



Johannes Herwig-Lempp

Ressourcenorientierte Teamarbeit

Systemische Praxis der kollegialen Beratung
Ein Lern- und Übungsbuch



Johannes Herwig-Lempp

Ressourcenorientierte Teamarbeit

Systemische Praxis der kollegialen Beratung

Ein Lern- und Übungsbuch

Mit 10 Abbildungen

4., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-46197-6

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

© 2016, 2004 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13,
D-37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co GmbH & Co. KG,
Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

... mehr als die Summe seiner Teile	7
Kollegiale Beratung	8
Die Geschichte dieses Modells der »Teamberatung«	11
Begriffe	14
Wie dieses Buch lesen?	15
Team und Teamarbeit	18
Was macht eine Gruppe zum Team?	18
Das Team als System	28
Verschiedene Ebenen von Teamarbeit	31
Zuviel Wind ums Team?	39
Das systemische Handwerkszeug	42
Systemische Grundhaltungen	44
Systemische Theorie	46
Systemische Methoden	52
Das Team und der systemische Ansatz	60
Was heißt hier »systemisch«?	62
Der systemische Blick in der Teamberatung	64
Teamberatung	70
Der Ablauf einer Teamberatung	70
Der Vortrag des Anliegens und die Nachfragen	72
Die Entwicklung der Fragestellung	84
Methoden I: Gehirnjogging	90
Methoden II: Perspektivenerweiterung	103
Methoden III: Gegenseitige Information	121
Methoden IV: Erfolge auswerten	127

Methoden V: Stellen, spielen und bewegen	137
Methoden VI: Das Reflektierende Team	143
Der Abschlusskommentar	150
Die gesamte Teamberatungssitzung	152
Wie funktioniert Teamberatung?	155
Die Grenzen von Teamberatung	157
Methoden VII: Weitere Modelle kollegialer Beratung	160
Methoden VIII: Selbstberatung	168
Teamorganisation	176
Die Gestaltung von Teamsitzungen	176
Die Aufgaben der Gesprächsleitung	180
Weitere Anregungen, Tipps und Tricks	190
Entscheidungen im Team	204
Teamentwicklung	214
Wie können wir unsere Teamarbeit verändern?	215
Konflikte im Team	222
Wie kann ich in meinem Team Veränderungen anregen?	242
Systemische Tröstungen fürs Team	245
Dank und Kontakt	247
Literatur	248
Stichwortverzeichnis	251

■ ... mehr als die Summe seiner Teile

Teamarbeit steht nach wie vor hoch im Kurs – in der Sozialen Arbeit mit ihren vielfältigsten Arbeits- und Berufsfeldern ebenso wie in anderen Dienstleistungsbereichen und in der Produktion. Von Teamarbeit erhofft man sich, wenn nicht gleich Wunder, so doch häufig außergewöhnlich viel, nach dem Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Durch die Zusammenarbeit sollen Synergieeffekte erzielt werden. Teamarbeit zielt auf die bestmögliche Nutzung der Ressourcen aller Teammitglieder ab und soll selbst wieder eine Ressource sein, auf die die Einrichtung oder die Firma beim Erreichen ihrer Betriebsziele zurückgreifen und vertrauen kann.

Vom systemischen Standpunkt aus betrachtet steht außer Zweifel, dass jedes einzelne Teammitglied über eine Vielzahl von Ressourcen verfügt: Das sind natürlich zunächst die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten, die der Einzelne mit seiner Ausbildung erworben hat und die er in seiner praktischen Berufstätigkeit erweitert und ergänzt hat. Je nach Beruf, aber innerhalb der Berufe auch nach Ausbildungsort, Lehrern oder individuellen Schwerpunkten bestehen die unterschiedlichsten Kompetenzen. In jeder einzelnen Situation im Berufsalltag kommen neue Erfahrungen hinzu, die die professionelle Persönlichkeit mit gestalten. Zu diesen Ressourcen zählt aber auch die »nichtberufliche Lebenserfahrung«: Alle unsere Erlebnisse und Erfahrungen haben Einfluss darauf, wie wir unsere Umwelt sehen und erleben, welche Möglichkeiten und Optionen uns aktuell zur Verfügung stehen und welche uns tatsächlich einfallen, wenn wir nach ihnen suchen. Im Gespräch mit einem türkischen Klienten fällt uns womöglich ein, wie es uns erging, als wir in Frankreich plötzlich das Gefühl hatten, uns nicht mehr verständigen zu können. Ein kinderloser Sozialarbeiter wird im Gespräch mit Eltern über deren pubertierenden Sohn andere Erinnerungen, Gefühle und dann auch Konzepte haben als seine Kollegin, die bereits zwei erwachsene Töchter hat. Ein Psychologe in der ambulanten Altenarbeit kann möglicherweise immer wieder sein Wissen und seine Erfahrungen aus der früheren Arbeit auf einer psychiatrischen Station nutzen – und auch für seine

Kolleginnen nutzbar machen. Und in der gleichen Einrichtung im gleichen Team kann eine junge Praktikantin gerade aufgrund ihrer mangelnden Berufs- und Lebenserfahrung und der daraus resultierenden, zunächst vielleicht naiv anmutenden Fragen »Warum macht ihr das so? Könnte man da nicht vielleicht auch anders dran gehen?« einen entscheidenden Impuls für die weitere Arbeit geben. Fast scheint es ein wenig beliebig zu sein, alle Mitglieder des Teams, so unterschiedlich sie aufgrund ihrer Qualifikation und Lebenserfahrung auch sind, als Ressourcen nutzen zu wollen.

Kollegiale Beratung

Die entscheidende Frage ist, wie diese Ressourcen der unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen möglichst optimal erschlossen und für das Team zugänglich gemacht werden können. Eine zentrale Möglichkeit dazu ist die der kollegialen Beratung.

Mit »kollegialer Beratung« ist eine wechselseitige Reflexion unter Kolleginnen und Kollegen gemeint mit dem Ziel, Anregungen für die berufliche Praxis zu erhalten. »Kollegiale Beratung« ist in der Regel freiwillig und findet auf gleichberechtigter Ebene statt. Allerdings kann sich dieses Vorgehen sehr unterschiedlich gestalten, und verschiedene Menschen verstehen möglicherweise Unterschiedliches darunter – wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

- Ein Team im Jugendamt trifft sich einmal wöchentlich und bespricht die »Fälle« der Kolleginnen: Teils um sich gegenseitig zu informieren, teils um sich Rat und Unterstützung für bestimmte schwierige Situationen und Entscheidungen zu holen, teils um gemeinsam über die Bewilligung bestimmter Leistungen zu entscheiden (was von der Leitung so angeordnet ist: Das Team als Ganzes hat zu entscheiden).
- Die Mitarbeiter einer kinder- und jugendpsychiatrischen Station (Ärztin, Psychologe, Erzieherinnen, Krankenschwestern, Sozialpädagogin) haben mittags jeweils für eine halbe Stunde Übergabe, bei der sie sich gegenseitig über den aktuellen Stand informieren und sich absprechen, wie sie mit den momentan besonders auffälligen Patienten verfahren wollen.
- Zwei Streetworker verabreden sich zu einer Pause an einem Kaffeeautomaten, sie klagen über die aktuelle Arbeitsüberlastung, nehmen Anteil an den Belastungen des anderen und trösten sich gegenseitig.
- Ein Altenpfleger schildert abends daheim seiner Frau, die als Ärztin in

einer anderen Senioreneinrichtung arbeitet, den Gesundheitszustand einer von ihm betreuten Klientin und fragt sie um Rat. Sie stellt einige Fragen und entwickelt Vorschläge.

- Die Mitarbeiterinnen einer Sozialpädagogischen Tagesgruppe treffen sich wöchentlich für zweieinhalb Stunden und regeln zunächst Organisatorisches und Dienstrechtliches. Wenn dann noch Zeit bleibt, sprechen sie über die Kinder in ihrer Gruppe und was sie mit ihnen in nächster Zeit vorhaben – oder sie planen den nächsten Elternabend.
- Ein Therapeut ruft eine Kollegin an und bittet sie, sich für ein paar Minuten einen bestimmten Fall anzuhören und ihm ihre Meinung dazu mitzuteilen.
- Eine Gruppe aus zwei Sozialarbeiterinnen, einer Ärztin, einer freischaffenden Therapeutin, einem Erzieher und einem Supervisor, alle an unterschiedlichen Arbeitsstellen tätig, hat bei einer Weiterbildung verabredet, sich einmal monatlich für drei Stunden abwechselnd bei einem von ihnen zu Hause zu treffen, um sich gegenseitig kollegial zu Fragen aus der Arbeit zu beraten.
- Eine Gruppe von fünf Studentinnen der Sozialen Arbeit trifft sich während ihres Praktikums regelmäßig alle vier bis sechs Wochen, um sich über ihre Erfahrungen in der Praxis, Probleme, Ängste, aber auch ihre Erfolge auszutauschen.

Kollegiale Beratung gibt es in der psychosozialen Arbeit an vielen Stellen: Sie kann am Arbeitsplatz stattfinden oder außerhalb, in der Freizeit oder in privatem Rahmen. Sie kann offiziell Bestandteil der Arbeit sein – zu bestimmten Zeiten ist es vorgesehen, sich zu besprechen und gegenseitig zu beraten – oder sie kann informell, zwischen Tür und Angel, in der Kaffeepause oder am Telefon praktiziert werden. Sobald sie institutionalisiert ist, findet sie in der Regel wöchentlich oder vierzehntägig im Rahmen von Teamsitzungen statt. Ebenso kann sie aber auch als »Gruppenberatung« durchgeführt werden: Aus mehreren Teams oder Abteilungen treffen sich jeweils ein bis zwei Mitarbeiterinnen, um sich gegenseitig kollegial zu beraten.

Für kollegiale Beratung gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Bezeichnungen, die von Team zu Team und von Einrichtung zu Einrichtung variieren: Teambesprechung, Fallberatung, Fallbesprechung, Intervision, Peer-Supervision, kollegiale Supervision und andere. Dieser Vielfalt entspricht auch eine Reihe unterschiedlicher Konzepte, die für die Gestaltung dieser Beratungen entwickelt wurden (vgl. Fallner u. Grässlin 1989; Holtz u. Thiel 1996; Hang-Benin 1998; Hendriksen 2000; Brinkmann 2002; Empfehlungen 2002; Franz u. Kopp 2003; Schlee 2003; Tietze 2003; von Thun 2003;

Lippmann 2004; Natho 2005; s. a. den Überblick bei Kühl 2007). Zu wenig beachtet wird dabei häufig die Tatsache, dass es sich bei kollegialer Beratung selbst um eine Form von Beratung handelt – womit sich die Beratungskonzepte, die man explizit in der Arbeit mit Klientinnen und Klienten anwendet, auch für die kollegiale Beratung eignen könnten.

Ein wesentliches Kennzeichen von »Beratung« ist für mich, dass sie *vor* einer Entscheidung, durch wen auch immer, stattfindet – und insofern auch hiervon getrennt betrachtet werden kann. So wie wir – zumindest aus einer systemischen Haltung heraus – nicht für unsere Klientinnen und Klienten entscheiden, sondern ihnen diese Wahl überlassen, so geht es auch bei der kollegialen Beratung darum, dass die Kolleginnen und Kollegen zwar eine Beratung erhalten, letztlich aber selbst entscheiden, welche Option sie wählen. Wenn hier das Modell der Teamberatung präsentiert wird, so bezieht es sich immer auf Beratung: Die Unterscheidung zwischen Beratung und Entscheidung (»Beraten wir dich jetzt oder wollen wir Einfluss nehmen auf deine Entscheidung?«) halte ich für wesentlich und grundsätzlich, sie sollte bei Bedarf ausdrücklich vorab geklärt werden, bevor man in einen Beratungsprozess geht. In einem separaten Kapitel werden später Möglichkeiten vorgestellt, wie Teams zu Entscheidungen kommen können, wenn sie sie zu fällen haben.

Das Team ist der Ort, an dem die Einzelressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengeführt, gebündelt und sowohl für den Arbeitsprozess des Einzelnen als auch für das gemeinsame »Produkt«, die gemeinsame Aufgabe genutzt werden können. Es erscheint nur logisch und als Ausdruck der Synergieeffekte von Teams: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Wenn ein Team gut zusammenarbeitet, dann kann es in Bezug auf die ihm gestellten Aufgaben wesentlich mehr leisten, als wenn seine Mitglieder jeweils für sich allein an der Aufgabe arbeiten. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass auch der Umkehrschluss gilt: Der oder die Einzelne ist nicht nur ein Teil der Summe – jedes Mitglied eines Teams ist immer auch viel mehr als nur das Mitglied des Teams. Jeder hat sein eigenes Leben, seine Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten – diese, seine Besonderheiten und seine Eigenheiten, der für ihn eigene Blickwinkel und die ihm eigene Gedanken, machen sie oder ihn ja auch als *Teammitglied* wertvoll.

Teamarbeit gilt als bedeutsam und wird sehr wichtig genommen, weil man davon ausgeht, dass das Team bessere Leistungen vollbringen kann als ein Einzelner. Hierfür bringt der Einzelne seine Ressourcen in das Team ein und trägt auf diese Weise zur Leistung des Teams bei. Andererseits wird er diesen Beitrag umso besser erbringen können, je mehr er die Unterstützung

des Teams hat. Ein Team ist so stark wie seine Mitglieder – und je besser ein Team seine Mitglieder stärken kann, umso besser werden deren Beiträge zur Gesamtleistung des Teams sein.

Mit diesem Buch will ich in erster Linie das Modell der »Teamberatung« vorstellen. Es handelt sich um eine Form der kollegialen Beratung innerhalb eines Teams, die keinen ausgebildeten Supervisor oder auch nur »Teamberater« voraussetzt, da sie auf der aktiven Beteiligung und der Nutzung der Ressourcen aller beteiligten Teammitglieder beruht. Konzipiert wurde dieses Modell von mir gemeinsam mit dem Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Landkreis Böblingen Anfang der neunziger Jahre. Wir haben damit experimentiert und gearbeitet und es anschließend auf zahlreichen Fortbildungen sowie mit verschiedenen Teams in Supervisionen immer wieder verändert und weiterentwickelt.

Die Geschichte dieses Modells der »Teamberatung«

Zu diesem Konzept kam es, als uns in unserem Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe auffiel, dass wir zwar in der Arbeit mit unseren Klienten, jedenfalls nach unserer eigenen Einschätzung, überaus ressourcenorientiert, methodenreich, auftrags- und zielorientiert sowie gut strukturiert arbeiteten, sich dies jedoch von unseren Teamsitzungen keinesfalls behaupten ließ. So hatten wir zwar jede Woche eine sehr lange Teamsitzung, doch war diese ziemlich unbeliebt. In der Regel verbrauchten wir sehr viel Zeit damit, grundsätzliche und organisatorische Dinge zu besprechen – und hatten dann gegen Ende nur noch wenig Zeit zur Verfügung, um die »eentlichen« Themen, die so genannten Fälle, unsere Arbeit mit den Familien zu besprechen. Kriterium war dann fast immer, das es sich um »den schwierigsten Fall« handelte, der somit auch meist soviel Zeit benötigte, dass die anderen Anliegen nicht mehr zur Sprache kamen. Dabei stellte die betroffene Kollegin die Situation immer sehr ausführlich dar, es folgte ein lange Reihe von Nachfragen, bereits gemischt mit Ratschlägen und Berichten eigener Erfahrungen, bis sich dann eine ausführliche Diskussion über die bestmögliche Lösung anschloss. Das Ende war häufig dadurch festgelegt, dass alle wieder zurück zu ihrer »eentlichen« Arbeit in »ihre Familien« mussten.

Als wir uns über diese Gestaltung unserer Teamsitzung verständigten, fiel uns auf, wie weit wir von unseren eigenen Ansprüchen an eine gute Beratung, soweit sie jedenfalls Klient(inn)en betraf, entfernt waren. Fast

alle von uns verfügbaren neben ihrer Grundausbildung (meist als Sozialarbeiterin oder Sozialpädagogin) über weitere Zusatzausbildungen in Beratung, häufig mit einem systemischen Ansatz. Alle von uns hatten gelernt, Gespräche mit Klient(inn)en zu strukturieren und methodisch vielfältig zu gestalten. Wir legten großen Wert darauf, die Ressourcen aller Beteiligten herauszuarbeiten und für mögliche Lösungsansätze zu nutzen, so wie wir uns auch bemühten, die Lösungsideen der von uns begleiteten Familien zu entdecken und aufzugreifen. Wir wollten uns an den Aufträgen unserer Klienten und an ihren eigenen Zielen orientieren. Und wir entwickelten Ideen und Methoden dafür, wie wir unseren Respekt gegenüber unseren Klient(inn)en optimal entwickeln konnten. Aber in unseren Teamsitzungen fehlte vieles davon.

Erst allmählich erkannten wir, dass wir unser gesammeltes Fachwissen auch für die Teamsitzungen nutzen konnten, dass es sich bei einer kollegialen Beratung um eine *Beratung* handelte, womit sich die Option eröffnete, das, was wir in der Zusammenarbeit mit unseren Klient(inn)en an Handwerkszeug verwandten, auch in der kollegialen Beratung auszuprobieren und umzusetzen. Wir begannen mit einigen einfachen strukturellen Veränderungen. So stellten wir zunächst die Fallbeispiele aus der Praxis an den Beginn unserer Teamsitzungen. Indem wir sie für die erste Hälfte der Teamsitzung vorsahen, verhinderten wir, dass sie – obwohl wir sie als besonders wichtig ansahen – zeitlich zu kurz kamen. Dann führten wir die wechselnde Gesprächsführung ein: Zum Ende einer Sitzung wurde festgelegt, wer die nächste Sitzung zu leiten hatte. Das bis dahin sehr ausführlich gehaltene Protokoll, das allerdings niemand mehr las, wurde daraufhin überprüft, was unbedingt enthalten sein sollte – und ebenfalls von den Teammitgliedern im Wechsel geschrieben. Die Getränke wurden bereits vor der Sitzung vorbereitet – und eine verbindliche Pause zur Halbzeit eingeführt. Und auch, wenn diese Veränderungen zunächst nur organisatorischer Art waren und noch keinen Einfluss auf die Form der Beratung hatten, führten sie doch bereits zu einer spürbaren Verbesserung der Teamsitzungen.

Dies machte sich dann unmittelbar bei der Fallbesprechung bemerkbar, die wir nach kurzer Zeit in »Teamberatung« umbenannten: zum einen, weil wir eigentlich von Menschen (also uns und unseren Klientinnen), nicht von »Fällen« sprechen wollten, zum anderen, um die Veränderungen durch neue Begriffe zum Ausdruck zu bringen und sie dadurch für uns zu sichern. Nachdem wir uns gemeinsam darauf verständigt hatten, neue Strukturen und neue Methoden in der kollegialen Beratung einsetzen zu wollen, hatte die jeweilige Gesprächsführung damit auch das Mandat und die Erlaubnis, diese einzufordern.

Die ersten methodischen Elemente zur Strukturierung unserer kollegialen Beratung waren jeweils zu Beginn die Bitte um eine Frage, auf die sich die Beratung beziehen sollte. Anschließend sollte das Anliegen lediglich kurz umrissen werden und sich auf die wichtigsten Informationen beschränken. Die Kolleginnen wurden aufgefordert, einige wenige Nachfragen zu stellen, bevor die Beratung erfolgte. Und schließlich wurde die Zeit für die Behandlung der Anliegen von vorneherein festgelegt (und damit begrenzt). Die eigentliche Beratung erfolgte mit Hilfe einfacher systemischer (oder auch anderer) Methoden: Hypothesenbildung, zirkuläre Fragen, Kommentare, gute Ratschläge, Vorschläge zur Verschlimmerung und andere.

Die Erfolge, die wir mit unserer neuen Teamberatung für uns selbst und für unsere Arbeit erlebten, bestätigten uns. Zwar wurden auch bei dieser neuen Form der kollegialen Beratung die Probleme und Anliegen der vortragenden Kolleg(inn)en keineswegs immer gelöst (wie vorher im Übrigen auch nicht), aber sie (und auch die Ratsuchenden und Beratenden) waren nun meistens »gelockert«. Unser Hauptanliegen war erreicht: Neue Sichtweisen wurden für die ratsuchende Kollegin oder Kollegen erkennbar. Zudem kamen in einer Sitzung mehrere Teammitglieder zum Zug, die Sitzungen waren abwechslungsreicher, anregender, auch unterhaltsamer und sogar zuweilen mit Spaß verbunden. Wir experimentierten weiter, indem wir Methoden aus unserer Beratung auf die Teamberatung übertrugen, abwandelten oder neue erfanden.

Mit einer Reihe von Kolleginnen und Kollegen, darunter auch Ute Große-Freese (später Fernis), Ludger Kühling, Cornelia Münch und Annette Glück, stellte ich in der Folge dieses Modell auf Fortbildungsseminaren vor. Sie waren, ebenso wie die Mitglieder des damaligen Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe Böblingen (1990 bis 1998), entscheidend an der Entwicklung dieses Modells beteiligt. Darüber hinaus verwendete ich dieses Modell in Supervisionen und Organisationsberatungen – und stellte es auch dort zuweilen als solches vor. Viele Teams griffen diese Ideen interessiert auf: Kollegialer Beratung wird zwar generell in der Sozialen Arbeit ein hoher Stellenwert zugemessen, dennoch bestehen häufig nur geringe Vorstellungen darüber, wie diese kollegiale Beratung sinnvoll gestaltet werden kann.

Begriffe

Sprache dient zur Beschreibung von Wirklichkeit, aber sie bildet sie nicht nur ab, sondern sie unterstützt uns auch bei ihrer Konstruktion: Je nachdem, welche Begriffe wir verwenden (und welche Bedeutung wir ihnen geben), nehmen wir auch die Wirklichkeit unterschiedlich wahr. So macht es (nach meiner Auffassung) einen Unterschied, ob ich von »Fällen« spreche oder von »Anliegen« oder »Praxisbeispielen«. Oder ob ich in der Jugendhilfe »Maßnahmen« ergreife oder »Angebote« unterbreite und »Leistungen« erbringe. Insofern möchte ich an dieser Stelle auf die beiden Begriffe »Modell« und »Teamberatung« kurz näher eingehen.

Die Bezeichnung »Modell« soll deutlich machen, dass es sich keineswegs um eine geschlossene Form kollegialer Beratung handelt – die man richtig oder falsch gestalten könnte. Wenn ich die Methoden in diesem Buch vorstelle, so geschieht dies zwar in einer Sprache von Vorschriften: »man soll ...«, »er muss ...«, »sie darf nicht ...«. Mir geht es dabei jedoch lediglich um eine genaue Beschreibung dessen, was sich für mich und die Teams, mit denen ich gearbeitet habe, bewährt hat. Es heißt nicht, dass man es nicht auch ein wenig oder gar völlig anders machen könnte. Allerdings gilt für diese Methoden unter Umständen auch, was für eine Geige oder eine Gitarre gilt: Es empfiehlt sich, ein Musikinstrument erst einmal nach den Regeln der Kunst zu erlernen und einigermaßen zu beherrschen, bevor man beginnt, darauf und damit zu improvisieren.

An und aus Modellen können sich immer neue Entwicklungen ergeben. Modelle regen an zum Weiterdenken und zum Weitererfinden. Meine Absicht ist es, Anstöße zu geben und dazu anzuregen, auszuprobieren und vielleicht selbst neue Ideen und Formen kollegialer Beratung zu entwickeln.

Die zweite Bemerkung betrifft den Begriff »Teamberatung«. Manchmal wird im sozialen Feld unter »Teamberatung« auch eine externe Beratung (ähnlich der Supervision), eine Teamentwicklungsmaßnahme oder eine durch Vorgesetzte geleitete Fallbesprechung verstanden. Da der Begriff nicht geschützt ist, er sich in unserem Team und unseren Fortbildungen eingebürgert hat *und* er meines Erachtens die Sache sehr gut trifft, behalte ich ihn hier dennoch bei.

Unter Teamberatung verstehe ich also im Folgenden die fachliche kollegiale Beratung, die sich sowohl auf Einzelfälle beziehen kann als auch auf Themen und Anliegen, mit denen sich das ganze Team befasst: Was kann ich bei der nächsten Begegnung mit Frau C. anders, besser machen? Welche Möglichkeiten habe ich, die Entwicklung von M. zu fördern? Wie sollen

wir unsere nächste Freizeit gestalten? Wie wollen wir unsere Evaluation vornehmen? Welche Veränderungen an unserer Konzeption planen wir? – Im Gegensatz dazu ist in diesem Buch von *Dienstbesprechungen* die Rede, wenn es um Informationen und Austausch, unabhängig von Beratung geht: wenn gerade nicht die Kompetenz und das Wissen jedes Einzelnen gefragt sind, sondern es mehr um Mitteilungen und allgemeine Absprachen geht. Vielleicht lässt sich diese Unterscheidung zwischen Teamberatung und Dienstbesprechung nicht generell vornehmen, sondern wird von Team zu Team getroffen.

Wie dieses Buch lesen?

Im Zentrum dieses Buches stehen die Methoden der Teamberatung, einem Modell der systemisch orientierten kollegialen Beratung. Vorangestellt sind ein eher theoretisches Kapitel zur Teamarbeit und eine Darstellung der Grundlagen des systemischen Arbeitens. Im Anschluss an die ausführliche Darstellung möglicher Abläufe und Methoden der Teamberatung folgt ein Kapitel über die Organisation von Teamberatungen und Teamsitzungen: Was hat sich hier als hilfreich und nützlich erwiesen? Und schließlich wird die Frage der »Teamentwicklung« aufgegriffen: Wie können Teams vorgehen, wenn sie sich und ihre Zusammenarbeit verändern wollen?

Dieses Buch will Teams und Einzelnen innerhalb von Teams Ideen und Anregungen dafür geben, wie sie – ausgehend von dem hier vorgestellten Modell der Teamberatung – neue Formen der kollegialen Beratung anwenden und entwickeln können. Es soll Möglichkeiten aufzeigen, wie man solche Veränderungen angehen kann – und es soll im besten Fall Mut und Lust machen, damit zu experimentieren und die ersten Schritte zu unternehmen. Teamberatung ist kein Mysterium, und es bedarf auch keiner langjährigen, zeit- und kostenintensiven Weiterbildung, die hier vorgestellten Ideen auszuprobieren.

Auch wenn mein Ausgangspunkt ein Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe ist, eignet sich die hier vorgestellte Teamberatung nicht nur für Teams in der Jugendhilfe oder Sozialarbeit. Erfahrungen als Supervisor, Fortbilder und Organisationsberater haben gezeigt, dass sich diese Methoden für die unterschiedlichsten Teams aus allen möglichen Berufsbereichen eignen. Sie bieten sich zudem für Gruppen an, die sich nur zum Zweck der gegenseitigen kollegialen Beratung treffen.

Vielleicht gelingt es Ihnen zu sehen und zu erleben, dass kollegiale

Teamberatung ein wesentlicher Bestandteil von qualifizierter und qualitätsbewusster Sozialer Arbeit ist. Sie trägt – ebenso wie Fortbildung und Supervision – dazu bei, professionelles Handeln weiterzuentwickeln und uns als Profis in Bewegung zu halten. Wenn wir dies erkennen, können wir die kollegiale Beratung als Trainingsfeld für unsere Arbeit mit Klienten nutzen und umgekehrt unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit Klienten für die kollegiale Beratung nutzbar machen.

Unter Umständen vermittelt ein ganzes Buch zunächst nicht unmittelbar den Eindruck von Praxisnähe: Es enthält theoretische Teile («Muss man das erst alles gelesen haben und verstehen?») und eine Vielzahl von Methoden («Wie soll ich mir die alle merken können?»), so dass man schnell den Überblick und vielleicht auch den Mut verlieren könnte. Muss man aber nicht. Dieses Buch braucht keineswegs am Stück gelesen zu werden. Sie können darin blättern und sich anregen lassen. Sie können sich Ideen, auf die Sie zurückkommen wollen, anstreichen. Vielleicht bekommen Sie Lust, etwas auszuprobieren, Ihrem Team ein kleines Experiment vorzuschlagen. Das Wichtigste ist dann: Tun Sie es. Probieren Sie am besten Ihre Idee aus, bevor Sie weiterlesen. Haben Sie den Mut, das Experiment Ihren Kolleginnen und Kollegen vorzuschlagen.

Lesen Sie dieses Buch wie ein Kochbuch: Blättern Sie darin, bekommen Sie Appetit, erinnern Sie sich an eigene Erfahrungen und Ideen, die eigentlich auch ganz gut waren und die Sie wieder hervorkramen könnten, lassen Sie sich von der einen oder anderen Anregung zum Probieren animieren. Suchen Sie sich diejenigen Ideen aus, die Ihnen zusagen, und experimentieren Sie damit. Seien Sie vielleicht nicht allzu schnell dabei, dieses oder jenes abzulehnen, manches kann man öfter ausprobieren, bevor man es als nützlich oder als unbrauchbar bewertet.

Vorschläge für den Umgang mit diesem Buch

- Blättern Sie in diesem Buch und suchen Sie sich zum Ausprobieren für Ihr eigenes Team oder Ihre kollegiale Beratungsgruppe das aus, was Sie anspricht.
- Bevor Sie mit anderen und im Team die hier vorgeschlagenen Übungen und Vorgehensweisen ausprobieren, verständigen Sie sich darüber, ob alle Beteiligten damit einverstanden sind.
- Probieren Sie das aus, was Ihnen einleuchtet, was einfach erscheint, was Sie interessiert.
- Experimentieren Sie mit neuen Methoden zunächst immer dann, wenn nichts oder wenig schief gehen kann, also mit einfachen Anliegen und Fragestellungen – oder gerade bei den Problemen, die sowieso unlösbar sind.
- Bleiben Sie im Zweifelsfall jedoch bei dem, was sich für Sie bewährt hat – oder kehren Sie bei Misserfolg dahin zurück.
- Nicht immer gelingt das, was man versucht, auf Anhieb gleich so, wie man es sich vorstellt. Haben Sie ruhig den Mut, Ihren Versuch noch ein zweites oder drittes Mal zu wiederholen.
- Zögern Sie nicht zu lange, probieren Sie einfach.
- Bleiben Sie freundlich mit sich, wenn Sie »eigentlich« etwas ausprobieren wollten, es dann aber doch nicht versuchen – oder wenn Ihnen nicht alles so gelingt wie geplant.
- Schreiben Sie mir, wenn Sie (un-)zufrieden sind, Ihr Versuch (nicht) klappt, Sie mit diesem Buch etwas oder nichts anfangen können (meine Adresse finden Sie am Ende des Buches).

■ Team und Teamarbeit

Ein gutes Team in der kleinen heißen Küchenwelt war wie eine selbst gewählte Familie, in der alle auf derselben Stufe standen und jeder, in seiner Vergangenheit oder in seinem Charakter, irgendwelche Absonderlichkeiten verbarg und noch im schweißtreibendsten Miteinander seine Privatsphäre und Autonomie genoss: Das liebte sie.

Jonathan Franzen, *Die Korrekturen*

Was macht eine Gruppe zum Team?

Es besteht eine Vielzahl von Vorstellungen darüber, was ein Team ist, was ein Team macht und wie ein Team zu sein hat, damit man es als ein Team bezeichnen kann: von der Anzahl der Mitglieder über die Art der Aufgaben bis hin zu der Frage, ob ein Team eine Leiterin/einen Leiter haben darf oder nicht. Wie bei allen Begriffen und Definitionen sollte man allerdings nicht vergessen, dass Definitionen immer »selbst gemacht« sind – und nicht etwa »objektiv« und »draußen in der Wirklichkeit« vorgefunden werden. Eine Definition ist eine subjektive Festlegung – und indem ich mich für diese Definition entscheide, lege ich auch fest, was sie beschreibt. Definitionen sind nicht »wahr« oder »falsch« – es handelt sich um Werkzeuge, die je nach Gebrauch und Einsatz mehr oder weniger nützlich sind.

Am besten ist, man beurteilt Definitionen danach, wofür sie dienen sollen, ob sie brauchbar sind. Für unterschiedliche Zwecke mögen unterschiedliche Definitionen sinnvoll sein. Ob man von einem Team, einer Arbeitsgruppe oder einer Gruppe spricht und wie man diese Begriffe definiert, hängt davon ab, welche Bedeutung man mit ihnen transportieren will.

Ursprünglich stammt der Begriff »Team« aus dem Englischen und bedeutet »Gespann«. Er bezieht sich auf Tiere, also beispielsweise Ochsen, die gemeinsam vor einen Wagen oder einen Pflug gespannt werden, um eine

bestimmte Arbeit zu verrichten (s. Abb. 1). Heutzutage wird der Begriff im Englischen wie im Deutschen verwendet, um Gruppen von Menschen zu kennzeichnen, die organisatorisch gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, oder die, wie im Sport, als Mannschaft zusammen spielen.



Abbildung 1: Das Team als Gespann

Im Folgenden ein kleiner Überblick über Definitionen und Beschreibungen von Teams und Teamarbeit, wie sie in der Literatur zu finden sind: »Teamarbeit beschreibt die Zusammenarbeit in einer Gruppe, in der unter Einsatz unterschiedlicher fachlicher und persönlicher Möglichkeiten der Mitglieder und bewußter Beachtung bestimmter Regeln auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet wird. Dabei ist das Team i. d. R. eingebettet in eine größere Institution, deren Aufgabe und Gesamtzielsetzung es sich verpflichtet hat« (Stahmer 1996, S. 621).

»Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen« (Katzenbach u. Smith 1993, S. 70, zit. nach Kriz u. Nöbauer 2002, S. 24).

»Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen« (Francis u. Young 1992, S. 9).

»Im Gegensatz [zu ›Arbeitsgruppen‹] tauschen Teams nicht nur Informationen aus, sondern neben der Kooperation und der Kommunikation arbeiten und handeln die Teammitglieder auch gemeinsam. Entscheidungen werden getroffen, die es den Mitgliedern ermöglichen, in einem gemeinsamen Arbeitsbereich effizienter zusammenzuarbeiten und kon-

krete Produkte oder Dienstleistungen gemeinsam herzustellen. Insgesamt ist im Team die funktionale Aufgaben- und Zielorientiertheit stärker ausgeprägt als in Arbeitsgruppen. Diese Interpretation wird schon durch die Ableitung des Begriffs Team vom altenglischen Wort für ›Tiergespann‹ deutlich. Es geht um eine Gruppe von Gleichen, die für die Erfüllung eines speziellen Zwecks ›eingespannt‹ oder ›zusammengespannt‹ werden« (Kriz u. Nöbauer 2002, S. 23).

»Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen geschlossenen Arbeitsprozess verantwortlich sind und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern« (Bender 2002, S. 17).

Francis und Young (1992, S. 7ff.) beschreiben Leistung, Ziele, Dynamik, Struktur und Klima als die »Merkmale eines erfolgreichen Teams«:

- Leistung: »Der Prüfstein eines jeden Teams ist seine Leistungsfähigkeit. Ein Team ist imstande, Leistungen zu erzielen, die die Mitglieder für sich allein niemals fertig bringen würden.«
- Ziele: »Jedes Team braucht ein Hauptziel, das seine Mitglieder kennen, mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint.«
- Dynamik: »Die Mitglieder eines Teams spornen sich gegenseitig an. In der Gemeinschaft fühlen sie sich wohler, und sie merken, dass die gemeinsame Arbeit ihre Kraft und ihre Freude immer wieder aufs Neue belebt.«
- Struktur: »Ein hochentwickeltes Team hat die kniffligen Probleme wie Kontrolle, Führungsansprüche, Arbeitsstil, Organisation und Rollenverständnis geregelt. Die Struktur des Teams ist genau abgestimmt auf die zu lösende Aufgabe; individuelle Fähigkeiten und Teilaufgaben werden ohne viele Worte sinnvoll koordiniert.«
- Klima: »Jedes Team entwickelt seinen besonderen Geist. Er bewirkt Offenheit zwischen den Mitgliedern und gegenseitige Freude und Ermunterung. Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team.«

Kriz und Nöbauer (2002, S. 23ff.) arbeiten einige wesentliche Kennzeichen von Teams (in der Abgrenzung zu Arbeitsgruppen) heraus, für die es in der Literatur eine gewisse Übereinstimmung zu geben scheint:

- Ziele: »Arbeitsteams haben spezifische, sehr exakt definierte Arbeitsziele, Arbeitsgruppen dagegen eher allgemeine, global formulierte Ziele«.
- Synergieeffekte: »Als wichtiges Merkmal für die Existenz eines Teams wird häufig metaphorisch angeführt, ein Team sei mehr als nur die Summe seiner Teile. Damit ist gemeint, daß das Team in seinen Leistun-

gen positive Synergieeffekte zeigt [...] Beim Team wird davon ausgegangen, daß es die durchaus vorhandenen gruppendynamischen Gefahren in der Gruppenarbeit rechtzeitig erkennt, diesen wirksam entgegensteuert und bewusst mit entsprechenden teamkompetenten Entscheidungs- und Handlungsprozessen effektive Ergebnisse in der gemeinsamen Zusammenarbeit sicherstellt.«

- Fähigkeiten der Teammitglieder: »Im Arbeitsteam [...] ist es essentiell, daß sich die Fähigkeiten und das Fachwissen der Teammitglieder einander ergänzen, um das Arbeitsziel erfüllen zu können. Interdisziplinarität sowie Perspektiven- und Kompetenzvielfalt spielen im Team eine größere Rolle als in der Arbeitsgruppe.«
- Verantwortung: »Im Arbeitsteam wird Verantwortung geteilt. Das Verhalten der Teammitglieder bei Entscheidungen ist partnerschaftlich, es werden partizipative Entscheidungsprozesse durchgeführt, es gibt keine Trennung zwischen Personen, die arbeiten, und jenen, die entscheiden. Auch Führungsaufgaben werden miteinander geteilt.«
- Selbstorganisation: »Das Team besitzt Freiheiten, was die Teamstrukturen, Methoden der Zielerreichung oder den Arbeitstil angeht. Die Entscheidungsfindung und Problemlösung und die Kontrolle, Reflexion und Koordination der Arbeitsprozesse wird vom Team selbst gesteuert.«

Eine weitere Definition liefert Haug: »In diesem Zusammenhang soll ›Team« als Begriff für eine außergewöhnliche Gruppe verstanden werden,

- die durch die Vereinigung der persönlichen Stärken aller Mitglieder auch unter erschwerten Bedingungen außerordentlich leistungsfähig ist,
- in der durch ein ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein aller Mitglieder und deren Bereitschaft ihre persönlichen Ziele dem Teamziel unterzuordnen eine hartnäckige Zielorientierung vorherrscht,
- in der sich die Mitglieder gegenseitig so anspornen, daß ein Synergieeffekt zustande kommt, d. h. die Gesamtleistung größer ist als die Summe der Einzelleistungen,
- die durch eine sinnvolle Koordination von Teilaufgaben in individuellen Fertigkeiten und Kenntnissen ihren Auftrag optimal zu bewältigen vermag,
- in der zwischenmenschlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Offenheit herrscht und sich die einzelnen Mitglieder mit »ihrem« Team stark identifizieren können und
- in der Kommunikation auf der Basis gegenseitigen Verstehens eine optimale Verknüpfung von Informationen und ein aufrichtiges Ausdiskutieren verschiedener Ansichten garantiert« (Haug 1994, S. 19).

Eine häufige Reaktion auf diese Definitionen dürfte sein, dass man zu erkennen meint, die hier formulierten Ansprüche nicht zu erfüllen. Es fällt unmittelbar auf, dass die meisten Definitionen von Team *idealisierend* sind und sich auf »außergewöhnliche« (!) Teams beziehen. Sie laden damit ein »normales« Team geradezu ein, gemeinsam resignierend festzustellen: »So sind wir *nicht* – und also scheinen wir auch kein Team zu sein.« Dies gilt insbesondere dann, wenn es noch nicht so gut gelingt, auf sich selbst einen ressourcenorientierten Blick anzuwenden und sich zu fragen: Welche dieser Kriterien erfüllen wir? Wenige Teams schaffen es, sich über diese Kriterien hinwegzusetzen und einfach zu behaupten: »Wir *sind* ein Team!«

Man braucht sich nur die Charakterisierungen anzusehen: »außerordentlich leistungsfähig«, »Höchstleistungen«, »sich gegenseitig anspornen«, »mit ihren Teams stark identifizieren«, »optimale Verknüpfung«, aber auch »besonderer Geist«, »Offenheit«, »Freude« oder »wird Verantwortung geteilt«. Wenn man nur kritisch genug herangeht, erscheint es fast unmöglich, auch nur ein paar dieser Anforderungen zu erfüllen. Insofern sind diese idealisierten Definitionen (nach dem Motto: »Nur ein *gutes* Team ist ein wirkliches Team!«) manchmal wenig hilfreich – auch wenn sie zuweilen anspornend wirken können. Viele Teams haben mir ganz ernsthaft berichtet: »Wir sind kein Team, weil wir nicht offen genug miteinander umgehen und auch nicht effektiv arbeiten.« Andere Teams haben lange diskutiert, ob sie nun ein Team sind oder nicht, weil sie eine Leiterin haben. Abgesehen davon, dass diese Diskussionen über das eigene Selbstverständnis wichtig sein können, sind solche normativen Definitionen natürlich unsinnig. Als ob eine Organisation (und ein Team ist eine Form von Organisation) erst dann diese Bezeichnung verdiene, wenn sie die Merkmale dafür *gut* oder gar *sehr gut* erfüllt.

Demgegenüber ist nach meinem Verständnis eine Arbeitsgruppe auch dann ein Team, wenn sie diese Anforderungen nur zu einem Teil erfüllt. Eigentlich die einzige Voraussetzung ist, dass sie sich selbst als ein Team versteht – und es ihnen gelingt, sich auf einige Kriterien mehr oder weniger gut zu verständigen. Ein wichtiger und hilfreicher Entwicklungsprozess kann dadurch angestoßen werden, dass sich ein Team immer wieder darüber austauscht,

- was die Mitglieder jeweils unter einem Team verstehen,
- inwieweit sie denken, ihre eigenen Kriterien zu erfüllen, und
- worauf sie sich verständigen können, was sie in Zukunft für ihre Teamentwicklung gemeinsam tun wollen.

Oder noch deutlicher ausgedrückt: Auch dann, wenn die Mitglieder einer Arbeitsgruppe sich darüber streiten, ob sie überhaupt die Voraussetzungen erfüllen, ein Team zu sein, kann dies wesentlich zur Teambildung beitragen.

Übung

Als einen Beitrag zur Entwicklung des eigenen Teams diskutieren Sie gemeinsam die verschiedenen Definitionen von Teamarbeit, indem beispielsweise

- jeder einen Kommentar dazu abgibt,
- Sie die Vor- und Nachteile der einzelnen Definitionen auflisten,
- Sie darüber abstimmen, auf welche der Definitionen Sie sich als Team für die nächsten Wochen einigen,
- Sie eine Abstimmung darüber machen, inwieweit Sie als Team dieser Definition entsprechen – und an welcher Stelle Sie zunächst ansetzen wollen, um ihr noch mehr zu entsprechen.

Mein Definitionsvorschlag zu Team lautet: Ein Team ist eine Arbeitsgruppe,

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

Nach meinem Verständnis gilt dies auch dann, wenn ein Team diese Kriterien unzureichend erfüllt, sie aber gern erreichen möchte. Entscheidend ist, dass sich eine Gruppe als Team in diesem Sinne verstehen will. Damit lassen sich dann auch Fragen klären wie: Darf ein Team eine Leiterin oder einen Leiter haben? Nach dieser Definition ist beides möglich. Ein Team kann die obigen Bedingungen erfüllen oder anstreben, sie zu erfüllen – und eine/n Leiter/in haben oder auch nicht. Ähnliches gilt für die Größe eines Teams. Verschiedentlich wird als maximale Teamgröße sieben bis neun Mitglieder vorgegeben. Auch diese Frage kann von dem Team (oder der Arbeitsgruppe, wenn sie sich denn aufgrund ihrer Mitgliederanzahl nicht als Team verstehen will) selbst entschieden werden.

1. Ein Team nutzt die Ressourcen seiner Mitglieder

Die besondere Stärke eines Teams beruht auf der Vervielfältigung der Ressourcen durch die Anzahl der Teilnehmer/innen. Nicht nur können mehr Menschen rein zeitlich und kräftemäßig mehr arbeiten. Sie verfügen auch über mehr Erfahrung, Wissen und Perspektiven als ein einzelner Mensch. Der Zugewinn liegt nicht allein in einer quantitativen Zunahme, sondern darüber hinaus in einer veränderten Qualität. Er entsteht auch dadurch, dass mehrere sich der Aufgabe stellen, die Verantwortung sich auf viele Schultern verteilt, der Einzelne nicht alles allein tragen muss, mehr Augen mehr sehen, mehr Hirne mehr denken und die unterschiedlichen Standpunkte eine Vervielfältigung der Perspektiven mit sich bringen. Die unterschiedlichen Ressourcen, die alle Beteiligten aufgrund unterschiedlicher Ausbildung, Kenntnisse, Berufs- und Lebenserfahrung und damit auch Intuition mitbringen, sind die eigentliche Stärke der Teamarbeit. Die Unterschiede können auf Alter, Ausbildung und Handlungskonzepten beruhen, aber auch auf Berufserfahrung, Temperament, Konfliktbereitschaft, Beobachtungsfähigkeit, Ausdrucksstärke oder Lebenserfahrung. So kann es für die Arbeit einer kinder- und jugendpsychiatrischen Station nicht nur sinnvoll sein, verschiedene Berufe (Ärztinnen, Psychologinnen, Krankenpfleger, Erzieherinnen, Sozialarbeiterinnen, Musikpädagoginnen), sondern auch verschiedene Lebensalter, Menschen mit Erfahrungen im Ausland und mit anderen Vorberufen zusammenzubringen: Jede/r Einzelne wird seine besonderen Erfahrungen und Sichtweisen einbringen können.

Übung

Welche zehn Ressourcen bringe ich in mein eigenes Team ein? Und welche fünf Ressourcen trägt aus meiner Sicht jede Kollegin/jeder Kollege in das Team bei?

(Wenn Sie diese Übung gemeinsam im Team machen, bietet es sich an, dass Sie dies zunächst jede/r für sich notieren, bevor Sie sich Ihre Notizen gegenseitig mitteilen.)

2. Ein Team hat eine Aufgabe, ein gemeinsames Ziel

Dieses Definitionskriterium schließt ein, dass es sich auch um mehrere Aufgaben und Ziele handeln kann. In der Sozialen Arbeit bestehen Teams in der Regel aus Mitarbeiter/innen einer Einrichtung oder einer Abteilung, die fortlaufend für die Ausgestaltung einer effektiven und effizienten Arbeit

verantwortlich sind: die Kollegen einer Wohngruppe, das Team der Abteilungsleiter einer Behinderteneinrichtung, die Mitarbeiterinnen (Sozialpädagogin, Ärztin, Krankenschwester, Psychologin) in einem Sozialpsychiatrischen Dienst. Sie alle sind dafür verantwortlich, dass ihre Klient(inn)en gut beraten und begleitet sind, dass die Einrichtung in der Öffentlichkeit gut präsentiert wird, dass die finanziellen Bedingungen stimmen, aber auch, dass das Angebot weiterhin aufrechterhalten und nachgefragt wird. Nicht selten gibt es die unterschiedlichsten Aufträge und Erwartungen an ein Team, hinzu kommen die Erwartungen und Aufträge der Teammitglieder selbst (die zunächst nicht unbedingt übereinzustimmen brauchen).

Ebenso ist es möglich, dass Teams mit einer bestimmten Aufgabe betreut werden (Entwicklung einer neuen Konzeption, Aufbau einer Station einschließlich personeller Besetzung), die begrenzt ist und nach deren Erfüllung sich das Team oder die Arbeitsgruppe wieder auflöst. Oder eine Gruppe von Mitarbeiter/innen setzt sich selbst eine Aufgabe (Entwicklung und Durchführung einer gemeinsamen Ferienfreizeit für Betreute innerhalb einer größeren Einrichtung), die nach Erfüllung die Auflösung des Teams zur Folge hat.

Meistens ergeben sich aus einer Aufgabe oder Zielsetzung weitere Aufgaben und Ziele sowie Unter- und Teilziele. Zudem setzen sich Teams zusätzliche weitere Ziele, etwa dass die Zusammenarbeit gut sein und Spaß machen soll, dass sich das Team nach außen gut darstellen will und dass es gegenüber anderen Teams erfolgreich konkurrieren will.

Übung

Benennen Sie die Aufgaben, die Sie als Team haben oder die Ihr Team hat. Sie können nach von außen gesetzten und selbst gesetzten, nach Haupt- und nach Teilzielen unterscheiden. Hilfreich kann dabei sein, sich bei der Auflistung auf höchstens sechs bis zehn Ziele zu beschränken.

3. Ein Team organisiert die eigene Zusammenarbeit

Ein Team hat Strukturen und Regeln, nach denen es sich zusammensetzt, arbeitet, »wirkt« – es ist organisiert. Diese Regeln und Strukturen beziehen sich auf die Zusammensetzung der Mitglieder, die Gestaltung von Abläufen, auf Kommunikationsregeln und so weiter. Es ist möglich, dass diese Strukturen und Regeln ausgesprochen oder auch implizit bestehen.

So wird unterschiedlich entschieden, ob zu einem Team auch die Sekretärin oder die Zivildienstleistenden gehören. Zuweilen werden die gleichen