

Verständigung im Team: nicht leicht, aber lohnend

Multiprofessionelle Teamarbeit bewusst gestalten

In einem multiprofessionellen Team begegnen sich unterschiedliche Berufskulturen. Die gemeinsame Aufgabe und Wege der Zusammenarbeit müssen erst gefunden werden.

Die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gehört in vielen Betrieben zum Alltag. Entsprechende Forschungen sind hingegen bisher unverhältnismäßig dürftig. Zur Frage des produktiven Umgangs mit Unterschiedlichkeit findet sich in der einschlägigen Fachliteratur zwar vieles unter dem Stichwort „Diversity Management“. Die darin untersuchte Vielfalt bezieht sich aber vor allem auf Aspekte wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche und geistige Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion. Der Aspekt der verschiedenen Professionen wird jedoch nirgends benannt, geschweige denn untersucht.

Bisher findet sich eine Auseinandersetzung mit dem Thema Multiprofessionalität vor allem in der Literatur zum Bereich der Medizin und Pflege. Auch in der Wissenschaft in Psychologie, Soziologie und Pädagogik ist das ein bisher wenig beachtetes Gebiet. Einer der wenigen ist Prof. Dr. Rainer Bromme an der Universität Münster: Zusammen mit einer Gruppe von WissenschaftlerInnen forscht er im Bereich Pädagogische Psychologie zum Thema „Gelingende Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Berufsgruppen“. Es hat daher den Anschein, dass Mitarbeitende und Forscher häufig davon ausgehen, Kommunikation müsse selbstverständlich gelingen – und wenn sie es nicht tut, liege es einzig an persönlichen Schwächen.

Nehmen wir aber einmal an, gelingende Kommunikation bedürfe auch einer eigenen Form der Anstrengung; dann können wir alle Situationen *bewusst* genießen, in denen sie einfach gelingt und wundern uns nicht, wenn es zu Missverständnissen kommt. Das passiert bereits in einem Arbeitsalltag, in dem KollegInnen nur einer Berufsgruppe miteinander arbeiten. Hier wirken sich Kommunikationsunterschiede in Alter und Geschlecht, sozialer und kultureller Herkunft,

durch Zeit und Ort der Ausbildung verursachte usw. prägend für die Sichtweise auf ein und dieselbe Situation aus; daraus resultieren häufig genug Konflikte und Missverständnisse (z. B. zwischen älteren und jungen Erzieherinnen, zwischen solchen, die im „Westen“ und denen, die im „Osten“ ausgebildet wurden usw.). Die Wahrnehmung der *unterschiedlichen Herkünfte* und das Begreifen einer *gemeinsamen Aufgabe* stellen daher die wesentliche Voraussetzung für Verständigung dar.

Voraussetzung für Verständigung ist
das Begreifen der gemeinsamen Aufgabe

Harmoniebedürfnis in Teams

In Kitas gibt es seit Langem multiprofessionelle Teams: Erzieherinnen, Hauswirtschafterinnen, Putzkräfte usw. Sie haben in Aufgabe und Selbstverständnis allerdings häufig nur wenige Berührungspunkte, und Auseinandersetzungen und Verständigungen laufen vor allem über die Leitung der Einrichtung. Eine Zusammenarbeit mit anderen Professionellen gab und gibt es darüber hinaus jedoch meist nur zeitweise, punktuell und aufgabenbezogen mit PsychologInnen, SozialarbeiterInnen; LogopädInnen, ErgotherapeutInnen usw.

Hier ändert sich gegenwärtig einiges – durch Integration von Kindern mit Behinderungen, durch engere Kooperation mit Schulen, durch die Einrichtung von Familienzentren und Mehrgenerationenhäusern usw. Multiprofessionelle Zusammenarbeit wird alltäglicher und zunehmend notwendig. So bilden Erzieherinnen z. B. zusammen mit Heilpädagoginnen, Ergotherapeutinnen, Lehrerinnen, Sozialpädagoginnen, Diplom-Pädagoginnen, Sozialarbeiterinnen usw. ein Team.

Auf einen BLICK

Die Verständigung unter Menschen mit unterschiedlichen Berufsausbildungen stellt eine Herausforderung dar. Unter denen, die zusammenarbeiten, entstehen Differenzen, Missverständnisse und Auseinandersetzungen. Diese sind normal und lohnen sich, da sie produktiv für die gemeinsame Arbeit genutzt werden können. Als Voraussetzungen für das Gelingen dieses interdisziplinären Dialogs – als einem zwischen Berufskulturen, im Gegensatz zu dem zwischen Menschen aus unterschiedlichen Ländern – sind das Wissen über Eigenes (Selbstverständnis, Berufsprofil, Menschenbild u. a.) und die Neugier auf Fremdes vonnöten. Aufgezeigt werden die Bedingungen des Gelingens und einige typische Stolpersteine auf dem Weg dorthin.

Das stellt die Beteiligten über das bisher Notwendige hinaus vor eine spezielle Aufgabe: Die Kolleginnen arbeiten zum Teil mit denselben Kindern und/oder Eltern, sie kooperieren innerhalb des Teams und mit Einrichtungen von außen, sie müssen sich über Einschätzungen von Kindern und Situationen, über Sichtweisen, Planungen, Arbeitsweisen, Arbeitseinsätze, Regeln usw. verständigen.

Harmonie ist das, wovon die meisten Menschen träumen. Insbesondere Fachkräfte, die mit jungen Menschen arbeiten, tun das, weil es zum Bild einer geschützten Atmosphäre für die Kleinen gehört. Differenzen werden hier häufig als störend oder gar bedrohlich erlebt. Es ist daher für alle Kita-Teams von Nutzen, die Neugier auf die Differenz in größerem Maße wachsen zu lassen als die Furcht vor Auseinandersetzungen. Für multiprofessionelle Kita-Teams aber stellt dies eine unbedingte Notwendigkeit dar, wollen sie ihre Aufgabe gut machen. Leitungen sind herausgefordert, solcherart Spannungen als normal zu akzeptieren und ihre Mitarbeitenden zu ermutigen, die Differenzen zu erforschen, ohne sie frühzeitig in eine Richtung des „das ist richtig, das falsch“ aufzulösen.¹

Der Unterschied ist das Normale – Missverständnis inklusive

In den Materialien „Lernen für den GanzTag – Fortbildungsmodulare für pädagogisches Personal“ von Karin Klein-Dessoj werden in einem Artikel über „das Selbstverständnis des pädagogischen Personals“ die Grundlagen und Ursachen verschiedenen Selbstverständnisses zwischen Sozialarbeiterinnen, Sozialpädagoginnen, Lehrerinnen und Erzieherinnen ausführlich beschrieben (s. www.ganztag-blk.de). Die jeweiligen Bezugswissenschaften und Theorien weisen gleichwohl große Unterschiede in ihrem Verständnis und Zugang zu Menschen und Situationen auf. Berufliche und institutionelle Vorerfahrungen differieren ebenso wie die Menschenbilder und die als normal akzeptierten berufliche Handlungsweisen. Der von Klein-Dessoj gewählte Zugang ist ein gemeinsames Fortbildungsprogramm, in dem die Unterschiedlichkeit bewusst wahrgenommen und die Differenz zur Grundlage neuer Verständigungen wird.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen von Clark (1996) und Keysar (1998) kommen zu gegensätzlichen Ergebnissen. Während Erstgenannter davon ausgeht,



dass Menschen sich immer auf das Gegenüber einstellen und stets bemüht sind, eine gemeinsame Grundlage (Common-Ground-Theorie) zur Kommunikation herzustellen, meint Letzterer, jeder Mensch halte die eigene Perspektive für die Selbstverständliche und gehe damit auch davon aus, dass alle anderen die Dinge genauso sehen. Erst wenn bemerkt wird, dass es den anderen an Verständnis und Akzeptanz fehlt, fängt der Versuch, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, sowie die Verständigung auf etwas Neues an.

Brauchen wir besondere Eigenschaften, um uns multiprofessionell zu verständigen? In Untersuchungen, z. B. Klein 2004, wird Folgendes dazu aufgezählt: Zuverlässigkeit, Geduld, Flexibilität, Sensibilität für Andere, Risikofreude, ein dickes Fell, Interesse für Vielfalt und die Fähigkeit, für neue Ziele die eigene Person und eigenen Ansichten an Fremdem auszurichten. Das sind Eigenschaften und Fähigkeiten, die allgemein für die Auseinandersetzung mit sich, der Welt und Veränderungen notwendig sind. Bromme kritisiert diese Aspekte als zu allgemein und für so viele Bereiche geltend, dass sie nur wenig Spezielles zu dem Thema Kommunikation im multiprofessionellen Kontext aussagen. Verständigung gelingt am ehesten, wenn sich die Personen über ihre eigene Herkunft und ihr jeweiliges Selbstverständnis im Klaren sind und diese auch mit *Selbstbewusstsein* vertreten können. Sie fühlen sich in der eigenen beruflichen Identität nicht oder nur wenig bedroht, wenn Andere anders sind und denken. Das macht es auch möglich, neugierig auf die andere Perspektive zu sein und im Perspektivenwechsel probeweise die Welt aus den Augen der Anderen zu betrachten. Wenn die Beteiligten sich dann noch darüber verständigen können, welches Wissen geteilt und welches nicht geteilt wird, welche Perspektive (Meta-Wissen) die Grundlagen sind – umso besser (Brauner 2002). Darüber hinaus gibt es Untersuchungen zum Umstand, dass solche Verständigungsprozesse Zeit brauchen – Zeit, die unter Zeitdruck und Anforderungsmarathon selten erübrigt wird. Das hat für die Beteiligten und ihre Aufgaben beträchtliche Folgekosten.

Was nützen all diese Erkenntnisse für die Praxis?

Sie machen deutlich, wie wenig selbstverständlich es ist, dass multiprofessionelle Kommunikation gelingt. Ohne bewussten Umgang mit den Unterschieden geht es nicht. Missverständnisse und Mühen sind normal, und wenn es eine gemeinsame Aufgabe gibt, lohnt sich die Arbeit des Verständigens allemal.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen und der fremden beruflichen Perspektive braucht Zeit und

Muße. Für eine grundsätzlichere Verständigung im Rahmen eines Teamtages etwa, der eine Entdeckungsreise zur eigenen professionellen Wahrnehmung ermöglicht, mag diese noch zur Verfügung stehen. Auf derselben Grundlage lässt sie sich aber auch sonst, z. B. punktuell und anhand einer konkreten gemeinsamen Aufgabe, einrichten und ist überaus sinnvoll eingeräumt. Im Folgenden werden einige konkrete Vorschläge für den skizzierten Weg gemacht.

► Nach bestem Wissen und Gewissen

Jede Mitarbeiterin denkt zunächst, dass sie mit den eigenen Einsichten und Einstellungen das Beste zur Erfüllung der Aufgabe tun will und tut. So hat sie z. B. im Umgang mit einem Kind mit speziellen Schwierigkeiten eine für sie passende Vorgehensweise gefunden. So überzeugt von sich und der eigenen Handlungsweise, fällt es nicht leicht, etwa bei einer Kollegin, die aus einem andern beruflichen Hintergrund kommt und vielleicht einen speziellen Auftrag hat, anzunehmen, dass auch sie nur das Beste will. Grundlegend kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende in allen Arbeitsfeldern außer in extremen Konfliktsituationen stets bemüht sind, ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen sowie nach professionellen Standards zu tun. Das ist auch in der Kita so, alle Professionen wollen das Beste. Nur: Was ist das Beste? Welcher Weg führt dorthin? Und wer hat dafür was zu tun? Darüber gibt es unterschiedliche und strittige Ansichten.

► Aufgaben

Zentral ist die Verständigung darüber, was die gemeinsame Aufgabe ist, selbst wenn diese zunächst nur allgemein formuliert werden kann. Wird dieser Schritt der Verständigung nicht unternommen, fehlen der Bezug und der Sinn, um deretwillen die Anstrengung der Verständigung unternommen wird. Eine Leitung muss das Team immer wieder auf die gemeinsame Aufgabe zurückführen. Ohne diese Grundlage können Differenzen nur als persönliche Auseinandersetzungen ausgetragen werden – mit der Gefahr entsprechender Verletzungen.

► Blickrichtungen

Um die verschiedenen Sichtweisen zu entdecken, selbstbewusst zu vertreten und Anderen mitzuteilen, können diese Schritte und Fragen helfen:

▷ *Selbsterforschung*

→ Mit welchen Vorstellungen habe ich meinen Beruf gewählt?

→ Welche Fachdisziplinen haben in meiner Ausbildung eine Rolle gespielt?

- Was hat mein Bild von meiner späteren und jetzigen Tätigkeit geprägt?
- Welche Werte sind mir besonders wichtig?
- Welches Bild habe ich von Kindern?
- Meine berufliche Aufgabe ist: ...
- Mein professionelles Selbstverständnis als ... ist:

► *Vertreten des eigenen Standpunkts*

- Nach einem Nachdenken über das Eigene ist es wichtig, wie die einzelnen Ergebnisse den Anderen mitgeteilt werden können, sodass die eigene Sichtweise deutlich und für alle transparent wird und die Grundlage für ein gemeinsames und geteiltes Wissen gelegt werden kann. Dazu hier einige Anregungen:
- Mein professionelles Grundverständnis ist: ...
 - Die Quellen dieses Verständnisses sind: ...
 - Meine Sicht auf unsere Aufgabe ist: ...
 - Meine Rolle darin sehe ich in ...

► *Vermutungen über die Sichtweise der Anderen*

- In der Begegnung zwischen Menschen spielen die Vermutungen übereinander eine große Rolle. Hierzu kann eine Austauschrunde über die wechselseitigen Annahmen stattfinden:
- In meiner Vorstellung denken Sie über meine(n) Beruf/Tätigkeit/Sichtweisen so: ... Stimmt das?

► *Die Verständigung*

- Um nach der wechselseitigen Selbsterkundung und Selbstdarstellung zu einer weitergehenden Verständigung untereinander zu kommen, bietet der nächste Schritt eine Art Bündelung des bisher Erfahrenen, das nun ausgetauscht werden kann.

► *Sichtweisen*

- Aus meiner beruflichen Sichtweise betrachte ich die Situation/Aufgabe folgendermaßen: ... Austausch: Welche Gemeinsamkeit gibt es in unseren Sichtweisen? Welche Unterschiede?

► *Wissen*

- Welches Wissen haben wir/brauchen wir für die gemeinsame Aufgabe?
- Wer kann welches Wissen beitragen?
- Welches Wissen teilen wir – und welches nicht?

► *Perspektive*

- Was ist meine Perspektive auf die Situation?
 - Wie sieht die Perspektive der Anderen aus?
- Wichtig wird in diesem Schritt zu erproben, die Welt einmal aus der Perspektive der anderen Berufsgruppe zu sehen. In einem kurzfristigen Rollentausch untereinander, bei dem die Aufgabe in der Mitte liegt, ist das gut möglich.

► *Vorgehen*

- Wie sehe ich/sehen wir unser praktisches Vorgehen in der Zukunft?
- Wie sehe ich/sehen wir unser praktisches Vorgehen in der konkreten Aufgabe?

► *Feedback*

Die Arbeit an Unterschieden und Gemeinsamkeiten erfordert Engagement, Langmut, Toleranz und manches mehr; sie ist anstrengend, aufregend und hoffentlich auch anregend – und sie hat am Schluss ein ausführliches Feedback verdient:

- Was habe ich über mich, meine Rolle, meine Aufgabe und Sichtweisen Neues erfahren?
- Was habe ich über die Anderen in ihrer Rolle, Aufgabe, Sichtweisen, berufliches Selbstverständnis Neues erfahren?
- Mit Blick auf unsere gemeinsamen Aufgaben heißt das für mich: ...
- Mit Blick auf unsere Zusammenarbeit heißt das für mich: ...
- Ungeklärt ist aus meiner Sicht geblieben: ...

In einer Kita sind die Erzieherinnen diejenigen, die in Ausbildung und Selbstverständnis das Wissen aus verschiedensten Fachdisziplinen erlernt haben. Sie sind hinsichtlich ihrer Vorbildung und ihrer Aufgabe die Spezialistinnen für die Komplexität des Alltags. Im besten Falle haben sie die Entwicklung der Kinder und ihrer Familien als Ganzes im Blick. Die Kolleginnen anderer Disziplinen sind Spezialistinnen für ihr jeweiliges Fach. Trauen sich Erzieherinnen zu, die alltagstaugliche Integration von Spezialistinnen zu steuern? Und haben die Fachspezialistinnen den nötigen Respekt vor der Alltagskompetenz der Erzieherinnen, um sich so integrieren zu lassen? Keine einfache Sache – aber eine ausführliche Auseinandersetzung durchaus wert, oder? Der Nutzen für die Arbeit mit Kindern und Eltern kann in der gegenseitigen Beratung liegen, in der eigenen Kompetenzerweiterung und in den hier erprobten positiven Kooperationserfahrungen. □

Anmerkung

- 1 Siehe Kersti Weiß: Die Kita-Leiterin als Lernbegleiterin ihres Teams. In: Fragen und Versuche. Zeitung der Freinet-Kooperative e. V. Heft 126, 2008

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin und Diplom-Supervisorin und leitet das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau.