

Infobrief Schulpsychologie BW

Oktober 2017 | Nr. 17-2 | www.kompetenzzentrum-schulpsychologie-bw.de

Supervision der Selbstorganisation

Jean-Paul Munsch,, Fachhochschule Nordwestschweiz, [jeanpaul.munsch\[at\]fhnw.ch](mailto:jeanpaul.munsch[at]fhnw.ch)

Selbstorganisierte Teams sind en vogue. Auch für Schulen erscheinen die Hoffnungen, die mit Selbstorganisation verbunden werden, attraktiv. Teams, die selbstorganisiert arbeiten, entlasten die Schulleitung, bringen sich selbst in ihre Kraft und erbringen bessere Resultate in der Zusammenarbeit als wenn von außen zu viel gesteuert wird. So lautet das Mantra des gegenwärtigen Hypes um Sinnorientierung, Selbstorganisation und dem Versprechen, damit eine ganzheitlichere und menschlichere Schule zu erhalten.¹

Im Folgenden geht es um die Supervision von Teams, die sich auf dem Weg in die Selbstorganisation befinden. Anhand eines Fallbeispiels werden wichtige Gelingensfaktoren, methodische Bausteine und Schritte im Prozess und in der Begleitung des Lehrerteams beleuchtet. Wie dies mit und jenseits der schönen Ideen und dank Supervision gelingen kann, zeigen die nächsten Abschnitte

„Was müsst ihr als Team zusammen tun? Habt ihr eine gemeinsame Aufgabe?“ habe ich das Lehrerteam einer Ganztagessschule gefragt. Die Schulleitung

¹ sehr prominent von Frederic Laloux in Anschlag gebracht und mit dem Beispiel der Evangelischen Schule Berlin Zentrum versehen. Vgl. ders. (2014): Reinventing Organizations. Nelson Parker: Brüssel.

hatte mich angefragt, ob ich das Team supervidieren könne. Es gäbe im Team einigen Kommunikationsbedarf. Mit einer Delegation aus dem Team und der Schulleitung machte ich die Auftragsklärung. Dabei kam heraus, dass es latente Konflikte, viele unrealistische Glaubenssätze (Man müsste ...) und hilfloses Agieren im System gab. Die beiden delegierten Kollegen machten einen engagierten, aber auch verzweifelten Eindruck. Der Schulleiter zeigte mir Jahrespläne, Abläufe und Regelungen, nach denen das Team zu agieren habe. Sie seien ja schließlich erwachsene Menschen. Ein weiterer wenig hilfreicher Glaubenssatz.

Prozess- und Inhaltsebene unterscheiden und benennen

Wir vereinbarten sechs Termine übers Schuljahr verteilt. Die Schulleitung sollte während der Sitzungen nicht anwesend, aber vor Ort sein, damit diese im Bedarfsfall beigezogen werden kann. Die ersten Sitzungen verliefen zäh und turbulent gleichzeitig. Sie erforderten viele Unterbrechungen und Steuerungen von meiner Seite. Vieles, angefangen von den zeitlichen Rahmenbedingungen über die Verpflichtungsmodalitäten der Teilnahme bis zur eingangs gestellten Frage, musste erst einmal geklärt werden.

Die reaktiven Kommunikationsmuster konnten mit verschiedenen Übungen (z.B. zwei Minuten jemandem zuhören ohne zu reagieren) aufgeweicht werden. Mit dem Durchführen dieser und anderer dialogischer Übungen wuchs langsam das Vertrauen zu einander und mit der Anleitung zum direkteren Eingehen auf Voten ergaben sich konstruktivere Kontakt- und Kommunikationsräume. Im Laufe des Prozesses wurden Kommunikationsmuster sichtbar — und von mir angesprochen. Damit kam die *Prozessebene* ins Spiel, die es ermöglichte, leichter die Beteiligten einzubeziehen, ohne in alte Muster zu verfallen. Auch in diesem Team zeigte sich unter anderem ein klassisches Muster: Es wurde immer wieder über Dinge diskutiert, die bereits entschieden waren — oder die nicht von ihnen entschieden werden konnten. Mit dieser Einsicht konnte auf der *Inhaltsebene* effizienter und auch effektiver gearbeitet werden. Denn das Team hatte durchaus Aufgaben, die es zusammen zu erledigen hatte. Zunehmend konnten die jeweiligen Teammitglieder ihre Fähigkeiten und Stärken einbringen, ohne einander bekämpfen oder Recht haben zu müssen.

Teamsupervision spielt, wie angedeutet, eine entscheidende Rolle beim Aufdecken von etablierten Teammustern. Es fällt zum Beispiel auf, dass in Diskussionen immer wieder Dinge gesagt werden, die allen bekannt sind. Der Hilflosigkeit entstammen Voten, bei denen alle schon wissen, was aus dem entsprechenden Mund kommt, bevor sie gesagt sind. Dies gilt es freundlich zu stoppen mit dem Hinweis, dass dies bekannt ist und schon von allen gewusst wird. Das öffnet den Raum für Neues, Ungesagtes und persönlichere Gedanken im Raum des sicheren Abenteuers Supervision.

Sinn als Beitrag zur Gemeinschaft verstanden

Wer Selbstorganisation einführt, muss sich fragen, woran sich Teams orientieren, wenn die Arbeit an den Inhalten nicht mehr direktiven Vorgaben ausgesetzt ist. Eine mögliche und auch pragmatische Antwort liefert die Orientierung am Sinn. Die Kernfrage dazu lautet: Was ist der Sinn (der Schule, des Projekts, der gemeinsamen anstehenden Arbeit)? Auch wenn der übergeordnete Sinn der Schule als Beitrag zur Gemeinschaft nicht im ganzen Team geklärt wurde, lässt sich auch bei kleineren eingegrenzten Arbeiten und Projekten gut mit der Antwort auf die obige Frage arbeiten. Im hier skizzierten Beispiel ging es für das supervidierte Team darum, einen Schulabschluss zu organisieren. Schnell und intuitiv fand das Team auf die Frage nach dem Sinn dieses Schulabschlusses eine für alle stimmige Antwort: Es sollte darum gehen, der Schülerschaft einen würdigen Abschluss des Schuljahres zu ermöglichen.

Die Antwort auf die Sinnfrage erleichtert den Arbeitsprozess auf mehreren Ebenen: 1) Der Sinn bietet eine starke sachliche Differenzierung. Jede anstehende Entscheidung kann daran reflektiert werden und erlaubt schnelle und klare Entscheidungen. Im hier diskutierten Beispiel ging es unter anderem darum, wo das Essen an diesem Abschlussabend gereicht werden sollte. Die involvierten Lehrkräfte wollten das entsprechende Büffet in der Nähe der Küche aufstellen. Ob dies dem vom Team gefundenen Sinn eines „würdigen Abschlusses“ entspreche, fragte ich. Die einhellige Antwort lautete „Nein“. So waren die Diskussion im Team über die Hitze in diesem Raum und die fehlende Ästhetik sofort beendet und es konnten andere Lösungen gefunden werden.

Dies bringt uns zu 2) Der Sinn befördert die kollegiale

Unterstützung. Die Lehrkräfte, die das Essen bereitstellen sollten, konnten nun sagen, welche Unterstützung sie brauchen, damit sie zum würdigen Rahmen beitragen können. Andere Kolleginnen und Kollegen aus dem Team konnten sich einbringen und mithelfen. — Zudem kann über Sinnorientierung generell gesagt werden 3) Der Sinn bringt Orientierung und (Entscheidungs-)Sicherheit, bringt mentale und emotionale Entlastung und stärkt den Einzelnen und das ganze Team.

Schritte in der Übernahme der Verantwortung

Supervision kann die Einführung von Selbstorganisation unterstützen, indem konsequent die Frage nach der persönlichen und sozialen Verantwortung geklärt wird. Allzu oft wird zu viel Verantwortung übernommen — für andere, für die Schulleitung, für die Eltern, für die Kinder. Manchmal auch zu wenig oder am falschen Ort. Was vielleicht kontraintuitiv klingt — nämlich die Eigenverantwortung (persönliche Verantwortung) vor die gemeinschaftliche Verantwortung (soziale Verantwortung) zu stellen, erweist sich bei genauerem Hinsehen als hilfreiche Sortierungsmaßnahme. Dabei geht es in einem ersten Schritt in der persönlichen Verantwortung darum, zu schauen, wer welche Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen hat und erst dann für die anstehende Aufgabe zu klären, wer wofür verantwortlich ist, wer welche Aufgabe erfüllen und wer sich wie fachlich einbringen kann. Die Übernahme von persönlicher Verantwortung erleichtert unter dem Strich die Erfüllung des Sinns. Das heißt: Jeder kann sagen, wo er oder sie steht und was er oder sie braucht, um den Sinn erfüllen zu können.

Auch für diesen Prozessschritt ist Supervision hilfreich. Erfahrungsgemäß braucht diese Form der persönlichen „Auslegeordnung“ eine dialogische Art

der Moderation, damit alle Stimmen gehört werden und damit im nächsten Schritt dann auch die soziale Verantwortung übernommen werden kann und alle sagen können, welches ihr Beitrag zur Erfüllung des Sinns ist. Dann wird sichtbar, wie sich die Individuen ergänzen und zum sinnvollen Ganzen beitragen können.

Zunehmend gelingt es dann den Einzelnen stärker für sich selber zu sorgen, ohne in alten Egoismus und regressiven Widerstand zu verfallen. Das Team lernt dann auch ein tragfähiges Ganzes zu sein, ohne die persönlichen Bedürfnisse zu ignorieren.

Selbstorganisierte Teams brauchen Leitung und Anleitung

Die Übergabe der Leitung in die selbstorganisierten Teams braucht eine gute Abstimmung zwischen Schulleitung und Supervision. Der Einbezug der Schulleitung ist zu klären, die punktuelle Anwesenheit derselben kann sinnvoll sein und das Wissen, dass diese jederzeit für weiterführende Fragen gerufen werden kann, ist hilfreich. Auf die latente Gefahr der Übernahme von zu viel Führungsverantwortung durch die Supervision ist auch in diesem Prozess zu achten. Weil es aber in diesem Prozess auch um Übergabe von (partieller) Führungsverantwortung an das Team geht, kommen andere Formen der Supervision ins Spiel. Das erwähnte Team hatte auch eine Sportwoche zu organisieren. Die Gesamtleitung der Woche lag bei zwei Lehrkräften. Diese trugen also für die Durchführung dieses Projekts die Hauptverantwortung. Die Arbeiten wurden auf das ganze Team verteilt und es fielen auch immer wieder Entscheidungen an, die den Einbezug des ganzen Teams erforderten. Als Supervisor konnte ich da in die Rolle eines Coachs schlüpfen, der die Projektverantwortlichen in der Sitzung selber „live“ im Sinne der Selbst-

organisation begleitet und Hinweise auf die Gestaltung der Führung und des Prozesses gibt. Die Erfahrung zeigt, dass die temporären Leitungspersonen diese Unterstützung gerne annehmen und schnell umsetzen können.

Die Realität der Selbstorganisation akzeptieren

Auch wenn die Selbstorganisation gelingt und viel Energie für die gemeinsamen Arbeiten im Team frei wird: Es wird wie in jedem Beratungsprozess Dinge geben, an denen gearbeitet werden konnte, und die gelungen sind und andere Dinge, die offen und unbearbeitet blieben. Darum stellt sich die Frage, welche Gelingensbedingungen für die Einführung der Selbstorganisation den Umschlag von zentralhierarchischer Führung zu dezentral organisierter Selbststeuerung befördern. Erfahrungsgemäß braucht es zunächst das Commitment, die Unterstützung, das Vertrauen der Schulleitung, die sich selber diszipliniert und nicht dazwischenfunkt. Dies verlangt ein anderes Verständnis von Führung „von außen“ und eine prozessorientierte Steuerung.

Zu den Gelingensfaktoren zählen zudem die Bearbeitung beziehungsweise die Beilegung von Konflikten. Diese können zwar auch im laufenden Prozess gelöst werden, aber auch da kann Supervision einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie auf die Eigenverantwortung (oder eben im obigen Sinne: auf die persönliche Verantwortung) hinweist, dass der Prozess nur gelingen kann, wenn dieser nicht durch Konflikte gestört wird. Dabei kann Supervision auch moderierend wirken und auch die Schulleitung auf den Umstand hinweisen, dass geordnete Konfliktlöseprozesse mit Eskalationsmöglichkeiten sehr empfehlenswert sind, um Selbstorganisation voranzubringen. Dabei geht es darum, dass es eine Instanz gibt,

die man aufsuchen kann, wenn man einen Konflikt mit jemandem nicht selber lösen kann.

Von Beginn weg und im Laufe der Einführung der Selbstorganisation ist die Akzeptanz der Realität ein wichtiger Anker für das Gelingen des Prozesses. Nicht nur am Ende beim Rückblick und bei der Reflexion gilt es zu akzeptieren, dass die Rahmenbedingungen, die jeweilige Schulleitung und anderes mehr Realitäten sind, die sich nicht durch Klagelieder oder Jammermantras verändern lassen. Dafür braucht es auch keine Supervision.

Es gilt auch zu akzeptieren, dass die Tiefe des Prozesses (Stichwort: Eisbergmodell) in verschiedener Hinsicht enttäuschend sein kann. Einige Aspekte des Teamlebens können sicht- und damit bearbeitbar gemacht werden. Die Bearbeitungstiefe ist vom jeweiligen Team abhängig und erfüllt nicht immer alle Erwartungen der Teammitglieder. Auch das ist eine Realität. Es zeigt sich gleichzeitig, dass auf dem Boden der Realität viel Erfreuliches möglich ist, viel Energie konstruktiv entsteht und in produktiven Resultaten mündet, wenn Leitfiguren des Teams bereit sind, in den Prozess einzusteigen und Verantwortung mitzutragen. Gut eingeführt und begleitet ist Selbstorganisation für Teams eine gewinnbringende Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit, ein befriedigender Lernprozess und schließlich eine freudige Entlastung für alle Beteiligten.

Literatur

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brüssel: Nelson Parker

Kontakt

Dr. Jean-Paul Munsch

Fachhochschule Nordwestschweiz

Postfach 1360

CH-4502 Solothurn

[jeanpaul.munsch\[at\]fhnw.ch](mailto:jeanpaul.munsch[at]fhnw.ch)