

# Teamkompetenz im Studium Sozialer Arbeit

Regina Krczizek; Wolfgang Kühl

## Zusammenfassung

Angesichts der gegenwärtigen Ausformungen von Teamarbeit sowie der durch Ökonomisierung und Entinstitutionalisierung geprägten aktuellen Rahmenbedingungen stellen sich an die Fachkräfte Sozialer Arbeit umfassende Kompetenzanforderungen. Es reicht nicht aus, dass angehenden Sozialpädagogen qua Berufswahl Teamfähigkeit attestiert wird. Nach einer Definition individueller und methodischer Teamkompetenz wird daher das gegenwärtige Ausbildungsangebot an den Fachhochschulen untersucht. Die festgestellten Defizite bilden den Ausgangspunkt für curriculare Überlegungen. Notwendige Innovationen werden im Hinblick auf die systematische Reflexion von Teamerfahrungen der Studierenden in Studium und Praktikum durch Ausbildungssupervision und insbesondere durch die Vermittlung von Methoden professioneller Zusammenarbeit und das Training individueller Teamkompetenz in spezifischen Lehrveranstaltungen vorgeschlagen.

## Abstract

Considering the current forms of team work and the prevailing framework conditions which are characterized by economisation and deinstitutionalisation, social work professionals are required to possess a wide variety of skills and knowledge. It is not sufficient that prospective social workers are attested a capacity for teamwork merely in view of their vocational choice. This is why this article not only provides a definition of individual and methodological team competence but also examines ongoing educational opportunities at universities of applied sciences. The shortcomings detected serve as a starting point for curricular considerations. The authors suggest some necessary innovations with regard to the systematic reflexion of team experiences gained by students during their studies or internships. These suggestions include educational supervision and particularly the introduction of specific courses which convey methods of professional cooperation as well as a training for individual team competence.

## Schlüsselwörter

Teamarbeit – Handlungskompetenz – Studium – Soziale Arbeit – Curriculum – Methode – Training

## 1. Historische Entwicklung und Verbreitung von Teamarbeit

„Nur in den wenigsten Jugendämtern gibt es bisher

Teamarbeit“, so konstatierte der dritte Jugendbericht in den 1970er-Jahren (*BMJFG* 1972, S. 109), während in jüngerer Zeit *Schrappner* und *Thiesmeier* zu der Einschätzung gelangen, dass in der Jugendhilfe Teamarbeit „[...] häufig genutzt [wird] und dies mit langer Tradition“ (*Schrappner; Thiesmeier* 2004, S. 118). Das Zusammenwirken von Fachkräften hat also noch keine allzu lange Tradition und auch über die gegenwärtige Verbreitung gibt es keine gesicherten Daten. Nach einer Befragung von *Klüsche* gehörten nur acht Prozent der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie der Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen Organisationsstrukturen an, die als teamartig bezeichnet werden konnten; 22 Prozent waren in hierarchischen Organisationsformen tätig und 68 Prozent arbeiteten in gemischten Organisationsstrukturen (*Klüsche* 1990).

Die Hintergründe der Einführung von Teamarbeit in der Sozialen Arbeit können hier nicht im Einzelnen dargestellt werden, variieren jedoch in den einzelnen Arbeitsfeldern zwischen

- ▲ der Notwendigkeit interdisziplinärer Fallbearbeitung;
- ▲ der Implementierung neuer Formen kollegialer Beratung;
- ▲ der Übernahme effektivitätsorientierter Kooperationsformen aus der Wirtschaft;
- ▲ der Notwendigkeit kollegialer Unterstützung und Ressourcenbündelung angesichts knapper Kassen und zunehmender Arbeitsverdichtung und Helferbelastung.<sup>1</sup>

Die Ausrichtung der „Berufstätigkeit im Team stellt eine relativ neue Komponente in der Sozialen Arbeit dar. [...] Teamarbeit musste seit den 1960er-Jahren, auch mit Hilfe der Praxisberatung erst mühevoll durchgesetzt werden. Vor allem multiprofessionelle Arbeitsgruppen in Beratungsstellen, Heimen und dem klinischen Bereich erzwingen Teamarbeit. [...] Aber auch in monoprofessionellen Arbeitsgruppen (Kindergarten, Jugendhaus, ASD) erhält die Teamarbeit zunehmend mehr Gewicht. Egal wie die Teamarbeit organisatorisch begründet wird, es ist notwendig, dass die Teammitglieder persönlich und fachlich gut miteinander kooperieren. Durch die Berufsausbildung allein ist diese Situation oft nicht gegeben. Teamarbeit ist damit gleichzeitig ein *fachliches Qualifizierungsverfahren*“ (*Belardi* 1992, S. 113).

## 2. Formen der „Verteumung“

Heute sind nach den empirischen Langzeitbeobachtungen *Schattenhofers* (2006, S. 80 ff.) unterschiedliche Formen der „Verteumung“ anzutreffen, die auch in der Sozialen Arbeit wirksam werden:

▲ *Das Team als Gegenwelt*: Im Rahmen dieses in den 1970er-Jahren initiierten, egalitär orientierten Teammodells wurde Teamarbeit als Mittel der menschengerechten Arbeitsgestaltung und als Gegengewicht gegen nicht mehr zeitgemäße, aber tief verankerte hierarchische Arbeitsformen angesehen. Im Zusammenhang mit sozialen Bewegungen entstanden selbstorganisierte Betriebe, Wohn- und Produktionsgemeinschaften, pädagogische und kulturelle Initiativen. Viele der selbstorganisierten Projekte haben nach einer langen Phase der Basisdemokratie mittlerweile ihre Organisationsstrukturen auf ihre Effektivität hin überprüft und sie verändert, indem sie Führungsfunktionen eindeutiger gestalten.

▲ *Das Team als Hilfsmittel (Projektarbeit und Matrixstruktur in hierarchischen Organisationen)*: Viele hierarchische, fest gefügte Organisationen begannen in den 1980er- und 1990er-Jahren mit Teamarbeit, um gegenüber einer zunehmend komplexeren und veränderten Umwelt handlungsfähig zu bleiben, ohne allerdings die eigenen Strukturen grundsätzlich infrage zu stellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Vorgesetzte werden zwischen ihrer Loyalität zu alten und neuen Zugehörigkeiten hin- und hergerissen und bisweilen auch aufgerieben. Die Mitarbeit in Projekten ist oft eine zusätzliche Arbeit, die neben den eigentlichen Aufgaben geleistet werden muss und die außer der zusätzlichen Belastung oft auch das Misstrauen und die Sorge der Kollegen und Kolleginnen nach sich zieht, dass alte Verpflichtungen nicht eingehalten werden.

▲ *Das Team als Instrument der Rationalisierung*: Vor allem seit Anfang der 1990er-Jahre werden die teilautonome Arbeitsgruppe, das Produktionsteam, das Führungsteam, die Projektgruppe und andere Personalorganisationsformen einerseits zur Steigerung der Effizienz und Effektivität und andererseits zur Humanisierung der Arbeitswelt eingesetzt, weshalb sie auch durch die Gewerkschaften unterstützt werden. Teilautonome Gruppen wurden zunächst in der Automobilindustrie in breitem Ausmaß eingeführt und gehen mit flachen Hierarchien und der Übertragung von Steuerungsaufgaben auf die Teams einher. Diese werden in die formalen Organisationen eingebaut und erhalten einen festen Platz und eine feste Aufgabe. Hierdurch geraten sie unter Druck, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich nicht mehr auf eine einzige Funktion beschränken, sie müssen nicht nur gute fachliche Arbeit leisten, sondern auch Organisations- und Kommunikationsaufgaben übernehmen. Sie müssen mit Angehörigen anderer Berufsgruppen und Hierarchiestufen kooperieren. Sie müssen sich fortlaufend auf neue

Arbeitsbeziehungen, Aufgaben und Teamzugehörigkeiten einstellen und sie müssen nicht nur sich selbst, sondern auch das Team reflektieren und fachlich steuern.

Betrachtet man die Ergebnisse *Schattenhofers* im Zusammenhang mit unseren teambezogenen Supervisionserfahrungen, so wird eine gewisse Ernüchterung, wenn nicht Entzauberung des Teammythos deutlich:

▲ Die alternativen Teams überwinden ideologische Barrieren und schaffen sich – anscheinend ohne allzu große Identitätsverluste – funktionale Leitungsstrukturen, die ihre Überlebenschancen deutlich verbessern.

▲ Die projektbezogene Teamarbeit impliziert eine vielerorts kaum noch „dehnbare“ Flexibilität der Mitarbeitenden und schafft loyalitätsbezogene Irritationen im System, ermöglicht aber auch, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend der variierenden Aufgabenanforderungen in ihren kooperativen Fähigkeiten trainieren.

▲ Letzteres gilt auch für die Verteamung als Rationalisierungsinstrument. Im Hinblick auf die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Humanisierung der Arbeitsbedingungen liegen bisher, insbesondere in der Sozialen Arbeit, keine eindeutigen Evaluationsbefunde vor. Bislang kaum untersuchte „Reibungsverluste“ bis hin zu hohen Mobbing-Risiken (siehe Kapitel 4) stehen möglicherweise Synergieeffekten multidisziplinärer Kooperation gegenüber.

### 3. Ökonomisierung und Entinstitutionalisierung – Herausforderungen für die Selbststeuerung von Teams

Eine Befragung von Fach- und Führungskräften der Sozialen Arbeit (*Krczizek; Kühl* 2008) ergab, dass unter den die eigene Arbeit bereichernden Faktoren die organisatorische Mitgestaltung nicht genannt wird, sondern im Gegenteil neben externen vor allem strukturelle Merkmale der Organisation als belastend empfunden werden. Diesen Befund sehen wir neben den Ökonomisierungsprozessen (*ebd.*, Kapitel 3.1) vor allem vor dem Hintergrund des Phänomens fortschreitender gesellschaftlicher Entinstitutionalisierung (*ebd.*, Kapitel 3.2).

#### 3.1 Ökonomisierung als Kontextvariable von Teams in der Sozialen Arbeit

Zahlreiche Autoren und Autorinnen der Sozialen Arbeit, stellvertretend seien hier *Olk; Otto* (2003) genannt, konstatieren derzeit eine Tendenz, ökonomische Perspektiven gegenüber anderen als die Wirtschaft betreffenden Bereiche der Gesellschaft

einzunehmen, so auch gegenüber der Sozialen Arbeit, und damit soziale Einrichtungen vermehrt unter betriebswirtschaftlichem Vorzeichen zu betrachten und mit betriebswirtschaftlichen Begriffen und Konzepten zu belegen. Insofern droht eine primäre Orientierung an dem, „was finanziell geht“, bei gleichzeitiger Nachrangigkeit der Fachlichkeit im Sinne eines professionellen Identitätsverlustes. Die trügerische Formel des Qualitätsmanagements „gut und billig“ wird nun zunehmend unter primär monetären Gesichtspunkten überdehnt, indem beispielsweise bei Ausschreibungen von Projekten der günstigste Anbieter den Zuschlag erhält, ohne dass Qualitätsaspekte angemessen berücksichtigt würden. Damit geht eine zunehmend kurzfristigere Projektfinanzierung einher, die in vielen Bereichen zu Arbeitsplatzunsicherheit, einer Prekarisierung durch befristete Teilzeitstellen und Honorarverträge, zum Einsatz unqualifizierter Kräfte wie zum Beispiel sogenannter Ein-Euro-Kräfte und von Praktikantinnen und Praktikanten und zu einer entsprechenden Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit führt.

In der Konsequenz entstehen in Teams zunehmend offene oder verdeckte Konkurrenzen. Es kommt zu Ressourcenkonflikten, etwa zwischen den festen Kernen von Teams und den randständigen Mitarbeitenden mit Zeit- und Teilzeitverträgen beziehungsweise unter diesen. Begrenzte Loyalitäten seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber den kurzzeitigen Anstellungsträgern und den jeweiligen Teams könnten unter anderem in Zusammenhang mit der zunehmenden Notwendigkeit stehen, sich als „Arbeitskraftunternehmer“ (Bröckling 2007) organisieren zu müssen.

### 3.2 Entinstitutionalisierung als Kontextvariable von Teams in der Sozialen Arbeit

„In der heutigen, einem raschen Wandel unterworfenen dynamischen Gesellschaft können die traditionellen Institutionen ihrer Aufgabe nicht mehr ausreichend gerecht werden. [...] Man denke beispielsweise an die Schwerfälligkeit, die mit der Einhaltung des Dienstweges in einer bürokratisch hierarchischen Organisation verbunden ist. [...] Es findet also ein Prozess der Entinstitutionalisierung statt. Die festgefühten Strukturen der institutionalisierten Systeme lösen sich langsam auf. Und die Verfügung über ihre systeminternen Prozesse und über die Vernetzung der Systeme mit ihren Umwelten, die bislang via Institutionalisierung der freien Entscheidung der beteiligten Personen entzogen war, fällt wieder an diese zurück [...]. Mit solchen Prozessen der Entinstitutionalisierung hat zwar der Gestaltungsspielraum in den Systemen zugenom-

men, ihr Bestand ist aber um so mehr gefährdet, als er in viel höherem Ausmaß vom Vorhandensein ausreichender kommunikativer, sozialer und organisatorischer Kompetenz der beteiligten Personen und Subsysteme abhängt als jemals zuvor“ (Buchinger; Klinkhammer 2007, S. 63).

Die fortschreitende Entinstitutionalisierung impliziert für die Soziale Arbeit, dass die einzelnen Mitarbeitenden und Teams ihre Arbeitsbedingungen zusätzlich zu ihrer inhaltlichen Arbeit zunehmend selbst organisieren müssen und institutionelle Einmischung in die fachliche Arbeit, aber auch Entlastung durch institutionelle Serviceleistungen mehr und mehr entfallen. So sind beispielsweise Projektakquise (sich als Arbeitskraftunternehmer einen eigenen Arbeitsplatz schaffen), Sicherung materieller Ressourcen durch Fördermittelanträge, Projektsteuerung (Konzeptentwicklung, Initiierung, Monitoring und Evaluation), Teamentwicklung (sinnvolle Arbeitsteilung, Rollenklärung und etwaige Krisenbewältigung), Vernetzungsaktivitäten, Beobachtung der Förderpolitik der Kostenträger und Aktivitäten der Konkurrenzorganisationen, Qualitätsmanagement, administrative Tätigkeiten und Organisation des konkreten Arbeitsplatzes bis hin zum Schreibpapier zu nennen. Die zunehmende Ergebnisorientierung bei gleichzeitiger Entinstitutionalisierung bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermehrte Freiheiten im Rahmen der individuellen Arbeitsgestaltung, vielfach jedoch um den Preis der infolge größerer Selbstverantwortung zunehmenden Arbeitsverdichtung und einer schwerer herstellbaren Work-Life-Balance.

Es sind also nicht nur bei Einrichtungen kleinerer Träger Steuerungsfragen zunehmend auf der unmittelbaren Teamebene zu bearbeiten. Neben fallbezogenen sind also vor allem konzeptionelle sowie finanzierungs- und organisationsbezogene Richtungsentscheidungen notwendig, denn neuerdings erfordert die flexible Sozialunternehmensführung einen Monitoringprozess der Selbst- und Kontextbeobachtung und rasche strategische Entscheidungen. „Waren die Mitarbeiter bisher durch die Institution entlastet, so hängt nunmehr das Gelingen organisatorischen Handelns mehr und mehr von ihrer Kompetenz ab“ (Buchinger; Schober 2006, S. 43). Dies erfordert neben sozialen Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte vor allem einen Balanceakt „zwischen berufsbiographisch entwickelten ‚Sinnkonzepten‘ im Kontext des eigenen Tätigkeitsfeldes auf der einen Seite und notwendiger Kompetenzerweiterung im Zuge der [...] Ökonomisierungsprozesse auf der anderen Seite“ (Siller 2004, S. 40).

#### 4. Was ist Teamkompetenz?

Die dargestellten brisanten Kontextbedingungen Sozialer Arbeit machen die zwingende Notwendigkeit gelingender Kooperation von Fachkräften deutlich. Insofern stellt sich die Frage, wie das fachliche Qualifizierungsverfahren zur Teamarbeit im Sinne von Wissen und Können als Teamkompetenz erlernt werden kann, will man nicht postulieren, dass von Studierenden Sozialer Arbeit a priori erwartet werden kann, dass sie sozial kompetent und daher teamfähig sind. Auch in diesem Falle bliebe die Frage nach der Aneignung der methodischen Grundlagen.

Zunächst ist jedoch der Terminus der Teamkompetenz zu klären, bei dem es sich nach *Hüsgen* um einen „überaus uneinheitlich eingesetzten, wenn nicht überdehnten Begriff“ (*Hüsgen* 2005, S. 62) handelt. Er wird in zweifacher Bedeutung verwendet und kennzeichnet einerseits die Fähigkeit einer Gruppe, als Team kompetent zu kooperieren (*Kriz; Nöbauer* 2002 beschränken den Begriff sogar auf diese Konnotation). Maßnahmen der Teamentwicklung (*Voigt* 2004), Teamberatung (*Sagebiel; Vanhoefer* 2006) und Teamsupervision (*Kühl* 2006) dienen der „Wartung bei laufendem Motor“ und fördern die kollektive Teamkompetenz. Andererseits wird mit dem Terminus Teamkompetenz die Fähigkeit Einzelner bezeichnet, eine gemeinsame Arbeitsaufgabe produktiv mitzugestalten und den Arbeitsprozess mitzusteuern, das heißt „die Kompetenz des Einzelnen zur geeigneten, effektiven, zielgerichteten und letztlich positiv erlebbaren Zusammenarbeit mit anderen“ (*Kleinmann* 2005, S. 14). Auch die individuelle Kompetenz zur Kooperation lässt sich „on the job“ durch Fortbildung (*Behrenberg; Fassnacht* 2004) und Supervision (*Kühl; Pastäniger-Behnken* 1999) fördern.

Dabei ist zunächst die begriffliche Unschärfe zu problematisieren. Die der Management- und Teamentwicklungskultur entnommenen Auflistungen von Merkmalen der Teamfähigkeit sind praxeologisch orientiert und ohne wissenschaftlichen Anspruch im heuristischen beziehungsweise empirischen Sinne. Nach *Hüsgen* (2005, S. 62) unterstreicht die vielfach reproduzierte Auflistung von Merkmalen, „dass eigenschaftstheoretische Ansätze ausgereizt sind. Die Ursache solcher Reihungen liegt im Wunsch nach Erfolgsfaktoren und einfachem Determinismus.“ Demgegenüber haben *Behrenberg; Fassnacht* (2004, S. 79) aufgrund gruppenspezifischer Fortbildungserfahrung und Teilnehmerbefragungen einen durchaus theoretisch fundierten, verhaltensorientierten und damit trainierbaren beziehungsweise lernbaren Ansatz entwickelt. Lernbar sind demnach:

- ▲ die Entwicklung der eigenen *Persönlichkeit* hinsichtlich teamfördernder Persönlichkeitsmerkmale (Offenheit, soziale Flexibilität, Leistungsorientierung und Kooperationsbereitschaft);
- ▲ die Entwicklung von teamfördernden Kognitionen und *Eigenschaften* (Realitätssinn, Geduld, Optimismus und Leistungsmotivation);
- ▲ die Entwicklung von teamfördernden *Verhaltensweisen* (bezogen auf Kommunikation und Metakommunikation, Kooperation, Konflikt und Arbeit);
- ▲ die Entwicklung der eigenen *Diagnose- und Interventionskompetenz* (Wahrnehmen und reflektiertes Handeln) im sozialen System Team.

Als Teilkompetenzen der Fähigkeit, gut mit anderen zusammenzuarbeiten, lassen sich folgende, allerdings wenig trennscharfe Teilkompetenzen ausmachen (*Seelheim* 2006):

- ▲ *Kommunikationsfähigkeit*: „Sicherlich ist die Fähigkeit, sich auszutauschen, sich mitzuteilen, sich gegenseitig verständlich zu machen, äußerst wichtig für die Teamfähigkeit. Denn bevor ein Team überhaupt etwas leisten kann, müssen die Teammitglieder einander auf sachlicher und emotionaler Ebene verstehen. So absolut wichtig Kommunikation im Team auch ist, bleibt sie immer nur eine Vorbedingung. Das Leistungsergebnis kommt nicht zustande, weil die Mitglieder gut kommunizieren, sondern weil sie kooperieren, zu deutsch: weil sie gut zusammenarbeiten, sich in der Arbeit wirkungsvoll ergänzen“ (*Poggendorf; Spieler* 2003, S. 55);
- ▲ *Interaktionsfähigkeit, Kontaktfähigkeit*: Interaktionsfähigkeit kann als die Fähigkeit bezeichnet werden, mit anderen aufgabenorientiert zu interagieren, mit ihnen in Kontakt zu treten. Der Terminus Kontaktfähigkeit wird häufig synonym verwendet. *Kleinmann* (2005) versteht die Fähigkeit zur Wahrnehmung einer anderen Person als Voraussetzung für Kommunikationsfähigkeit;
- ▲ *Kooperationsfähigkeit*: Kooperation wird von *Poggendorf; Spieler* (2003) als jede Form der Zusammenarbeit mit dem Ziel, die Aufgabe gemeinsam zu lösen, verstanden. Nach *Meier* (2006) sind „für Teamarbeit [...] die Kollegen am besten geeignet, die sich kooperativ verhalten, die offen sind für Ideen anderer und gern mit anderen zusammenarbeiten, deren Hauptziel es ist, gemeinsam ein gutes Ergebnis zu erringen“ (*ebd.*, S. 21). Im Umkehrschluss sind also zu stark individualistische beziehungsweise konkurrierende Einstellungen der Teamarbeit eher hinderlich.
- ▲ *Konfliktfähigkeit*: „Die teamfähige Persönlichkeit zeichnet sich weder durch ein erhöhtes Konfliktpotential noch durch völliges Fehlen von Konflikten aus, sondern dadurch, dass sie in der Lage ist, Kon-

flikte auszutragen und zu einem konstruktiven Ende zu bringen“ (Janisch 1994, S. 63). Konfliktfähigkeit setzt wiederum „Kritikfähigkeit im Sinne von Selbst- und Fremdeinschätzung voraus, Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Verarbeitung positiver und negativer Feedbacks“ (ebd.). Allerdings ist noch völlig ungeklärt, welche Kausalkonstellationen dazu beitragen, dass die sozialen Berufe das „mit Abstand größte Mobbingrisiko“ sämtlicher Berufsgruppen tragen (so Meschkutat u.a. 2002, S. 31) und die Mobbing-Quote fast dreifach höher als im Durchschnitt aller Bereiche des Arbeitslebens ist.

▲ **Integrationsfähigkeit:** Die teamkompetente Person sollte in der Lage sein, verschiedene Meinungen, Argumente, aber auch Aspekte wie Herkunft, Alter, Nationalität, Eigenschaften und somit jede Art von Vielfalt nicht nur zu tolerieren, sondern auch integrieren mit dem Team zu verknüpfen.

▲ **Konsenzfähigkeit:** Nach Janisch (1994) geht es darum, im Austausch mit anderen Personen aus verschiedenen Argumenten, Aspekten und Sichtweisen zu einem Konsens zu kommen. Dabei geht es nicht um „faule Kompromisse“ oder die Gleichschaltung von Meinungen, sondern darum, verschiedene Beiträge zu einem sinnvollen Ganzen zusammenzutragen und Vereinbarungen zu treffen, die unter den gegebenen Umständen und Ressourcen die günstigste Strategie darstellen.

Hier ist nicht der Ort, sich mit wissenschaftlichen Begründungen differenziert auseinanderzusetzen. Vielmehr soll die Ausbildungsperspektive im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

## 5. Teamkompetenz in Curricula von Studiengängen Sozialer Arbeit

Es stellt sich die Frage, ob Teamkompetenz erst „on the job“ oder bereits in der Ausbildung von Sozialarbeiterinnen, Sozialarbeitern, Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen als vermittelbares Wissen über methodisches Handeln in Teamkontexten und als individuell zu trainierendes Können erworben werden kann beziehungsweise sollte. Der Wissenschaftsrat sieht in Zusammenhang mit der Bachelorbeziehungsweise Masterstudienreform in der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen einen besonderen Schwerpunkt bei der Einführung dieser neuen Studiengänge (Wissenschaftsrat 2003) und zählt zu diesem Kompetenzprofil insbesondere die „Kommunikations- und Teamfähigkeit“. In einer bundesweiten Befragung von 5 400 Studierenden, 157 Hochschulen und 129 Unternehmen (Gayk, 2005) maßen 60 Prozent der Studierenden, 58 Prozent der Hochschulen und 74 Prozent der Unternehmen der Teamfähigkeit eine besondere Relevanz im Berufsalltag

bei. Es ist anzunehmen, dass Studierende, Lehrende sowie Praktiker und Praktikerinnen der Sozialen Arbeit der Teamfähigkeit zumindest ähnlich hohe Bedeutung beimessen.

In zahlreichen Stellenanzeigen wird dieses Bewerbermerkmal immer wieder genannt. Geht man nicht davon aus, dass es sich um bereits biologisch determinierte beziehungsweise in der (Familien-) Sozialisation entwickelte Eigenschaften handelt, die im Erwachsenenalter nur schwer beeinflussbar sind, so stellt sich die Frage nach dem curricularen Stellenwert in der Ausbildung Sozialer Arbeit. Der Berufsverband Sozialer Arbeit (DBSH) subsumiert die Teamfähigkeit als personale Kompetenz im Rahmen eines umfassenden Konzeptes von Schlüsselkompetenzen Sozialer Arbeit als „Fähigkeit zur Teamarbeit beziehungsweise Kooperation, d.h. die bewusste und kenntnisreiche Beobachtung und Gestaltung von Team- und Kooperationsprozessen“ (Maus u.a. 2008, S. 80). Der Berufsverband spricht sich dagegen aus, „etwa schon vorhandene Kompetenzen als Eingangsvoraussetzungen zu definieren. Vielmehr sollten die Ausbildungsgänge der Sozialen Arbeit dafür sensibilisiert und somit darauf ausgerichtet sein, personale und kommunikative Kompetenzen zu erkennen und gezielt zu fördern. Hierzu sollten die bestehenden Curricula dahingehend überprüft und eventuell modifiziert werden“ (ebd.).

In den „Empfehlungen zur Bestimmung von Basismodulen in Studiengängen der Sozialen Arbeit“ des *Fachbereichstages Soziale Arbeit* (2003) werden jedoch weder Teamarbeit als Lehrgegenstand noch Teamkompetenz als Schlüsselqualifikation benannt. Lediglich im Modul Propädeutik finden sich als Inhalt „Formen studentischer Gruppenarbeit“ und im Modul Selbst- und Fremdwahrnehmung das Stichwort „Gruppendynamische Übungen“. Demgegenüber wird im „Qualifizierungsrahmen Soziale Ar-



**LÖWE®**

### Lösungsorientierte Weiterbildung

Sie sind im sozialen oder lehrenden Bereich tätig, sind Berater, Coach oder Personalverantwortlicher?

Wir vermitteln Ihnen in unserer nebenberuflichen Weiterbildung praxisbezogene Methoden systemisch-lösungsorientierter Gesprächstechniken, die Sie in Ihrer Arbeit mit und für Menschen unterstützen. Gerne informieren wir Sie.

Werner Motzer, Telefon 0 71 64 / 14 72 65 oder per E-mail [info@loewe-weiterbildung.de](mailto:info@loewe-weiterbildung.de)

[www.loewe-weiterbildung.de](http://www.loewe-weiterbildung.de)

beit“, den dasselbe Gremium 2006 verabschiedet hat, immerhin festgeschrieben: Absolventinnen und Absolventen der Bachelor-Studiengänge „besitzen die erprobte Fähigkeit, [...] im Team zu arbeiten“. Absolventinnen und Absolventen der Master-Studiengänge „besitzen Fähigkeiten zur effektiven Führung von Teams“. Damit ist Teamkompetenz zwar als Qualifizierungsziel benannt, jedoch ohne sich adäquat curricular abzubilden.

## 6. Teamkompetenz als Gegenstand der aktuellen Lehrpraxis

Doch werfen wir als nächstes einen Blick auf die Lehr- und Studienrealität an den Fachhochschulen. Meyer und Karaoglanoglu (2006) haben anhand der Vorlesungsverzeichnisse des Sommersemesters 2006 das Lehrangebot von 63 Fachhochschulstudiengängen Sozialer Arbeit bundesweit analysiert. So finden sich als explizite Lehrveranstaltungen zur Teamarbeit folgende Zuordnungen und Denominationen:

- ▲ Organisation sozialer Dienste: „Teamarbeit“ (Uni Bamberg);
- ▲ Trainingsseminar: „Konfliktmanagement im Team“ (EFH Berlin);
- ▲ Studium Generale: „Training erfolgreicher Teamarbeit“ (EFH Berlin);
- ▲ Projektmanagement: „Kommunikation und Teamarbeit in Projekten“ (EFH Berlin);
- ▲ Didaktik und Methodik: „Kooperation in der Teamarbeit“ (FH Dortmund);
- ▲ Übungsseminar: „Sozialkompetenz und Teamarbeit im Bereich des Abenteuersports“ (Katholische Uni Eichstätt-Ingolstadt);
- ▲ Studienschwerpunkt Kinder-/Jugendarbeit: „Gruppen- und Teamarbeit in der Jugendarbeit“ (FH Landshut);
- ▲ Studienschwerpunkt Organisation sozialer Dienste: „Teamentwicklung, Förderung von Teamfähigkeit“ (EFH Nürnberg);
- ▲ Modulsystem Kommunikation: „Teamentwicklung“ (FH Osnabrück);
- ▲ Psychologie: „Teamarbeit professionell gestalten“;
- ▲ „Teamtraining“ (EFH Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum);
- ▲ Handlungsmethoden: „Teamarbeit und Führung – ein gruppenspezifisches Training“ (Uni Siegen);
- ▲ Methoden Sozialer Arbeit: „Teamarbeit – Methoden kollegialer Zusammenarbeit und individuelle Teamkompetenz“ (FH Jena).

In weiteren kommentierten Vorlesungsverzeichnissen waren folgende Hinweise auf die Thematik Teamarbeit als integrierte Bestandteile von Lehrveranstaltungen zu finden:

- ▲ „Gruppendynamisches Arbeiten“ (FH Bielefeld);

▲ Sozialmanagement: „Teamentwicklung“ (FH München);

▲ „Führen und Leiten von Teams und Arbeitsgruppen“ (FH Regensburg);

▲ Organisationslehre: „Teamarbeit und Teamfähigkeit“ (FH Zittau/Görlitz).

Betrachtet man die eruierten Angebote, so wird deutlich, dass die Modulzugehörigkeit der erfassten Lehrveranstaltungen sehr weit streut und in den Veranstaltungsüberschriften eine erhebliche inhaltliche Vielfalt zum Ausdruck kommt. Beides spiegelt die zuvor beschriebene unklare curriculare Zuordnung wieder. Meyer; Karaoglanoglu (2006) konnten insgesamt für das Sommersemester 2006 nur an 15 von 63 der erfassten Fachhochschulstudiengänge Hinweise auf Lehrinhalte zur Teamarbeit feststellen. Berücksichtigt man, dass im Wintersemester weitere, möglicherweise noch einmal so viele Veranstaltungen hinzukommen, so bleibt das Resultat dennoch insgesamt so gering, dass nicht davon auszugehen ist, dass Teamarbeit zum Regelangebot des Studiums Sozialer Arbeit gehört, zumal einige Angebote als Bestandteil von spezifischen Studienschwerpunkten des Sozialmanagements nur einem sehr eingeschränkten Kreis von Studierenden zugänglich sein dürften. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Ausbildungsangebot das zuvor skizzierte Anforderungsprofil kaum auf breiter Basis abbildet.

## 7. Überlegungen zu curricularen Konsequenzen

Nehmen wir die oben dargestellten gegenwärtigen Rahmenbedingungen und Kooperationsanforderungen Sozialer Arbeit zum Ausgangspunkt curricularen Überlegungen, so lässt sich neben der individuellen Teamkompetenz und dem Training von Kooperationsmethoden die zunehmende Notwendigkeit von Teamsteuerungskompetenzen durch das Team beziehungsweise die einzelnen Teammitglieder selbst konstatieren. Bereits von den Bachelor-Studierenden sollten entsprechende Kompetenzen erworben werden, auch wenn im „Qualifizierungsrahmen Soziale Arbeit“ des Fachbereichstages die Kompetenzen der Teamführung dem Masterstudium zugeordnet sind. Am Lernort Hochschule bieten die gemeinsame Produktion von Studien- und Prüfungsleistungen, ferner Fall- und Projektanalysen, Praxis- und Forschungsprojekte und methodische Übungen (etwa der Gesprächsführung, sozialen Gruppenarbeit etc.) ein umfangreiches und differenziertes Erfahrungs- und Trainingsfeld der individuellen Kooperation. Allerdings mangelt es an angeleiteter Reflexion. Soweit im Bachelorstudium ein Mentoring-Programm installiert ist (so auch an der FH Jena), können hierin

auch die Kooperationserfahrungen ressourcen- und kompetenzorientiert reflektiert werden.

Das vom *Fachbereichstag Soziale Arbeit* (2003) vorgeschlagene Basismodul 18 „Selbst- und Fremderfahrung“ intendiert: „Der Studierende soll für die personenspezifischen, emotionalen und kognitiven Strukturen des Helfers sensibilisiert werden.“ Auch wenn hier die Teamkompetenz nicht explizit als Lernziel benannt wird, bietet dieses Modul in seiner skizzierten Grundkonzeption durchaus die Gelegenheit zum Erwerb entsprechender basaler personaler und kommunikativer Kompetenzen. Allerdings ist zu vermuten, dass dieses Modul angesichts der erforderlichen geringen Gruppengröße nur schwer realisierbar sein dürfte, zumal ein grundlegendes Hindernis zu konstatieren ist: „Die bisherige Konzeption von hochschulischer Ausbildung vernachlässigt den Aspekt der Erfahrung. Erfahrung wird als vorwissenschaftlich und dem Alltagsdenken zugehörig betrachtet. [...] Die Ausbildung verläuft vielmehr eingleisig und reduziert sich auf die Vermittlung theoretischen Wissens“ (Ackermann; Seck 1999, S. 209). Auch die Umstellung der Diplom- auf Bachelorstudiengänge lässt diesbezüglich keine Verbesserungen erkennen. Letzteres dürfte auch für ein weiteres Lernarrangement im Studium Sozialer Arbeit zutreffen, die Ausbildungssupervision „als systematischen Ort der Reflexion persönlicher Anteile und Motive, subjektiver Bedeutungen und sinnlicher Wahrnehmungen und damit der Integration objektiven Wissens und subjektiver Disposition und Erfahrung“ (Effinger 2005, S. 4). Ohne hier über aktuelle bundesweite Daten zu verfügen, ist zu vermuten, dass im Zusammenhang mit der erfolgten Reduzierung der Studienzeiten auf sechs bis sieben Semester eine Kürzung der Berufspraktika oder deren Ausgliederung aus dem Studium erfolgt ist, die auch zu einer Reduzierung der Ausbildungssupervision geführt hat.

Im Hinblick auf die Reflexion von Teamerfahrungen im Berufspraktikum kommt der Ausbildungssupervision allerdings nach wie vor besondere Bedeutung zu. In der Ausbildungssupervision können diese gruppendynamischen Teamkonstellationen, Rollen- und Loyalitätsanforderungen etwa durch Teamskulpturen, Soziogramme oder durch die Bearbeitung der Frage „Was müsste ich tun, um aus Sicht der Teammitglieder ein schlechter Praktikant zu sein?“ fokussiert werden. Die Analyse von Teamdynamiken bietet Praktikantinnen und Praktikanten die Lernchance, ihre individuelle Teamkompetenz erfahrungsbezogen und theoriegestützt zu erweitern, indem etwa auf Teamrollenkonzepte (Belbin 1993), Teamsteuerungsansätze (Buchinger; Schober 2006), systemi-

sche Teamkonzepte (Herwig-Lempp 2004) Bezug genommen wird. Darüber hinaus sollten einem breiteren Kreis von Studierenden Lehrveranstaltungen zur Teamarbeit angeboten werden. Diese sollten sowohl auf methodisches Wissen und Können fokussiert sein wie erfahrungsbasiert und übungsbezogen die individuelle Teamkompetenz fördern.

Teamdefinitionen sollten den Studierenden die historisch entwickelten, in den einzelnen Arbeitsfeldern variierenden Formen der „Verteamung“ angesichts der Kontextvariablen der Ökonomisierung und Entinstitutionalisierung verdeutlichen (siehe Kapitel 2). Wenn auch die wissenschaftlichen Grundlagen der Teamarbeit noch in den Kinderschuhen stecken, lassen sich durchaus die methodischen Basiselemente von Teamarbeit vor allem vor dem Hintergrund systemischer Konzepte (Herwig-Lempp 2004, Sagebiel; Vanhoefer 2006) und gruppendynamischer Ansätze (Velmering u.a. 2004), ergänzt durch Konzepte der Teamentwicklung (Dick; West 2005, Stumpf; Thomas 2003) und Teamsteuerung (Buchinger; Schober 2006) und die Spezifika von Projektteams (Hüsgen 2005) vermitteln.

Besondere Bedeutung messen wir den Kompetenzen der Moderation von Teambesprechungen (Kießling-Sonntag 2005) und Fallberatungen bei. Letztere können insbesondere durch das Reflexionsinstrument der Intervision, der sogenannten kollegialen Beratung, qualifiziert werden, in dem sich Fachkräfte nach einer spezifischen methodischen Struktur wechselseitig beraten (Kühl 2007). Die individuelle Teamkompetenz der Studierenden lässt sich in der Lehrveranstaltung durch die Thematisierung der individuellen, sozialisationsbedingten Gruppen- und Rollenerfahrungen und durch Übungen zur Selbstbeziehungsweise Fremdwahrnehmung sowie zu teamfördernden Verhaltensweisen (Behrenberg; Fassnacht 2004) erweitern.

## 8. Fazit

Zusammenfassend kommen wir zu folgendem Ergebnis: Die aus den dargestellten Kooperationsanforderungen der Sozialen Arbeit abzuleitenden individuellen Teamkompetenzen gilt es im Studium der Sozialen Arbeit durch Reflexionslernen zu erweitern beziehungsweise zu vertiefen, wozu sich vor allem die Ausbildungssupervision eignet. Ebenso sollte die methodische Teamkompetenz zukünftig im Rahmen entsprechender Lehrveranstaltungen in einem Umfang gefördert und trainiert werden, der über das bisherige Maß hinausgeht. Zu einer weiteren curricularen Ausdifferenzierung sind entsprechende Lehrevaluationen erforderlich.

## Anmerkung

1 In den Sozialwissenschaften nehmen in den 1920er-Jahren Max Weber (1927), Georg Herbert Mead (1934) u.a. auf Sportteams Bezug zur Erklärung von Grundlagen des sozialen Zusammenspiels, in einer Zeit, in der das Wort „Team“ (englisch: Nachkommenschaft, Familie, Gespann) in Sport und Wirtschaft verwendet wurde.

## Literatur

**Ackermann, F.; Seeck, D.:** Der steinige Weg zur Fachlichkeit. Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit. Hildesheim/ Zürich/New York 1999

**Behrenberg, A.;** Fassnacht, M.: Erwerb von Teamkompetenz in Gruppendynamischen Weiterbildungen. Ergebnisse einer Untersuchung zur Nachhaltigkeit gruppendynamischen Lernens. In: Velmering, C. u.a. (Hrsg.): a.a.O. 2004, S. 74-93

**Belbin, R.M.:** Team roles at work: A strategy for human resource management. Oxford 1993

**Belardi, N.:** Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn 1992

**BMJFG – Bundesministerium für Jugend, Familie, Gesundheit:** Dritter Jugendbericht. Bonn 1972

**Bröckling, U.:** Das unternehmerische Selbst. Frankfurt am Main 2007

**Buchinger, K.;** Klinghammer, M.: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart 2007

**Buchinger, K.;** Schober, H.: Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Stuttgart 2006

**Effinger, H.:** Ausbildungssupervision als Schanierstelle von Theorie und Praxis. In: Supervision, 1/2005, S. 3-7

**Fachbereichstag Soziale Arbeit:** Empfehlungen zur Bestimmung von Basismodulen in Studiengängen der Sozialen Arbeit. Beschluss vom 3.12.2003. Mönchengladbach 2003

**Fachbereichstag Soziale Arbeit:** Qualifizierungsrahmen Soziale Arbeit, verabschiedet vom Fachbereichstag in Berlin am 31.5.2006 (Bartosch, U.; Maile, A.; Speth, C. u.a. Arbeitsgruppe Qualifizierungsrahmen Soziale Arbeit des FBTS)

**Gayk, F.:** Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert. In: Karriereführer Hochschulen. 1/2005, S. 22 ff.

**Herwig-Lempp, J.:** Ressourcenorientierte Teamarbeit. Göttingen 2007

**Hüsgen, M.:** Projektteams. Göttingen 2005

**Janisch, W.:** Teamfähig sein. In: Personenzentriert 2/1994, S. 58-64

**Kießling-Sonntag, J.:** Besprechungsmanagement. Berlin 2005

**Kleimann, A.:** Teamfähigkeit. Schorndorf 2005

**Klüsche, W.:** Professionelle Helfer. Aachen 1990

**Krczizek, R.;** Kühl, W.: Beratungsbedarf für Fachkräfte im sozialen Bereich/Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – zwei empirische Bedarfsanalysen. In: Jenaer Schriften für Sozialwissenschaft 1/2008. Internet: [www.sw.fh-jena.de](http://www.sw.fh-jena.de)

**Kriz, W.;** Nöbauer, B.: Teamkompetenz. Göttingen 2002

**Kühl, W.:** Systemische Teamsupervision in der Heimerziehung. In: Jugendhilfe 5/2006, S. 235-241

**Kühl, W.:** Intervision: billig, aber auch gut? Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 1/2007, S. 38-47

**Kühl, W.;** Pastäniger-Behnken, C.: Supervision in Thüringen – eine erste Evaluation im Bereich der Sozialen Arbeit. In: Kühl, W.; Schindewolf, R. (Hrsg.): Supervision und das Ende der Wende. Leverkusen 1999

**Maus, F.;** Nodes, W.; Röh, D.: Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit. Schwalbach 2008

**Mead, G.H.:** Mind, self and society. Chicago 1934

**Meier, R.:** Erfolgreiche Teamarbeit. 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder. Offenbach 2006

**Meschkatat, B.;** Stackelbeck, M.; Langenhof, G.: Der Mobbing-Report. Dortmund/Berlin 2002

**Meyer, B.;** Karaoglanoglu, H.: Effektive Teamarbeit – gruppendynamische Prozesse verstehen und nutzen. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Jena, 2006

**Minsen, H.:** Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation. München 1999

**Oik, T.;** Otto, H.U. (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. München 2003

**Poggendorf, A.;** Spieler, H.: Teamdynamik. Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen. Paderborn 2003

**Sagebiel, J.;** Vanhoefer, E.: Es könnte auch anders sein. Systemische Varianten der Teamberatung. Heidelberg 2006

**Schattenhofer, K.:** Teamarbeit jenseits der Idealisierung – Eine Untersuchung. In: Edding, C.; Krauss, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen 2006, S. 77-94

**Schrappner, C.;** Thiesmeyer, M.: Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Velmering, C. u.a. (Hrsg.): a.a.O. 2004, S. 118-132

**Seelheim, T.:** Teamfähigkeit und Performance: Auswirkungen der Gruppenzusammensetzung nach Persönlichkeitsmerkmalen auf die Leistung einer Gruppe. Hamburg 2006 (unveröffentlichte Hausarbeit)

**Siller, G.:** Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse. In: Buer, F.; Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden 2004

**Stumpf, S.;** Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen 2003

**Dick van, R.;** West, M.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen 2005

**Velmering, C. u.a. (Hrsg.):** Teamarbeit. Weinheim 2004

**Voigt, B.:** Team und Teamarbeit. In: Velmering, C. u.a. (Hrsg.): Teamarbeit. Weinheim 2004, S. 157-207

**Weber, M.:** Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1927

**Wissenschaftsrat:** Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und Abschlüsse (Bakkalaureus/Bachelor – Magister/Master in Deutschland Rs. 4418/00. Berlin 21.1.2003