

„Was läuft gut?“

Ressourcenorientierung ist eigentlich ganz einfach, auch im Team

Ressourcenorientierung ist ein Ansatz, der in der Sozialpädagogik inzwischen verbreitet ist. Er bedeutet, dass man seinen professionellen Blick ganz bewusst auf die vorhandenen Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen richtet und diese in die Arbeit einbezieht.

In der Ressourcenorientierung achten Fachkräfte darauf, was gut läuft, was bereits so ist, wie sie es sich wünschen, was beibehalten werden soll und nicht verändert zu werden braucht. Dies ist manchmal nicht ganz einfach, wenn es doch eigentlich um Probleme, Schwierigkeiten, Schwächen, Defizite und Entwicklungsrückstände geht. Oder wenn man sich über jemanden ärgert, wenn einem jemand unsympathisch ist. Dann vergisst man leicht, dass nicht alles schwierig und schlecht ist (das geht uns in unserem privaten Alltag ja auch nicht anders). Aber eben genau dann kann es hilfreich sein, nach Positivem zu suchen, nach Dingen, die in Ordnung sind und nicht verändert zu werden brauchen.

Eine schöne und einfache Möglichkeit, Ressourcenorientierung praktisch umzusetzen, ist die Frage: „Was läuft gut?“ Diese Frage unterstellt, dass nicht alles problematisch ist und dass die für eine Verbesserung notwendigen Ressourcen bereits vorhanden sind. Wenn Eltern klagen, dass es zurzeit mit der Tochter zuhause so schwierig sei, kann es helfen, sie zu fragen, was denn trotzdem noch gut laufe. So kann in den Blick kommen, dass vielleicht manches, aber keineswegs alles schwierig oder problematisch ist. Gemeinsam lässt sich dann überlegen, wie es die Eltern schaffen, dass manches gelingt – und wie sie die Ideen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie dort einsetzen, auf die schwierigen Situationen übertragen können. Sie wollen gerne, dass etwas anders wird, haben aber das Gefühl, das nicht zu schaffen – und werden erst durch die Frage nach dem, was

schon gut läuft, daran erinnert, dass sie in anderen Situationen sehr wohl über die notwendigen Fähigkeiten verfügen.

Ähnliche Fragen lassen sich ergänzen: „In welchen Situationen gelingt Ihnen, was Sie wollen? In welchen Situationen gelingt es Ihnen bereits ein bisschen? Wie haben Sie das früher in ähnlichen Situationen geschafft?“ Auch die Frage „Welche Tipps und Hinweise würden Sie denn anderen Eltern, denen es ähnlich geht wie Ihnen jetzt, geben können?“ kann äußerst hilfreich sein – weil es manchmal leichter ist, anderen die eigenen Erfahrungen und Ideen zur Verfügung zu stellen als sich selbst. Und weil man so schneller an die eigenen Ressourcen kommt.

Stärken sind nützlich für Veränderungen

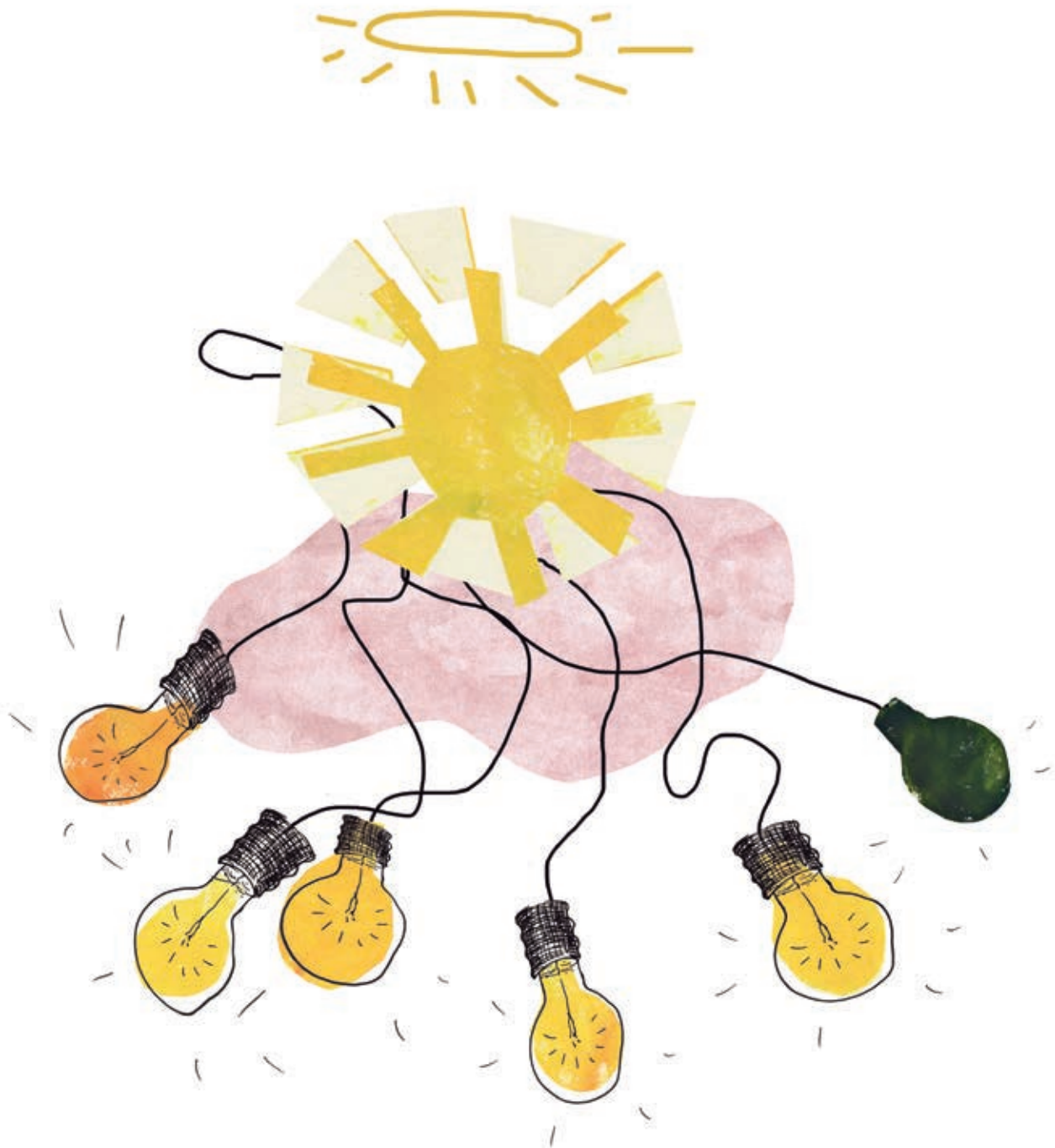
Die Theorie der Ressourcenorientierung, d. h. die Begründung, wieso man den Blick auf die Ressourcen richtet und dabei auch hartnäckig bleibt, ist nicht sehr kompliziert: Stärken und Fähigkeiten sind nützlich, wenn man sich verändern will. Wenn man lernen und sich entwickeln will, wenn man schwierige Situationen bewältigen will, ist es gut zu wissen, über welche Fähigkeiten und Stärken, Kompetenzen und Kenntnisse man verfügt, damit man sie gerade dann einsetzen kann. Dazu gehört auch, dass man nicht gedrängt wird, diese Ressourcen einzusetzen, sondern selbst entscheiden darf, ob und wann man sie verwendet. Wenn ich bleiben darf, wie ich bin, kann ich leichter anders wer-

den: Veränderung wird so weniger stress- und angstbesetzt, kann eher als Möglichkeit und Chance gesehen werden.

Schwierig wird es, wenn wir das Gefühl haben, wir können nichts ändern – weil wir gar keine Vorstellung und Ideen davon haben, wie das möglich sein könnte. Oder weil wir glauben, wir könnten es nicht und haben nicht das, was notwendig wäre, um Veränderung zu bewirken: Ich schaffe es nicht, die Situation so zu gestalten, wie ich sie haben möchte. Zum Beispiel ist ein Mädchen unzufrieden, weil ihr beim Malen ein Bild nicht so gelingt, wie sie sich das vorstellt. Oder Eltern klagen über ihren unruhigen Sohn. Oder für mich als Erzieher wird die Morgenrunde nicht so, wie ich mir das eigentlich vorgenommen habe. Ich habe das Gefühl, dass ich – jedenfalls im Moment – unfähig bin, es so hinzubekommen, wie ich mir das wünsche.

Dieses Gefühl verhindert eher, dass ich es trotzdem versuche, als dass es mich ermutigt, es trotzdem zu versuchen: Wenn ich überzeugt bin, etwas nicht schaffen zu können, werde ich es auch nicht versuchen. Deshalb kann es sinnvoll sein, mich an meine Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten zu erinnern – oder von anderen durch Fragen eingeladen zu werden, mich daran zu erinnern. Wenn ich mich an meine Kompetenzen erinnere oder sie mir selbst wieder einfallen (weil andere mich fragen), überzeugt mich das manchmal mehr, als wenn man mir sagt: „Aber das kannst du doch!“

In der Arbeit mit Kindern und Eltern sind Erzieherinnen und Sozialarbeiterinnen in der Lage, auf Ressour-



cen zu schauen. Sie haben Erfahrung damit, wie nützlich es sein kann, die Stärken und Fähigkeiten und all das, was gut läuft, in die Arbeit einzubeziehen. Weniger Erfahrung haben sie manchmal darin, auf die Ressourcen im eigenen Team zu achten und zu nutzen.

Ressourcenorientierung im Team

Manchmal überlegen Teams, wie sie auch unter- und miteinander etwas ressourcenorientierter vorgehen kön-

nen. Wie sie das, was sie im Umgang mit Kindern und Erwachsenen in Bezug auf Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen anwenden, auch für sich selbst als Team besser nutzen können. Sie fragen sich, wie sie ihre Teamarbeit verbessern können – und merken dabei manchmal gar nicht, dass sie längst damit begonnen haben (z.B. indem sie sich diese Frage stellen).

Im Folgenden werde ich ein paar einfache Möglichkeiten vorstellen, wie Teams in ihrer Zusammenarbeit (noch) mehr auf Ressourcen achten – und damit auch ein wenig den Stil, die Haltung und die Kultur ihrer

Zusammenarbeit verändern können, wenn sie das wollen.

Ein einfacher Schritt ist, dass sie den Anfang ihrer Teamsitzungen verändern und jeweils die erste Viertelstunde „für etwas Neues“ reservieren: Sie könnten damit beginnen, dass sich mithilfe der hier vorgeschlagenen Übungen darüber austauschen, was im Team bereits gut läuft, welche Ressourcen die verschiedenen Teammitglieder ins Team einbringen und über welche Erfolge jede von ihnen zu berichten weiß. Und sie können die Teamsitzungen jeweils mit einem kurzen Feedback beenden.

Was können wir gut?

Eine einfache und schöne Möglichkeit ist die Frage: „Was können wir gut?“ Diese lässt sich noch durch ähnliche Fragen ergänzen: „Was sind die Stärken unseres Teams? Was gelingt uns bereits gut? Womit sind wir in unserer Zusammenarbeit zufrieden? Was davon würden wir gerne beibehalten? Welche Tipps würden wir anderen Teams geben können, wenn sie uns darum bitten würden?“ Es geht darum, sich der eigenen Kompetenzen, Stärken und Fähigkeiten zu erinnern, sie ins Bewusstsein zu rufen. Denn wenn wir bleiben dürfen, wie wir sind, können wir auch leichter anders werden: Wir können uns eher auf etwas Neues einlassen, wenn wir uns unserer selbst sicher sind. Wenn wir wissen, was wir können, ist es einfacher, etwas Neues zu probieren.

Methodisch ist das einfach und dauert auch nicht allzu lange: Gebraucht wird eine Moderatorin, die darauf achtet, dass die Antworten nicht diskutiert und zerredet werden, sondern dass einfach möglichst viele Antworten gesammelt und zusammengetragen, vielleicht auch auf einer Tafel oder einem Flipchart aufgeschrieben werden. Es kommt darauf an, die unterschiedlichen Sichtweisen der Teammitglieder wahrzunehmen. Und es geht nicht darum, Einigkeit darüber herzustellen, was jetzt hundertprozentig stimmt. Wichtiger ist es, nach konkreten Beispielen und Begründungen zu fragen: Wenn „Flexibilität“ oder „humorvoller Umgang“, „gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder“ oder „gutes Vertrauensverhältnis untereinander“ genannt werden, kann man gemeinsam nach Beispielen suchen und überlegen, worin sich diese denn äußern: In welchen Situationen zeigen wir diese Stärken, woran können wir als Team erkennen kann, dass wir über diese Stärken verfügen, und woran würde ein Außenstehender merken, dass wir diese haben?

Eine solche gemeinsame Sammlung kann zehn oder fünfzehn Minuten dauern – und wenn man alles auf einem Plakat notiert, kann man diese Stärken und Fähigkeiten auch im

Dienstzimmer für einige Wochen zur Erinnerung hängen lassen.

Wer bringt was mit?

Auch hier leitet eine Moderation ein Gruppengespräch für die Dauer von vielleicht einer Viertelstunde an. Sie lädt dazu ein, dass sich das Team für jede Kollegin gemeinsam überlegt, welche drei Stärken oder Fähigkeiten diese in die Zusammenarbeit im Team einbringt: „Was schätzen wir an ihr? Was kann sie aus unserer Sicht gut? Womit bereichert sie unsere Arbeit?“ Wichtig kann es sein, sich auf genau drei Stärken oder Fähigkeiten zu begrenzen. Denn nicht für alle Kolleginnen fallen uns auf Anhieb gleich mehrere Stärken ein – und manchmal sind es zunächst „nur“ Kleinigkeiten, die wir nennen können. Ein solches Gespräch kann auf beiden Seiten eine schöne Erfahrung sein: zum einen für uns als Team, wenn wir gemeinsam nach drei Stärken der Kollegin suchen und uns an diese erinnern und dabei zum Beispiel zu entdecken, auch für eine „schwierige“ Kollegin können mir Dinge einfallen, die ich an ihr schätze. Und zum anderen ist es vermutlich für jeden von uns schön zu hören, wenn die anderen an uns Stärken entdecken und benennen – manchmal auch dort, wo wir sie selbst vielleicht gar nicht vermutet hätten.

Die Ergebnisse aufzuschreiben ist hier vielleicht weniger wichtig, mehr Bedeutung haben das Gespräch und der Austausch darüber, welche Beispiele den Kolleginnen für den Einzelfall einfallen: „Worin zeigt sich denn, dass Frederike so geduldig ist?“ „An welche Situation erinnere ich mich, in der Maren so humorvoll reagiert hat?“

Erfolgsrunde

In Teamsitzungen und in kollegialen Beratungen („Fallbesprechungen“) geht es nicht selten um Schwierigkeiten und um Situationen, in denen es Probleme gibt, in denen jemand nicht weiterweiß oder vielleicht sogar Fehler gemacht hat. Das ist auch gut

so, denn in Teams kann man sich gegenseitig helfen, unterstützen und Anregungen geben, Schwierigkeiten zu überwinden (auch dies lässt sich im Übrigen ressourcenorientiert gestalten). Das trägt zur Verbesserung der Qualität der Arbeit bei und ist eine wesentliche Aufgabe von Teams. Ein bisschen zu schnell vergisst man dabei allerdings, dass es auch gut sein kann, sich über Erfolge, über Situationen, die einem gut gelungen sind, über Ideen, die sich bewährt haben, auszutauschen – und dass man auf diese Weise sogar noch voneinander lernen kann.

Eine einfache Möglichkeit, dieses Voneinander-Lernen zu ermöglichen, ist die „Erfolgsrunde“. Sie kann (gelegentlich oder auch regelmäßig) zu Beginn einer Teamsitzung stattfinden. Die Moderatorin (es geht einfach leichter, wenn jemand die Gesprächsrunde leitet) lädt dazu ein, dass jede Kollegin eine Situation erzählt, in der sie gut war, in der ihr etwas gelungen ist, in der sie erfolgreich das umgesetzt hat, was sie sich zuvor überlegt hat. Das kann, aber muss keine große Sache gewesen sein: eine gute Reaktion in einer kritischen Situation, eine gelungenes Gespräch im Vorbeigehen, eine schlagfertige Antwort, eine neue Idee für ein Spiel oder eine Morgenrunde, die gut gelaufen ist. Die Moderatorin kann dazu einladen, den Bericht nicht allzu lang zu gestalten, vielleicht auf fünf bis sechs Sätze zu begrenzen. Das Team kann sich verabreden, jeweils mit einem ganz kurzen Kommentar wie „toll“, „schön“, „gratuliere“ oder ähnlichem zu reagieren (was nur am Anfang ein wenig ungewohnt und komisch wirkt, aber ja eine angemessene Reaktion auf erfolgreiche, gelungene Situationen darstellt).

Oder man kann vereinbaren, dass jeweils eine Kollegin nachfragt – und dabei eine der folgenden Fragen verwendet: „Wie hast du das geschafft?“, „Was war dein Beitrag zum Gelingen?“ und „Welchen Tipp würdest du mir geben, wenn ich mal in eine ähnliche Situation komme?“ Die Kollegin, die gerade von ihrem Erfolg erzählt hat, wird mit diesen Nachfragen dazu eingeladen, noch einmal darü-

ber nachzudenken, wie sie aktiv zum Gelingen beigetragen hat, was ihr eigener Anteil am Erfolg war. Und die ebenfalls mögliche Nachfrage: „Wie hast du dich dafür belohnt?“ lenkt den Blick darauf, dass – bei Erwachsenen wie bei Kindern – eine kleine (oder größere) Würdigung den Erfolg leichter erinnern lässt und eher zur Wiederholung motiviert, als wenn man ihn als selbstverständlich hinnimmt oder gar unbeachtet lässt.

Feedback

Teams, die in ihrer Zusammenarbeit manchmal etwas Neues probieren, können dies im Anschluss dann auch – ganz im Sinne von Ressourcenorientierung – für sich mit einem Feedback auswerten. Die letzten fünf Minuten der Teamsitzung genügen, um sich gemeinsam zu fragen „Was ist uns heute gut gelungen?“, „Was könnten wir das nächste Mal wieder so machen?“ „Was könnten wir beim nächsten Mal noch verbessern?“ und „Welche Tipps und Tricks könnten wir anderen Teams geben, die etwas Ähnliches vorhaben?“ Ein solches Feedback kann ein Team dabei unterstützen, sich der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten bewusst zu werden, um sie noch besser und gezielter für eine erfolgreiche Arbeit einzusetzen. Eine ganze Reihe von Anregungen dafür, wie man eine Auswertung gestalten kann (siehe auch „Feedback-Kultur im Team entwickeln“ in TPS 10/2014).

„Eigentlich“ ganz einfach...

Ressourcenorientierung im Team ist eigentlich ganz einfach, aber eben auch nur „eigentlich“: Denn einerseits kann sie tatsächlich, wie gesehen, mit einfachen Mitteln umgesetzt werden. Alles, was man dazu braucht, sind ein paar methodisch weder besonders anspruchsvolle noch aufwändige Fragen, die Bereitschaft, sich auf sie einzulassen, und ein wenig Zeit. Es gibt viele Teams, die das auch erfolgreich und mit Gewinn in ihren Teamalltag übernommen haben.

Andererseits ist zumindest der Anfang eben doch nicht immer ganz so einfach. Kolleginnen, die neue Ideen in ihr Team einbringen wollen, brauchen manchmal ein bisschen Mut dafür. In Teams, für die die hier vorgestellten Ideen neu sind und die bisher so nicht gearbeitet haben, benötigt man jemanden, der den Anfang macht: Eine Kollegin, die sich traut, den Kolleginnen vorzuschlagen und zu fragen: „Wollen wir mal etwas Neues ausprobieren?“ Mut deshalb, weil es ja sein könnte, dass andere keine Lust dazu haben und den Vorschlägen eher ablehnend gegenüberstehen, oder dass ein Teil des Teams zögert, sich darauf einzulassen: „Das haben wir doch noch nie so gemacht. Wieso jetzt? Ich möchte lieber nicht.“

Und auch hier kann eine ressourcenorientierte Haltung helfen, sich eher zu trauen. Denn statt sich zu ärgern, dass die Vorschläge, etwas Neues auszuprobieren, nicht so einfach akzeptiert werden, kann man sich freuen, dass die Kolleginnen nicht so unkritisch sind, einfach alles zu übernehmen. Sondern dass sie im Gegenteil kritisch sind, ihren eigenen Kopf haben und auch nicht einfach auf irgendwelche Änderungsideen anspringen, und dass sie gerne eine einleuchtende Erläuterung haben wollen, wozu denn das Neue gut sein könnte. Auf diese Weise ist die Kollegin, die die Vorschläge einbringt, herausgefordert, ihre Idee so zu präsentieren, dass die Kolleginnen sich leichter darauf einlassen können: indem sie diese z.B. als eine Bitte, als ein Angebot, als ein Experiment oder gar als „riskanten Versuch“ vorschlägt, der natürlich schief gehen könnte, aber doch auch Chancen birgt. Und manchmal hilft auch das Angebot, dass ja nicht alle Kolleginnen sich beteiligen müssen, dass diejenigen, die dem Neuen kritisch gegenüberstehen, erst einmal beobachten können.

Ressourcenorientierung in der Teamarbeit ist eigentlich ganz einfach und lässt sich in jedem Team einführen. Hier wurde beschrieben, wie ein Anfang möglich wäre. Ein wenig Selbstvertrauen und Mut sind vielleicht notwendig – sowohl für die

Kollegin, die den ersten Schritt macht und die Vorschläge einbringt, als auch für das Team, das sich darauf einlässt. Und alle können die Erfahrung machen, dass es sich lohnt. Die weiteren Schritte zu einer ressourcenorientierten Teamarbeit werden mit diesen ersten Erfahrungen einfacher. Das Vergnügen dabei besteht im Experimentieren und in der Entdeckung immer neuer Ressourcen, bei sich selbst, bei den Kolleginnen und gemeinsam als Team. ■

Der Autor freut sich über Erfahrungsberichte:
johannes@herwig-lempp.de.

Literatur

- Johannes Herwig-Lempp (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Ein Lern- und Übungsbuch, 4. Aufl., Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)
Herbert Vogt (2014): Feedback-Kultur im Team entwickeln. In: TPS 10/2014, S. 17-19

TPS

Theorie und Praxis der Sozialpädagogik

Leben, Lernen
und Arbeiten
in der Kita

7 2016

Bestell-Nr. 15571



Rahmen- bedingungen und Ressourcen



Klett *Kita*

FACHVERLAGE

