

Szenen sollen angespielt, nicht in voller Länge nachgespielt werden. Wichtiger ist es, daß mit verschiedenen Varianten experimentiert wird. Ein Teil des Teams ist Publikum, einzelne Kolleginnen tauschen im Verlauf der Beratung mit den Rollenspielerinnen.

Zwischendurch gibt es kurze Diskussionen. Im Mittelpunkt steht nicht, welches Spiel am besten war oder am nächsten an die Wirklichkeit herangekommen ist, sondern welche Unterschiede im Vorgehen und Verhalten zu welchen unterschiedlichen Konsequenzen führen.

Ein entscheidendes Stilmittel: Übertreiben! Im Rollenspiel kann und soll übertrieben forsch, übertrieben direktiv, übertrieben schüchtern, übertrieben zurücknehmend - überhaupt alles übertrieben dargestellt werden. Die Unterschiede werden für alle deutlicher und damit spürbarer. Daß es mitunter heiter wird, tut dem Ergebnis keinen Abbruch. Sogar wenn man Spaß hat und lacht, kann etwas dabei herauskommen (auch wenn dies eine für manche Sozialarbeiterinnen gewagte Behauptung ist).

Die SpielleiterIn hat daran zu denken, daß die Spieler jeweils wieder aus ihre Rolle schlüpfen beziehungsweise daraus entlassen werden: Sie verlassen den Platz, auf dem sie gespielt haben, schütteln sich, räkeln oder drehen sich einmal um sich selbst, um nicht von der gespielten Rolle „gefesselt“ zu sein.

Im Anschluß an das Rollenspiel werden die Eindrücke der Teilnehmerinnen kurz ausgetauscht. Dabei werden alle versuchen, nicht zu vergessen, daß es ein Spiel war: Die Spieler stehen zwar für den Kollegen und die Klienten, sind es aber nicht.

Maps

Auf einem Flipchart oder einer Tafel lassen sich komplexe Situationen grafisch entwirren und damit besser darstellen. Das Team kann den vortragenden Kollegen bitten, die Situation mit Hilfe einer „Landkarte“ (map) zu verdeutlichen, etwa indem die beteiligten Personen durch eine Darstellung der verwandtschaftlichen (Genogramm) oder kommunikativen (Soziogramm) Beziehungen dargestellt werden. Talentierte Kollegen können möglicherweise auch Zeichnungen (Karikaturen) ihrer Klienten erstellen oder bestimmte Situationen grafisch wiedergeben. Interessant und neue Aspekte hervorbringend kann es manchmal auch sein, wenn das Team sich den Grundriß der Wohnung darstellen läßt.

An dieser Stelle sei der bekannte systemische Grundsatz, „die Landkarte ist nicht die Landschaft“ in Erinnerung gebracht, zwischen beiden besteht ein Unterschied, der

zweckmäßigerweise bedacht werden will. Die Landkarte sagt immer auch etwas über denjenigen aus, der sie zeichnet und verwendet - über seinen Standpunkt, seinen Blickwinkel, seine Interessen und Absichten, kurz: was er oder sie ganz subjektiv für wichtig für die Karte hält und welches Material ihm/ihr bei der Erstellung der Karte zur Verfügung steht.

Skulpturen stellen

Die Kollegin kann eine bestimmte Situation dadurch erzählen oder ihre Sicht der Beziehungen der Familienmitglieder untereinander (beziehungsweise auch ihre Vermutung darüber, wie beispielsweise die jüngste Tochter die Beziehungen innerhalb der Familie beschreiben würde) darstellen, indem sie einige Teammitglieder als Material für eine Skulptur verwendet.

Im Körperausdruck der Personen sowie in der Entfernung und der Haltung, in denen sie zueinander stehen, lassen sich vom Skulpteur Auffassungen und Vorstellungen von Beziehungen beziehungsweise Ergebnisse von Erlebnissen und Lebensgeschichten (man kann alternativ auch vom Standbild eines Filmes oder einem Schnapsschuß in einer bestimmten Situation ausgehen) ausdrücken. Die ModeratorIn sollte darauf achten und sie gegebenenfalls auch wiederholt dazu auffordern, daß die Kollegin die Skulpturen möglichst genau stellt. Interpretationen und Nachfragen sind hingegen eher vorsichtig anzuwenden. Steht die Skulptur, so werden die Eindrücke der „Models“ und der Zuschauer, die sie beim Entstehungsprozeß und beim Betrachten des fertigen Bildes hatten, ausgetauscht. Schließlich kann man diese Skulpturen in Bewegung kommen lassen und die dadurch in Gang gebrachte Entwicklung beobachten.

Die Skulptur wird als Methode, auch in der Supervision, immer häufiger verwendet. Vergessen wird dabei zuweilen, daß man die Wirklichkeit dessen betrachtet, der die Skulpturen aufstellt. Die Skulptur sagt etwas aus über sein Erleben der Wirklichkeit und seine Vorstellung von den Klienten - und nicht, „wie sie in Wirklichkeit sind“. Skulpturen sind als diagnostisches Mittel, also um etwas über die Familien herauszufinden, in diesem Zusammenhang ungeeignet. Sie können jedoch die ausgesprochenen und unausgesprochenen Diagnosen (und andere Hypothesen) des Kollegen verdeutlichen.

Das Reflektierende Team

Diese Vorgehensweise wurde vom Tom Andersen² entwickelt und von vielen anderen weitergedacht oder auch verändert. Wir haben sie für unsere Teamberatung unter anderem in der folgenden Weise aufgegriffen.

Die Gruppe unterteilt sich in zwei Teile: das beratende Team und das reflektierende Team. Die Mitglieder des reflektierenden Teams setzen sich deutlich abgegrenzt von den anderen an einem Ende des Tisches oder in einer Ecke des Raumes zusammen. Sie beschränken sich zunächst ausschließlich auf die Beobachtung. Möglicherweise geben sich die Mitglieder dieses reflektierenden Teams unterschiedliche Beobachtungsaufgaben, das heißt immer ein oder zwei bekommen die Aufgabe, Hinweise auf eine bestimmte Frage zu sammeln, ihre Augen und Ohren also für ganz spezielle Informationen offen zu halten. Solche Aufgaben können sein: „Wo sind bereits Lösungsansätze erkennbar?“, „Wer definiert >das Problem in

² Tom Andersen (Hg.), Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge, Dortmund 1990 (verlag modernes lernen).

welcher Weise?“ „Welche Vorstellungen über mögliche Ziele und Problemlösungen bestehen?“

Das beratende Team beginnt die Kollegin, die etwas besprechen möchte, zu interviewen beziehungsweise mit ihr ein Gespräch über ihr Thema zu führen. Nach ca. zehn Minuten wird dieses Gespräch unterbrochen und man tauscht die Plätze: nun setzt sich das reflektierende Team in die Mitte, während vortragende Kollegin und beratendes Team nur zuhören und beobachten.

Die Reflexion erfolgt über das, was gehört (und gesehen) wurde, sie bezieht sich auf die aktuelle Beratungssituation (und nicht etwa auf die von der Kollegin beschriebene Situation in der Familie), und sie findet innerhalb des reflektierenden Teams statt: man tauscht sich aus, kommentiert, stellt sich (nicht unbedingt zu beantwortende) Fragen, ergänzt sich gegenseitig, diskutiert verschiedene Vorgehensweisen. Niemand braucht lange Monologe zu halten, denn im Gespräch miteinander kommen mehr neue Gedanken. Und jeder hat natürlich im Kopf, daß es verschiedene Sichtweisen gibt, keine/r auf seiner zu bestehen braucht.

Negative Bewertungen und Umdeutungen sollten nicht erfolgen: sie mobilisieren bei den Zuhörenden dann nur noch das berechtigte Bedürfnis, sich zu rechtfertigen und unzutreffende Sichtweisen wieder zurechtzurücken, statt mögliche neue Ideen aufzugreifen und weiterspinnen zu können.

Nach zehn Minuten wird die Reflexion unterbrochen, die Plätze werden abermals getauscht, und das beratende Team reflektiert mit der vorbringenden Kollegin das soeben Gehörte und Gesehene im Hinblick darauf, ob die Kollegin neue Ideen und Anregungen bekommen könnte, was sie möglicherweise weiterverfolgen und ausprobieren könnte. Spätestens nach weiteren zehn Minuten ist dieser Teil und damit die gesamte Beratung abgeschlossen.

Unbedingt bedenkenenswert ist, daß die beiden Teams ihre Gespräche jeweils in sich geschlossen führen. Die Zuhörer mischen sich nicht in das Gespräch ein, auch nicht mit „kurzen Nachfragen“, „Richtigstellungen“ oder Kommentaren, und die Gesprächsrunde bezieht sich nur auf sich selbst. Sie spricht die Außensitzenden nicht an, sondern allenfalls über sie. Ebenso bleibt man mit den Blicken in der Gesprächsrunde und sieht die im Außenkreis Sitzenden nicht an, um möglichst frei und von den Beobachterinnen unbeeindruckt zu bleiben und sich nicht durch aktuelle (nonverbale) Rückmeldungen beeinflussen zu lassen.

Metaphern

Die Kollegin erzählt ihre Geschichte in aller Kürze. Die ModeratorIn fordert das Team auf, Metaphern oder Bilder für die beschriebene Situation, die Familie, eine bestimmte Person oder ein Verhalten zu finden: „Dies kommt mir vor wie ein ...“. Die Metaphern werden der Reihe nach und ohne Erläuterung vorgetragen. Oder sie werden auf Kärtchen geschrieben, an die Wand geheftet und nacheinander vorgelesen.

Man beginnt mit den verschiedenen Bildern zu spielen, sie weiterzuentwickeln, sie gemeinsam auszugestalten. Wenn man nun über die Familie spricht, versucht man, „im Bild“ zu bleiben. Als Alternative kann die Kollegin eine sie besonders ansprechende Metapher (oder, im Gegenteil, eine, die ihr eher fern liegt) herausgreifen und nur sie „ausspinnen“. Daß der Bericht einer Kollegin über ihre Arbeit in diesem Artikel als „Geschichte“ oder „Erzählung“ (siehe oben) bezeichnet wird, ist selbst eine Metapher und der Versuch, die Subjektivität in diesem Bericht in Erinnerung zu bringen. Zwar sind auch Begriffe wie „Fall“, „Einsatz“ und „Bericht“ nicht mehr als Metaphern, doch werden diese mittlerweile mit einer

Selbstverständlichkeit gebraucht, die Objektivität und Zwangsläufigkeit suggerieren und die Beteiligung des jeweils Berichtenden, seine Sichtweisen und die von ihm implizit vorgenommenen Bewertungen leicht vergessen lassen.

Positives Konnotieren

Zuweilen findet eine Kollegin „nicht Gutes“ mehr an ihren Klienten, sie findet, diese machen alles falsch, was sie nur falsch machen können, es geht nicht mehr weiter, Erfolge und Veränderungen sind nicht absehbar, sie selbst versagt und bringt nichts auf die Reihe. Oder es fällt den anderen auf, daß nur noch Negatives kommt. Spätestens dann könnte man es mit positivem Konnotieren, auch Reframing oder Umdeuten genannt, probieren.

Die Kollegin (eventuell auch die anderen Kolleginnen) stellt eine Liste mit drei bis zehn kurzen Sätzen auf, in denen sie ihre momentane Sichtweise ohne Beschönigung und ohne Rücksichtnahme auf beraterische Über-Ichs und andere Bedenken, beschreibt. Die Teammitglieder notieren sich diese Sätze und erhalten je Satz (nicht mehr als) eine Minute Zeit, um den Satz „auf Teufel komm raus“ so umzuformulieren, daß er einen für die Kollegin positiven Sachverhalt beschreibt. Die Teammitglieder sollen sich nur auf den Satz selbst beziehen, sie brauchen und sollen nicht den ihnen aus früheren Teambesprechungen womöglich bereits bekannten „tatsächlichen“ Sachverhalt auch nur ansatzweise in Betracht ziehen.

Diese Einzelarbeit verläuft still und ohne Zwischengespräche (ein gelegentliches In-sich-hinein-Lachen ausgenommen), wenn auch möglicherweise unter etwas „Stress“, da man in leichtem Zeitdruck ist. Nach Ablauf der Zeit wird von der Kollegin jeweils ein Ursprungssatz verlesen, anschließend verliest jedes Teammitglied seine Umdeutung dieses Satzes.

Beispiele für solche positiven Umdeutungen: Statt „die Familie möchte nichts verändern“ ist denkbar, „die Familie ist mit ihrer gegenwärtigen Situation zufrieden“, „sie sieht vor allem ihre Fähigkeiten und Ressourcen“ oder „sie hat eine gesunde Skepsis in bezug auf mögliche negative Folgen von vorschnellen Veränderungen“. Oder statt „die Klienten sind unzuverlässig und halten abgesprochene Termine nicht ein“ läßt sich vorstellen, daß „die Familie eigene Prioritäten und Zeitvorstellungen hat und selbstbewußt wahrnimmt“, „sie eher in der Beziehung zur Sozialarbeiterin lebt als in formalen Absprachen“ oder „die Familie sehr situationsbezogen und lebendig lebt, dies aber nicht als Abwertung der Kollegin gemeint ist“.

Das war's. Das war's. Allenfalls schließt man noch einen kurzen Kommentar der Kollegin zu den positiven Konnotationen des Teams an. Vielleicht hat sie Anregungen bekommen, das eine oder andere aus einem leicht veränderten Blickwinkel zu betrachten - und damit auch neue Handlungsspielräume zu erkennen.

Abschluß des Beratungsabschnitts Grundsätzlich gilt für alle diese Vorgehensweisen, daß die einbringende Kollegin am Ende der Beratung die Gelegenheit zu einem

Abschlußkommentar hat. Auch die anderen Teammitglieder sollten die Möglichkeit haben, einen kurzen Abschlußkommentar zu geben, das letzte Wort allerdings bekommt, wenn sie will, die Kollegin - beziehungsweise danach die Moderatorin, die sowohl der Kollegin als auch den Teammitgliedern für ihre Mitarbeit, ihre Ideen, Einfälle und ihre eventuelle Zurückhaltung dankt.

Grundhaltung

Diese Form der Teamberatung, das heißt, des kollegialen Austauschs und der gemeinsamen Reflexion der Arbeit im Team, wird von uns nicht allein unter technischen Gesichtspunkten betrachtet. Wir setzen, behaupte ich, nicht nur andere Methoden ein, sondern haben auch eine veränderte Grundhaltung gegenüber der Fallbesprechung“.

In der gewohnten Form der Fallbesprechung geht es darum, daß eine Kollegin einen „Fall einbringt“, die Kolleginnen durch Nachfragen versuchen, möglichst viel über den Fall herauszubekommen, und dann gemeinsam versucht wird, die beste Intervention zu finden. Typisch sind dabei sowohl viele Nach- und Verständnisfragen als auch zuweilen heftige Diskussionen über das wahre Verständnis und die geeignetsten Handlungsperspektiven. Unterstellt wird, daß es einen richtigen Weg gibt, der gefunden werden kann - und dann natürlich auch eingeschlagen werden muß!

Das heißt, der oder die Kollegin wird dann folgerichtig darauf verpflichtet, diese im Team gemeinsam gefundene Lösung weiterzuverfolgen. Tatsächlich ist dies ein mögliches und nicht unbedingt schlechtes Verständnis von den Aufgaben und Funktionen eines kollegialen Austauschs.

Demgegenüber beschränken wir uns in der Teamberatung auf das Ziel, gemeinsam mit der Kollegin eine „Lockerung“ ihrer Sichtweise, einige weitere Blickwinkel und einige neuen Ideen zu erarbeiten. Wir setzen auf Einfälle.

Dazu ist es nicht unbedingt notwendig, „alles“ oder auch nur soviel wie möglich über die Familie zu erfahren. Da es nie gelingen wird, eine Situation, in der sich die Kollegin mit ihren Klienten befindet, vollständig zu verstehen, aber die Gefahr besteht, aus reiner Neugier endlos weiterzufragen, begrenzen wir uns. Zudem wird die Kollegin, so lange wir sie befragen, ihre Sichtweise für sich selbst nur bestätigen und wir werden sie übernehmen. Um auf neue Ideen zu kommen, ist es genau notwendig, nicht soviel wie die Kollegin über die Familie zu wissen beziehungsweise zu glauben zu wissen. Weniger ist dann mehr.

Da unser Ziel ist, neue Gedanken zu entwickeln und nicht, Informationen zu erheben, stellen wir wenig W-Fragen (wer, was, wie, wozu, warum), die auf Tatsachen abzielen. Statt dessen formulieren wir sie als Hypothesen oder als zirkuläre Fragen und sind an Ideen und zukünftigen Entwicklungen interessiert: „Angenommen, Du würdest der Familie folgenden Vorschlag machen - wer, denkst Du, würde ihn als erstes aufgreifen?“ oder „Angenommen, Du stellst diese Frage - wer würde sie zuerst beantworten?“ Selbstverständlich werden die Ideen, die innerhalb der Teamberatung produziert werden, nicht unbedingt mit der Wirklichkeit übereinstimmen, insbesondere wenn es um Hypothesen über die Klientinnen geht. Aber darauf, daß es sich um richtige Annahmen und Interpretationen handelt, geht es gerade nicht. Wir wollen vielmehr neue und andere Ideen produzieren, wie man die Klientinnen oder die eigene Situation noch sehen könnte.

Da es nicht möglich und nicht notwendig ist, „alles“ zu erfahren und zu verstehen, ist es sinnvoll, sich die Zeit zu begrenzen. Wir verzichten auf „endlose“ Gespräche, denn ein Mehr an Zeit ist ebenso wie ein Mehr an Information nicht unbedingt zwingende Voraussetzung für „ein Mehr an Ideen“. Zwar bringt diese Zeitbegrenzung ein wenig Streß, der jedoch durchaus produktiv und damit positiv wirken kann.

Objekt der Teamberatung sind nicht die Familie oder die Klienten, sondern ist die Kollegin, die in ihrer Tätigkeit als Beraterin vom Team beraten wird. Dies zu erinnern, kann nützlich sein, um zu vermeiden, daß man nicht plötzlich doch in Versuchung gerät, gemeinsam mit der Kollegin eine Diagnose der Klientinnen und einen Therapieplan erstellen zu wollen.

Das Ergebnis der Teamberatung sind bestenfalls einige Anregungen und Ideen, in aller Regel nicht aber gelöste Probleme (in der Teamberatung geschehen keine Wunder). Auch wird kein Konsens und keine Entscheidung darüber gefällt, was nun von diesen Anregungen tatsächlich umgesetzt werden soll. In der Teamberatung wird jedes Teammitglied als eine qualifizierte Fachkraft gesehen, die in der Lage und in der Notwendigkeit ist, selbständig mit ihren Klientinnen zu arbeiten. Jede/r kann und soll die neuen Gedanken aus der Teamberatung mitnehmen und nochmals überdenken. Anschließend wird und muß er selbständig entscheiden, ob er für sich etwas daraus nehmen kann und will. Jedes Teammitglied arbeitet sowieso meistens allein mit seinen Klienten und ist gegenüber dem Team in seinen Entscheidungen autonom. Daran ändert auch die Tatsache, für eine bestimmte Situation Teamberatung in Anspruch genommen zu haben, nichts. Ein sicherlich notwendiges Element ist Disziplin, das heißt, daß sich alle Teammitglieder an die Regeln der jeweils vereinbarten Methode halten beziehungsweise auch die ModeratorIn notfalls hartnäckig auf Einhaltung der Form achtet. Andernfalls gerät man allzu leicht ins Diskutieren. Nachfragen und Suchen nach der richtigen Lösung - und damit wieder in die traditionelle Form der Fallbesprechung. Zudem lassen sich Phantasie und Kreativität offenbar eher beflügeln, wenn bestimmte Regeln und Situationen vorgegeben sind, innerhalb derer dann Raum zur Verfügung steht. Dies bedeutet jedoch nicht, daß nicht auch neue Methoden und Regeln entwickelt und ausprobiert werden können und sollen - hier sind einer effektiven Phantasie vermutlich keine Grenzen gesetzt. Es bedeutet auch nicht, daß nicht gelacht werden dürfte. Eine Teamberatung ist nicht die Beratungssituation mit den Klienten, so wenig wie eine Karte die Landschaft ist, die sie beschreibt. Gelingt es, dies im Auge zu behalten, wird man sich im Team trotz der Schwere und Problematik mancher Erzählung und Situation eine gewisse Leichtigkeit im Umgang damit erhalten können. Diese relative Leichtigkeit, die nicht selten auch in Heiterkeit ausfert, wird es allen eher ermöglichen, eingefahrene Denkmuster zu verlassen und sich in der Vorstellung auf Neues einzulassen, zumindest versuchsweise. Und möglicherweise bekommt man an der gemeinsamen Reflektion der eigenen Arbeit und dem gegenseitigen Austausch sogar Vergnügen.

Auf eines sei noch hingewiesen, was mit Teamberatung nicht ersetzt werden kann und auch nicht ersetzt werden soll: Fachaufsicht und Supervision. Der kollegiale Austausch im Team und die gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen entbindet nicht von der Verantwortung der/s KollegIn. Nicht das Team, sondern der einzelne ist dafür, wie er arbeitet, verantwortlich - gegenüber den Klientinnen, gegenüber sich selbst und gegenüber der Fachaufsicht. Teamberatung ist selbstverständlich nicht die einzig mögliche Form der Beratung und Anleitung, sie ersetzt nicht in jedem Fall Absprachen mit Vorgesetzten, deren Beteiligung an Entscheidungen in kritischen Fällen oder auch sogenannte „Fallkonferenzen“. Sie eignet sich explizit nicht zur Klärung und Verteilung von Verantwortung. Ebenso wenig ist Teamberatung - trotz mancher Methodenähnlichkeit - ein Ersatz für Supervision, die durch einen externe/n SupervisorIn erfolgt. Dieser bringt eine notwendige Außensicht und damit ganz neue Aspekte in das Team hinein, kann Selbstverständlichkeiten in Frage stellen und damit auch zu ganz neuen Blickwinkeln anregen und sollte aus diesem Grunde unverzichtbarer Standard für alle Teams sein (ebenso übrigens, wie ein regelmäßiger Wechsel der SupervisorIn nach zehn oder zwanzig Sitzungen). Angesichts allerdings der in allen Teams bereits vorhandenen Ressourcen an Erfahrungen und Kenntnissen und der Tatsache, daß in vielen Fällen der relativ große Aufwand von Supervision nicht notwendig ist, kann Teamberatung eine wichtige Ergänzung zu einem bestehenden regelmäßigen Supervisionsangebot darstellen. Besondere Voraussetzungen oder

Vorkenntnisse sind für Teamberatung nicht notwendig. Sie kann dort beginnen, wo eine Gruppe von Kolleginnen den gemeinsamen fachlichen Austausch dazu nutzen will, nicht einen einzigen, richtigen Weg zu bestimmen, sondern eine Vielzahl neuer Wege und Sichtweisen zu entwickeln und die Handlungsfähigkeit der einzelnen zu erweitern anstatt einzugrenzen.

Indem sie auf die vorhandenen Kapazitäten aller Teammitglieder zurückgreift und die Eigenverantwortung aller betont, trägt Teamberatung möglicherweise entscheidend dazu bei, die Arbeit lebendiger und befriedigender zu gestalten. Dies erhöht nicht nur die Motivation, sich „einzubringen“ und an der gemeinsamen Gestaltung des Produkts „Sozialarbeit“ der eigenen Einrichtung zu beteiligen, sondern hat auch wesentlichen Anteil an der Verbesserung von Qualität und Effektivität - was ja dann wiederum den Spaß an der eigenen Arbeit erhöht.

<http://www.herwig-lempp.de>
e-mail: johannes@herwig-lempp.de