Kurt Possehl

Management in sozialen Organisationen: Leitung von Teams und teilautonomen Arbeitsgruppen

**Theoretische Grundlagen und
12 Fallbeispiele aus der Sozialen Arbeit**

0 Einleitung

Der Entschluss zu diesem Buch ist aus einem Projekt zur Teamarbeit im Hauptstudium über drei Semester in den Jahren 2004/2005 am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Bremen entstanden. Vorliegendes Buch ist aber kein Projektbericht, wiewohl manche Überlegungen zum und im Projekt auch für das Buch von Bedeutung sind und insofern im Buch gelegentlich auf das Projekt zurückgegriffen wird. Die Herkunft aus einem Hochschulprojekt begründet die Verknüpfung von theoretischen Anteilen, Erfahrungsanteilen und didaktischen Hinweisen.

Ausgangspunkt des Projekts war Teamarbeit. Diese ist keine Erfindung der Neuzeit und hat sich erst recht nicht „aus der Gruppenarbeit (groupwork) als Methode der sozialen Arbeit entwickelt“, wie es in einer Veröffentlichung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (2002, 7) steht. Es lassen sich unzählige historische Beispiele anführen, die den Schluss auf ausgefeilte und gelingende Teamarbeit weit zurück in der Geschichte der Menschheit zulassen (für die Steinzeit z. B. Ahrens 1990, 77 f.; Gutbrod 1975, 55; für das Mittelalter z. B. Blumenthal 1999; Schock – Werner 1999); das ist schließlich auch nicht verwunderlich, da der Mensch bereits aus biologischen, nämlich Überlebensgründen auf Gruppenzugehörigkeit und wirksames Wirken in Gruppen angewiesen ist. Kernelemente von Teamarbeit, z.B. angemessene Kommunikation, Koordination und Kooperation, sind unerlässliche Erfolgsvoraussetzungen zum Überleben gewesen. Insofern scheint Teamarbeit als das koordinierte Zusammenwirken mehrerer Individuen in direkter Interaktion zur Erreichung gemeinsamer Ziele zur (evolutions-) biologischen Grundausstattung des Menschen zu gehören. Ich wage sogar die Hypothese, dass wesentliche Elemente von Teamarbeit, nämlich Koordination und Kooperation, bereits bei Tieren auf hohem Niveau beobachtbar sind. Was die Jetztzeit zur Teamarbeit beigetragen hat, ist höchstens die wissenschaftliche Durchdringung dieser Form der Arbeitsorganisation und deren bewusste, auf den jeweiligen Arbeitskontext abgestimmte Anwendung. In sozialen Arbeitsfeldern mag außerdem teilweise eine emotionale und ideologische Überhöhung dieser Arbeitsform hinzukommen; das ist meines Erachtens aber kein Fortschritt, sondern gut verzichtbar.

Teamarbeit gilt in der Sozialen Arbeit als berufsfeldunabhängige Querschnittstätigkeit. Die Leitung von Arbeits- oder Projektgruppen oder Teams ist häufige Aufgabe von Sozialarbeiterinnen oder Sozialarbeitern im späteren Berufsfeld, z. B. in sozialen Institutionen oder in der Gemeinwesenarbeit; sogar Studierende des Diplomstudienganges Soziale Arbeit übten in ihren studienbegleitenden Erwerbstätigkeiten nicht selten Leitungsfunktionen auf unterer Leitungsebene als „Team-“ oder „Hausleiterin“ aus; Fall 2 „Beförderung / Hausleitung“ in diesem Buch ist ein Beispiel hierfür.

Teamarbeit und die zu ihrer professionellen Steuerung notwendigen Kompetenzen sind nicht nur für Leitungsfunktionen in unteren Leitungspositionen relevant, sondern auch in höheren Leitungspositionen, einerseits natürlich, weil auch dort häufig in Leitungsteams, Arbeitsgruppen usw. gearbeitet wird, andererseits aber vor allem, weil Füh-

ruhrkräfte in übergeordneten Leitungspositionen auf jeden Fall die Leitungs- bzw. Führungsverantwortung für das angemessene Funktionieren nachgeordneter Arbeitsgruppen oder Teams tragen. Aus diesen Gründen wird in diesem Buch die Leitungsperspektive fokussiert, und zwar die der untersten Ebene der Teamleitung, wie sie in den Fallbeispielen angesprochen ist, und, falls möglich und notwendig, auch der nächst höheren Leitungsebenen.

Hauptziel des Buches ist die Vermittlung von Kompetenzen zur professionellen Steuerung von Arbeitsgruppen, Teams usw. als Teilaspekt einer Methodenlehre der Sozialen Arbeit, deren allgemeines Ziel ich als Sicherstellung zweckgerichteten geordneten Handelns in der Berufspraxis bestimme. Wiederkehrender Betrachtungsschwerpunkt sind die mit professionellem Handeln verknüpften *kognitiven* Prozesse beim Akteur; denn geordnetes Handeln setzt geordnetes Denken voraus.

Methodenlehre fasse ich entsprechend dem Begriff „Einsatzlehre“ bei Schläfer (1990, 8) als ein „sehr stark praxisbezogenes Fach“ auf, „in dem gelehrt wird, wie die Kenntnisse und Fertigkeiten aller anderen Ausbildungsfächer in der Einsatzpraxis nutzbringend anzuwenden sind.“ Methodenlehre der Sozialen Arbeit bündelt die Erkenntnisse aus anderen Ausbildungsfächern wie ein Brennglas zum professionellen *Handeln* im Rahmen des jeweiligen Aufgabenspektrums und leistet a) die Integration unterschiedlicher Wissensbestände und b) die Übersetzung von Wissen in Handeln zur Lösung praktischer Probleme, wie es Sommerfeld (2006, 296) anmahnt. Da im Zentrum von Methodenlehre professionelles *Handeln* steht, sind Reflexion und Berücksichtigung handlungstheoretischer Erkenntnisse für jegliche Methodenlehre der Sozialen Arbeit unverzichtbar.

So, wie in der Grundlagenforschung und in der anwendungsbezogenen Praxisforschung empirisches Arbeiten der Königsweg der Forschung ist („empirisch“ selbstverständlich nicht nur im Sinne quantitativer, sondern auch im Sinne qualitativer Forschungsmethoden), **so ist der Königsweg der praktischen Wissensanwendung die Bearbeitung konkreter Fälle**; denn „die Gültigkeit von Ergebnissen der Sozialarbeitsforschung muss sich in der Praxis beweisen“ (H.-A. Schaub 2008, 32), und diese Praxis sind meist konkrete Fälle. Daher werden zwölf bearbeitete und kommentierte Fallberichte zur Teamarbeit in der Sozialen Arbeit vorgelegt als didaktische Grundlage zur Einübung der Umsetzung von Wissen in Handeln, wobei der Schwerpunkt bei der Analyse komplexer Teamsituationen und -abläufe, bei der gedanklichen Entwicklung möglicher Interventionen und bei der nachfolgenden Entschlussfassung zum Handeln liegt.

Die Fälle spiegeln im Wesentlichen Teamarbeit in der Form von teilautonomen Arbeitsgruppen; diese Variante von Teamarbeit ist nur gruppenspezifisch, also nur als Gruppenprozess, nicht angemessen zu erfassen; sie ist vielmehr eine wichtige Schnittstelle zwischen Gruppendynamik, Mitarbeiterführung und Sozialmanagement. Die gruppendynamische Perspektive erscheint daher unangemessen einseitig, fast schon eine Art „Tunnelblick“. Dies ist bei einer Zusammenstellung für Teamarbeit relevanter theoretischer Wissensbestände angemessen zu berücksichtigen.

Das Buch ist in drei Hauptabschnitte gegliedert.

In Hauptabschnitt 1 werden zunächst bestimmte *allgemeine* theoretische Vorannahmen erörtert, die dem Buch zugrunde liegen, und zwar die Rolle von „Theorie“ im Zusammenhang mit Teamarbeit und das didaktische Konzept des Lernens am Fall. Ziel dieses Abschnittes ist es, die wissenschaftstheoretischen Grundlagen zu reflektieren und transparent zu machen, die ich für methodisches Handeln im Bereich Sozialer Arbeit im Allgemeinen und für dieses Buch im Speziellen für relevant halte. Ich bin der Auffassung, dass beim gegenwärtigen Stand der Sozialarbeitswissenschaft im Bereich von Methodenlehre eine solche wissenschaftstheoretische Selbstvergewisserung standardmäßig erfolgen sollte, und verweise auf H.-A. Schaub (2008), der gleich im Anschluss an die Einleitung zu seinem Buch in einem eigenen Kapitel zunächst den „Zusammenhang von Praxis, Theorie und Forschung“ erörtert.

In Hauptabschnitt 2 werden *spezifische* theoretische Grundlagen von Teamarbeit angesprochen, wie sie mir für dieses Buch wichtig erscheinen. Ich beginne mit definitorischen Hinweisen zum Teambegriff und gehe dann auf ausgewählte Aspekte von Teams und Organisation, Gruppendynamik und Leitungstätigkeit einschließlich deren handlungstheoretischen Ausgangspunkts ein.

Der Schwerpunkt des Hauptabschnitts 3 sind die 12 Fallbeispiele. Anhand dieser Fallbeispiele soll zunächst die Integration des Einzelwissens von Hauptabschnitt 2 zum Zweck einer - hypothetischen - Problembewältigung in den geschilderten Fällen demonstriert werden. Nach kurzer Beschreibung methodischer Gesichtspunkte der Fallgewinnung und Fallbearbeitung folgen die Fälle mit den Analysen und Handlungsvorschlägen und abschließend noch einige zusammenfassende methodische Anregungen.

Ein Teil der verwendeten Literatur ist wissenschaftsbasierte Literatur zur Teamarbeit, ein anderer Teil eher erfahrungsgestützte Literatur zu Leitungstätigkeit, Mitarbeiterführung und Sozialmanagement. Deskriptive und normativ – präskriptive Elemente sind nicht sauber getrennt, weder in der beigezogenen Fachliteratur noch in diesem Buch.

Aus dem Projekt sind neun Diplomarbeiten entstanden, von denen sieben in diesem Buch berücksichtigt wurden. Diese sieben Diplomarbeiten sind im Literaturverzeichnis gesondert vermerkt. Projektteilnehmende werden grundsätzlich mit Vor- und Familiennamen zitiert. Besonderer Dank gilt Antje Koopmann für ihre sehr hilfreichen Literaturrecherchen.

Unvermeidlich sind meine beruflichen Erfahrungen mit Arbeitsgruppen in das Buch mit eingeflossen. Dazu gehören unter anderem die maßgebliche Beteiligung an Planung, Durchführung und Begleitung der Neuorganisation des gesamten Stationsdienstes einer großen Justizvollzugsanstalt in Arbeitsgruppen („Teams“) ab 1971 und die vielfältigen Erfahrungen in verschiedensten Arbeitsgruppen, teils in Vorgesetztenfunktion, und nicht zuletzt auch in verschiedenen (nebenberuflichen) militärischen Verwendungen.