

Kämpfe um Anerkennung: Konflikte in der stationären Altenhilfe jenseits organisatorischer Logiken

Zusammenfassung: Der Anteil an Migrantinnen am Personal von stationären Altenpflegeeinrichtungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Mit dieser Vielfalt an Herkunft, Qualifikation und Pflegeverständnissen sind gleichzeitig interkulturelle Konflikte verbunden, die im stark strukturierten Pflegealltag eher verdeckt bleiben. Die Autorin stellt zwei entsprechende Fallbeispiele aus ihrer supervisorischen Praxis vor und entwickelt an ihnen konflikttheoretische, kulturtheoretische und sozialtheoretische Überlegungen. Der Artikel weist damit auf wichtige Herausforderungen hin, denen sich Supervisorinnen heute im multikulturellen Arbeitszusammenhang der stationären Altenhilfe stellen müssen.

Fallbeispiel 1

1. Ein schwelender Konflikt kann nicht bearbeitet werden

Motiviert durch erhebliche Störungen in einem seiner Wohnbereiche – die Konflikte zwischen zwei Schichten waren eskaliert, Übergabeprozesse geschahen kurz und knapp und sehr formal –, nahm der Heimleiter einer stationären Altenhilfeeinrichtung mit mir Kontakt auf und bat um supervisorische Begleitung. Der Konflikt schwele, er bekomme immer nur Fetzen mit und er verstehe ihn nicht genau. Von der Wohnbereichsleitung höre er, dass sich die Auseinandersetzungen vor allem um eine Pflegekraft drehten, die schon lange im Haus war und mit der offenbar die anderen nicht gerne ihren Schichtdienst teilten. Das führe immer wieder zu Problemen bei der Dienstplangestaltung, was die Wohnbereichsleitung ärgerte. Sie fühle sich in ihrer Leitungsrolle wie schachmatt gesetzt.

Die Einrichtung lag in einem vorstädtischen Wohnmilieu in der Umgebung von Frankfurt am Main. Das Team hatte wenig Supervisionserfahrung, und so wurden erst mal fünf Sitzungen zu jeweils drei Stunden kontraktiert. Schon in der ersten Supervisions-Sitzung – das Team war mit seinen acht MitarbeiterInnen und der Wohnbereichsleitung anwesend – eskalierte der Konflikt. Die bereits angesprochene Mitarbeiterin wurde angegriffen: es hätten sich BewohnerInnen über sie beschwert, ihr schroffer Umgangston führe dazu, dass z. B. eine über 90-Jährige, bettlägerige Bewohnerin nicht mehr von ihr gepflegt werden wollte. Diese habe unter Weinen mitgeteilt, dass sie Angst vor ihr habe. (...) Die Mitarbeiterin wehrte

das heftig ab und wurde laut: „Warum hat sie mir das denn nicht selbst gesagt?“ Einige sagten ihr dann: „Es stimmt ja, dass du manchmal ziemlich launisch sein kannst und dass du dann einen harten Ton drauf hast.“

Die Mitarbeiterin, eine etwa 50-jährige Pflegekraft, reagierte mit versteinertem Gesichtsausdruck, sie wirkte angestrengt. „Immer geht es gegen mich hier. Ich muss eure liegengelassenen Arbeiten aufräumen, da komme ich am Abend, wenn ich durch die Zimmer gehe, unter Druck.“ Starke Feindseligkeit im Raum, viel gespanntes Schweigen. Eine andere Mitarbeiterin sagte: „Du kommst auch immer in die Teamsitzungen zu spät, du ziehst dich immer wieder raus.“ Die Schilderung weiterer Einzelheiten will ich hier abbrechen – ich bin im Verlauf der Supervision an der hier schon eingetretenen Eskalationsstufe des Konfliktes gescheitert. Das Team hat nach den fünf Sitzungen die Supervision nicht verlängert, auch wenn ich verschiedene Konfliktklärungsansätze mit Verlangsamung, Aufarbeitung von Fallbeispielen, Rollentausch und anderen Fragen (wofür steht der Konflikt hier im Team?) versucht habe.

So ist das manchmal. Wenn die KlärungshelferInnen zu einem Zeitpunkt gerufen werden, an dem – wie der Konflikttheoretiker Friedrich Glasl plastisch erläutert – schon starke persönliche Demaskierungen und ein deutlicher Imageverlust entstanden sind, kann auch der Versuch einer supervisorischen Bearbeitung durch behutsame und zugewandte Versprachlichung oder durch Konfrontation mit dem äußeren Blick nicht mehr viel machen. Der auf beiden Seiten angerichtete Schaden war innerhalb des Teams nicht zu klären, der Konflikt schien verfestigt, das Team hatte ihn sozusagen gut gelernt.

In meiner Gegenübertragung gab es so etwas wie ein „Tabu“ – ich sollte an etwas nicht rühren. Selbst als ich dies zur Verfügung stellte, bewegte sich nichts, wir drehten uns im Kreis. Ich bemerkte auch bei mir eine enorme Anstrengung und Erschöpfung nach jeder Sitzung. Hier war eine Leitungsintervention gefragt. Und so riet ich nach meiner Beratung dem Heimleiter, das Team auf Dauer neu zusammenzusetzen.

Der Alltag einer Pflegestation bedarf eines einigermaßen reibungslosen Ablaufs. Das bedeutet, dass die MitarbeiterInnen sehr viel Flexibilität und Kompromissbereitschaft mitbringen müssen, um die Arbeit gemeinsam zu bewältigen. Jedes Team braucht dabei eine auch wortlos gelebte „Gemeinschaftlichkeit“, einer Art von Gruppenkohäsion und Gegenseitigkeit, die wie ein unsichtbares Netz die alltäglichen Pflegezumutungen abfangen kann. Daran muss ein Team arbeiten, das kostet Zeit und Aufmerksamkeit. Lässt sich nämlich durch verschiedene Gespräche oder durch eine von außen moderierte Konfliktklärung die Arbeitsfähigkeit nicht wenigstens im Grundsatz wiederherstellen, müssen Führungskräfte in der Einrichtung durch Umsetzungen von Personal handeln und andere Lösungen finden.

2. Eine anschließende Einzelsupervision zeigt verdeckte Konfliktfelder

Der Heimleiter versetzte nun auf meinen Rat hin in Kooperation mit seiner Pflegedienstleitung tatsächlich einige der Mitarbeiterinnen in andere Teams und verpflichtete die Mitarbeiterin, die einen so schroffen Ton gegenüber den BewohnerInnen hatte, ihre Probleme in einer Einzelsupervision anzugehen. Sie entschied sich, zu mir zu fahren, da sie sonst keine Supervisorin kannte, und nahm einen ziemlichen Anfahrtsweg auf sich. Hier kamen neue Themen auf den Tisch.

Aus ihrer Sicht war der Konflikt eskaliert, weil die Wohnbereichsleiterin sie seit Jahren unfair behandle, ja sogar Mobbing gegen sie betreibe. In Gesprächen mit anderen Mitarbeiterinnen äußere sie sich herablassend und abfällig über sie. Dann wird deutlich: Sie fühle sich als Mitglied der serbischen Volksgruppe aus dem ehemaligen Jugoslawien von dieser „Slowenin“ ausgegrenzt und verfolgt. Die Slowenen würden sich immer fein aus allem heraushalten, das sei ja schon in der Geschichte so gewesen, und sie hätten sich ja auch im Nationalsozialismus überwiegend angepasst, während ihr eigener Vater im serbischen Widerstand schwer unter den Nazis gelitten habe und umgekommen sei.

Ich war doch ziemlich überrascht, denn diese Vorwürfe waren in der Teamsupervision gar nicht auf den Tisch gekommen. Es war mir aufgrund eines sprachlichen Akzentes nicht verborgen geblieben, dass die Mitarbeiterin aus Jugoslawien stammte, dass die Wohnbereichsleiterin eine Slowenin war, hatte ich allerdings nicht bemerkt.

Wie viel „Realitätsgehalt“ diese Konfliktdeutung in sich trug, konnte ich nicht mehr herausfinden, auch wenn ich sie durchaus plausibel fand. Mein Kontrakt mit dem Team war ja beendet. Für einen interkulturell begründeten Konflikt hatte ich zu diesem Zeitpunkt auch keine „Antennen“. Ich bezog mich in meiner Reflexion auf die organisatorischen Abläufe des Teams, auf die Ebene der gruppendynamischen Beziehungen und auf die Ebene der Beziehungen zu Bewohnern.

Im Rückblick betrachtet, kann man davon ausgehen, dass das Team ein „Wissen“ davon hatte, dass der Konflikt auch auf dieser interkulturellen Ebene bestand. Warum aber haben sie ihn nicht angesprochen? Dazu kann man nur Vermutungen entwickeln: sie hielten ihn nicht für besprechbar, die damit verbundenen historischen und politischen Hintergründe und Zusammenhänge waren ihnen nicht bekannt, vielleicht waren den Teammitgliedern ohne Migrationshintergrund diese Konflikte auch lästig und sie wollten sie nicht durch eine Thematisierung auch noch anerkennen.

Im Nachhinein erkläre ich mir die extreme Anstrengung mit der immer wieder notwendigen Arbeit des Teams an der Abspaltung. Die Feindseligkeiten zwischen zwei Volksgruppen, aufgeladen mit familiären Verlusterfahrungen und Schmerz, waren im Team plötzlich persönlich vertreten und präsent, durften aber nicht wirklich besprochen werden. Meine eigene „Bewusstlosigkeit“ ist neben meiner ganz

persönlich zu verantwortenden Kompetenzgrenze vielleicht auch durch eine projektive Identifikation entstanden, mit der ich den Abspaltungen des Themas im Team unbewusst nachgekommen bin.

In Altenhilfeeinrichtungen arbeiten zunehmend Mitarbeiterinnen mit einem entsprechenden Migrationshintergrund. Führungskräfte tun also gut daran, ihre Sensibilität für diese kulturelle Konfliktebene zu schärfen. Damit meine ich nicht, dass man sie immer besprechen oder bearbeiten soll. Kohäsion im Team unterstützt man auch aus der Führungsebene nicht durch den Versuch, Unterschiede zu harmonisieren, sondern geradewegs durch das Gegenteil: durch das Erkennen und Anerkennen von Unterschieden. Wenn es denn einen tabuierten Kulturkonflikt zwischen der Slowenin und der Serbin im Team gegeben hatte: Wenn er ausgesprochen worden wäre, hätte die Chance bestanden, ihn in dieser Anerkennung gleichzeitig zu relativieren – und auf diese Weise teamintern zu kontrollieren. Mir ist diese Frage seither supervisorisch als weitere diagnostische Folie präsent.

3. Die Ökonomie von Konfliktverarbeitung

In der anschließenden Einzelsupervision wurde nach und nach offensichtlich, dass die betroffene Mitarbeiterin nun ihrerseits die Konflikte, die – sichtbar jedenfalls – überwiegend auf der Arbeitsebene bestanden, in eine kulturelle Ebene verlagerte und als in nationalstaatlichen Vorurteilen gegen sich begründet abwehren konnte. Erst langsam kamen wir in der Einzelsupervision dahin, dass sie ihre „Verfolgungsgefühle“ als Abwehr persönlicher und psychischer Erschöpfung betrachten und schließlich auch therapeutisch bearbeiten konnte.

In der neuen Teamkonstellation fühlte sie sich sichtlich wohler. Allerdings blieb bei mir bis zum Schluss der Einzelsupervision eine gewisse Unsicherheit darüber bestehen, ob das schließlich als Projektion der Mitarbeiterin gedeutete Verhalten nicht auch Anker im Verhalten der slowenischen Wohnbereichsleiterin hatte. Diese hatte ja, so hatte ich den Heimleiter schon in den Vorgesprächen verstanden, dieser Mitarbeiterin gegenüber mit einer Art „Aggressionshemmung“ zu tun. Es war ihr – wie ich gesehen hatte – auch in der Teamsupervision immer sehr schwer gefallen, diese Mitarbeiterin aus Serbien zu konfrontieren. Damit hielt sie sich diese „vom Leib“. Fantasien über die kulturellen und zugleich kriegerischen Konflikte, in die diese Volksgruppen, denen sich beide zugehörig fühlten, mehr oder minder stark verwickelt waren, müssen in ihrer beider kulturellen Identität eine Rolle gespielt und zu entsprechenden Gefühlen geführt haben.

Damit waren diese persönlichen Gefühle aber noch nicht bearbeitet. Und jede kleine Gelegenheit, in der ein Dissens oder eine Ungerechtigkeit aus der Arbeitsebene zwischen ihnen erlebt wurde (zumal beide in einem Über- bzw. Unterordnungsverhältnis zueinander standen), gab dem anderen Konfliktherd wieder Nah-

rung, sodass er erneut aufflackern konnte. In unserer psychischen Ökonomie ist nicht immer klar, wo wirklich der Anker für gerade einsetzende feindselige Gefühle liegen. Wir können Gefühle umdeuten, maskieren und ganz andere Plausibilitäten für sie anbieten.

Fallbeispiel 2

1. Konflikte um Zugehörigkeit

Ich wurde vor einigen Jahren von der Heimleitung eines kleinen gerontopsychiatrischen Heimes für eine Teamentwicklung für beide Mitarbeiter-Teams, die im Haus bestanden, verpflichtet. Damit die Mitarbeiterinnen komplett teilnehmen konnten, übernahm während der Supervision für ein Team das jeweils andere Team die Vertretung. Das Team umfasste ca. zwölf Mitarbeiterinnen, überwiegend Frauen, die vom Alter her sehr gemischt waren.

Es gab zwei „alteingesessene“ Mitarbeiterinnen aus dem Dorf, die schon sehr lange in dieser Einrichtung arbeiteten und kurz vor der Rente standen, es gab zwei ganz junge Frauen, die gerade mit der Ausbildung fertig waren, diese waren – das konnte ich an der Sprache erkennen – offenbar Aussiedlerinnen aus Polen, sowie schließlich die ganze Bandbreite von Frauen unterschiedlichen Alters. Von der Ausbildung her waren alle Heilerziehungspflegerinnen, Krankenpflegehelferinnen, Krankenschwestern.

In der dritten Sitzung eskalierte plötzlich ein Konflikt zwischen der jüngeren Teamleitung und einer der älteren Mitarbeiterinnen. Diese ältere Mitarbeiterin hatte Absprachen nicht eingehalten. Die Teamleitung hatte sie immer wieder angemahnt, sie hatte sich aber nicht bewegen lassen. Die Eskalation drückte sich in einer starken Feindseligkeit zwischen den zwei Frauen aus, gespannte Atmosphäre, Schweigen. Das Team reagierte wie gelähmt. In der nächsten Sitzung entstand das gleiche Spiel: Die ältere, sehr gepflegte Krankenschwester schwieg beharrlich, als sie erneut auf ihre mangelnde Kooperationsbereitschaft von der Teamleiterin angesprochen wurde. Sie war ohne Absprache mit einer Klientin Kleider einkaufen gefahren, obgleich dadurch die Gruppe ohne examinierte Krankenschwester geblieben war. Sie zwang damit die Teamleiterin, selbst auf der Gruppe einzuspringen. Ganz offensichtlich standen hinter den agierten Konflikten latente Konkurrenzen um die Leitungsrolle, aber auch kulturelle Motive – alt gegen jung –, „Alteingesessenheit“ und „Geschichte“ gegen „Zugezogenheit“ und „Nichtdazugehörigkeit“.

Bewegung kam in die Klärungsversuche dadurch, dass die Aussiedlerinnen ihre eigene Lage thematisierten – sie drückten Gefühle von mangelnder Zugehörig-

keit aus, beklagten sich, dass sie immer wieder einspringen müssten, wenn die älteren Mitarbeiterinnen krank würden. „Einerseits sollen wir hier immer wieder einspringen, Zusatzdienste übernehmen und flexibel sein, aber wirklich dazu gehören wir auch nicht.“ Das war offenbar ein neuer Ton, denn damit lockerten sich die versteinerten Züge der älteren Krankenschwester etwas. Sie begann zuzuhören und drückte schließlich sogar ihre eigene Enttäuschung darüber aus, bei der Besetzung von Leitungspositionen übergangen worden zu sein.

2. Fallbesprechungen als Hilfen bei der Teamentwicklung

An dieser Stelle entstand im Team der Wunsch nach Fallbesprechungen. Und ich konnte von Sitzung zu Sitzung deutlicher erkennen, welche gemeinschaftsbildende Kraft die Fallbesprechungen an dieser Stelle hatten. Ohne dass ich es vorgab, entwickelte sich dabei ein gewisses Ritual: Die jeweilige Bezugspflegerin stellte uns, die Mappede mit den Informationen auf ihrem Schoß, den Bewohner kurz vor – wenn sie unsicher war, las sie auch die ganze Biografie vor, wie sie dort verschriftlicht war. Dann bat ich sie, unabhängig davon einmal eine bedeutsame Erfahrung aus der letzten Zeit zu schildern. (...) Andere traten hinzu und es entstand ein gemeinsames Erzählen der Erfahrungen. Dabei kamen viele Unterschiede auf den Tisch, weil der Bewohner oder die Bewohnerin natürlich mit jedem Mitarbeiter, mit jeder Mitarbeiterin anders verfuhr, und ich konnte das Verhalten durch Deutungsangebote und Einfühlungen in die Bewohner und in die Mitarbeiterinnen verstehbar machen.

So wurden innere „Logiken“ von bisher unverständlichen und unerträglichen Verhaltensweisen sichtbar. Pflegeplanungen wurden bestätigt oder auch modifiziert. Ganz verschiedene gerontopsychiatrische Auffälligkeiten (Verwahrlosung, Zwanghaftigkeit, Übergriffe ...) und die damit verbundenen Abwehrgefühle der Mitarbeiterinnen wurden offen berichtet und nachvollziehbar.

Während der Fallgespräche aber bildeten sich neue Verfahrensregeln, alte Regeln wurden noch mal vergewissert. Die Mitarbeiterinnen entdeckten sich nicht zuletzt in einem Kooperationszusammenhang, der durch die Besprechungen plastisch wurde. Das schaffte neue Kohäsionsgefühle: Wir ziehen trotz Personalengpässen wirklich an einem Strang.

Theoretische Einordnungen

1. Konflikttheoretische Aspekte

Friedrich Glasl (2004) beschreibt verschiedene Ebenen von Konflikten für die Konfliktanalyse in Organisationen:

- die Ebene der Arbeitsorganisation,
- die Ebene der Rollen- und Aufgabenstruktur,
- die Ebene des menschlichen Verhaltens,
- die Ebene der (grundlegenden z.B. menschlichen und religiösen) Werte und Normen,
- die Ebene des Persönlichkeitsprofils.

Diese Ebenen könne man sich wie in einem Kegel übereinander geschichtet vorstellen, wobei sich im tiefsten Teil des Kegels (Persönlichkeitsprofil) auch die „heißeste“ und empfindlichste Zone befindet. Wir neigen nun dazu – darin sind sich Organisationen durchaus ähnlich – bei unserer Konfliktanalyse schnell auf diese eher heißeren Ebenen auszuweichen und für ein Problem des menschlichen Verhaltens oder gar des Persönlichkeitsprofils zu nehmen, was sich nach ruhiger Analyse auch als eine unklare Rollenstruktur oder Arbeitsorganisation herausstellen würde. Andererseits verschieben wir auch in die Ebene der Arbeitsorganisation, was zwischenmenschlich zu klären wäre.

Für das erste Fallbeispiel scheint plausibel, dass die betroffene Mitarbeiterin sich in ihrer eigenen Konfliktanalyse in der alltäglichen Arbeit nicht von diesem Kulturkonflikt lösen konnte. Dieser lag als Erklärungsfolie immer wieder bereit, auch wenn der Konfliktgegenstand auf einer viel harmloseren Ebene lag. Ihr Konfliktgewinn bestand in einer starken Emotionalisierung auch der geringsten Kommunikationsstörung. Wäre diese Ebene des kulturellen Konfliktes sichtbar, transparent und besprechbar geworden, hätte das Thema auch von den anderen Mitarbeiterinnen mitkontrolliert und auf den jeweiligen Realitätsgehalt überprüft werden können. Andererseits erscheint plausibel, dass die anderen Mitarbeiterinnen den hier entstandenen akuten Konflikt in der Persönlichkeit der betroffenen Mitarbeiterin begründet sahen (nach dem Motto: „Die ist einfach schwierig, das ist uns nur lästig ...“) und sich nicht mehr die Mühe des Verstehens machen wollten.

Wie dem auch sei, die Tabuierung der Kulturebene einerseits – die Stufe der Konflikteskalation andererseits können unter konflikttheoretischem Blickwinkel als Ursachen für den Supervisionsabbruch gesehen werden.

Demgegenüber kann man im zweiten Fallbeispiel erkennen, dass die betroffenen Aussiedlerinnen den Mut fanden, ihre Ungerechtigkeitsgefühle und ihre erlebte Ausgrenzung zu thematisieren. Als dieses einmal ausgesprochen und offen konfrontiert war, war diese Konfliktebene auch besser kontrollierbar. In den folgenden

Supervisionssitzungen war deutlich zu beobachten, wie in der Arbeitsebene (Fallbesprechungen) danach verlässliche Beziehungen aufgebaut werden konnten, in denen Unterschiedlichkeit eher hilfreich und entlastend und nicht als polarisierend und blockierend erlebt wurde.

2. Kulturtheoretische Aspekte

In den letzten Jahren kann man ein steigendes auch theoretisches Interesse am multikulturellen Arbeitszusammenhang in der Pflege beobachten. Dabei wird nicht nur registriert, dass immer mehr Migranten und Migrantinnen als Pflegebedürftige andere kulturelle Hintergründe im Blick auf Gesundheits- und Krankheitsverständnis mitbringen, sondern auch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer kulturellen Vielfalt in den Einrichtungen beitragen. „Pfleger sind nach Einschätzung der Weltgesundheitsorganisation eine der wanderungswilligsten Berufsgruppen weltweit, wobei – wie in anderen Berufsgruppen auch – die Suche nach (gut bezahlter) Arbeit mehrheitlich das Migrationsverhalten der Pflegenden bestimmt (WHO 1996). (...) So wurden zu Zeiten des wiederkehrenden Pflegekräftemangels in Deutschland immer wieder Pflegekräfte aus dem Ausland, z.B. aus Asien in den 1970er-Jahren oder aus dem ehemaligen Jugoslawien und Ungarn Anfang der 1990er-Jahre, angeworben.“ (Habermann 2002, S. 1, mit Bezug auf Beneker et al. 1994).

Bisherige Veröffentlichungen, so resümiert Gröning (2005) in einem Überblick über den Forschungsstand zum Feld „Migration und Pflege“, befassen sich zum einen mit den Diskriminierungen, denen zugewanderte Pflegekräfte ausgesetzt sind, oder betrachten die Sprach- und Verständigungsprobleme, die im Pflegealltag entstehen.

Mucciolo-Madler (1993) interviewte auf der gynäkologischen Station in einem Schweizer Krankenhaus ausländische und autochthone (deutschsprachige Schweizer) Krankenschwestern und resümierte, dass folgende Faktoren zu erheblichen Problemen in der multikulturellen Zusammenarbeit führen:

1. Sprachprobleme,
2. die Nichtthematisierung der Heterogenität und die Verdrängung von Konflikten in den Pflegeteams,
3. ungerechte Schuldzuweisungen an ausländische Kolleginnen und
4. die nicht eingelöste Erwartung der Pflegekräfte, dass Führungskräfte Rahmenbedingungen für ein Gelingen der Zusammenarbeit schaffen (vgl. Gröning 2005).

Der zweite hier beschriebene Faktor ist auch für die Wirklichkeit unserer Fallbeispiele plausibel: Der vorhandenen Heterogenität konnte in beiden Teams zunächst nicht nachgegangen werden – die zugewanderten Mitarbeiterinnen standen

unter einem hohen Assimilationsdruck. Kulturelle Heterogenität wurde angesichts der Priorisierung arbeitsorganisatorischer Gesichtspunkte verdrängt. Die professionelle Pflege stand unter einer „Gleichheitsforderung“ – Gerechtigkeitsgefühle unter den Mitarbeiterinnen werden auch sonst in der hoch normativ strukturierten Pflege in der Regel durch die Erwartung der gleichen Erfüllung von Standards durch die Kolleginnen befriedigt und weniger durch Verstehens- und Verständigungsvorgänge begleitet.

Unverkennbar verbreiten sich im Pflegealltag von Altenhilfeeinrichtungen diese eher verstehenden Zugänge und biografische Ansätze in den letzten Jahren nur langsam. Enge Zeitkorridore, die geringe Honorierung von sozialer Zuwendung im Pflegeprozess machen offenbar schnelles Verstehen, schnelle Diagnosen und schnelle pflegerische Zugriffe notwendig.

Die Abwehrbewegungen, die im ersten Fallbeispiel zum Abbruch geführt haben, finden angesichts dieser Situation eine weitere Plausibilität, die hier kurz entfaltet werden soll.

Wenn wir heute über Kultur und kultureller Vielfalt sprechen, werden verschiedene Positionen angeführt. Neben der Position, dass Kultur etwas Substantielles sei, wird zunehmend auch auf ihren Konstruktionscharakter hingewiesen. Dabei geht es um Prozesse, „die in der individuellen und gruppenbezogenen Begegnung zu einer Konstruktion wechselseitiger Wahrnehmungen und Bilder von uns und den anderen führen. (...) In der Kulturbetrachtung muss es daher darum gehen, individuelle, gruppenspezifische Kommunikationsformen und gesellschaftliche Diskussionsprozesse zu untersuchen und damit Untersuchungen zur Konstruktion von kulturellen Wirklichkeiten voranzubringen. (...) In dieser Annäherung an 'Kultur' ist weiter bedeutsam, dass Macht und Einfluss in der Konstruktion von kulturellen Wirklichkeiten mit untersucht werden. Welche Deutung kann sich durchsetzen und warum? Diese Frage ist gerade bei interkulturellen Konflikten von großem Interesse.“ (Habermann 2002, S. 4) In unserer ersten Fallsituation konnte die Deutung, dass hinter den arbeitsorganisatorischen Konflikten die kulturell begründete Diskriminierung der Serbin durch die Slowenin verdeckt blieb, weder öffentlich ausgesprochen, noch gar bearbeitet und auf ihren Realitätsgehalt hin überprüft werden. Die Beteiligten blieben auf ihren Konfliktdeutungen bestehen – so wie in einer stark normativ bestimmten Arbeitskultur es immer ein „richtig“ oder „falsch“ gibt und das multiperspektivische Denken eher als bedrohlich und arbeitsbelastend empfunden werden muss.

Aus Arbeiten zur interkulturellen Kompetenz ist bekannt, dass eine hohe Überzeugung richtig zu verstehen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der Misskonzeption korreliert. Damit, so die Schlussfolgerung, wird die Ungewissheit, richtig zu verstehen, zu einer entscheidenden interkulturellen Kompetenz, da durch sie relevante Fragestellungen erst entwickelt werden können (vgl. Habermann 2002 mit Bezug auf Hinz-Rommel, 1994 S. 69f.).

3. Sozialtheoretische Aspekte

Bei aller Unterschiedlichkeit ihrer jeweiligen Interpretationen beschreiben die neueren Sozialtheorien unsere gegenwärtige (westliche) Gesellschaft übereinstimmend als ambivalent, unübersichtlich und widersprüchlich. Kämpfe und soziale Konflikte in dieser Gesellschaft betreffen dabei nicht mehr nur die ökonomischen Interessenslagerungen, sie handeln vielmehr – damit verwoben – kulturelles und soziales Kapital aus, es geht um kulturelle Missachtung, sprachliche Diskriminierung und Anerkennungsprobleme im kommunikativen Handeln ganz allgemein. Das Risiko, in den sozialen Kämpfen zu unterliegen oder gar ausgegrenzt zu werden, tragen nicht mehr nur die „üblichen Verdächtigen“ schon vordem randständige Gesellschaftsschichten – es weitet sich auch auf andere, bisher von solchen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten eher verschont gebliebenen Schichten aus.

Axel Honneth (1986, 1994) betrachtet seit einigen Jahren die gesellschaftlichen Prozesse unter dem Aspekt der Anerkennung. Er folgt in seiner Theoriebildung den schon bei Jürgen Habermas (1981) beschriebenen normativen Implikationen kommunikativen Handelns (verkürzt: in unserem kommunikativen Handeln – also wenn wir uns verständigen wollen – gehen wir immer schon von einer idealen Sprechsituation aus, wir setzen sie bereits voraus, sonst könnten wir gar nicht miteinander reden). Honneth interessiert sich nun weniger für dessen sprachtheoretische Zusammenhänge, sondern arbeitet die „moralische Grammatik“ kommunikativen Handelns heraus: Ohne gegenseitige Anerkennung können wir einander gar nicht verstehen, und in unseren sozialen Konflikten ringen wir um Aspekte dieser Anerkennung.

Honneth unterscheidet nun drei Anerkennungsverhältnisse (vgl. Honneth, 1994, S. 211):

- emotionale Zuwendungen, die ihre Form in Primärbeziehungen (Liebe) erhalten, bei denen es um physische Integrität des Menschen geht und die durch Misshandlungen und Vergewaltigungen gefährdet sein können,
- kognitive Achtung, die ihre Form in der Gesellschaft durch die vorhandenen Rechtsverhältnisse erhalten, bei denen es um soziale Integrität geht und die durch Entrechtung und Ausschließung missachtet werden können, und schließlich
- die soziale Wertschätzung, die ihre Form in der Werte- und Solidargemeinschaft findet, bei der es um die Ehre und Würde des Menschen geht und die durch Entwürdigungen und Beleidigungen gefährdet werden kann (vgl. Honneth 1994, S. 211).

Anerkennungstheoretisch gesehen betreffen die in den Fallbeispielen beschriebenen Konflikte die beiden letzten Anerkennungsverhältnisse: In den beschriebenen Fallbeispielen ging es im Wesentlichen um den Aufbau sozialer Wertschätzung, es ging darum, durch gegenseitige Anerkennung von Unterschieden auch ei-

ne kognitive Achtung unter den Mitarbeiterinnen zu erreichen. Die drei Anerkennungsformen – Zuwendung, Recht und Wertschätzung – werden in unterschiedlichen Sphären der Gesellschaft lokalisiert, so ist das Recht die besondere Anerkennungsform des demokratischen Staates, die Wertschätzung gehört als Anerkennungsform in die Sphäre der Gesellschaft und die Zuwendung in die Sphäre der Familie.

Im gedanklichen Konzept von Honneth kann emotionale Zuwendung in den meisten professionellen Kontexten nicht als adäquate Anerkennungsform verstanden werden: Sie ist dem familiären Bereich vorbehalten und eher noch solchen professionellen Kontexten, in denen HelferInnen in Krisensituationen Advokatenfunktionen ausüben oder in denen sie gemeinsam mit den Klienten das Erleben, Empfinden oder Fühlen therapeutisch reflektieren, neu einüben und oder beim Erlernen pädagogisch behilflich sind. Angesichts des ersten Fallbeispiels kann man vermuten, dass die Serbin eine solche emotionale Anerkennung ihrer biografischen Zumutungen unbewusst erwartet hat. Das jedenfalls zeigte sich in der anschließenden Einzelsupervision. Hier aber entsteht ein Dilemma, mit dem offenbar multikulturelle Teams umgehen lernen müssen, zumal, wenn Migrantinnen eine politische und kulturelle Geschichte mitbringen, die im Konflikt mit derjenigen anderer mit ihnen kooperierender Migrantinnen steht. Einerseits kann man dieses Konfliktverstehen den Einrichtungen nicht allein „aufbürden“, andererseits weist dieser Konflikt daraufhin, wie notwendig interkulturelles Wissen und kultursensible Kompetenzen für multikulturelle Teams werden. Die hier vorgestellten Fallbeispiele illustrieren eindrücklich, dass kommunikatives – also verständigungsorientiertes – Handeln störanfällig ist und dass es Anerkennung voraussetzt – aber auch, dass an dieser Anerkennung gearbeitet werden kann.

Fazit

Der dünne zivilisatorische Firnis, den wir mit Leitbildern oder ähnlichen normativen Standards und Erwartungen schaffen und organisatorisch behaupten, wird durch alltägliches menschliches Verhalten und tiefgreifende, oft verdeckte Konflikte immer wieder infrage gestellt. Er kann jedoch durch die wechselseitige soziale Wertschätzung und kognitive Achtung immer wieder neu aufgebaut werden.

Wenn Führungskräfte die Verfahren, mit denen sie zu Lösungen kommen, und die Werte, die dahinterstehen, transparent machen, dann schaffen sie notwendige Kohäsion, weil sie Mitarbeiterinnen darin unterstützen, die immer bereitliegenden tiefen Aversionen, die mit Unterschieden ja auch einhergehen, zu zähmen mithilfe gemeinsam gefundener Kooperationsregeln und Anerkennungsformen.

Supervision kann solche Prozesse unterstützen – vorausgesetzt, die SupervisorInnen entwickeln selbst ein Problembewusstsein für kulturelle Konflikte.

Literatur

- Beneker, H./Wichtmann, E. (1994): Grenzüberschreitende Dienstpläne: Weltpflegenotstand und Frauenbewegungen. Frankfurt am Main.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8., aktualisierte und erg. Aufl. Bern.
- Gröning, K. (2005): Gerechtigkeit und kulturelle Vielfalt – eine Möglichkeit mit kultureller Differenz umzugehen. Unv. Manuskript. Duisburg.
- Hinz-Rommel, W. (1994): Interkulturelle Kompetenz. Münster.
- Habermann, M. (2002): Interkulturelles Management in der Altenpflege – Eine Einführung. Internet: http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2002/habermann01_02.htm (Abruf: 1.8.2007).
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (1986): Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main.
- Mucciolo-Madler, L. (1993): Multikulturelle Zusammenarbeit in der Pflegepraxis. In: Pflege, 6. Jg., Heft 1. S. 13–21 (Abschlussarbeit an der Akademie für Erwachsenenbildung in Luzern).

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Bernadette Grawe, Alter Kleinenburgstr. 2a, 34414 Warburg.