

März 2020

Über die Fachgrenzen hinweg

Liebe Leserin, lieber Leser

Spitzenleistungen haben einen hervorragenden Ruf. Die Balance des Dachdeckers, die Präzision der Pianistin bringen mich zum Staunen und die Anerkennung dafür ist vollkommen angebracht. Wobei die Strahlkraft solcher Fähigkeiten auch blenden kann. Ich bin immer wieder überrascht, wie Menschen sich jenseits ihrer Domäne als ganz gewöhnlich, gar unbeholfen erweisen. Dann weiss ich wieder, dass der Preis grossen Könnens Einseitigkeit ist. Von wenigem viel verstehen heisst auch, von vielem wenig verstehen.

Das hat Folgen. Nicht nur arbeiten Fachleute, deren Expertisen sich ergänzen könnten, aufgrund ihres Tunnelblicks unkoordiniert. Mitunter arbeiten sie auch gegeneinander, wissentlich oder nicht. Dabei würden vielschichtige Aufgaben von unterschiedlichen Fachkräften gemeinsam besser gelöst. Wenigstens theoretisch, denn so nebenbei gelingt das nicht und die Investition, die es braucht, erscheint hoch. Denken wir nur daran, wie schwer für uns nachvollziehbar ist, was Profis anderer Fachgebiete tun und worin sie besonders kompetent sind. Dies im Team voneinander verstehen zu lernen ist so aufwändig wie lohnend.

Je ausgeprägter die Spezialisierung, desto dringlicher die Kooperation über die Fachgrenzen hinweg; dazu werden «interprofessionelle» Teams geschaffen. Was sie erreichen, hängt entscheidend davon ab, wie sie ihre Verständigung und ihre Arbeit als Gruppe entwickeln. Auf eine hilfreiche Voraussetzung dürfen sie dabei fast immer zählen: Fachleute berichten gern über ihre Tätigkeit. Und wenn sie Einblick in andere Berufswelten erhalten, hören viele von ihnen auch gern zu. Das wird als bereichernd erfahren, erleichtert guten Kontakt und führt zu einem klareren Bild dessen, wie andere wahrnehmen, denken und handeln. Dabei werden, nicht unwichtig, den Beteiligten auch die eigenen Kompetenzen und Perspektiven deutlicher.

Die Minimalvariante fachübergreifenden Austauschs kann darin bestehen, andere Expertinnen als Ideen- und Impulsgeberinnen einzuladen. Ein interprofessionelles Team erwartet jedoch mehr von seiner Zusammenarbeit. Anlass dafür sind Schwierigkeiten, die es in der Vergangenheit erlebt hat. Oft höre ich Forderungen wie: zusätzliche Fachkompetenz einbeziehen - abgestimmt handeln - ein Konzept gemeinsam umsetzen - in wesentlichenhaltungsfragen übereinstimmen - reibungslose Stellvertretung. Wie es dahin gelangt, das muss ein Team herausfinden. Beim Erproben der intensiveren Zusammenarbeit wird es erfahren und erfinden, was bei ihm tatsächlich funktioniert.

Immerhin gibt es dafür einige Orientierungsmarken. Eine erste betrifft die Absichten. Gerade bei hohen Erwartungen sollten die Ziele so bescheiden sein, dass der Erfolg fast schon garantiert ist. Das erwähnte «abgestimmte Handeln» dürfte sich als Fernziel erweisen. Der Versuch, schnell dorthin zu gelangen, verführt zu simplen Lösungsversuchen, die frustrierend enden. Chancenreicher ist ein Anfang, bei dem alle einem Teammitglied eine halbe Stunde lang zuhören und nur Verständnisfragen stellen: Wie löst du deine Aufgabe? Wovon lässt du dich leiten?

Weitere Anhaltspunkte im nächsten Teamletter.

Hans Schwerzmann