

Gestaltungsfragen gelingender Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe

Hans-Jürgen Balz, Bochum; Johannes Herwig-Lempp, Merseburg

Multiprofessionelle Kooperation und Teamarbeit bilden in der Kinder- und Jugendhilfe ein integrales Arbeitsprinzip. Wie gelingt bei der vorhandenen Methodenvielfalt, der Spezialisierung der Fachkräfte und den strukturellen Gegebenheiten wie dem Arbeiten mit zahlreichen Auftraggebern und Interessengruppen sowie dem Kostendruck eine wirkliche Teamarbeit?

Der vorliegende Beitrag liefert Grundlagen- und Anwendungswissen zur Gestaltung von Teamarbeit. Die Spezifik von Teamkooperation wird im Kontext der Arbeitsprozesse betrachtet, ein Schwerpunkt liegt dabei auf Kommunikations- und Entscheidungsprozessen und der Verantwortungsübernahme durch die Teammitglieder. Es wird Bezug auf mögliche Prozessgewinne und -verluste in der Zusammenarbeit genommen.

Der Beitrag zeigt allgemeine Voraussetzungen für effektive Teamarbeit auf und wendet diese auf die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe an.

1. Einleitung

Der Teambegriff erfreut sich allseits großer Beliebtheit: im Sport, im Arbeits- und Privatleben. Nicht nur im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe gründet sich die Popularität von Teamarbeit darauf, dass sie verspricht, dem gestiegenen Komplexitätsgrad von Arbeitsprozessen, den Anforderungen an Flexibilität und abgestimmter Koordination der zunehmend spezialisierten Teilaufgaben besser als traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen und -kulturen gerecht zu werden (Pluto/Gragerter/van Santen/Seckinger, 2007).

Die Gemeinschaft der Mitarbeiterinnen¹ bekommt dabei ein großes koordinatisches Potential, eine emotional bindende und die Einzelne anspruchsvolle Wirkung zugeschrieben. Dies entspricht auch den

Erwartungen und Wünschen zu mehr Selbstverwirklichung im Beruf. Damit bietet Teamarbeit den qualifizierten Fachkräften einen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, der einem gestärkten professionellen Selbstverständnis Rechnung trägt.

In diesen Entwicklungen liegen jedoch auch besondere Anforderungen für alle Beteiligten in der Planung, Ausführung und Evaluation des eigenen Handelns und in der Abstimmung mit den anderen Mitwirkenden:

- Wie gelingt im Alltag der pädagogischen Arbeit bei der gegebenen Methodenvielfalt und Spezialisierung eine effektive Teamarbeit?
- Welchen Aspekten in der Gestaltung der Zusammenarbeit kommt dabei eine besondere Bedeutung zu?

Der Teambegriff selbst – in der DDR bevorzugte man den Begriff des »Kollektivs« kommt aus dem Englischen und bezeichnet ursprünglich ein Tiergespann, also etwa Ochsen. Durch die gemeinsame Anstrengung mehrerer Tiere erhöhte sich die Arbeitsleistung – worauf sich im Englischen TEAM als Abkürzung für »Together Everyone Achieves More« (Gemeinsam erreicht jeder mehr) lesen lässt.

Erwartungen an Teamarbeit

Nicht nur innerhalb der Sozialen Arbeit werden hohe Erwartungen in die Teamarbeit gesetzt. Das Versprechen dieser *Synergieeffekte*, die man durch Teamarbeit zu erreichen hofft, trägt zur Idealisierung von Teamarbeit bei – wie auch die häufig formulierte Vorstellung davon, dass ein Team »außerordentlich leistungsfähig« sei, »knifflige Probleme« lösen könne, einen »besonderen Geist« habe, die Koordination »sinnvoll geregelt« sei, ein »gegenseitiges Verstehen« zwischen den

Teammitgliedern herrsche und »zwischenmenschlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens« bestehe (vgl. Herwig-Lempp, 2012, S. 20ff).

Dem wäre entgegenzuhalten: »auch ein schlechter Ingenieur ist ein Ingenieur« – und auch ein schlechtes Team ist immer ein Team. Möglicherweise lähmt eine idealisierende Definition mehr als sie nützt, hilfreicher ist es, den Begriff wertneutraler zu verwenden.

Innerhalb der Sozialen Arbeit reicht die Diskussion um Grundsätze der Teamarbeit weit zurück. So hat der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge bereits 1976 Empfehlungen für die Gestaltung von Teamarbeit herausgegeben. In der Überarbeitung dieser Empfehlungen im Jahr 2002 heißt es: »Bei komplexen Sachverhalten erhöht die Integration von Fachwissen mehrerer Personen die Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität. Beratung im Team führt zu kontinuierlicher Qualitätsentwicklung, zu Lernprozessen der Mitarbeiter und zum Ausgleich von Leistungsunterschieden.« (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 2002, S. 8)

Im Gegensatz zu der weit verbreiteten Idealisierung und den Verheißungen der Teamarbeit weist Fengler (1997, S. 121) auf Probleme in der täglichen Teamarbeit hin, die er aus seiner Erfahrung mit psychosozialen Teams unter anderem in der Supervision zusammenfasst:

- »Verweigerung von Führung,
- Ablehnung einer klaren Struktur der Weisung und Zuständigkeit,
- unklare Ermessensspielräume,
- Entscheidungslosigkeit,
- Schweigen über Qualität und Kontrolle.«

In der Tat ist das Echo auf Teamarbeit geteilt, je nach der Perspektive von Mitarbeiterinnen, Vorgesetzten oder Auftraggebern. So können Dauerkonflikte, Überlastungssituationen und dysfunktionale Arbeitsabläufe zum Burnout-Risiko und zu Arbeitsunzufriedenheit beitragen (Balz/Spieß, 2009; Buchinger, 2004; Fengler/Sanz, 2011).

Dennoch ist in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe die Frage nicht, ob man Teamarbeit befürwortet, sondern wie gelingende Teamarbeit zu gestalten ist.

Die Notwendigkeit von Teamarbeit

Die Notwendigkeit von Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe beruht einerseits auf fachlichen Erfordernissen wie die Zusammenarbeit vieler Menschen mit teilweise ganz unterschiedlichen Berufen aus zahlreichen Institutionen und einer etwaigen Ganztagesversorgung sowie andererseits auf formalen Vorgaben.

So verlangt beispielsweise das SGB VIII mehrfach das Zusammenwirken der beteiligten Fachkräfte, nicht nur im Fall der Einschätzung des Gefährdungsrisikos (§ 8a), sondern auch in der Erziehungsberatung (§ 28) oder bei Entscheidungen im Rahmen des Hilfeplanverfahrens (§ 36, Abs. 2). In den Regelungen zum Hilfeplanverfahren sieht das Gesetz vor, dass Entscheidungen »im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte« getroffen werden sollen und eine Kooperation der beteiligten professionellen Helferinnen unter Einbezug der Klienten in der Planung des Hilfeprozesses stattfindet (§ 36 SGB VIII). Auch § 22, Abs. 2 und § 28 lassen sich als Aufruf zu Teamarbeit und Kooperation verstehen. Und schließlich – wenn auch noch lange nicht abschließend – lassen sich das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern (§ 5) sowie die Forderung, dass »geeignete Verfahren zur Beteiligung sowie der Möglichkeit der Beschwerde« (§ 45, Abs. 2) einzurichten seien, als Forderungen zur Teamarbeit verstehen, die nicht nur aus ethischen Gründen geboten ist. Erst in der Zusammenarbeit mit Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern lässt sich Soziale Arbeit effektiv und effizient gestalten. Dieser erweiterte Kooperationsbegriff schließt neben der Kooperation der professionellen Fachkräfte untereinander die Kooperation mit den Klienten zur Gestaltung von Aspekten des Hilfeprozesses ein (s. Pluto, 2007).

In unseren Ausführungen stützen wir uns neben der Fachliteratur auf unsere Erfahrungen als Supervisoren, Trainer und Organisationsentwickler in verschiedenen Bereichen der stationären und ambulanten Kinder- und Jugendhilfe.

2. Gruppen- und Teamarbeit – begriffliche Grundlagen

Der Teambegriff wird in vielfältigen Zusammenhängen des Alltags gebraucht. Ähnlich wie den »Modeworten« »Stress« oder »Mobbing« ergeht es jedoch auch dem Teambegriff: verschiedene Personen verstehen jeweils recht Unterschiedliches darunter. Eine frühe Definition von »Team« im psychosozialen Kontext liefern Scherpner, Fink und Kowollik (1976, S. 12): »Wir verstehen unter Teamarbeit eine Form reflektierter, partnerschaftlicher Zusammenarbeit, die im Rahmen gegenseitigen Sich-Akzeptierens die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse jedes einzelnen Mitarbeiters konstruktiv nutzt und sich in ständiger spontaner Kooperationsbereitschaft gemeinsamen Zielen verpflichtet fühlt.«

Katzenbach und Smith (2003, S. 70) bündeln den Teambegriff wie folgt:

»Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsinsatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.«

Gellert und Nowak (2004, S. 23) konkretisieren Teamarbeit als

»... die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2-8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.«

Herwig-Lempp (2012, S. 23) formuliert eine in weiten Bereichen konsensfähige Definition:

»Ein Team ist eine Arbeitsgruppe,

- die unter Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen ihrer Mitglieder
- an einem oder mehreren gemeinsamen Ziel(en) arbeitet,
- dies in Form einer geregelten, strukturierten und organisierten Form tut und
- über diese Struktur und Organisation (hin und wieder) reflektiert.«

Als **Kernmerkmale** von Teamarbeit werden die Ausrichtung auf eine gemeinsame Zielsetzung und die aufeinander abgestimmte planvolle und effektive Ausführung der arbeitsteiligen Tätigkeit genannt. Beim Vorrang handlungsfunktionaler Aspekte finden sich in Definitionen vereinzelt auch sozioemotionale Aspekte zur Bestimmung von Teamarbeit wie Arbeitsklima, Vertrauen, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit.

Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder, allerdings auch nur in Bezug auf die angestrebten Ziele und nur dadurch, dass es die Einzelbeiträge und -leistungen in geeigneter Form zusammenzuführen weiß.

Inwieweit dieses Vorhaben im Einzelfall tatsächlich gelingt, hängt vom jeweiligen Team ab. Den Teambegriff wollen wir ausdrücklich auch dann gebrauchen (und gelten lassen), wenn ein Team diese Kriterien nicht vollständig erfüllt.

Fünf Unterscheidungskriterien

Als Unterscheidungskriterien von Team und anderen Formen von Arbeitsgruppen heben Kriz und Nöbauer (2003, S. 23 ff.) die folgenden fünf Aspekte hervor:

- das Ziel,
- den Synergieeffekt,
- die Fähigkeiten der Team- und Gruppenmitglieder,
- die Verantwortung und
- die Selbstorganisation.

Diese Aspekte als konstituierende Merkmale in der Teamarbeit sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Ziele

Das Team ist geprägt durch eine *funktionale Aufgaben- und Zielorientierung*. Aufgaben werden vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für die Erreichung der Teamziele festgelegt. In der Regel haben Teams eine ganze Reihe von Zielen, die sie gemeinsam zu erfüllen haben: die professionelle Ausführung und Umsetzung von Einzelaufträgen und Hilfeplänen, den Alltag reibungslos zu gestalten, sich gegenseitig – beispielsweise im Schichtdienst – abzulösen beziehungsweise bei Abwesenheit kompetent vertreten zu können, für eine gute Belegung zu sorgen oder die Einrichtung nach innen und außen gegenüber Klienten/innen und der (Fach-)Öffentlichkeit zu vertreten. Die Ziele können in messbaren Zielgrößen beschrieben, kontinuierlich überprüft und aktualisiert werden. Teamziele besitzen dabei Vorrang vor Einzelinteressen, andererseits sind die Einzelinteressen ebenso vorhanden. Hin und wieder sollten auch sie benannt und in ihrer Beziehung / ihrem Spannungsfeld zu den Teamzielen reflektiert werden.

Synergieeffekt

Der Synergieeffekt – als ergebnissteigernder Kooperationseffekt – entsteht durch die Art der Integration der Einzelbeiträge entsprechend dem Grundsatz: ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder.

Synergieeffekte entstehen beispielsweise durch kollegiale Beratung: mehr Köpfe haben mehr Sichtweisen und mehrere Ideen, sowohl bezüglich der Art der Ideenfindung wie Methoden der kollegialen Beratung als auch bezüglich der Vielfalt von Ideen und Perspektiven selbst (vgl. Herwig-Lempp, 2012). Sie können aber auch durch gemeinsame Organisation entstehen: ein Gesprächsabend und Ausflug von mehreren Familienhelferinnen mit ihren Familien kann gemeinsam vorbereitet und organisiert werden.

Unverzichtbare Voraussetzungen für Synergie sind sowohl die Bündelung der Kompetenzen und Leistungspotentiale, als auch motivationsför-

dernde Gruppeneffekte/-anreize. Beide Aspekte gilt es, später noch genauer zu betrachten.

Kriz und Nöbauer (2003, S. 24) weisen auf ein Grundsatzproblem hin: Die Resultate und die Wirksamkeit von Teamarbeit können immer nur rückwirkend anhand der Ergebnisse beurteilt werden. Darin drückt sich eine logische Zirkularität aus.

Fähigkeiten der Team- und Gruppenmitglieder

Im Team wird die konkrete Arbeit gemeinschaftlich vorangebracht, wobei die Aufgabenbereiche prozessdienlich verteilt werden und jede entsprechend ihrer Kompetenzen eigenverantwortlich Teilaufgaben übernimmt. Der Gewinn eines Teams liegt in der Unterschiedlichkeit seiner Mitglieder. So achten viele Teams darauf, dass ihre Mitglieder möglichst verschiedene Voraussetzungen mitbringen und sich in Ausbildung, Vorkenntnissen und Temperament unterscheiden. Ein Familienhilfeteam hat beispielsweise darauf geachtet, dass die einzustellenden Kolleginnen unterschiedlich alt sind, mit und ohne eigene Kinder leben, verschiedene Zusatzausbildungen mitbringen, manche von ihnen eher still, andere eher extrovertiert sind, einige nur ganz praktisch, andere auch theoretisch interessiert sind sowie dass neben Frauen auch Männer im Team sind. Durch diese unterschiedlichen Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten vergrößerte sich das *Teamwissen* und *Teamkönnen*, insbesondere wenn es den Beteiligten gelingt, Methoden und Wege zum Austausch und zur gemeinsamen Nutzung zu finden.

In besonderer Weise besteht die Notwendigkeit einer sorgfältigen Gruppenzusammenstellung bei zeitlich befristeten Projektgruppen und multiprofessionellen Arbeitsgruppen im Schnittfeld institutioneller Kooperation wie zum Beispiel Schule und Jugendhilfe oder Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. Die Bereitschaft zu kooperieren, sich auf neue Menschen und auf neue Ideen einzulassen, sollte (sicherlich) bei allen Mitarbeiterinnen vorhanden sein und durch die Organisationskultur gefördert werden.

Verantwortung

Die Frage der Verantwortung ist im Team sicherlich besonders herausfordernd. Grundsätzlich könnte man davon ausgehen, dass jede Kollegin für sich selbst und für ihre Arbeit, für das, was sie tut, verantwortlich ist. Gleichzeitig wächst dem Team weitere Verantwortung zu; es gibt so etwas wie eine gemeinsame Verantwortung. Hilfreich ist es, wenn jede Kollegin sich mit verantwortlich fühlt für den Arbeitsprozess und für die gemeinsamen Entscheidungen. Diskutiert wird von Praktikern gelegentlich, ob der Teamgedanke nicht die Idee einer Teamleitung ausschließe. Solche Überlegungen erscheinen allerdings angesichts dessen, dass im Alltag Teamleiterinnen mit den entsprechenden Entscheidungsbefugnissen eine Selbstverständlichkeit sind, ziemlich alltagsfremd.

Aufgabe der Teamleiterin ist es, den Rahmen für eine gute Teamarbeit zu setzen. Dies unter anderem zum Beispiel dadurch, dass sie klar definiert, wie weit der Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum des Teams reicht, also welche Entscheidungen vom Team getroffen werden sollen/müssen und wo ihre eigene Verantwortung beginnt. Dies schließt grundsätzlich auch traditionelle Führungsaufgaben und deren Wahrnehmung ein. Jedes Teammitglied bleibt individuell verantwortlich für seine Arbeit, aber der Anteil der gemeinsamen Teamverantwortung nimmt zu. Die Schwierigkeit, die sich ergeben kann – aber nicht muss –, wenn im Team die Verantwortung nicht klar geregelt ist, drückt sich aus, wenn man »TEAM« als Abkürzung für »Toll, Ein Anderer Macht's!« liest.

Selbstorganisation

Ein zentrales Motiv für die Teamarbeit ist die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Gruppe. Das Team besitzt im Vergleich zu traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen die Maxime, seine Teamstrukturen so zu verändern, wie es für die Optimierung des Arbeitsprozesses zweckdienlich ist (Flexibilitätsgebot). Ob und wie weit Teams sich selbst organisieren – und darüber nachdenken, wie sie sich zweckdienlich organisieren und damit ihre

Teamarbeit verbessern können, hängt zum einen ab von der Bereitschaft beziehungsweise den Vorgaben der Teamleitung beziehungsweise der Einrichtung, wie viel Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Flexibilität sie dem Team einräumt. Zum anderen hängt es vom Willen und der Bereitschaft des Teams ab, wie viel Verantwortung jede Einzelne im Team übernehmen will. Im besten Fall werden dem Team grundlegende Mitspracherechte für die Arbeitsformen und -methoden eingeräumt. Neben einem veränderten Verständnis von Führung innerhalb von Teams berührt die Selbstorganisation auch Machtfragen im (Gesamt-)Organisationskontext und setzt ein vergrößertes Vertrauen in die individuelle Selbststeuerungsfähigkeit durch die Organisationsleitung voraus.

Prozessgewinne und -verluste

In der sozialpsychologischen Literatur gibt es zahlreiche Erkenntnisse, die Prozessgewinne und -verluste in Arbeitsgruppen identifizieren (s. Bierhoff, 2006, S. 488ff. Schultz-Hardt & Brodbeck, 2007, S. 443ff.).

Als **Prozessgewinne**, damit sind Gruppeneffekte, die in der Teamarbeit genutzt werden können, benannt, lassen sich einige Punkte hervorheben: Einzelne Gruppenmitglieder wie beispielsweise Berufseinsteiger können sich motiviert fühlen, einem leistungsstärkeren Gruppenmitglied nachzueifern (nach seinem Erfinder als *Köhler-Effekt* bezeichnet, vgl. Köhler, 1926). Dies wiederum kann leistungsstärkere Teammitglieder ermutigen, sich für den Ausgleich von Schwächen anderer Teammitglieder zu engagieren. Solche Effekte der *sozialen Kompensation* können insbesondere bei Wettbewerben zwischen mehreren Gruppen beobachtet werden.

Durch die Vielfalt des fachlichen Wissens der Mitarbeiter kann vor allem in Teams mit verschiedenen Professionen und unterschiedlichen Erfahrungen *auf der Informationsebene* ein erheblicher Gewinn verbucht werden. Durch die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit des Wissens und der Per-

spektiven auf die Klientinnen und »den Fall« kann beispielsweise in einer Fallbesprechung eine gründliche, die Lebenslage sowie die Fördermöglichkeiten angemessen berücksichtigende Entscheidung getroffen werden (s. dazu Schrapper & Thiesmeier, 2004).

Ein Prozessgewinn von Teamarbeit in *quantitativer oder qualitativer Hinsicht* ergibt sich immer dann, wenn durch das gemeinschaftliche Tun die physischen und psychischen Möglichkeiten des Einzelnen erweitert werden.

Balz & Spieß (2009, S. 114) gebrauchen dafür die Metapher »Klavierträger-Effekt«, gewählt in Analogie zum Gruppeneffekt der Möbeltransporteure.

In der Kinder- und Jugendhilfe besteht immer wieder die Gefahr, dass die Mitarbeiterinnen aufgrund der hohen körperlichen und psychischen Belastung etwa durch Personalmangel, hohe Verantwortung oder großen Entscheidungsdruck an ihre psychischen und physischen Grenzen kommen. Durch das Arbeiten zu mehreren in bestimmten Situationen, durch kollegiale Beratungen und durch gegenseitiges Ablösen können Überlastungen bis zu einem gewissen Grad ausgeglichen beziehungsweise abgemildert werden – nicht zuletzt ein wesentlicher Faktor zu Begründung von Teamarbeit.

Durch das gemeinsame Wissen um die Arbeitszusammenhänge, die Zielsetzungen, die Technologien beziehungsweise Methoden wird die Alltagsarbeit erleichtert. Eine wahrgenommene hohe Übereinstimmung im Team drücken die Mitglieder – häufig mit zufriedenerm Unterton – aus, indem sie sagen »Wir verstehen uns ohne Worte« oder »Wir verstehen uns blind«.² Allerdings können auch Teams, die sich nicht so gut verstehen, dennoch gut zusammenarbeiten, wenn sie die Ziele klar vor Augen haben und erreichen wollen. Dies einschließlich des Ziels, die gemeinsame Arbeit schnell und ohne allzu viele Blessuren zu überstehen. Insbesondere in Krisen und unter hohem Entscheidungsdruck sind gemeinsame Wissens- und Wertegrundlagen sowie Erfahrung in der Zusam-

menarbeit im Team wichtige Voraussetzungen, um schnelle und reibungslose Handlungs- und Entscheidungsabläufe zu gewährleisten. Dann, wenn man sich zum Beispiel im Schichtdienst wenig sieht oder wenn man in akuten Situationen, zum Beispiel in einem konflikthaftern Familiengespräch gemeinsam gefordert ist, sind vorausgegangene Teamsitzungen notwendig und hilfreich, um vorab wichtige Abstimmungsprozesse zu ermöglichen.

Den Gewinnen von Teamarbeit stehen mögliche **Prozessverluste** gegenüber. So kann es sein, dass Einzelne ihre Leistung verringern, wenn sie sehen, dass andere sich in ihren Leistungsanstrengungen zurückhalten, der Beitrag der Einzelnen als solcher nicht erkennbar ist und der eigene Beitrag für das Erreichen des Ziels nicht notwendig erscheint, sodass die eigenen Kräfte gespart werden können. Erstmals hat Ringelmann (1913) diesen Effekt in seiner Wirkung in Abhängigkeit von der Gruppengröße nachgewiesen. Wird dies von anderen Teammitgliedern erkannt und als ungerecht empfunden, kann es dazu führen, dass diese Teammitglieder ebenfalls mit eigenen Beiträgen zurückhaltend sind (vgl. Kerr, 1983).

Zu Prozessverlusten kann es schließlich dann kommen, wenn eine Gruppe dadurch nicht das optimale Ergebnis erreicht, weil der *Koordinationsaufwand* zur Abstimmung der Leistungserbringung – beispielsweise in den Teambesprechungen – die Gruppenleistung verglichen mit der Addition der möglichen Einzelleistungen der Gruppenteilnehmer mindert (vgl. Wilke & Witt, 2003).

Überall dort, wo Gruppen über eine relativ lange Zeit bestehen, zeigt sich, dass die Streuung des interindividuell beobachtbaren Verhaltens zurückgeht, und sich auf diese Weise das Verhalten der Gruppenmitglieder vereinheitlicht, zumindest innerhalb solcher Verhaltensbereiche, die von den Gruppenmitgliedern als bedeutsam eingeschätzt werden. Dies wird auf die Wirkung der *Gruppennormen* – die von allen Gruppenmitgliedern geteilten Erwartungen daran, wie die Mitglieder der

Gruppe in bestimmten Situationen denken und handeln sollten – zurückgeführt. Umgekehrt können Entscheidungen unter der Bedingung starker Gruppennormen dazu führen, dass die ursprüngliche Entscheidungstendenz in einer Gruppe verstärkt wird und sie risikofreudiger oder sicherheitsorientierter entscheidet als es die einzelnen Gruppenmitglieder allein tun würden (*Risiko-schub*; risk shift; s. Wilke & Witt, 2003). Eine idealtypische Gruppenentscheidung bezieht alle verfügbaren Informationen ein und gewichtet unabhängig von der vor der Gruppendiskussion vorliegenden Einzel- beziehungsweise Mehrheitsmeinung die Informationsbasis neu.

Sich über die Chancen und Risiken, die Vor- und Nachteile von Teamarbeit Gedanken zu machen, ist vor allem deshalb sinnvoll, weil man den Tendenzen gegebenenfalls entgegenwirken beziehungsweise sie befördern kann – aus der Sicht von Teamentwicklern, von Vorgesetzten und Teamleiterinnen wie auch aus der Perspektive und der Position von Teammitgliedern.

3. Rahmen- und Kontextbedingungen

Die folgenden Abschnitte thematisieren die besonderen Herausforderungen für die Teamarbeit generell und die spezifischen Arbeitsanforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Dabei werden wir insbesondere die permanenten Teams in der unmittelbaren Arbeit mit den Klienten – beispielsweise in stationären Wohngruppen, Fünftage-Gruppen, der ambulanten Betreuung – betrachten.³ Es werden einige Rahmen- und Kontextbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe angesprochen, daraus folgernd dann spezifische Gestaltungsaufgaben aufgezeigt, um dann Gestaltungshinweise für gelingende Teamarbeit zu geben. Besondere Anforderungen an die Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ergeben sich aus folgenden Umständen:

In der Regel nehmen zahlreiche Auftraggeber mit unterschiedlichen Interessen Einfluss auf den Hilfeprozess. Dies sind Eltern, Lehrer, Nach-

barn, Polizei, Ärzte oder andere Kolleginnen von Jugend- und Gesundheitsämtern. Hinzu kommt, dass die Kinder und Jugendlichen als die eigentlichen Hilfeempfänger gar nicht immer Hilfeempfänger sein wollen, sich von ihren Eltern oder Lehrern zur Annahme der Hilfe gedrängt beziehungsweise gezwungen fühlen. Auch hier kann es von besonderer Bedeutung sein, diese komplexe Auftragslage zu berücksichtigen und in die eigene Arbeit mit einzubeziehen: Acht Augen sehen mehr als zwei.

Mit der Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe hin zu ambulanten, familienorientierten und aufsuchenden Hilfsangeboten reduziert sich die Möglichkeit der unmittelbaren Kontrolle und Überprüfung des beruflichen Handelns durch Vorgesetzte (wie ursprünglich im klassischen Heimsetting). Auch ist die professionelle Kompetenz und die Handlungs- und Entscheidungsbefugnis der Helfer vor Ort gestärkt, damit diese in den jeweiligen Kontexten hilfreich sein können. Da Hilfeprozesse, wie andere soziale Dienstleistungen auch, eine größtmögliche Passgenauigkeit zu den Hilfeempfängern suchen und dabei gleichzeitig aufgrund von Unvorhersehbarkeiten eine hohe Flexibilität benötigen, ergibt sich hier ein Spannungsfeld von Klarheit und Flexibilität, Leitungsverantwortung und Eigenständigkeit der Mitarbeiterinnen vor Ort.

Die gesetzlichen Vorgaben sind im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe besonders auf Teamarbeit ausgerichtet und fordern diese explizit ein (siehe Abschnitt 1), unter anderem, weil die in der Kinder- und Jugendhilfe zu treffenden Entscheidungen »pädagogisch« sind: Sie betreffen die weitere Lebensentwicklung junger Menschen und sind nachhaltig. Pädagogische Entscheidungen sind nicht per se »richtig« oder »falsch«. Ihre Bewertung hängt vom Einzelfall ebenso ab wie von den jeweils beteiligten Fachkräften. Um eine möglichst große Auswahl von Entscheidungsmöglichkeiten samt eventuellen Begründungen zu erhalten, ist es sinnvoll, sie »im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte« (vgl. SGB VIII) vorzubereiten

und zu fällen. Insofern erhält eine eigenständige professionelle Haltung und Klarheit in der Kommunikation einen besonderen Stellenwert (Bauer 2001). Dieses Erfordernis ergibt sich auch daraus, dass Ergebnisse der erbrachten *Interaktions- und Emotionsarbeit* (Büssing & Glaser, 1999; Hochschild, 1979) nur indirekt zu erschließen sind und ihre Qualität von Außenstehenden schwierig zu beurteilen ist (Olk & Otto, 2003).

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kinder- und Jugendhilfe – sei es in den Jugendämtern oder bei den freien Trägern, sei es in der stationären oder der ambulanten Jugendhilfe – Zeit, Geld und Personal werden immer knapper. Dies bedeutet, dass bei gleichbleibend hoher Verantwortung die Gefahr, etwas zu übersehen, immer größer wird, und dass immer weniger Zeit für Planung und Ideenfindung, für Vorbereitung und Nachbereitung sowie fürs Nachdenken bleibt. Gleichzeitig unterliegt die Arbeit einem verstärkten Innovationsdruck, einer größeren Erfordernis von passgenauen Spezialangeboten, engeren Kooperationserfordernissen und einer kostengünstigen Angebotsstruktur (Arnold & Maelicke, 2003).

Besondere Anforderungen ergeben sich für die Teamarbeit an den Schnittstellen der Kooperation. Dies sind beispielsweise Übergabesituationen von Früh- und Spätschicht, Abstimmung der Einzelbeiträge, Synchronisierung des Helferverhaltens zwischen verschiedenen Professionen wie zum Beispiel Erzieherin und Therapeutin, Abstimmung der institutionellen Beiträge und Zuständigkeiten. Schnittstellen sind Punkte in den Arbeitsabläufen, an denen die prozessverantwortlichen Akteure – temporär oder abschließend – wechseln oder die Weiterführung des Hilfeprozesses in geteilter Verantwortung übernehmen, zum Beispiel bei parallel stattfindender Psychotherapie. Diese Koordination der Aktivitäten lässt sich bei gleicher Art der Beiträge als eine Gleichstrukturierung ähnlich zweier Ruderer in einem Boot mit jeweils gleichem Beitrag beschreiben oder bei Anschlussfähigkeit des

Handelns ähnlich wie zwei Staffelläufer. Bei unterschiedlichen Beiträgen wären dies die Übernahme der Verantwortung und die Ausführung von unterschiedlichen Beiträgen dies zum Beispiel bei verschiedenen Professionen.

4. Gestaltungsaufgaben von Teamarbeit

Den Tatbestand, dass Teamarbeit besondere Aufmerksamkeit und Anstrengungen sowie Zeit, Know how und Ressourcen bedarf, formuliert Brodbeck (1999) mit dem Titel seiner Habilitationsschrift prägnant: »Synergy is not for free«. Für die in der Teamarbeit bestehenden Gestaltungsfragen möchten wir die oben dargestellte Systematisierung zur Beschreibung von Teamarbeit durch Nöbauer und Kriz (2003) nutzen und auf zentrale Umsetzungsfragen eingehen. Diese sind dann für jede Einrichtung in spezifischer Weise zu beantworten und inhaltlich auszufüllen:

1. Für die **funktionale Aufgaben- und Zielorientierung** sind zwei Prozesse zentral.

Dies ist einerseits die Zielformulierung und Aktualisierung. Es gilt hier unter Bezug auf die übergeordneten Organisationsziele in den Einzelteams messbare Zielgrößen zu beschreiben und diese auch kontinuierlich zu überprüfen. Auf dieser Basis lassen sich dann andererseits die spezifischen Einzelbeiträge der Teammitglieder bestimmen. Die besondere Herausforderung bei der Zielformulierung liegt in der Berücksichtigung der Alltagsroutinen insbesondere in den stationären Einrichtungen. Das Augenmerk liegt hier häufig auf dem Prinzip der Alltagsgestaltung, dass Strukturen und Prozesse konstant gehalten werden sollen und weniger auf dem Prinzip des »Immer-mehr-immer-besser«. Auch wird der Überprüfung der Ziele oft wenig Zeit eingeräumt, zu energieraubend ist das Alltagsgeschäft. Damit nimmt sich ein Team jedoch die Möglichkeit für eine positive Leistungsrückmeldung und hinsichtlich der Fehler und Misserfolge auch die Lernchance zur zukünftigen Vermeidung. Die zweite besondere Herausforderung ist in der Krisenhaftigkeit der Lebensstrukturen und der Unsicherheit der

Lebensumstände vieler Klienten (familiäre- und Lebenskrisen) zu sehen. Häufig wird aus der Mitarbeiterinnenperspektive bereits im Aufrechterhalten eines stabilisierenden Umfeldes ein Erfolg (und damit das Ziel) gesehen.

2. Synergieeffekte im Sinne ergebnissteigernder Kooperationseffekte setzen voraus, dass beim einzelnen Teammitglied und im Gesamtteam Klarheit über seine spezifischen Kompetenzen und seinen originären Einzelbeitrag besteht.

Dies bildet die Chance für einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess mit den zwei Fragen:

- Was brauchen unsere Ablaufprozesse an Einzelkompetenzen und Leistungspotentialen?
- Wie müssen diese in den Gesamtprozess eingefügt beziehungsweise dafür nutzbar gemacht werden?

Aber: Nicht alle Prozesse sind sinnvoll in enger Kooperation auszuführen. Hier gilt es, eine klare Unterscheidung zwischen gewinnbringender Kooperation – eben mit Synergieeffekten – und den zur Vermeidung von Koordinationsverlusten besser in Einzelarbeit auszuführenden Tätigkeiten vorzunehmen und dementsprechend Arbeitsabläufe zu planen.

3. Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder sind das wichtigste »Produktionskapital« in der Kinder- und Jugendhilfe.

Es gilt, diese unter Bezugnahme auf die Einzelinteressen und die Entwicklungserfordernisse der Gesamtorganisation weiterzuentwickeln. Zentrales Instrument, um dies zu erörtern, kann neben Weiterbildungsangebot, Training und Supervision das Mitarbeitergespräch sein. Dabei die Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiterin im Blick zu haben, ohne daraus eine hierarchische Differenzierung werden zu lassen, ist eine besondere Herausforderung. Es sollte das Motto gelten: »Wir sind alle (als Menschen und Mitarbeiterinnen) anders und doch zählt jede Stimme gleich viel und jede ist im Team gleich viel Wert.«

4. Die Maxime der Teamarbeit liegt in einer möglichst flachen Hierarchie, das heißt, viele sind an vielen Entscheidungen und deren Umsetzung beteiligt. Daraus kann sich jedoch eine *Verantwortungsdiffusion* – eine Auflösung der Selbst- und Gemeinschaftsverantwortung – ergeben. Insbesondere bei starkem Handlungsdruck – wie etwa in krisenhaften Situationen – steht jedoch das unmittelbare, sichere und eindeutige Intervenieren Einzelner oder Weniger im Gegensatz zu gemeinschaftlichen Gruppenentscheidungen an. Teamarbeit ist auf eine grundlegende Rollenklarheit angewiesen.

5. Selbstorganisation als ein zentrales Moment der Teamarbeit gewährleistet die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Gruppe.

Die Arbeitsgruppe vor Ort kann am besten die unmittelbaren Handlungserfordernisse übersehen. Da es im psychosozialen Bereich jedoch eine Pluralität von Theorien, Handlungsentwürfen, Methoden und Wertesystemen gibt, sind die Entwicklung einer Situationseinschätzung und -beurteilung sowie die Handlungsplanung ein gemeinsamer Lernprozess, der einen integralen Bestandteil der Teambildung ausmacht. Ebenso werden dem Team mehr Mitspracherechte für die Arbeitsformen und -methoden eingeräumt. Neben einem veränderten Verständnis von Führung innerhalb von Teams setzt die Selbstorganisation auch ein vergrößertes Vertrauen in die individuelle Selbststeuerungsfähigkeit durch die Organisationsleitung voraus.

Auf eine besondere Herausforderung im stationären Setting sei hier verwiesen. In der Zusammenarbeit in stationären Wohngruppen wird für die Teamkooperation häufig das Motto formuliert: »Wir entscheiden Alles im Konsens« und »Wir sind alle gleich«. Dies nimmt Bezug darauf, dass der Alltag eine sichere Struktur, klare Regeln und ein konsequentes pädagogisches Handeln der Mitarbeiterinnen erfordert. Lässt sich dies aufgrund unterschiedlicher professioneller Sichtweisen und

Arbeitsprinzipien in einem Team nicht herstellen, können sich lang dauernde Handlungs- und Entscheidungsblockierungen ergeben. In solchen Situationen kommt der Teamleiterin oft eine vermittelnde Aufgabe zu. Sie muss dazu sehr verschiedene Rollen einnehmen und in den jeweiligen Kontexten entsprechend vermitteln. Insbesondere ist die Moderation der Meinungsdivergenzen bedeutsam, wobei gleichzeitig die Integration von teilweise extern vorgegebenen zeitlichen oder materiellen Begrenzungen des Meinungsbildungs- beziehungsweise Entscheidungsprozesses von der Teamleitung gefordert sind.

Eine Teamleiterin hat daneben eine motivierende, entwicklungsfördernde, richtungsgebend-leitende und kontrollierende Aufgabe.

Aufgrund der Bedeutung von Teamleitung formulieren wir hier einige Gestaltungsfragen, die sich aus der Perspektive der Teamleiterin ergeben:

- a) Was ist die Kernzuständigkeit der Teamleitung, was lässt sich an Teammitglieder delegieren?
- b) Welche Ziele unseres täglichen Tuns sind Konsens und in welchen Punkten gibt es natürliche oder professionelle Differenzen? Wie lässt sich aus diesen Unterschieden ein Gewinn für das Team ableiten?
- c) Wie lassen sich die besonderen Kompetenzen Einzelner (noch besser) ausfindig machen und in die gemeinsame Aufgabenerledigung einbinden?
- d) Habe ich den Mitarbeiterinnen über ihren besonderen Beitrag zur Teamarbeit in der vergangenen Zeit eine Rückmeldung gegeben?
- e) Was regt die (weitere) Partizipation der Mitarbeiterinnen an? Wo können auch die Kinder und Jugendlichen in die Ausgestaltung des Teamlebens aktiv und verantwortlich einbezogen werden?
- f) Was macht unsere Teamkultur aus? Wo gibt es einen Raum zur Begegnung jenseits der Routinen des Arbeitsalltags?
- g) Wie klappt die Verantwortungsübernahme durch die einzelnen Mitarbeiterinnen und wo (noch) nicht? Welche Kompetenzen und wel-

che Anreize brauchen die Mitarbeiterinnen, um noch mehr Verantwortung zu übernehmen?

5. Ideen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit – Faktoren einer gelingenden Teamarbeit

Bevor nun Kolleginnen vor der Komplexität von Teamarbeit zurückschrecken, möchten wir ihnen zurufen »Teamarbeit ist machbar, Frau Nachbar!« Für Teams, die ihre Teamarbeit verbessern und weiterentwickeln wollen und die nach Anregungen suchen, wie sie dies umsetzen können, geben wir hier noch einige Anregungen (vgl. auch Herwig-Lempp, 2012; Gellert & Nowack, 2010).

Eine relativ einfache und meist wirkungsvolle Methode als Einstieg ist es, sich in Teamsitzungen von Zeit zu Zeit für zehn bis 20 Minuten über einen der folgenden Punkte auszutauschen:

- Was sind unsere Stärken als Team? Was können wir gut? Was bringt jeder von uns mit?
- Was bedeutet »Team« für jeden von uns? Welche Vorstellungen verbinden wir mit diesem Begriff?
- Welche Ziele verfolgen wir mit unserer Teamarbeit? Wer gibt uns welche Aufgaben? Welche Einzelziele verfolgen die Mitglieder? Welche Ziele haben wir alle gemeinsam (was ist unser kleinster gemeinsamer Nenner)?
- Angenommen heute Nacht geschähe ein Wunder und unsere Teamarbeit wäre am morgigen Tag perfekt (aus der Sicht des einzelnen Teammitglieds): Woran würde jede von uns erkennen, dass ein Wunder geschehen ist?

Es geht bei diesen Fragen nicht darum, sich auf »richtige« Ergebnisse zu einigen, sondern etwas über die Meinungen und Ansichten der anderen zu erfahren – und damit darüber, wie man sein Team und die Teamarbeit *auch noch sehen* kann. Der Austausch selbst ist bereits ein Teil der Teamentwicklung.

Ein zentraler Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung sind die Teamsitzungen. Ihr Gelingen liegt

nicht in der alleinigen Verantwortung der Teamleiterin oder der Gesprächsleitung, sondern ist immer auch ein Ergebnis der Zusammenarbeit des gesamten Teams. Bereits das gemeinsame Überlegen, wie die Struktur der Teamsitzungen verbessert werden kann und diese Ideen dann umzusetzen, ist gelebte Teamentwicklung.

Teams können damit beginnen, zu beraten, was in ihren Teamsitzungen so bleiben soll, wie es ist, womit sie zufrieden sind. Was immer es auch ist: Sie sollten es beibehalten. Wenn sie etwas verändern wollten, können sie

- eine **Gesprächsleitung** einführen und diese im Wechsel allen Mitgliedern einmal übertragen,
- vereinbaren, vorab eine **Tagesordnung** festzulegen, bei der die einzelnen Punkte zeitlich vorab festgelegt sind,
- neben der Gesprächsleiterin eine (ebenfalls wechselnde) »**Zeitnehmerin**« einführen, die auf die Einhaltung der zeitlichen Absprachen achtet,
- sich zu Beginn jedes Tagesordnungspunktes darüber verständigen, ob es dabei um **Information, Beratung oder eine Entscheidung** geht,
- für die **Fallreflexion** in der Teamsitzung beziehungsweise für die kollegiale Beratung in einem anderem Kontext klar strukturierende Methoden ausprobieren und auch damit experimentieren sowie sich an bewährten Modellen ebenso orientieren wie neue erfinden (vgl. Tietze 2003, Herwig-Lempp, 2012),
- eine »**Gelbe Karte**« für die Teamsitzungen einführen, um damit den Teammitgliedern eine legitime Möglichkeit und eine klare Form zu geben, frühzeitig Unzufriedenheiten anzeigen zu können (vgl. Herwig-Lempp, 2010),
- am Ende der Teamsitzungen regelmäßig ein **Feedback** aller einholen, das sich sowohl auf die Gesprächsleitung als auch auf das Gesamtteam bezieht und kurz reflektiert »Was ist uns heute gelungen?« und »Was möchten wir noch besser hinbekommen?«

Teamarbeit »passiert« nicht einfach, sie ist das Ergebnis des Teams selbst. Jedes Team ist somit da-

für verantwortlich, wie gut die eigene Zusammenarbeit gelingt.

Auch und gerade bei »suboptimaler« Kooperation und nicht hinreichend zufriedenstellenden Ergebnissen lohnt es sich für das Team selbst, Einfluss zu nehmen. Dies selbst ist bereits wieder Teamarbeit. Voraussetzung für das Gelingen der selbstorganisierten Teamentwicklung ist dabei zunächst die Überzeugung: »Es könnte auch anders sein!« beziehungsweise »Wir könnten es auch anders machen!« Dies wäre ein erster Schritt hin zu Veränderung. Dass diese nicht immer ganz einfach ist, können wir einräumen: hierzu sind neben der Überzeugung, dass Veränderung immer stattfindet und damit immer beeinflusst werden kann, immer auch Phantasie, Mut, Selbstüberwindung, Beharrlichkeit und der Wille, die Teamkultur weiterzuentwickeln, notwendig. Die Erfahrung vieler Teams aber ist es: das kann sich lohnen. Und sei es nur, damit man (wieder) mehr Spaß an der Zusammenarbeit im Team hat.

6. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit zentralen Grundlagen zum Verständnis von Teamarbeit auseinander. Damit wollen wir uns gegen einen Mythos in der Teamdiskussion wenden: Teamarbeit sei ein *Selbstläufer*. Eine sinnerfüllende Teamarbeit ist möglich und auch machbar, professionelle Teamarbeit erfordert jedoch Einsatz und Engagement. Ohne einen gewissen Aufwand und ohne gemeinsame Anstrengungen für eine konstruktive Kommunikationskultur, eine fehlerfreundliche Arbeitsauffassung und die vertrauensvolle Unterstützung der Einrichtungsleitung wird sie nicht gelingen. Gleichzeitig ist uns wichtig festzuhalten, dass gute Teamarbeit weder Hexerei ist noch 150-prozentigen Einsatz verlangt. Teamarbeit hat mit Professionalität zu tun – eine professionelle Haltung, entsprechende Werkzeuge und Methoden, Ideen zur Umsetzung und Gestaltung und der Wille zur Weiterentwicklung lassen Teamarbeit gelingen. Nicht vergessen wollen wir, dass Teamarbeit selbst dann letztlich nicht

mehr und nicht weniger ist als ein Werkzeug zur fachlichen Weiterentwicklung und Qualitätssicherung.

Teamarbeit beruht auf dem Prinzip der Partizipation – die Beteiligung der Teammitglieder soll in vielfältiger Weise das Gesamtergebnis verbessern. Für die Kinder- und Jugendhilfe ist die Beteiligung, das heißt, die Einbeziehung aller sowohl auf Laien- und Klientenebene als auch auf professioneller Ebene als wesentliche Voraussetzung für ein Gelingen der Hilfen erkannt worden. Gelingt es, im Team gut zusammenzuarbeiten, kann dies als Grundlage für die Arbeit mit Klienten/innen und den Einbezug der Klienten, Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien gesehen werden (Pluto, 2007). Hieraus eine gemeinsame Weiterentwicklung beispielsweise des Wohngruppenalltags zu initiieren etwa durch Befragungen, Zukunftswerkstätten, die Installation von Gruppensprecherinnen oder eines Beschwerdemanagementsystems, kann ein Innovationspotential zur Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots erbringen.⁴ Derartige Strategien sind in der Kinder- und Jugendhilfe noch wenig genutzt (Pluto, 2007).

Wir wollten zeigen, dass Teamarbeit kein zusätzlicher Anforderungs- und Aufgabenbereich ist, sondern im besten Fall gelebte Kooperation und pädagogische Arbeit. Es gilt, den Teamgedanken als integralen Bestandteil strukturell und im Selbstverständnis der Organisation zu etablieren. Dazu sind materielle und ideelle Ressourcen wie ein Budget für Weiterbildung und Teamentwicklungsmaßnahmen unverzichtbar.

Daneben sind aber auch ideelle Ressourcen wie Zukunftsideen, gemeinsame Teamaktivitäten, das persönliche Feedback von Klienten, Angehörigen und der Organisationsleitung notwendig. Dies markiert den Beitrag des Führungspersonals, der darin besteht, eine gemeinsame Vision für die Institution und ihre Mitarbeiterinnen zu erarbeiten und vorzuleben.

Schließlich noch ein Hinweis und eine Einladung an die Leserinnen und Leser: In einem Forschungsprojekt an der Evangelischen Fachhochschule R-W-L Bochum werden Faktoren für gelingende Teamarbeit untersucht. Derzeit findet in diesem Kontext eine Befragung von Teamleiterinnen und -leitern statt. Wir möchten darüber hinaus die Diskussion über gelingende Teamarbeit anregen. Für uns von Interesse sind insbesondere Best-Practice-Beispiele für die hier diskutierten Fragen der Teamgestaltung, der Rollenaufteilung, der Besprechungskultur und der Teampflege. Wenn Sie in Ihrem Team dazu gute Erfahrungen gemacht haben und diese anderen Kolleginnen und Kollegen in der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung stellen möchten, so schreiben Sie uns (Kontaktdaten siehe unten).

Also: der Wettbewerb um »Best-Practice-Beispiele« sei eröffnet.

Literatur

- Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.) (2003): Lehrbuch der Sozialwirtschaft (2. überarb. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Balz, H.-J. & Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bauer, R. (2001): Personenbezogene soziale Dienstleistungen. Begriff, Qualität und Zukunft. Opladen: Leske & Budrich.
- Bierhoff, H.-W. (2006): Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch (6. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brodbeck, F. C. (1999): »Synergy is not for free«: Theoretische Modelle und experimentelle Untersuchungen über Leistung und Leistungsveränderung in aufgabenorientierten Kleingruppen. Habilitationsschrift. Universität München.
- Buchinger, K. (2004): Gruppenarbeit und Teamarbeit in Organisationen. Ideologie und Realität. In C. O. Velmerig, K. Schattenhofer & Ch. Schrapper (Hrsg.), Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz (S. 210–266). Weinheim: Juventa.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999): Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53 (3), 164–173.

Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.) (2002): Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit. Frankfurt: Eigenverlag.

Fengler, J. (1997): Prinzipien und Methoden der Teamarbeit und Teamsupervision. Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management, Heft 2/1997, 119–136.

Fengler, J. & Sanz, A. (Hrsg.) (2011): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta.

Gellert, M. & Nowak, C. (2010): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambberatung – Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams (4. erweiterte und überarb. Aufl.). Meenzen: Limmer.

Herwig-Lempp, J. (2012): Ressourcenorientierte Teamarbeit – Systemische Praxis der kollegialen Beratung. 3. durchgesehene Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Herwig-Lempp, J. (2010): Beschwerden verbessern die Zusammenarbeit – die Gelbe Karte als Methode, in: Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, 4/2010, S. 153–159

Kerr, N. L. (1983): Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 819–828.

Olk, Th. & Otto, H.-U. (Hrsg.) (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Neuwied: Luchterhand.

Pluto, L. (2007): Partizipation in den Hilfen zur Erziehung. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.

Pluto, L. / Gragert, N. / van Santen, E & Seckinger, M. (2007): Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. München: Verlag für Sozialwissenschaft.

Ringelmann, M. (1913): Recherches sur les moteurs anime's: Travail de l'homme. Annales de l'Institut National Agronomique, 12, 1–40.

Scherpner, M. / Fink, G. & Kowollik, W. (1976): Teamarbeit in der Sozialpädagogik. Tübingen: Katzmann.

Schraper, Ch. & Thiesmeier, M. (2004): Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. In: C.O. Velmerig, K. Schattenhofer & Ch. Schraper (Hrsg.). Teamarbeit: Konzepte und Erfahrungen– eine gruppensystemische Zwischenbilanz (S. 118–132). Weinheim: Juventa.

Schultz-Hardt, St. & Brodbeck, F.C. (2007): Gruppenleistung und Führung. In: K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.). Sozialpsychologie. Eine Einführung (S. 443–486). 5. vollst. überarb. Aufl. Berlin: Springer.

SGB VIII Sozialgesetzbuch Kinder- und Jugendhilfe, Stand 22.12.2011, http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/index.html (29.7.12)

Tietze, Kim O. (2003): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.

Wilke, H. & Witt, A. (2003): Gruppenleistung. In W. Stroebe,

K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), Sozialpsychologie. Eine Einführung (S. 497–536) (4. überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer.

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz
Evangelische Fachhochschule
Rheinland-Westfalen-
Lippe (RWL)
Immanuel-Kant-Straße 18–20
44803 Bochum
balz@efh-bochum.de
balz@loesungsfokussiert.de



Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Hochschule Merseburg
Fachbereich Soziale Arbeit.
Medien. Kultur
Geusaer Straße 88
06217 Merseburg
johannes@herwig-lempp.de
www.herwig-lempp.de



¹ Zur besseren Lesbarkeit wird hier die weibliche Form gewählt, da im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe deutlich mehr Frauen arbeiten. Es sind allerdings immer beide Geschlechter, Frauen und Männer, gemeint.

² Dies sollte allerdings nicht wörtlich und nicht als Anspruch an Professionalität genommen werden – nicht miteinander zu sprechen und sich nicht anzusehen, ist nicht wirklich ein Kriterium für gute Teamarbeit.

³ zu weiteren Teamformen s. Balz & Spieß 2009, S. 106ff.

⁴ Diese These ist durch eine Teamleiterin angeregt, die an der Befragungsstudie zur Teamleitung teilnahm.