

Nachlese Workshop

Nicht mit uns? - (Arbeits-)Gruppe und Widerstand

Dominik Pesendorfer / Philipp Schimek

Zum Begriff des Widerstands

Es ist in den letzten Jahrzehnten gelungen, den Begriff des Widerstands im Mainstream der Organisationsentwicklung und -beratung fast zur Gänze zu diskreditieren. Widerstand ist oft gleichgesetzt mit Blockierung, Festhalten, sich nicht bewegen, verändern wollen, letztlich mit Trägheit, Unwilligkeit, Opposition. Der Widerstand ist der Gott-sei-bei-uns vieler Führungskräfte und BeraterInnen.

Um die Veränderung voranzutreiben, muss Widerstand bearbeitet, unterlaufen, ausgehebelt, aufgelöst, gebrochen werden, man spricht zwar vielerorts von „mit dem Widerstand arbeiten“, was jedoch in der Regel die Zielsetzungen der Veränderung nicht in Frage stellt.

Wir plädieren für einen etwas differenzierteren Zugang zum Begriff des Widerstands.

In aller Kürze: Die klassische Definition der Psychologie entstammt der Psychoanalyse und beschreibt Widerstand als unbewusst ablaufenden Abwehrmechanismus, als *"alle die Kräfte, die sich der Genesungsarbeit widersetzen."* (Freud, 1978, 48).

Im Rahmen der Dynamischen Gruppenpsychotherapie etwa haben Widerstände "adaptive Funktion". *"Man kann sie als Bremse des therapeutischen Prozesses verstehen. Widerstand ist alles, was die Wahrnehmung der Realität und adäquate Reaktionen und Handlungen behindert"* (Majce-Egger 1999, 262).

Im organisationalen Kontext wird von Widerstand dann gesprochen, *"wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."* (Doppler/Lauterburg 1994, S. 202)

Aus diesen Blickwinkeln wird deutlich, dass die Konzeption von Widerstand oft eine von Führungskräften, BeraterInnen, TherapeutInnen angewendete Bezeichnung für das von ihnen wahrgenommene Verhalten anderer ist, die nicht bereit zu sein scheinen, Einflussnahme oder Hilfe anzunehmen. (vgl. Nevis 2013, 169). D.h. die meisten Versuche, Widerstand zu verstehen, stammen aus der Perspektive jener, die versuchen, Veränderung zu initiieren. Widerstand kann jedoch nicht ohne das Einbeziehen des Erlebens der Betroffenen verstanden werden.

„Aus der Perspektive des Initiators von Wandel mögen Widerstand leistende als defensiv gesehen werden, doch aus der Sicht der Widerstehenden stellt sich ihr Verhalten vielleicht ganz angemessen dar, als gesunde Selbstregulation oder zumindest als Schutzreaktion gegen eine mögliche Bedrohung ihrer Integrität.“ (Nevis 2013, 171)

Im organisationalen Kontext wird Widerstand wie erwähnt in der Regel als Blockierung erlebt und gedeutet und je nach unterschiedlicher Kultur "bearbeitet". Aus gruppensystemischer Sicht beschreibt Widerstand zuallererst „eine Aktivierung von Energie“, ein Phänomen, dass bei jedem Impuls, der ein System in eine Richtung bewegen will, ein Gegenimpuls ausgelöst wird, der auf Verharren ausgerichtet ist. *"Diejenigen, die Veränderung anstreben, empfinden dies als Widerstand. Einem gruppensystemischen Berater*

ist Widerstand willkommen, denn Widerstand signalisiert, das Bewegung in die Organisation kommt" (Stütze-Hebel 2010, 63).

Widerstand so interpretiert ist zunächst neutral zu bewerten (nicht immer und zu jedem Zeitpunkt ist er auch einem gruppenspezifischen Berater "willkommen"), da er im Kontext der Beratung Aufschluss über die Fragen und Problemstellungen geben kann, die eine Gruppe oder Organisation zu bewältigen hat, wenn sie sich weiterentwickeln will, soll oder muss.

Der amerikanische Gestalttherapeut und Organisationsberater Edwin Nevis schlägt sogar vor, den Begriff des Widerstands in diesem Kontext überhaupt aus unserem Vokabular zu streichen weil er die Bedeutung von Opposition angenommen hat und stattdessen Fälle, in denen eine oder mehrere Personen nicht zu kooperieren scheinen, *als eine Manifestation vielfältig gerichteter Energie zu betrachten.* (Nevis 2013, 176).

Einstieg mit Bewegung im Raum – Standpunkt mit Ausrichtung > Kraft für ein Ziel entwickeln > in Bewegung kommen > Hindernisse überwinden > Entspannung durch Zielerreichung > neue Ausgangslage wahrnehmen ... Gruppenfindung durch Lage im Raum/nicht durch Wahl – Arbeitsgruppen bilden

Feldtheorie & quasistationäres Gleichgewicht

Wir beziehen uns heute als Hintergrundfolie auf die Feldtheorie Kurt Lewins und ihre Renaissance im Feld der Organisationsentwicklung und -beratung.

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Bedeutung von Gruppen und Teams in Organisationen ist die grundlegende Änderung des Verständnisses von Organisationen vom starren Instrument zur sozialen Institution. Die Vorhersehbarkeit der Zukunft sinkt dabei mit der marktorientierten Steuerungslogik (maximale Ausrichtung an antizipierten Kundenbedürfnissen, die sich jedoch schnell ändern können) und somit der steigenden Komplexität der Umwelt. Nicht der Aufbau beständiger sicherer Strukturen sondern der Umgang mit der beständigen Verunsicherung durch die Verknüpfungen mit den Umwelten der Organisation bestimmen die Aufgaben des Managements und die Strategien der Führung. Die Arbeitsteilung ist nicht mehr das Hauptproblem, vielmehr stellen die Konsequenzen der erhöhten Umweltdynamik und der Spezialisierung der Arbeitswelt Organisationen vor neue Herausforderungen. Die herkömmlichen Instrumente der Arbeitsintegration, wie Hierarchie oder Programme (Routinen oder Zweckprogramme, wie z.B. Management by Objectives) greifen hier nicht mehr hinreichend. Wo die Vorhersehbarkeit fehlt führt die Eskalation nach oben nicht zu besseren Entscheidungen. Abstimmungsprobleme und Konflikte an den Schnittstellen funktional geteilter Arbeitsaufgaben geraten in den Brennpunkt. Immer öfter können nur (multiprofessionelle) Aushandlungsprozesse Entscheidungen herbeiführen, die als zweckmäßige Orientierung für die Aufgabenerfüllung dienen. Kontakt, Beziehung und Konfliktbewältigung in lateralen und projektweisen Kooperationsformen gewinnen als Themen der Arbeitsintegration an Bedeutung. Prozessorientierte Teamarbeit ist eine Form davon. (vgl. Schreyögg 2012: 41ff) Lewin beschreibt die Entwicklung der Sozialwissenschaften nach dem 2. Weltkrieg unter anderem als Übergang von der Beschreibung sozialer Gebilde zu dynamischen Problemen der Veränderung des Gruppenlebens. (Lewin 2012: 223) Fasst man die Gruppe als dynamisches Ganzes auf, dann sollte eine Definition der Gruppe auf die wechselseitige Abhängigkeit ihrer Glieder abstellen. (ebd: 182f)

Es ist also nachvollziehbar, dass wir GruppendynamikerInnen den Beziehungen in Gruppen und deren Entwicklung ein besonderes Augenmerk schenken. Wir wollen Gruppen helfen, sich ihrer gegenwärtigen Interdependenzen bewusst zu werden und sie anzunehmen und gegenseitige Beeinflussung zuzulassen. (Stützle-Hebel, Antons 2015: 230f) Das nennen wir dann Arbeitsfähigkeit.

Zur Analyse verwenden wir praktische Forschungsinstrumente, wie Lewins Feldtheorie eine ist. Demnach kann eine Gruppe und ihre Bedingungen als soziales Feld betrachtet werden, dass „... ein soziales Ereignis als das Ergebnis einer Gesamtheit von gleichzeitig bestehenden sozialen Gegebenheiten, wie Gruppen, Teilgruppen, Mitgliedern, Barrieren, Kommunikationswegen usw., zeigt. Eine der Haupteigenschaften dieses Feldes sind die Lagebeziehungen dieser Gegebenheiten.“ (Lewin 2012: 235)

Durch den unterschiedlichen Aufforderungscharakter der Bereiche entsteht ein Kraftfeld, das einen Spannungszustand aus Zug- und Druckkräften darstellt. Bewegung/Veränderung entsteht somit als Resultante widerstreitender Feldkräfte. Durch die Fortbewegung ändert sich das Gesamtgeschehen unwiderruflich.

„Lewins Überlegungen gehen davon aus, dass sich in Gruppen, aber auch in Individuen, eine Balance zwischen treibenden und hemmenden Kräften auf einem bestimmten Niveau des Verhaltens einpendelt und leichte Veränderungen einzelner dieser Kräfte ... immer wieder ausgeglichen werden.“ (Soff, Stützle-Hebel 2012: 91) Dieser Zustand oder besser dieser Prozess wird als quasistationäres Gleichgewicht bezeichnet. Lewin bringt dabei ein Beispiel aus einer Fabrik, wo das Produktionsniveau eines Arbeitsteams aufrecht erhalten wird trotz der Tatsache, dass ein Mitglied erkrankt oder dass schlechteres oder besseres Material bereitgestellt wurde. „Wenn trotz solcher Veränderungen in den Bedingungen des Gruppenlebens die Produktion auf dem gleichen Niveau bleibt, dann lässt sich von einem Widerstand gegen eine Veränderung der Produktionsrate sprechen“ (Lewin 2012: 235)

Die Widerstandskraft bei Veränderungen hat eine ebenso hohe Bedeutung, wie die Vorschubkräfte, die einen Wandel voran treiben. Eine Stärkung der Kräfte – in welcher Richtung auch immer - steigert allerdings den Spannungszustand des Systems und damit seiner Anfälligkeit für Fehler oder Aggression. „Im Hinblick auf quasi-stationäre Prozesse muss man zwei Fragen unterscheiden: 1. Warum verläuft der Prozess unter den augenblicklichen Umständen auf diesem besonderen Niveau, und 2. Worin bestehen die Bedingungen für eine Veränderung der augenblicklichen Zustände?“ (ebd. 237) Wir nennen das heute Situationsanalyse.

Vor der Frage „Widerstand als Ressource - Was kommt danach?“ (Anm.: Titel der Veranstaltung) lohnt es sich, die widerstreitenden Kräfte in einer problematischen Situation oder vor einer wichtigen Entscheidung einer Gruppe wahrzunehmen, Widerstandsmuster zu benennen und auf die Spurensuche nach der Bedeutung dahinter zu gehen. Im Annehmen aller Kräfte als Bedingungen des sozialen Feldes liegt der Wegweiser für die Bewegung in Richtung auf einen neuen Standpunkt verborgen.

Wichtig ist vielmehr, dass man vor der Lösungssuche nicht zu schnell vorgeht, nicht in allgemeinen Kategorien denkt sondern die spezifischen Feldressourcen genau untersucht. Das geht in der Regel eben nicht ohne Emotionen und eine Erhöhung der Grundspannung und verlangt nicht selten nach dem, was wir Containment nennen. Weil Veränderungen im Feld immer Ausdruck sozialer Kräfte sind gilt es die Bedürfnisse nach bestimmten Wandlungen ebenso wie den Widerstand gegen sie zu erforschen.

Was uns beschäftigt ist die Tatsache, dass quasistationäre Prozesse nicht völlig konstant sind – sie fluktuieren. Lewin bezeichnet den Bereich, innerhalb dessen Grenzen das Tätigkeitsniveau grundsätzlich aufrecht erhalten wird, als Spielbreite. *„Offenkundig ist für die meisten Probleme des Managements die Spielbreite, in der ein Prozess den Charakter eines stationären Gleichgewichts hat, von größter Wichtigkeit. Zur Verhinderung größerer Katastrophen des Managements ist diese Kenntnis genauso fundamental, wie für das Zustandekommen einer erwünschten dauerhaften Veränderung.“* (Lewin 2012: 241) Bei Führungsfragen spricht man dann allzu leicht vom Umgang mit Handlungsspielräumen. Echter Handlungsspielraum bedingt allerdings das Zustandekommen bewusster Entscheidungen vor den Handlungen. Der Erhalt des quasistationären Gleichgewichts einer Gruppe kommt im Gegensatz dazu wie von selbst zustande. Es braucht dafür keiner Absprachen und Reflexionszeiten und bestätigt das Konstrukt der Gruppe als eigenständiges Ganzes.

Einer der Hauptursachen für Widerstand in Organisationen in der Regel schlichtweg Angst. Sie ist primär existenzieller Natur. Vereinfacht gesagt geht es letztlich zunehmend darum, nicht zu scheitern, sich im Spiel zu halten, nicht herauszufallen, abzurutschen, die eigene Existenz abzusichern.

Existenzangst ist ein ziemlich kräftiger Motor und induziert in der Regel eine hohe Spannung innerhalb der Individuen, die zwar die Angst teilweise bindet, jedoch auf Dauer den Organismus erschöpfen kann. Erschöpfung in Kombination mit Existenzangst (z.B. Verlust des Arbeitsplatzes) schwächt jedoch die Kraft und Bereitschaft Widerstand zur Verfügung zu stellen, die vorhandene Energie wird im Zweifelsfall in Richtung Existenzsicherung geleitet. Eine Folge davon kann sein, dass Handlungen, die diese Scheinsicherheiten bedrohen, nicht nur unterlassen, sondern sogar abgewehrt werden müssen, siehe beispielsweise das Konzept der *„interessierten Selbstgefährdung“*, also beispielsweise das bewusste In Kauf nehmen von Gesundheitsrisiken bspw. für Karriereziele (Peters 2011, 105ff).

Fallvignette 1: BeraterInnen als „MittäterInnen“ und StabilisiererInnen beim Aufrechterhalten des Status quo.

Lewins Forschungen und Experimente ergaben, dass die Veränderung des quasistationären Gleichgewichts von Gruppen nur durch Veränderungen der Rahmenbedingungen und der darauffolgenden Einsicht der Gruppenmitglieder in die Notwendigkeit der Veränderung des Gruppenstandards dauerhaft erreichbar ist. Wo es das Ziel der meisten Teamentwicklungsmaßnahmen ist, die Leistungsfähigkeit der Teams zu erhöhen, geht es in vielen Feldern nur noch darum, einen „Abwehrkampf“ zu führen, Widerstand gegen das Erodieren zu mobilisieren, gegen das Sinken der organisational geforderten und oft auch selbstaufgelegten

„Gruppenstandards“. Die Kräftekonstellation, die das Gruppenleben auf einem quasistationären Gleichgewicht hält, kann dieses Niveau trotz Störungen bis zu einem gewissen Druck selbstregulierend aufrechterhalten. Moderater Druck erhöht die Integration der Gruppenmitglieder in die Gruppe. Wird der Druck sehr groß, kann sich das quasistationäre Gleichgewicht im Verhalten der Gruppe nicht mehr wiederherstellen. Überschreitet der Druck eine gewisse Grenze, führt das in der Regel zum Zerfall der Gruppe bspw. durch Ausschluss einzelner Mitglieder.

In NGO's im psychosozialen Feld, in denen ich häufig als Supervisor tätig bin, erlebe ich immer wieder eine ausgesprochene Tendenz hin zu ständigen Krisensituationen in vielen Teams. Im Bereich der Behindertenbetreuung sind Unterbesetzungen (hauptsächlich durch

kurzfristig kommunizierte Krankenstände) eher die Regel als die Ausnahme, „schwieriger“ werdendes Klientel, „auffällige“ MitarbeiterInnen (Suchtthematiken und auch psychische Erkrankungen) tragen das ihre zur Instabilität der Teams und zum Kräfteverschleiß bei den BetreuerInnen bei. Dennoch sehe ich eine starke Tendenz, dass Gruppen die Betreuungsstandards, den Tätigkeitsniveau auch unter großem Druck aufrechterhalten wollen bzw. die Tendenz nach Verminderung dieses Niveaus (was schon passiert ist) verlangsamen will, und dabei beständig und immer wieder die eigenen Grenzen ausdehnt. Durch „Teambeschlüsse“ gegenseitigen Einspringens etc. wird der Blick auf die prekären Rahmenbedingungen verstellt und das Tun erscheint als freiwillige Umsetzung des eigenen Willens. Dadurch erhöht sich auch der Druck auf die einzelnen (v.a. „widerständige“) Teammitglieder, die sich diesen Normen (Commitment) nur mehr schwer entziehen können. In der der Funktion des Supervisors erlebe ich die Tendenz, sich als Mitspieler zu erweisen im Aufrechterhalten des gemeinsamen Widerstands gegen das hochskalieren, gegen das Hinweisen auf das Ungenügen oder die Unzumutbarkeit der Arbeitsbedingungen, gegen die Bedrohung des Scheiterns.

Formen sind:

- Stützen der Leitung, die hauptsächlich mit Dienstplanänderungen und Personalsuche beschäftigt ist,
- im Umfunktionieren des Reflexionsraumes der Supervision in moderierte Teamsitzungen und so weiter

Das Dilemma des Aufrechterhaltens des eigenen und gemeinsamen Widerstands um das vermeintliche Chaos, das Udenkbare, das was nicht sein darf, nicht eintreten zu lassen oder zumindest zu verzögern.

Fallvignette 2: Solidarität als Vorstufe zur Entsolidarisierung

Seit einem Jahr führe ich Gruppensupervisionen mit LeiterInnen von regionalen Behindertenbetreuungseinrichtungen durch. Eine Leiterin, eine sehr engagierte und kräftige Frau, die seit fast 25 Jahren dort arbeitet, berichtet wiederholt über ihre zunehmende Müdigkeit und Schwierigkeiten, in arbeitsfreien Zeiten wie Urlaub etc. die Grenze der Nicht-Erreichbarkeit einzuhalten. In derselben Gruppe sitzt ihr Urlaubs-Stellvertreter, ein Leiter einer anderen Wohneinheit, der sich gerade wegen mehreren Krisenfällen (Tod eines Klienten, Gewalttätigkeit gegenüber einem Betreuer) am Rande der Erschöpfung befindet. Nach der Schilderung seiner Situation bietet ihm die Kollegin sofort an, in von der Stellvertretung in ihrem unmittelbar bevorstehenden Urlaub zu „befreien“, und teilt ihren MitarbeiterInnen mit, dass sie in Krisensituationen jederzeit angerufen werden kann. Mein Hinweis darauf, dass diese gutgemeinte Solidarität die Fortschreibung der Grenzüberschreitung wird verstanden, aber der Bewegungsimpuls bleibt ein Schulterzucken. Wie die notwendige Aggression aktivieren?

Diese Menschen leisten zum Teil Unglaubliches und oft gehe ich beeindruckt und fast beschämt aus Supervisionen und denke mir, wie geht das, unter teils desaströsen Arbeitsbedingungen diese schwere Arbeit zu leisten.

Die Norm, dass Aggression und Konflikt, Widerstand nicht sein darf, ist in vielen dieser Organisationen und Teams so ausgeprägt, dass es kaum zur notwendigen Entlastung durch den Ausdruck dieser Affekte kommen kann, das schränkt die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit der Gruppen massiv ein.

Das notwendige Pendeln zwischen Integration und Differenzierung geht verloren,

der institutionalisierte Appell an die Solidarität führt über kurz oder lang zu Entsolidarisierung in Form von Rückzug, Krankenständen und/oder Abgängen.

Fallvignette 3: Außenstellen einer öffentlichen Institution und deren Umgang mit der Aufforderung zur regionalen Kooperation

Ein Abteilungsleiter einer öffentlichen Einrichtung lädt zur Beratung dreier Außenstellen ein, die seit drei Jahren aufgefordert sind im Rahmen eines Regionalkonzeptes stärker zu kooperieren. Speziell in Spitzenzeiten der Auslastung soll die Arbeit besser verteilt werden. Ein bundeslandweites Call Center Konzept und die elektronische Aktendokumentation unterstützen diesen Ansatz; die Streichung sogenannter Springer-Funktionen, die Schließung einzelner Außenstellen und die nur zögerliche Nachbesetzung pensionierter MitarbeiterInnen fordern diesen Ansatz. Trotz erhöhtem Druck hält sich das Tätigkeitsniveau auf einem stationären Gleichgewicht in dem die autonome Arbeitsstrukturierung innerhalb der Außenstellen nicht aufgegeben wird.

Die Analyse der Situation ergab eine zwiebelartige Verteilung der Kräfte, die ohne jeden Vorsatz und ohne jede Abstimmung einen Zustand erhalten, an dessen Veränderung hin zu einem positiven Ergebnis keiner glaubt. Interviews mit den Mitgliedern der Teams zeigten, dass sie befürchteten, die sich selbst zugeschriebenen einzigartigen Kooperationsleistungen, wo kaum bis gar keine Krankenstände zu verbuchen sind, zu verlieren. Einstimmig als besonderen Verlust bezeichneten alle jegliche Form der Urlaubsplanung. Gegenwärtig konnte jede/r Urlaub nehmen wann er/sie wolle. Die anderen leisteten in deren Abwesenheit jede notwendige Mehrarbeit, um dieses Gut zu erhalten. Die große Gruppe, die aus den drei Kleingruppen entstünde, würde zudem >Zuständen, wie in der Zentrale< hervor rufen, die als besonderes Feindbild diene. Dort ginge jede/r der/die wolle in den Krankenstand und die Arbeitsatmosphäre sei anonym und ohne wechselseitige Hilfestellung.

Die Gespräche mit den TeamleiterInnen ergaben, dass die funktionale Mehrfachbelastung – alle haben weitreichende Aufgaben als Mitglieder ihrer Teams und manche zusätzliche Jobs z.B. als Bürgermeister einer kleinen Gemeinde – keine Gedanken an eine Steigerung der Kommunikation untereinander zulässt. Weiter gab es unterschiedliche Zugänge zur Leitung der Außenstellen und wenig Glauben daran, dass hier eine Einigung zustande zu bringen wäre.

Die Beschreibung der Widerstandskräfte wäre nicht komplett ohne die Information, dass die Leistung der Region im Verhältnis zu anderen Regionen sehr gut ist. Mit einer hohen Kundenorientierung und Arbeitsmoral will man in den Außenstellen auch gegen weitere Schließungen Stand halten. Die Leistungsstandards zu Halten scheint allen Beteiligten durch die Komplexität einer regionalen Vernetzung unwahrscheinlich.

Auf der anderen Seite spielten allerdings auch die Kräfte, die dem Fortschritt dienen nicht in die Hände einer nachhaltigen Veränderung. Der befragte Leiter des bundeslandweiten Call Centers drückte seine Unzufriedenheit über die mangelnde Selbstorganisation bei Ausfällen im Telefondienst aus, bestätigte aber auch, dass er ständig selbst dafür sorgte, dass es bei Ausfällen zu Ersatzlösungen kam. Auch der für die Umsetzung des Regionalkonzeptes zuständige Koordinator tat alles, um die Defizite in der Umsetzung nicht sichtbar zu machen, steuerte selbst Lösungen zentral bei. Und auch der Abteilungsleiter blieb in seiner Forderung nach regionaler Kooperation stets wage.

Im Zuge eines Abstimmungsworkshops mit allen LeiterInnen und Schlüsselpersonen der Außenstellen nach den Interviews kamen noch weitere Erkenntnisse zustande. Unsere Hypothesen, dass der Auftrag zur Kooperation niemals angenommen wurde, weil keiner dahinter einen echten Sinn vermutete wurde zunächst mit der ernsthaften Reaktion aufgenommen, dass dann wohl ohnedies alles OK wäre wie es ist und man keine weitere Anstrengungen in dieser Hinsicht unternehmen

müsse. Erst die erneute Auseinandersetzung mit dem Abteilungsleiter legte offen, dass der Ursprung des Regionalkonzeptes in einer Anfrage aus der Politik lag, der die ungleiche Auslastung der Außenstellen aus Effizienzgründen anprangerte. Durch ein Regionalkonzept würden zu allererst Statistiken unterstützt, die Unterschiede ausgleichen sollten.

In der Folge konnte offen über die aktuelle Lage der einzelnen Bedingungen im sozialen Feld der Außenstellen gesprochen werden. Die Sorge um Arbeitsplatzverlust hatte dann ebenso Platz wie die realistische Einschätzung, dass zumindest mit weiteren Effizienzforderungen von Seiten der Politik zu rechnen wäre, dass alte Konzepte nicht reaktiviert werden könnten und die Zusammenarbeit in der Region auf Dauer unumgänglich sei. Einige elementare Missverständnisse und Befürchtungen konnten ausgeräumt werden. Auch die Bilder darüber, was unter Kooperation der Außenstellen verstanden und erwartet wird, konnten ausgetauscht und abgeglichen werden.

Für die Arbeit in einer gemeinsamen Veranstaltung aller Mitglieder der Außenstellen war durch die gemeinsame Situationsanalyse der Boden soweit bereitet, dass der Kontakt für den Austausch von Leistungsstandards und die Vertrauensbildung einander als kompetente KollegInnen zu begreifen, genutzt werden konnte. Die Bewegungsrichtung im sozialen Feld hin zu einer verstärkten teamübergreifenden Kooperation wurde letztendlich durch den separaten Austausch der AußenstellenleiterInnen in der Chance auf einen gestärkten Auftritt gegenüber der Zentrale gefunden. Vor allem bei der Personalplanung und –besetzung sahen die drei ProtagonistInnen nun einen echten Vorteil in einem gemeinsamen Auftritt.

Literatur

- Antons K./Stützle-Hebel M. (2010) Feldkräfte im Hier und Jetzt – Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie, Heidelberg, Carl Auer Verlag
- Edding, C./Schattenhofer, K. (2012). Einführung in die Teamarbeit, Heidelberg, Carl-Auer Systemverlag.
- Lewin, K. (2012) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften
- Majce-Egger (1999), Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie, Facultas
- Nevis, E.C (2013), Organisationsberatung: Ein gestalttherapeutischer Ansatz, EHP Organisationsberatung.
- Peters, K. (2011), Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Kratzer/Dunkel/Becker/Hinrichs (Hg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analyse und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*, Berlin, edition sigma, 105-122.
- Schreyögg, G. (2012) Grundlagen der Organisation, Springer Gabler, Wiesbaden