



WIE ALLIANZEN ZERBRECHEN

... und neu entstehen.

Kintsugi – die Kunst der Verbindung.

VON HORST LEMPART

Die Zusammenarbeit auf Leitungsebene funktioniert nicht.“ Das war die kurze Zusammenfassung der Einrichtungsleiterin. Die drei Wohnbereichsleiter eines Wohnprojektes für behinderte Erwachsene und schwer erziehbare Jugendliche hätten zu viele „Reibungsverluste“. Ich stellte, wie bei solchen Äußerungen gern, die Frage, woran sich denn gerieben würde und was dadurch verloren ginge. Tatsächlich schien es nach dem Bericht der Leiterin nämlich genau andersherum: Ihre Bereichsleiter redeten in Besprechungen ständig um den heißen Brei, alle fassten sich gegenseitig mit Samthandschuhen an und seien außerstande, Kritik zu äußern. Dadurch käme

es zu keiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Außerdem gäbe es ein spürbares Kompetenzgefälle in den einzelnen Zuständigkeitsbereichen. So also äußerte sich die Vorgesetzte.

Nun sind Vorgesetzte Teil des Problems wie Teil der Lösung. Im konkreten Fall vermutete ich, dass die Bereichsleiter vor der Vorgesetzten weder Kritik austeilen noch einstecken mochten. Ausweichmanöver können Systeme erstaunlich stabil und funktionsfähig halten, auch wenn die Nebenwirkungen (Kompetenzgefälle, Übergabe-Probleme, Konfliktphobie etc.) unangenehm sind. Manchmal ist eine Entwicklung erst möglich, wenn „kontrolliert“ Porzellan zerschlagen wird. In meiner Rolle als Persönlichkeitsstörer sind diese kontrollierten

Abbrüche von alten Mustern die Voraussetzungen für Umbrüche in eine veränderte Zukunft. Die Erfahrung zeigt mir, dass solche Brüche wie Gebrauchsspuren sind, die den Wert von Lebenswegen deutlich erhöhen, ähnlich wie bei einem alten Teppich oder einer Lederjacke.

Was heißt: mehr Klarheit?

Wenn die Auftragserteilung durch den Vorgesetzten erfolgt, was bei mir ziemlich oft vorkommt, dann kläre ich am Anfang: Sind Sie bereit, auch die Folgen der Supervision zu tragen? Als Supervisor vertrete ich nicht ausschließlich die Interessen des Auftraggebers, sondern behalte die Bedürfnisse aller Interessengruppen im Auge. Was dazu führt, dass nicht jedes Ergebnis auf große Begeisterung des Vorgesetzten stößt. Das verstehe ich unter Ergebnisoffenheit.

In der Teamsupervision begegnen mir drei Bereichsleiter. Einer, Herr Weinand (alle Namen geändert) ist mit 26 Jahren deutlich jünger als die Herren Kaufmann (56) und Eidam (52). Ich stelle den drei Teilnehmern das Ziel der Einrichtungsleitung vor, „dass es in der Kommunikation untereinander mehr Klarheit geben soll“. Alle drei befürworten dieses Ziel. Sie sind sich einig (wie höflich!), dass es Unklarheiten in der Kommunikation gibt. Wir arbeiten also im ersten Schritt heraus, was „Klarheit in der Kommunikation“ für die drei bedeutet.

Dabei ist es mir auf der inhaltlichen Ebene gar nicht so wichtig, was zu Tage befördert wird. Viel mehr interessiert mich, wer hier mit wem gut oder weniger gut kann. Ich erfahre, dass die Herren Kaufmann und Eidam in der Vergangenheit ein eingespieltes Team waren. Sie sind beide schon seit Jahren in der Einrichtung beschäftigt und haben sich im Kollegen- wie im Bewohnerkreis einen guten Namen gemacht. Herausfordernd wurde es für die beiden, als Herr Weinand vor anderthalb Jahren als Neuzugang die Leitung der Ju-

Risse und Brüche erfahren besondere Wertschätzung.

gendwohngruppe übernahm. Es ging drunter und drüber, Ordnung und Struktur fehlten. Die beiden „alten Hasen“ mussten regelmäßig einspringen, um zu deeskalieren – sowohl im Jugendteam als auch bei den Bewohnern. Beide Herren erlebten das als sehr schwierige Zeit, die auch die eigenen Teams belastete. Irgendwie schweißte das die beiden noch enger zusammen.

Vor drei Wochen wurde Herr Kaufmann nun offiziell von der Einrichtungsleitung als „Pate“ für Herrn Weinand berufen. Herr Kaufmann, sichtbar geschmeichelt in dieser neuen Zusatzfunktion, wirkt auf mich fast wie der väterliche Freund des jungen Weinand. Die beiden hätten in den letzten Wochen einen guten gemeinsamen Weg gefunden und die Situation wäre ja inzwischen deutlich entspannter. Und da die drei Herren hier sitzen, um mehr Klarheit in die Kommunikation zu bringen, frage ich nach, für wen die Situation entspannter ist und woran sich das festmacht.

Die Rollen verschieben sich

Nun meldet sich Herr Weinand zu Wort und lobt die unbürokratische Zusammenarbeit mit seinem Paten. Bei Herrn Eidam wäre das für ihn oft schwierig, weil der so exakt an seinen Vorgaben festhalten würde. Das finge bei den Dienstplänen an und zöge sich durch alle Bereiche. Ich bitte Herrn Weinand, diese Botschaft in der Du-Form direkt an Herrn Eidam zu richten. Dieser wirkt sichtlich betreten. Noch deutlicher wird die Situation, als auch Herr Kaufmann die Arbeitsweise von Herrn Eidam kritisiert und diese als „sehr eng“ bezeichnet.

Langsam wird ein Fass aufgemacht und die Teilnehmer kommen auf Betriebstemperatur. Ich beobachte die Szene durch die Brille eines Transaktionsanalytikers und denke mir: Hier wirkt doch gerade ein „Drama-Dreieck“. Die Rollen verschieben sich. Waren zu Beginn die „alten Hasen“ noch in der Retter- und Verfolger-Rolle,

wird nun Herr Eidam zum Opfer und Herr Weinand fühlt sich zum ersten Mal stark und sicher, geschützt durch seinen Paten. Nonverbale Reaktionen wie Hautrötung und ausweichende Blicke sind bei allen deutlich sichtbar, die Machtverhältnisse verschieben sich. Die Gruppe definiert sich neu, Grenzen werden umgesteckt. Hier liegt noch ein gutes Stück Wegs vor den drei Herren.

Am Ende der Supervisionseinheit äußern sich alle wertschätzend über den offenen, moderierten Austausch. Herr Eidam wirkt sichtbar angeschlagen: Sein sonst sehr vertrauter Umgang mit Herrn Kaufmann weicht einer reservierten, fast ausweichenden Haltung. Gleichzeitig spüre ich bei ihm eine große Unsicherheit.

Drei Tage später. Herr Eidam ruft mich an. Für ihn kam der „Angriff“ vonseiten des Kollegen völlig überraschend, was er unbedingt noch mal loswerden möchte. Das hat er nicht nur als Vertrauensbruch erlebt. Für ihn bedeutet das auch einen Bruch in der weiteren Zusammenarbeit. Im Moment sei er nicht bereit weiter Unterstützung in fremden Teams zu leisten. Da werde er „klare Worte“ mit der Einrichtungsleitung sprechen.

Risse, die das Ganze veredeln

Ich vermute hinter seinen Äußerungen auch eine Kränkungsreaktion. Sein Gefühl, isoliert und infrage gestellt zu sein, nagt stark an seinem Selbstwert. Ebenso ist die schmerzhaft Einsicht, dass sich Allianzen ändern können, für ihn im Augenblick schwer verdaubar.

Klarheit führt manchmal zu Brüchen. In der japanischen Kultur gibt es dafür eine schöne Entsprechung. Dort wird das Sprichwort „Scherben bringen Glück“ nämlich ganz wörtlich ge-

nommen. Wenn eine Vase zerspringt, wird sie mit der Reparaturmethode „Kintsugi“ kunstvoll zusammengeklebt. Dabei veredelt diese Technik das zerbrochene Objekt. Die Fehlerhaftigkeit, die Unvollkommenheit stehen im Zentrum dieser Kunsttechnik. Risse und Brüche erfahren besondere Wertschätzung.

Die Einrichtungsleitung war anfangs über das Ergebnis nicht besonders erfreut. Heute, knapp ein halbes Jahr später, wird der Bruch als Umbruch in eine neue, bessere Zusammenarbeit bewertet. Möglich wurde dies durch regelmäßige, moderierte Leitungsbesprechungen, Coachings auf persönlicher Ebene und die zuversichtliche, aufbauende Haltung der Geschäftsleitung, die fast wie ein Superkleber wirkte. Die drei Bereichsleiter haben eine neue Form der Kooperation gefunden: Weder sind Hilfsanfragen peinlich noch klare Grenzziehungen ein Tabu. Wechselnde Allianzen im Team sind erlaubt und fördern die Anschlussfähigkeit. Herr Eidam arbeitet auch heute noch dort. ◀◀



Foto: Alea Horst

Zum Autor

Horst Lempart

Coach mit eigener Praxis in Koblenz, Buchautor („Ich habe es doch nur gut gemeint. Die narzisstische Kränkung in Coaching und Beratung“, Junfermann 2015).

www.horstlempart.de