

***“management goes social –  
was Manager in sozialen Einrichtungen lernen können;  
eine Untersuchung des Transfers bei Brückenschlag.”***

***Eine Kurzfassung***

Sebastian Baier

***I. Brückenschlag und die Untersuchung von Transfer:***

Brückenschlag ermöglicht die Begegnung zweier gesellschaftlicher Bereiche - der Wirtschaft und der sozialen Arbeit. Im Rahmen meiner Diplomarbeit habe ich mich ausführlich mit dem Thema beschäftigt, was Manager durch ihren Aufenthalt in sozialen Einrichtungen lernen können, oder kurz: worin der Transfer bei Brückenschlag besteht.

Mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden habe ich mich den zwei Zielen der Untersuchung angenähert: erstens Bereiche zu identifizieren, die für Transfer in Frage kommen und zweitens die Relevanz dieser Bereiche zu evaluieren.

In der ersten Phase habe ich mit Teilnehmenden eines Durchganges (zwölf Personen) qualitativ orientierte Interviews geführt, in denen die Exploration von Erlebnissen und Erfahrungen im Rahmen von Brückenschlag im Zentrum der Aufmerksamkeit stand. Aus deren Analyse, die ich mit Hilfe der „grounded theory“ durchgeführt habe, habe ich typische Bereiche von Transfer identifiziert. Die „grounded theory“ versteht sich als qualitative Methode mit dem Ziel, eine „datenbasierte Theorie“, d.h. eine auf empirischen Daten und Einsichten beruhende Theorie zu entwickeln (vgl. Lamnek 2005, 102).

Bei der Auswertung der Interviews richtet sich das Interesse dabei auf die Erfassung und Rekonstruktion grundlegender Muster in Einzelinterviews, die in der Gesamtanalyse aller Interviews der Erhebung wahrscheinlich in vielfältiger Variation auftauchen“ (vgl. Lamnek 2005, 199).

Die Relevanz der identifizierten Bereiche habe ich in der zweiten Untersuchungsphase evaluiert. Und zwar unter derselben Personengruppe mithilfe eines auf Grundlage der Interviews entwickelten Fragebogens. Diese Auswertung lieferte mir wichtige Hinweise darauf, in welchen Bereichen bei Brückenschlag typischerweise Transfer zu beobachten ist und erlaubte zu untersuchen, wie diese Transferleistungen untereinander zusammenhängen, sowie zu erkunden, durch welche Prozesse diese Transferleistungen bedingt sind.

Ich habe zu Beginn eine untersuchungsleitende Hypothese formuliert: *Das kurzfristige Verlassen des eigenen Jobs und einmal ganz etwas anderes zu tun, kann dazu führen, die Arbeit besser machen zu können.* Diese Hypothese hat sich am Ende als plausibel erwiesen: Nahezu alle befragten Personen stimmen darin überein, dass sie durch Brückenschlag eine zusätzliche Jobqualifikation erhalten haben.

*Zu zeigen, auf welchen Wegen diese zusätzliche Jobqualifikation durch Brückenschlag erreicht werden kann, ist das Ziel dieser Darstellung.*

## ***II. Die Zunahme der Jobqualifikation und die Anforderungen im Management:***

Dass es umfangreichen Transfer gibt, darauf deutet die Zunahme der Jobqualifikation, doch was meinen wir, wenn wir von Transfer sprechen?

„Transfer erfolgt dann, wenn im einen Zusammenhang („source“) ein Lernprozess stattgefunden hat, und der Lerner in einem zweiten, veränderten Zusammenhang („target“) mit einer Aufgaben- und Problemstellung konfrontiert wird, auf die eine Anwendung des Gelernten sinnvoll oder hilfreich ist“ (Bergmann & Sonntag in Sonntag 2006, 357). Transfer wird ganz wesentlich von den Personen selbst realisiert und ist so gesehen personenabhängig, was bedeutet, dass das Vorwissen und die Expertise der Person die realisierte Transferleistung beeinflusst (vgl. ebd. 358).

Bei Brückenschlag erfolgt Transfer dadurch, dass Erlebnisse und Erfahrungen Anstöße zu selbstständigen Weiterentwicklungen geben, die dann hilfreich sind, wenn das Gelernte in irgendeiner Weise dazu beiträgt, mit den Anforderungen im Beruf besser fertig zu werden.

Um verstehen zu können, was die Zunahme der Jobqualifikation für das Management bedeutet, müssen wir ein Bild davon haben, was die Anforderungen im Management sind; Anforderungen, die einen Bedarf an Weiterbildung produzieren, den Brückenschlag potenziell bedienen kann.

Manager haben eine paradoxe Aufgabe: „Personen, die Leitungsfunktionen in Organisationen innehaben, stehen (...) vor der paradoxen Situation, dass sie für etwas die Verantwortung zugeschrieben bekommen und bezahlt werden, was sie (zumindest im Sinne geradliniger Kausalität) gar nicht können: die Steuerung der Organisation“ (Simon 2007, 108). Die Qualität der Führung ist gleichzeitig das wesentliche Erfolgskriterium einer Organisation. Worin besteht das Geschäft der Führung? „Wenn es um den Erfolgsfaktor Führung geht, dann meinen wir in erster Linie die Strukturen und Kommunikationsprozesse in denen das Geschäft des Führens im Alltag ausgeübt wird“ (Wimmer in: Trebesch 2000, 163). Die Komplexität dieses Kommunikationsgeschehens, das Führung in einer Organisation ausmacht, kann kein einzelner Mensch mehr überblicken, sondern nur als kooperative Leistung zustande kommen. Es sind daher nicht Personen, die führen: Führung „ist eine Gemeinschaftsleistung, die in ihrem Vollzug natürlich der qualifizierten Mitwirkung von Personen bedarf“ (Wimmer in Trebesch 2000, 172). Die Folge daraus ist offensichtlich: „Immer entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens wird deshalb die Qualität, in der Führungskräfte mit ihren Teams zusammenarbeiten können“ (ebd. 173). Der Manager kann dabei, vergleichbar mit einem Trainer oder einem Dirigenten, nur indirekt ins Geschehen eingreifen: Er kann sich in die Selbstorganisationsprozesse der Spieler oder Musiker in einer Art und Weise einmischen, die den Erfolg wahrscheinlicher macht (vgl. Simon 1997, 129). Und das geht nur durch Kommunikation. Das Ziel von Führung muss sein, die Selbstorganisation der Organisation sicherzustellen und dazu muss eine Führungskraft zielgerichtet in das Kommunikationsgeschehen eingreifen können. Denn wenn es die Führung versteht, die Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter aufeinander abzustimmen, und diese auch motiviert sind, ihre individuellen Fähigkeiten in die Kommunikation einzubringen, dann wächst das Potential der Zusammenarbeit. Um die Kommunikation selbst muss sich ein Manager also kümmern, denn „was nicht in die Kommunikation kommt, gewinnt keine soziale Existenz oder Bedeutung“ (Simon 2007, 38).

Was sind also die wesentlichen Anforderungen an einen Manager?

Der Manager muss sich selbst organisieren können, um derartig komplexe Prozesse organisieren und gestalten zu können, er muss sich selbst kennen, um sich seinen Reaktionen und deren Wirkungen bewusst sein zu können, er muss immer wieder aufs Neue Situationen und Personen realitätsgerecht einschätzen können, um überhaupt indirekt auf das Geschehen im oben skizzierten Sinn Einfluss nehmen zu können.

Der Manager muss Kommunikationsprozesse steuern können, um überhaupt seine Führungsfunktion zu erfüllen. Er muss in der Lage sein, Teamprozesse so anzustoßen, dass die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder ausgeschöpft werden und die relevanten Themen in die Kommunikation kommen. Er muss Konflikte zulassen können und in einer Weise mit ihnen umgehen können, dass deren Austragung als akzeptiert gilt, damit alle daraus lernen können.

*Kurz: Im Management sind vor allem Selbst- und Sozialkompetenz gefordert. Wenn Brückenschlag eine Weiterbildung in diesen beiden Bereichen bewirken kann, dann ist auch der Weg skizziert, wie die Zunahme der Jobqualifikation erreicht werden kann.*

### **III. Die Zunahme der Jobqualifikation durch die Entwicklung von Kompetenzen:**

Was versteht man unter Qualifikation und Kompetenz, wie definiert man Selbst- und Sozialkompetenz?

Der Begriff der „Qualifikation“ bezeichnet die Fähigkeit, bestimmte Tätigkeiten regelmäßig auf einem gewissen Niveau ausführen zu können (vgl. Kanning in Kanning 2007, 16). „Kompetenzen sind dagegen (Anm: im Gegensatz zu Qualifikationen) Selbstorganisationsdispositionen. Sie werden meist informell und implizit von der Person erworben, wenn diese neue und komplexe Anforderungen zu bewältigen hat. (...) Sie muss selbst in Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen einschlägige Kompetenzen entwickeln“ (Rosenstil in Sonntag 2006, 112). Kompetenzen kann man nicht „haben“ wie Qualifikationen, denn sie haben mit der Art und Weise zu tun, wie Menschen sich selbst organisieren, um bestimmte Anforderungen zu bewältigen. Kompetenz ist situationspezifisch und muss in der Situation aufs Neue realisiert werden. „Kompetenzen versetzen einen Menschen potentiell in die Lage, eine bestimmte Aufgabe erfolgreich lösen zu können. Zu einer tatsächlichen Lösung der Aufgabe kommt es jedoch erst dann, wenn die Kompetenzen im Verhalten umgesetzt werden“ (Kanning in Kanning 2007, 14).

Vor diesem Hintergrund können Selbst- und Sozialkompetenz genauer definiert werden: *Selbstkompetenz* bezeichnet die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen, die ihn in die Lage versetzen, konkrete Situationen erfolgreich zu bewältigen. Dazu zählen: Belastungssituationen steuern und Stress bewältigen zu können, das eigene (Arbeits-) Verhalten strukturieren und planen zu können, die eigenen gefühlsmäßigen Reaktionen an den realen Gegebenheiten ausrichten zu können, sowie Kreativität entwickeln zu können (vgl. Wellhöfer 2004, 17).

Eine Definition der *Sozialkompetenz*: Oberbegriff für Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche sie in einer konkreten Situation in die Lage versetzen, sozial kompetentes Verhalten zu zeigen (vgl. Kanning in Kanning 2007, 15). Demnach ist ein Verhalten dann sozial kompetent, wenn die Handelnden in Interaktionssituationen ihre Ziele mit kommunikativen und kooperativen Mitteln verwirklichen können, und sie das gleichzeitig auf eine sozial akzeptierte Weise tun.

Kompetenzen können letztlich nur in der Auseinandersetzung mit einer konkreten Situation entwickelt werden, sie werden implizit und selbstständig erworben. Vor allem, wenn neue und herausfordernde Aufgaben zu bewältigen sind, dann werden Menschen in der Auseinandersetzung mit diesen Aufgaben selbstständig Kompetenzen entwickeln versuchen. Genau davon profitieren Manager bei Brückenschlag. Denn Brückenschlag ermöglicht eine spezielle Form von Weiterbildung: In neuartigen und realen Handlungssituationen werden die Teilnehmenden in ihren persönlichen Fähigkeiten herausgefordert, und im Kontakt zu Gruppen von Menschen, die ihnen nicht vertraut sind, warten kommunikative Herausforderungen auf die Teilnehmenden.

Eine erste Antwort auf die Frage, auf welchen Wegen die zusätzliche Jobqualifikation bei Brückenschlag zu erreichen ist, deutet sich an: *Brückenschlag bietet Teilnehmern die Gelegenheit, Anregungen für die Weiterentwicklung ihrer Selbst- und Sozialkompetenzen zu erhalten, weil in einem unbekanntem Feld die Kompetenzen auf eine spezifisch andere Weise herausgefordert werden, als im gewohnten Arbeitsalltag.*

#### **IV. Warum Manager Brückenschlag machen:**

Die Berichte der Teilnehmer geben genaueren Aufschluss über die Wirkungen von Brückenschlag und über die Bereiche, in denen Transfer stattfindet. Doch bevor wir uns genau mit den Erlebnissen und den damit verbundenen Lernerfahrungen beschäftigen, stellt sich noch eine Frage: warum machen Manager Brückenschlag?

*„Da hat mich einfach interessiert der Blick über den Tellerrand hinaus was tun andere wie organisieren sie sich wie finanzieren sie sich wie sind sie aufgestellt was haben sie für Ziele Mitarbeiterstruktur und so weiter“.*

Was in dieser Interviewpassage zum Ausdruck kommt, hat sich als besonders bedeutsam für den Transfer herausgestellt: Dieser Blick über den Tellerrand (oder auch: Blick über den Zaun) speist sich aus Neugier, wie sich andere Organisationen organisieren, lenkt die Aufmerksamkeit auf kulturelle Differenzen und führt so zur Konfrontation mit einer anderen Organisationskultur. Die folgenreichste Differenz kommt hier zur Sprache:

*„In der sozialen Tätigkeit gibt's eigentlich kein Ziel der Weg ist das Ziel könnte man jetzt sagen also den Menschen das Leben zu erleichtern. In einem Unternehmen gibt's den Jahresabschluss und wenn ein bestimmter Gewinn erwirtschaftet ist, dann ist das Ziel erreicht und das gibt's im Sozialbereich einfach nicht“.*

Die organisatorische Logik, wie Ziele festgelegt werden und nach der entschieden werden kann, ob diese erreicht sind oder nicht, hat wesentlichen Einfluss darauf, wie die Arbeit koordiniert werden kann. Je klarer die Ziele sind, desto stärker können Kommunikationswege standardisiert werden. In der Sozialarbeit ist eine solche Standardisierung nicht möglich. Das prozesshafte Festlegen von Zielen beansprucht daher einen großen Teil der Arbeitszeit und folglich ist auch eine entsprechende „Kultur“ nötig. Manager können vom Aufenthalt in einer solchen Kultur profitieren, weil auf den höheren Managementebenen ähnliche Bedingungen vorherrschen. Bei Unklarheit über Ziele hilft keine Standardisierung mehr, zum Finden neuer Lösungen ist letztlich entscheidend, dass zwischen diesen beiden Logiken gewechselt werden kann, und das soll gelernt sein.

Der Blick über den Tellerrand führt weiter: zum Kontakt mit Gruppen von Menschen, mit denen die Teilnehmer nicht vertraut sind. Dahinter steht ein weiteres Motiv:

*„Ich bin im Alltag mit Menschen konfrontiert mit denen ich gelernt habe umzugehen und sie genau einzuschätzen also von der Schicht her treffe ich eigentlich immer dieselben Leute und daher war mir die Möglichkeit die Brückenschlag bietet sehr recht. Ich finde das also eine hervorragende Möglichkeit dieses Element zu durchbrechen. Es ist alles relativ also diese Bodenhaftung zu haben nicht nur über Millionen und wie kann ich sie vermehren zu reden, sondern diese Relativität auch im Auge zu haben das ist glaube ich gerade in einer Führungsposition ganz wichtig“.*

Für das Management hat es offensichtlich einen Wert, mit anderen gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu kommen. Der Umgang mit diesen Menschen ermöglicht einen willkommenen Perspektivenwechsel: Im Kontakt zu den selben Menschen kann man nichts mehr oder nicht mehr viel dazulernen, weil man schon einen geeigneten und angemessenen Umgang mit ihnen gefunden hat, und die Konfrontation mit anderen Menschen ist in der Lage, diesen Zusammenhang kurzzeitig zu entkoppeln und durch die dabei entstehenden Herausforderungen neue Potentiale freizusetzen, eben dazulernen. Brückenschlag ermöglicht es Managern, mit anderen gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu kommen. Sie sind dazu motiviert, weil sie wissen, dass es eine Gelegenheit darstellt, ihre Selbst- und Sozialkompetenzen auf die Probe zu stellen und diese bei Bedarf weiterzuentwickeln. Darum machen Manager Brückenschlag.

Das Verlassen ihrer gewohnten Umgebung führt die Teilnehmer dazu, etwas zu erfahren, das in einer Eigenschaft von Organisationskultur begründet liegt: „Organisationskulturen grenzen sich ab und reproduzieren sich dadurch, dass ihre Regeln befolgt werden. Allerdings werden sie als so selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie erst beobachtbar werden, wenn man ihnen nicht folgt. Die Konfrontation mit anderen kulturellen Regeln (z.B. in anderen Organisationen/Branchen/Ländern etc.) bringt die eigenen Regeln ins Bewusstsein. Bis dahin bilden sie die unhinterfragte Grundlage des Handelns“ (Simon 2007, 97). Brückenschlag führt also dazu, die eigene Organisation aus einer neuartigen Perspektive zu sehen. Damit werden die Prozesse beobachtbar, über die Manager die Selbstorganisation ihrer Organisation(-seinheit) sicherstellen versuchen. Dem Bewusstsein darüber kommt deshalb eine so wichtige Bedeutung zu, weil: „leadership and culture are two sides of the same coin“ (Schein, 1992, 1). Letztlich wird alles, was eine Führungskraft tut, auch als Führung interpretiert und hat entsprechend kulturelle Konsequenzen. Und da Führung als Spezialfall von Kommunikation angesehen werden kann, führt die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, unweigerlich zur Etablierung einer bestimmten Kultur. Diese Prozesse gezielt steuern zu können, darin liegt der Kern von Führung: „Leaders do not have a choice about whether or not to communicate. They only have the choice about how much to manage, what they communicate“ (Schein, 1993, 253).

Das Erleben der kulturellen Differenzen zwischen Wirtschaft und Sozialarbeit kann also als Ausgangspunkt für Transfer gesehen werden. Es sind gerade diese Unterschiede, die Anstöße und Anregungen geben, welche sich positiv auf die Selbst- und Sozialkompetenz der Teilnehmenden auswirken. Brückenschlag ermöglicht eine selbständige und individuelle Weiterentwicklung in außeralltäglichen Situationen durch persönliche und soziale Herausforderungen. Darin besteht letztlich der Transfer bei Brückenschlag und so kann die Zunahme der Jobqualifikation theoretisch begründet werden.

## **V. Die Erlebnisse und Erfahrungen bei Brückenschlag:**

Doch wie sieht das in der „Praxis“ aus? Die folgenden Schilderungen zu den Erlebnissen der Teilnehmenden skizzieren eine Antwort. Sie sind exemplarisch zusammengestellt und konkretisieren jene Bereiche, in denen bei Brückenschlag typischerweise Transfer stattfinden kann. Zuerst jene, die eher die Selbstkompetenz bedienen können, dann diejenigen Bereiche, die eher auf die Sozialkompetenz wirken können.

Teilnehmende von Brückenschlag stehen vor der Herausforderung, sich in einem ihnen unbekanntem Umfeld zurechtzufinden:

*„Ich habe mir am Anfang gedacht auch da wird man mir eine Aufgabe zuteilen da geht's aber darum dass man selber Aufgaben findet dass man auf die Leute zugeht und dass man selber draufkommt was dort gebraucht wird und eben nicht gebraucht wird. Und das war dieses große Aha-Erlebnis auch damit komme ich nach der ersten Schrecksekunde ganz gut klar. Also da ist sehr viel persönliche Erfahrung dabei vor allem sich selbst zu erleben wie man in diesen Situationen reagiert und wie man damit umgeht auch ein Gespür ein Feedback dafür bekommt wie man dabei von den anderen empfunden wird“.*

Um mit diesen neuen Situationsanforderungen umgehen zu können, muss die Situation adäquat wahrgenommen und eingeschätzt werden. Es ist daher plausibel, dass sich die Selbstwahrnehmung intensiviert, und dass die Kompetenz, unbekannte Situationen meistern zu können, auf die Probe gestellt wird. Der Umgang mit diesen Situationen wird vorwiegend als persönliche Erfahrung charakterisiert, Selbstwahrnehmung und Feedback liefern dabei potentiell Anstöße zu Weiterentwicklungen.

Sich diesen Herausforderungen zu stellen und die eigenen Grenzen und Potentiale auszuloten, ebnet den Weg für eine Art Belastungstest, welcher wiederum Anstöße zu Weiterentwicklungen liefern kann:

*Das wollte ich auch für mich halt ein bisschen so austesten innerlich für mich wo sind denn meine Grenzen. Also es wurde mir gezeigt wo ich die Möglichkeiten hab überhaupt etwas zu tun in meiner persönlichen Art meinem Umgehen mit anderen Menschen. Ich bin zum Beispiel draufgekommen also ich muss etwas tun nur was heißt tun und Zuwendung geben heißt auch tun vielleicht sogar mehr tun. Diesen Blickwinkel habe ich mir dort erarbeitet beeindruckend und nachhaltig“.*

Auf diese Art und Weise entwickeln die Teilnehmenden selbstständig Einsichten in ihre eigene Funktionsweise, sowie in die Logik sozialer Prozesse. Sie erarbeiten sich so die Grundlage für neue Blickwinkel auf die eigenen Fähigkeiten und deren Potentiale.

Die intensivierte Selbstwahrnehmung und die außeralltäglichen Erlebnisse führen zu einer gesteigerten Reflexionstätigkeit. Durch die erlebte Distanzierung wird die Wichtigkeit von Reflexion bewusst:

*„Ich habe mir einfach ein bisschen mehr ins Bewusstsein geführt man muss sich auch wieder hinsetzen bewusst hinsetzen zurücklehnen und sagen was mache ich eigentlich da“.*

Die Teilnehmer von Brückenschlag durchleben einen Veränderungsprozess, der sich positiv auf die Fähigkeit, Veränderungen managen zu können, auswirkt:

*„Das war auch ein Punkt wie erleben Menschen Veränderungen und in ein neues Team hineinzukommen das kann man als Führungskraft sehr stark beeinflussen. Also auch das habe ich als sehr gut empfunden dass Veränderung einfach nichts Schlechtes sein muss dass man die Leute oft hinführen muss dass Veränderung nicht unbedingt negativ besetzt sein muss“.*

Der Nutzen dieses Aspektes ist leicht begründbar: Organisatorische Festlegungen haben häufig nur mehr temporären Charakter und die organisationsinterne Veränderungsdynamik stellt enorme Anforderungen, weshalb das Management von Veränderungsprozessen im Zentrum des Anforderungsprofils an eine zeitgemäße Unternehmensführung steht (vgl. Wimmer in Trebesch 2000, 170f.).

Der Hauptteil der Arbeitszeit von Führungskräften besteht darin, zu kommunizieren (vgl. Rosenstil in Sonntag 2006, 112f.). Brückenschlag bietet Teilnehmenden die Gelegenheit, in kommunikativer Auseinandersetzung mit Menschen zu treten, mit denen sie vielleicht noch nie zu tun hatten.

Dass die Beziehungsebene und andere Nuancen der Kommunikation besondere Aufmerksamkeit verdienen, und dass die Erlebnisse bei Brückenschlag dazu beitragen können, diese verstärkt zu berücksichtigen, deutet sich in der folgenden Passage an:

*„Ich finde man sollte mit jedem so kommunizieren wie er's braucht und das bedeutet für mich ich möchte mit jedem auf einer partnerschaftlichen Ebene kommunizieren das hat mir noch gefehlt und das wollte ich aufholen sozusagen“.*

Wenn die Kommunikation angenehm ist, dann redet man lieber und mehr miteinander, folglich lernt man sich besser kennen, und dann kann man auch besser zusammenarbeiten, weil sich Probleme unkomplizierter ansprechen und lösen lassen.

Dass Kommunikation adressatengerecht und klar zugleich sein soll, fällt den Teilnehmenden offenbar besonders bei diesen außeralltäglichen Kontakten auf:

*„Die Klarheit der Kommunikation kommt natürlich in einer Situation wo man mit Gruppen kommuniziert die völlig artfremd sind viel viel stärker aufs Table“.*

Die Einsichten in die Kommunikation und deren Nuancen werden unterstützt durch das hohe Maß an Wertschätzung, welche die professionelle Betreuung von Klienten erfordert und wovon die Teilnehmer stark beeindruckt sind:

*Also die sind alle mitfühlend aber keiner mitleidend das war schon toll zu erleben und die Wertschätzung die die dem Klienten entgegen bringen das war einer der wesentlichsten Lernschritte dass Wertschätzung nicht nur eine innere Haltung ist sondern sehr wohl auch professionell angelernt werden kann“.*

Wertschätzung und Einfühlung, sowie Abgrenzung sind in der Sozialarbeit professionell notwendige Fähigkeiten und daher kann erkannt werden, wie bedeutsam Wertschätzung für das Wohlbefinden von Personen ist. Diese Einsicht lässt sich in der Mitarbeiterführung anwenden, und zwar im Sinne der Förderung ihrer Selbstständigkeit.

Die Teilnehmenden können Teamprozesse miterleben, und auch das beeindruckt sie, denn aufgrund der Andersartigkeit der Ziele herrscht eine grundsätzlich andere Teamkultur vor, die sich durch Offenheit und Emotionalität auszeichnet. Dass die Regelungen im Alltäglichen kaum auffallen, kommt hier ebenfalls zur Sprache:

*Die Teambesprechung selber war sehr effizient es ist zügig abgehandelt offen und klar angesprochen worden und war lösungsorientiert obwohl's da um emotionale Themen gegangen ist. Was mir bis zur Teamsitzung abgegangen ist war das Geregelt da habe ich dann erst gesehen was im Hintergrund alles rennt und was da alles geregelt wurde. Man hat wirklich das Gefühl das ist halt eine riesige Familie“.*

In der Sozialarbeit kann man sich schwer auf sachliche Kriterien zur Bewertung der eigenen Arbeit festlegen, daher herrscht eine Personen-Orientierung vor und folglich

findet man dort ein höheres Maß an „In-Teamtät“ als in der Wirtschaft (vgl. Simon, 2004, 145). Doch auch in der Wirtschaft: Je höher die Managementebene, desto wichtiger werden die Personen gegenüber der Sachebene, und umso wichtiger werden die Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Zu erleben, wie Teams unter völlig anderen organisatorischen Vorzeichen arbeiten, bietet daher potentiell wertvolle Anregungen für Manager, deren Berufsanforderung es ist, die Beziehungen und die Kommunikation in ihren Teams so zu managen, dass die Mitglieder motiviert sind, ihre persönlichen Ressourcen in die Kommunikation einzubringen. Denn nur durch intelligent gemanagte Teamprozesse, nicht durch hierarchische Entscheidungen, kommt die Organisation zu den verfügbaren und notwendigen Informationen, die ihren Erfolg sichern (vgl. ebd. 156).

Diese In-Teamtät einerseits, und andererseits die menschliche und örtliche Nähe zu den Klienten in sozialen Einrichtungen, führen zu einem hohen Konfliktpotential:

*„In diesem engen Zusammenleben gibt's natürlich viel dramatischere engere Berührungspunkte und damit umzugehen gehört zur täglichen Berufspraxis und daher hat man Mechanismen entwickelt das ist in der Privatwirtschaft nur selten der Fall“.*

Aus diesem Grund gibt es eingespielte Mechanismen zur Bewältigung von Konfliktsituationen, deren Erlebnis sehr intensiv sein kann und deren Beobachtung Einblick in die Funktionsweise von Konflikten bietet, sowie Möglichkeiten zur Vorbeugung, Bewältigung und Intervention von Konflikten aufzeigen kann. Konflikte verursachen viele Kosten, sodass sich erfolgreiches Konfliktmanagement langfristig bezahlt machen wird (vgl. Werpes in Kanning 2007, 197ff.).

Die Beschäftigung und die kommunikative Auseinandersetzung mit Menschen, die hilfsbedürftig sind und fremde Hilfe benötigen, liefern für die Brückenschlag-Teilnehmer interessanterweise Anregungen für ihre Führungspraxis:

*„Eine Erfahrung wie Brückenschlag ist deshalb so gut angetan weil es sonst keine Einrichtung gibt die das so stark vor Augen führt wie dort weil eben diese für Außenstehende totale Unselbstständigkeit dieser Menschen hier irgendwie völlig dazu führt nach Möglichkeit ihnen alles abzunehmen. Die Aufgabe dort ist aber sozusagen dass andere Menschen so nach ihren Fähigkeiten das so gut als möglich machen das zu empower. Die können alles mögliche selber also ich habe nicht gewusst was die alles selber können und diese Überraschung wie selbstständig jemand ist was der für Begabungen da doch irgendwo hat da frage ich mich ob wir so genau schauen“.*

In der Sozialarbeit können also positive Effekte der Förderung von Selbstständigkeit beobachtet werden, und es ist die Möglichkeit gegeben, entweder beobachtend oder aktiv zu erlernen, wie Menschen, im Sinne von Empowerment, in ihren Potentialen gefördert werden können. Sie erkennen dabei, dass sich Menschen rascher entwickeln und auch noch zufriedener sind, wenn man sie „machen lässt“. So können sich Teilnehmende bei Brückenschlag Anregungen für ein Führungsverständnis holen, das der Förderung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern einen vorrangigen Platz einräumt.

Fassen wir diese Schilderungen zu den Erlebnissen bei Brückenschlag zusammen:

Vier Bereiche stehen im Zentrum beim Transfer im Rahmen der **Selbstkompetenz**: *Selbstwahrnehmung, Belastungstest, Reflexion und Veränderungsmanagement.*

Bei der **Sozialkompetenz** sind es fünf:

*Kommunikation, Wertschätzung, Teamarbeit, Konflikt und Führung.*

## ***VI. Was Manager bei Brückenschlag lernen können:***

Im Fragebogen habe ich Fragen zu diesen Bereichen und den möglichen Anregungen in den jeweiligen Bereichen gestellt. Ich habe mich auch dafür interessiert, ob diese Anregungen eher in beruflicher oder in persönlicher Hinsicht brauchbar sind. So konnte ich überprüfen, ob aus Sicht der Teilnehmenden in diesen Bereichen Transfer erfolgt ist, und in welche Richtung diese Weiterentwicklungen für sie gingen.

Die Auswertung hat die Eindrücke aus den Gesprächen mit den Teilnehmenden großteils bestätigt. In den genannten Bereichen findet typischerweise Transfer statt. Das heißt: aus Sicht der Teilnehmenden gibt es in diesen Bereichen Anregungen, die sie beruflich und/oder persönlich einsetzen können. Natürlich variieren die individuellen Einschätzungen dahingehend, wie viel Transfer wahrgenommen wird, doch bevor ich diese Unterschiede danach untersuche, wie die Teilnehmenden Transfer realisieren und die Frage verfolge, wovon es abhängt, dass mehr oder weniger Transfer angegeben wird, fasse ich die wesentlichen Ergebnisse zusammen, was Manager bei Brückenschlag lernen können:

- Die Teilnehmenden erproben ihre Kompetenz im Umgang mit neuen und ungewohnten Situationen und erfahren dabei eine intensivierete *Selbstwahrnehmung*, die durch Feedback unterstützt, zu neuartigen Einblicken in die eigene Person führen und so Möglichkeiten zur Erweiterung der persönlichen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen kann.
- Die Teilnehmenden stehen persönlichen und sozialen Herausforderungen gegenüber und durchlaufen einen *Belastungstest*, der ihnen ihre persönlichen Grenzen und Potentiale aufzeigen und so Anstöße zu persönlichen Weiterentwicklungen liefern kann.
- Die Teilnehmenden treten in Distanz zu ihrem gewohnten Umfeld und sie entwickeln, auch bedingt durch die erhöhte Selbstwahrnehmung, eine gesteigerte *Reflexionstätigkeit*, die zu einem neuen Blick auf die eigene Organisation und Lebenssituation führen kann.
- Die Teilnehmenden sind weitgehend unbekanntem Regeln und Strukturen ausgesetzt und zu erleben, wie sie sich in diesem Umfeld integrieren, stellt eine Übung für Veränderung jeder Art dar, was sich positiv auf die Fähigkeit, *Veränderungen managen* zu können, auswirken kann.

Diese Elemente führen zur *Entwicklung der Selbstkompetenz* der Teilnehmenden. Selbstkompetenzen befähigen Menschen, konkreten Situationsanforderungen mit geeigneten und verfügbaren persönlichen Ressourcen zu begegnen. Im Alltag sind diese Anforderungen meist schon bewältigt, also nur *durch das Verlassen dieses gewohnten Umfeldes lässt sich mit gewisser Sicherheit davon ausgehen, dass relativ schnell neue, vielleicht auch alte und verdeckte persönliche Ressourcen auftauchen oder aktualisiert werden.*

- Die Teilnehmenden werden im außeralltäglichen Kontakt mit Gruppen von Menschen, die ihnen nicht vertraut sind, in ihren Kommunikationsgewohnheiten herausgefordert, und können für sich „neu“ lernen die vielfältigen Komponenten der *Kommunikation* so zu berücksichtigen, damit sie eine effizientere Gesprächsführung erreichen können.

- Die Teilnehmenden erkennen in der sozialen Arbeit die Bedeutsamkeit von *Wertschätzung*, sowie die Notwendigkeit von Einfühlung und Abgrenzung, was sie zu Anregungen bei der Gestaltung der Beziehungen zu ihren Mitarbeitern führen kann.
- Die Teilnehmenden erleben im Rahmen der *Teamarbeit* die Auswirkungen kultureller Differenzen und so, bedingt durch die hohe Personenorientierung, besonders die starke Einbindung der Persönlichkeit der Mitglieder, was sie zu Anregungen zur Gestaltung von Teamprozessen führen kann.
- Die Teilnehmenden erleben in der Sozialarbeit ein höheres Konfliktpotential als in ihrem Arbeitsalltag und sie können in Konfliktsituationen die dort etablierten Mechanismen zur Bewältigung und Intervention beobachten und so zu Anregungen für erfolgreiches *Konfliktmanagement* führen.
- Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit Personen, die fremde Hilfe benötigen, und die dabei erfahrene Überraschung, wie selbstständig diese Menschen sein können, liefert Anregungen bei der *Mitarbeiterführung* und stützt ein Führungsverständnis, bei dem die Förderung der Selbstständigkeit, sowie das Erkennen und die Förderung von Potentialen der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht.

Diese Elemente führen zur *Entwicklung der Sozialkompetenz* der Teilnehmenden. *Die Situationen, in die Brückenschlag führt, sind durch eine gewisse Unklarheit über die angemessene Einschätzung der Situation und eine gewisse Unsicherheit, was den anwesenden Personen wichtig ist, gekennzeichnet. Unter solchen Bedingungen wird die Sozialkompetenz besonders herausgefordert und daher entsprechend schnell entwickelt.*

Offenbar kann nicht alles, was im Management gebraucht wird, auch in der Arbeit gelernt werden. Manager wissen das und begeben sich daher in Situationen, die sie in anderer Weise herausfordern, wie es in ihrem Arbeitsalltag der Fall ist. Brückenschlag bedient dieses Bedürfnis, indem der Kontakt zu Gruppen von Menschen ermöglicht wird, welcher die persönlichen und sozialen Fähigkeiten der Teilnehmer auf die Probe stellt und so einen Perspektivenwechsel gegenüber den eigenen Denk- und Handlungsweisen nahe legt. Aus individuell und selbstständig realisierten Schritten in den eben explizierten Bereichen besteht der Transfer bei Brückenschlag. Die daraus resultierenden Anstöße zur Weiterentwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen können begründen, warum das kurzfristige Verlassen der eigenen Arbeit dazu führen kann, die Arbeit besser machen zu können.

Durch die genauere Auswertung des Antwortverhaltens der Befragten mittels Indexbildung, bei der Antworten nach inhaltlichen Kriterien summiert werden, konnte ich herausfinden, wie die genannten Bereiche untereinander zusammenhängen. So konnte ich genauer verstehen, wie die Teilnehmenden von Transfer in einem Bereich zu Transfer in anderen Bereichen geführt werden und damit die Frage verfolgen, wovon es abhängt, ob mehr oder weniger Transfer wahrgenommen wird.

*Dabei hat sich der Interpretationsstrang erhärtet, dass bei Brückenschlag vor allem durch Herausforderungen in ungewohnten Situationen, sowie im Kontakt mit unvertrauten Menschen die Selbst- und Sozialkompetenzen der Teilnehmer auf die Probe gestellt und so individuelle Entwicklungsanstöße erfahren werden.*

***VII. Der Transfer ist umso höher, je eher der Kontakt zu unvertrauten Gruppen von Menschen angestrebt wird:***

In den Bereichen, die der Selbstkompetenz zugeordnet sind, haben im Schnitt mehr Personen häufiger Transfer angegeben als bei den Sozialkompetenzen. Das legt nahe, dass Fortschritte bei den Selbstkompetenzen wahrscheinlicher sind als Fortschritte bei den Sozialkompetenzen, sodass man sagen könnte: Teilnehmende können den persönlichen Herausforderungen nicht entgehen, bekommen es daher jedenfalls mit ihren Selbstkompetenzen zu tun. Ob auf dieser Grundlage weitere Schritte in Richtung Sozialkompetenz gesetzt werden, hängt wohl davon ab, ob die Herausforderungen bewältigt werden. Fortschritte bei der Kommunikation sind jedoch noch um einiges wahrscheinlicher als bei den übrigen Sozialkompetenzen. Kommunikation stellt also eine Ausnahme dar, sie ist im Rahmen der Sozialkompetenzen derjenige Bereich, in dem am meisten Transfer angegeben wurde. Man kann nicht nicht kommunizieren, daher begegnet man Menschen immer kommunikativ und die Kommunikation wird ihre Eigenlogik entfalten. Selbstwahrnehmung und Kommunikation sind auch die beiden Bereiche, die aus Sicht der Teilnehmenden am wichtigsten für ihre erreichte Weiterentwicklungen waren. Wertschätzung rangiert dahinter, was nahe legt, dass sich Brückenschlag besonders durch Einblicke in den wertschätzenden Umgang mit Menschen auszeichnet.

Die Teilnehmer realisieren Transfer im beruflichen und im persönlichen Bereich in relativ gleichem Ausmaß. Insgesamt ist jedoch bemerkenswert, dass Transfer bei den Selbstkompetenzen stärker im persönlichen, aber auch im beruflichen Bereich wertvolle Anwendungen findet, wohingegen sich die Anregungen bei der Sozialkompetenz fast ausschließlich beruflich anwenden lassen. Da die Entwicklung der Selbstkompetenz als Voraussetzung zur Entwicklung der Sozialkompetenz gelten kann, charakterisiert sich die Weiterbildung bei Brückenschlag vorwiegend als persönliche Weiterbildung, die berufliche Anwendungen nach sich ziehen kann.

Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die wesentlichsten Anstöße für Transfer von der Tatsache ausgehen, dass die Teilnehmenden Kontakt zu Personen pflegen, die fremde Hilfe brauchen. Neben dem Verlassen des gewohnten Umfeldes, dem Aufenthalt in einem anderen Typ von Organisation innerhalb eines anderen Arbeitsfeldes wird der realisierte Transfer besonders durch die Beschäftigung mit Personen im Rahmen einer helfenden Beziehung bedingt.

Umfangreicher Transfer, und das heißt sowohl bei der Selbst-, als auch bei der Sozialkompetenz, wird ganz wesentlich durch den angestrebten Kontakt zu unvertrauten Gruppen von Menschen in ungewohnten und herausfordernden Situationen bedingt, weil dieser Kontakt die Bereitschaft zu persönlichen und sozialen Herausforderungen steigert und dadurch tiefgehende Lernschritte wahrscheinlicher werden.

Die Daten deuten darauf hin, dass das Motiv, diesen Kontakt anzustreben, zusammen mit der Bereitschaft, einen Belastungstest zu durchlaufen, sowie einen Veränderungsprozess zu erleben, der effektivste Weg zu Fortschritten bei der Sozialkompetenz ist.

Jene, die diesen Weg durchlaufen, werden insgesamt mehr Transfer realisieren, und zwar im Rahmen der Selbst- und Sozialkompetenz. Jene, die diesen Weg nicht durchlaufen, werden ausgehend vom Blick über den Tellerrand im Rahmen ihrer Selbstkompetenzen und ihrer Kommunikationsgewohnheiten herausgefordert.

*Die Zunahme der Jobqualifikation und das Ausmaß des realisierten Transfers wird letztlich durch das Motiv bedingt, Kontakt zu einer unvertrauten Gruppe von Menschen anzustreben, welcher mit intensivierter Selbstwahrnehmung und Reflexionstätigkeit einhergeht und zusammen mit dem Erleben eines Veränderungsprozesses zu Fortschritten im Bereich der Kommunikation, der Einfühlung und Wertschätzung, der Teamarbeit und schließlich der Führung führen können.*

### **VIII. Brückenschlag als Kompetenztraining in ungewohnten Situationen:**

Brückenschlag ist im Wesentlichen ein Kommunikationstraining, und zwar für neue und ungewohnte Situationen. Brückenschlag ist aber auch eine Maßnahme zur persönlichen Weiterentwicklung.

Der erwartbare Gewinn einer Teilnahme besteht in der Entwicklung der Selbstkompetenz, denn sie wird im ungewohnten Umfeld der sozialen Arbeit jedenfalls herausgefordert und entwickelt. Die Teilnehmer erfahren eine intensiviertere Selbstwahrnehmung und Reflexion, werden mit Belastungen konfrontiert und durchleben einen temporären Veränderungsprozess. An diese Herausforderungen kommunikativ anzuknüpfen, bietet Teilnehmenden die Chance, den Einstieg in ungewohnte Kommunikationssituationen zu trainieren, und so ihre Sozialkompetenz zu entwickeln. Besonders Kommunikation und Wertschätzung, doch auch Führung, Teamarbeit und Konflikt sind die Bereiche, in denen dann Anregungen zu erwarten sind.

Im Rahmen der Sozialkompetenz hängt der erwartbare Gewinn jedoch davon ab, wie sehr Teilnehmende den Kontakt mit den Menschen aktiv anstreben, weil sie wissen, dass der Kontakt zu unvertrauten Gruppen von Menschen in ihren kommunikativen Fähigkeiten besonders herausfordert.

Die Besonderheit von Brückenschlag besteht darin, dass sich die Teilnehmenden in realen Situationen selbstständig Fortschritte auf persönlicher und sozialer Ebene erarbeiten, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen.

Die Geschichten von den Erlebnissen und Erfahrungen bei Brückenschlag erzählen, wie in einem außeralltäglichen Aufenthalt die Entwicklung von Kompetenzen angestoßen werden kann. Sie handeln von einer Beschleunigung persönlicher und sozialer Entwicklungsprozesse.

### **IX. Literatur:**

Bergmann, Bärbel u. Sonntag, Karlheinz: Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In Sonntag (2006) 355-388.

Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Hogrefe, Göttingen, 2007.

Kanning, Uwe: Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung. In: Kanning (2007) 13-36.

- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung – Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2005.
- Rosenstil, Lutz von: Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag (2006) 108-137.
- Schein, Edgar: organizational culture and leadership. second edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Simon, Fritz B.: Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ... . Carl-Auer, Heidelberg, 1997.
- Simon, Fritz B.: Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Inelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2004.
- Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2007
- Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. 3., überarbeitete und erweiterte Ausgabe, Hogrefe, Göttingen 2006.
- Trebesch, Karsten (Hrsg.): Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta, Stuttgart, 2000.
- Werpes, Katja: Konfliktmanagement in Organisationen. In: Kanning (2007) 197-214.
- Wellhöfer, Peter R.: Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2004.
- Wimmer, Rudolf: Die Zukunft von Führung: brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Trebesch (2000).