

Module angewandter Psychologie

Herausgegeben von J. Hartung
und K. Fröhlich-Gildhoff

Hans-Jürgen Balz, Erika Spieß

Kooperation in sozialen Organisationen

Grundlagen und Instrumente
der Teamarbeit

Ein Lehrbuch

Kohlhammer

Module angewandter Psychologie

Herausgegeben von

Johanna Hartung

Klaus Fröhlich-Gildhoff

Hans-Jürgen Balz
Erika Spieß

Kooperation in sozialen Organisationen

Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit

Ein Lehrbuch

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© 2009 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-019406-2

Geleitwort

Niemand lebt als Robinson. Wir alle befinden uns in Kontakt mit anderen Menschen, kooperieren mit vielen, um bestimmte Ziele zu erreichen oder stehen im Konflikt mit ihnen, weil wir unvereinbare Handlungspläne verfolgen. Meist gehören wir auch verschiedenen Gruppen an – sowohl in der privaten Lebenswelt als auch auf dem Feld der Erwerbsarbeit. Da ist die Familie, der Freundeskreis, die Projektgruppe, die Abteilung oder das Netzwerk von Ratsuchenden und -gebenden, Kunden oder Klienten.

Die einschlägige Forschung zeigt deutlich, dass zumindest im Feld des beruflichen Handelns Kooperationen – und damit auch Konflikte und Teamarbeit beständig zunehmen. Die Gründe sind vielfältig, z. B. sind Aufgaben so komplex, dass ein Einzelner sie auch bei bester Qualifikation nicht mehr bewältigen kann oder weil bei einer Unternehmenskooperation die verschiedenen Partner repräsentiert sein müssen. All dies gilt für den Bereich der Wirtschaft, für öffentliche Verwaltungen, aber auch für soziale Einrichtungen. Herkömmliche Grenzen werden dabei gesprengt, z. B. dadurch, dass Kunden aus der passiven Rolle heraustreten und aktiv mit dem Hersteller bei der Produktentwicklung kooperieren oder in der personenbezogenen Dienstleistung, wenn Dienstleister und Dienstleistungsnehmer gemeinsam Problemlösungen erarbeiten.

Bedenkt man dies, so kommt das Buch von Hans-Jürgen Balz und Erika Spieß: „Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit“ zu einem guten Zeitpunkt. Der Autor und die Autorin – einerseits im Feld der psycho-sozialen Arbeit, andererseits in jenem der Organisations- und Wirtschaftspsychologie beheimatet –, haben selbst durch die Erstellung dieses Lehrbuchs Kooperation praktiziert und dadurch eine breite Perspektive der Betrachtung gewonnen. Dies schlägt sich sowohl innerhalb der Themenvielfalt als auch in der didaktischen Konzeption nieder. So geht es einerseits um theoretische Grundlagen; man erfährt Fundiertes über Theorien der Kooperation, des Konflikts, der Gruppen- und Teamarbeit und auf der anderen Seite höchst Anschauliches über die Praxis der Kooperation innerhalb von Arbeitsgruppen, in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, in der interkulturellen Zusammenarbeit. Dabei werden sowohl breites Basiswissen als auch konkrete Instrumente für das praktische Handeln vorgestellt, wobei gleichermaßen das Erfassen des Ist-Zustandes, z. B. die Teamdiagnostik, als auch die Intervention, z. B. die Teamentwicklung, anschaulich vermittelt werden.

Noch weiter konkretisiert wird dies im Anhang, wo man Instruktionen zu Übungen findet, um allein oder in Gruppen die eigene Situation zu reflektieren und um sich selbst oder das Team zielorientiert zu entwickeln.

Das Buch ist hilfreich für Studierende, die sich in die Grundlagen der Kooperation und Teamarbeit einlesen wollen. Es stellt Lehrenden aufschlussreiche Beispiele zur Verfügung und hilft dem Praktiker durch die Vorstellung bewährter Methoden bei der Lösung von Problemen.

Ich wünsche allen Lesern dieses Buches und damit auch dem Autor und der Autorin viel Erfolg!

München 2008

Lutz von Rosenstiel

Inhalt

Geleitwort	5
1 Einführung	11
1.1 Praxisbeispiel einer Teamentwicklung	11
1.2 Das Team – zwischen Idealisierung und Pragmatismus.....	14
Theoretische Grundlagen	19
2 Grundlagen der Kooperation	19
2.1 Ebenen von Kooperation	20
2.2 Kommunikation und Entscheidung.....	28
2.2.1 Kommunikation	28
2.2.2 Entscheidungen	33
2.3 Ziele und Formen von Kooperation	34
2.4 Bedingungen von Kooperation	37
2.4.1 Die Rolle der Führung.....	37
2.4.2 Die Rolle von Gesellschaft und Kultur	40
2.5 Kooperation in Netzwerken	44
3 Konflikte und Konfliktlösung	47
3.1 Erklärungsansätze für Konflikte.....	47
3.2 Formen der Konfliktbewältigung.....	48
4 Soziale Dienstleistungen als Gegenstand der Kooperation	51
4.1 Begriffsbestimmung und Systematik	51
4.1.1 Merkmale von Dienstleistungen	51
4.1.2 Die Dienstleistungsbeziehung	55

4.2	Strukturelle Probleme bei der Erzeugung sozialer Dienstleistungen ...	61
4.2.1	Die Auftragsituation	61
4.2.2	Das Technologieproblem	62
4.2.3	Das Selbstverständnis sozialer Organisationen	65
4.3	Emotionsregulation und personenbezogene Dienstleistungen	71
4.3.1	Emotions- und Gefühlsarbeit	72
4.3.2	Interaktionsarbeit	73
4.4	Regulationsanforderungen und Belastungsfaktoren	77
4.4.1	Allgemeine Regulationsanforderungen bei sozialen Dienstleistungen	77
4.4.2	Stress und Ressourcen	81
4.4.3	Burnout	87
5	Arbeitsgruppen als eine Form der Kooperation	93
5.1	Vorformen von Gruppenkooperation – die Anwesenheit anderer.....	93
5.2	Soziale Gruppe, Arbeitsgruppe und Team	95
5.2.1	Merkmale sozialer Gruppen	95
5.2.2	Unterscheidung zwischen Arbeitsgruppe und Team.....	97
5.2.3	Systematisierung von Gruppen.....	101
5.2.4	Spezielle Formen von Arbeitsgruppen	106
5.3	Prozessgewinne und -verluste in Arbeitsgruppen	111
5.3.1	Koordination der Einzel- und Gruppenaktivitäten.....	111
5.3.2	Motivationale Faktoren der Gruppenaktivitäten	112
5.3.3	Einfluss von Gruppenaktivitäten auf Entscheidungs- und Gedächtnisprozesse	116
5.4	Gruppenbildung und Gruppenrollen	120
5.4.1	Prozesse in der Gruppenbildung	120
5.4.2	Gruppenrollen	124
	Exkurs: Modelle zur Beschreibung von Teamarbeit	130
5.5	Teamdiagnostik	133
5.5.1	Ziel der Teamdiagnostik.....	133
5.5.2	Gegenstand der Teamdiagnostik	134
5.5.3	Methodisches Vorgehen	135
5.5.4	Instrumente der Teamdiagnostik	135
5.5.5	Fazit und offene Fragen	137

Interventionsformen und Methoden	140
6 Strategien zur Weiterentwicklung von Kooperation und Gruppenarbeit	140
6.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung	140
6.2 Ziel und Inhalt von Teamentwicklung	144
6.3 Beitrag der Weiterbildung zur Teamkooperation	155
6.4 Supervision in der Klienten- und Teamarbeit	163
6.5 Intervision als Raum kollegialer Reflexion	171
7 Instrumente zur Gestaltung von Kooperation	180
7.1 Besprechungs- und Konferenzgestaltung	180
7.1.1 Funktion von Besprechungen	181
7.1.2 Strukturaspekte von Besprechungen	186
7.2 Konfliktmanagement	189
7.3 Selbstmanagement und Selbstführung	193
Anhang	202
Glossar	202
Literatur	208
Stichwortverzeichnis	227
Anhang A Selbstreflexion zum Praxisbeispiel	232
Anhang B Instruktion zu den Übungen	235
Teamogramm	235
Teamaufstellung	236
Anhang C Zielformulierung in der Teamarbeit	238
Kriterien für eine effektive Zielformulierung	239
Das Auftragskarussell	240
Der Bestärkerkreis	241
Mein Handwerkswappen	242
Anhang D Weitere Übungen	243
Mindmap – Visualisieren gelingender Teamarbeit	243
Phasen der Projektentwicklung – die Disney-Strategie	244

Fragen zur Selbstüberprüfung und Empfehlungen für weiterführende Literatur am Ende jedes Kapitels

1 Einführung

1.1 Praxisbeispiel einer Teamentwicklung

An den Anfang möchten wir einen Erfahrungsbericht aus der Teamentwicklung stellen. Das Beispiel zeigt, wie ein konkreter Konflikt bearbeitet wird und wie soziale Kooperation durch professionelle Intervention gesteuert werden kann.

Teamentwicklung in einer Jugendhilfeeinrichtung

Seit einem Jahr arbeitete ich in einem Wohngruppenteam einer größeren Jugendhilfeeinrichtung als Supervisor. Der Leiter der Gesamteinrichtung bat mich um ein Gespräch und schilderte mir das Problem in einem ambulanten Team der sozialpädagogischen Familienhilfe seiner Einrichtung. Hier sei das Arbeitsklima sehr schlecht und der Krankenstand vergleichsweise hoch. Auch komme es in letzter Zeit gehäuft zu Klagen über mangelnde Kooperationsbereitschaft und fehlende Absprachen.

Mit diesen Informationen und einem Auftrag der Einrichtungsleitung zur Unterstützung der Teamarbeit ausgestattet, verabredete ich mit dem Leiter des Familienhilfeteams den Besuch einer Teamsitzung. Nach einer persönlichen Vorstellung unterbreitete ich das Angebot, an Fragen der Teamkooperation und -kommunikation zu arbeiten. Die anwesenden 7 Teammitglieder (2 Mitarbeiter waren erkrankt) begrüßten die Idee. Man habe im letzten Jahr in zwei Supervisionssitzungen, der sonst auf die Beratungsfälle konzentrierten Supervision, Teamprobleme besprochen. Hierdurch sei es aber nur kurzzeitig zu Verbesserungen des Arbeitsklimas gekommen. *Ich sah mich so auch mit einem Auftrag durch das Team ausgestattet, an dessen Präzisierung jedoch noch zu arbeiten war.*

Nach der Vorstellung der Arbeitsweise bei Teamentwicklungsmaßnahmen (s. Kapitel 6.2) wurden Einzelinterviews zur Problemanalyse (Ist-Zustand), eine Besprechung der Ergebnisse (Feedback und Handlungsplanung) und ein erster eintägiger Workshop (Trainingsphase) vereinbart. Die Problemanalyse in den Einzelinterviews ergab als Problemschwerpunkte: die Unklarheit über die Aufgaben und Kompetenzen der Teamleitung, die Unsicherheit zweier neuer Kollegen über ihren Platz in dem sonst aus „alten Hasen“ bestehenden Team und den Konflikt zwischen

zwei „Streithähnen“ im Team. Die Mitarbeiter¹ zeigten sich unzufrieden mit der Struktur der Teamsitzungen, dem Übermaß an organisatorischen Inhalten und dem Mangel von fachlichen Themen. Im ersten Feedbackgespräch mit dem Team, an dem auch die während der ersten Teamsitzung erkrankten Kollegen teilnahmen, mischte sich Betroffenheit über die offen gewordenen Konflikte mit einer optimistischen Stimmung, sich nun an die (Veränderungs-)Arbeit machen zu wollen. Das Motto des ersten Workshops wurde mit „Unsere Teamrollen“ überschrieben. Parallel – um erste Erfolge der gemeinsamen Veränderungsbemühungen zu organisieren und erlebbar zu machen – wurde eine Maßnahmenliste erstellt, die kleinere Probleme im Teamalltag benannte (vom Nachkaufen von Materialien bis zum Sammeln der Ideen für Besprechungspunkte zur Teamsitzung) und Verantwortlichkeiten für dessen Beseitigung bzw. Umsetzung festlegte.

Der erste ganztägige Workshop „Unsere Teamrollen“ fand dann in einem separaten Weiterbildungshaus statt. Nach einer Begrüßungs- und Einstimmungsphase (Warming-Up) wurde in unterschiedlichen Konstellationen von Gesamtgruppe, Kleingruppen und Paarübungen gearbeitet. Eine Übung, die sich der Geschichte des Teams zuwendete, war das Teamogramm – eine Zeitlinie zum Thema: Wer kam wann, mit welcher Idee zur Arbeit in der Familienhilfe in das Team? Ausgangspunkt für die Teamarbeit bildete der Bestand gemeinsamer Teamziele. Deshalb beschäftigte sich eine Gesprächsrunde zur Teamreflexion mit den Leitfragen: Wo arbeiten wir gemeinsam? Wo brauchen wir einander? Eine weitere Übung griff die wechselseitige Wahrnehmung der Rollen im Team auf. Sie bestand aus der Rückmeldung zu den von anderen Teammitgliedern wahrgenommenen Stärken eines Mitarbeiters. Leitfrage war: Was schätze ich an ...? Abschließend führten wir eine Teamaufstellung durch. Hier ging es um eine räumliche Darstellung der Teamkonstellation (Frage: Wer steht wie nah/fern zu wem? s. Anhang B; dazu auch Faulstich, 2007).

Das vier Wochen danach durchgeführte zweite Feedbackgespräch, ein Gruppengespräch auf Grundlage schriftlicher Befragung, ergab für alle Teammitglieder ein deutlich verbessertes Teamklima und für die „neuen“ Kollegen eine größere Sicherheit in der eigenen Rolle. Als nächstes Workshop-Thema wurden die Teamkommunikation und die Regeln für die Teamarbeit vereinbart. *Auf meiner Nachhausefahrt dachte ich bereits über hilfreiche Übungen zur Gruppenkommunikation nach ...*

Der Praxisbericht spricht einige in der Kooperation und Teamarbeit häufig zu findende Problemstellungen an und beschreibt die Interventionen einer Teamentwicklungsmaßnahme (Reflexion und eingesetzte Methoden s. Anhang). Der Bericht soll uns als Problemanriss für das Lehrbuch dienen, in dem theoretische Grundlagen und Methoden zur Förderung gelingender Kooperation in sozialen Organisationen zusammengetragen sind. Die Kapitel 2 und 3 stellen die allgemeinen und theoretischen Grundlagen von sozialer Kooperation und sozialen Konflikten auf der Basis empirischer Forschung dar. Es wird auf die verschiedenen Ebenen von Kooperation, Theorien und Prinzipien von Kommunikation und Entscheidungen sowie die Ziele

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden jeweils die männliche Form verwendet. Es sind dabei Männer und Frauen in gleicher Weise gemeint.

und Formen von Kooperation eingegangen. Als zentrale Bedingungen von Kooperation werden die Rolle der Führung und die Bedeutung von Kultur und Gesellschaft vorgestellt.

Das Schlagwort von der „Dienstleistungsgesellschaft“ verweist auf die zunehmende Bedeutung, die diesem Sektor der Erwerbsarbeit in der Gesellschaft zukommt. Wir behandeln in Kapitel 4 personenbezogene Dienstleistungen als Gegenstand der Kooperation und spezifische strukturelle Probleme bei der Erzeugung sozialer Dienstleistungen wie beispielsweise die Auftragsituation oder den Einfluss des Selbstverständnisses sozialer Organisationen. In der Dienstleistungsproduktion spielen Emotionen und Gefühle eine herausragende Rolle. Insofern werden die Besonderheiten der Emotionsregulation bei personenbezogenen Dienstleistungen und die dabei auftretenden spezifischen Belastungsfaktoren vertieft.

Arbeitsgruppen als die typische Struktur der Kooperation sind Gegenstand von Kapitel 5. Zur Begriffsklärung werden Gruppen, Arbeitsgruppen und Teams kontrastiert und ein Systematisierungsversuch der Gruppen unter entwicklungsgehistorischen, zeitlichen und strukturellen Aspekten, sowie als Arbeits-, Innovations- und Entscheidungsteams vorgenommen. Die Bildung von Teams ist mit der Erwartung einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Seiten der Organisationsleitung verbunden. Mit den Quellen von Prozessgewinnen und -verlusten in Gruppen beschäftigt sich Kapitel 5.3. Koordination der Gruppenaktivitäten, motivationale Faktoren, kognitive Aspekte, wie Gruppen sich bilden und welche Gruppenrollen es gibt, wird in Kapitel 5.4 ausgeführt, gefolgt von einem Exkurs über Modelle der Teamarbeit. Die Teamdiagnostik, ihre Zielsetzung, das methodische Vorgehen und Instrumente beschließen das Kapitel.

Strategien zur Weiterentwicklung von Kooperation und Gruppenarbeit werden in Kapitel 6 vorgestellt. Dazu gehören die Grundlagen der Organisationsentwicklung, Ziele und Inhalte von Teamentwicklung, der Beitrag der Weiterbildung, die Supervision in der Klienten- und Teamarbeit und die Intervention als Raum kollegialer Reflexion. Als exponierte Themen zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation werden in Kapitel 7 die Besprechungs- und Konferenzgestaltung, das Konfliktmanagement, das Selbstmanagement und die Selbstführung behandelt.

Warum noch ein Buch zur Teamarbeit?

Bei der Analyse von Chancen und Risiken für gelingende Kooperation in sozialen Organisationen integriert das Lehrbuch drei Zugänge: das *Wissen* über Voraussetzungen von Kooperation und Konflikt, die *Analyse* des Arbeitsgegenstandes personenbezogener Dienstleistungen und die *Beschreibung* von Arbeitsgruppen mit ihren Strukturen und ihrer Eigendynamik. Kooperation wird auf der interpersonellen Ebene betrachtet, wobei drei verschiedene Interaktionen im Fokus stehen: Kooperation zwischen Klienten und Mitarbeitern, zwischen Mitgliedern eines Teams und zwischen Mitgliedern von Organisationseinheiten einer oder verschiedener Organisationen. Der Methodenteil bündelt Grundlagen zentraler Interventionsstrategien zur Weiterentwicklung der Teamarbeit und vertieft wichtige Gestaltungsfragen der Kooperation. Als Lehrbuch weist es sich auch dadurch aus, dass jedes Kapitel Fragen zur Selbstüberprüfung und vertiefende Literatur zum Selbst-

studium enthält. Im Anhang erfolgt eine Reflexion des Praxisbeispiels und die in der Teamentwicklung verwendeten Übungen werden dargestellt. Mit einem Glossar und Stichwortverzeichnis möchten wir Ihnen als Leser und Leserinnen die Orientierung erleichtern.

1.2 Das Team – zwischen Idealisierung und Pragmatismus

Mit dem Teambegriff werden sehr unterschiedliche Vorstellungen verbunden. Jeder erinnert sich an das siegreiche Lachen und die Freude der deutschen Fußball- und Handballnationalmannschaft, denkt an eine gemeinsam geschaffte Gruppenleistung und das „An-einem-Strang-Ziehen“ bei Aktivitäten im Freundes- oder Familienkreis. Als Emotionen finden sich der Spannungsbogen von gemeinschaftlicher Anstrengung und dem Glücksgefühl nach vollbrachter Arbeit, die Freude in der Gemeinschaft (von Siegern) und der Stolz dazu zu gehören.

Die Faszination und Attraktivität des Teambegriffs im beruflichen Kontext basiert auf zweierlei: Teamarbeit verspricht dem gestiegenen Komplexitätsgrad von Arbeitsprozessen, den Anforderungen an Flexibilität und abgestimmter Koordination der zunehmend spezialisierteren Aufgaben in den psychosozialen Berufen besser gerecht zu werden als traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen. Auch verspricht die Arbeitsorganisation in Teams eine Antwort auf den durch Sparmaßnahmen und einen offenen Markt sozialer Dienstleistungen erhöhten Effektivitäts- und Effizienzdruck, sowie gestiegene Qualitätsanforderungen (auch) in sozialen Organisationen. Die Gemeinschaft der Mitarbeiter bekommt dabei ein großes koordinatisches Potential, eine emotional bindende und den Einzelnen anspornende Wirkung zugeschrieben.

Das Zutrauen gegenüber der Selbstorganisation des Teams scheint jedoch oft eher einem Glauben als dem Wissen um strukturelle und gruppendynamische Einflussfaktoren zu entspringen – ähnlich dem Placebo-Effekt, der auf die selbstheilende Wirkung einer positiven Erwartung (des Klienten) setzt, ohne diese im Einzelnen zu kennen und den eigenen Beitrag dazu differenziert zu bestimmen. In dieser Situation die Potentiale und Grenzen der Gruppenkoordination kritisch zu hinterfragen, würde den Placebo-Effekt löschen und beantwortet geglaubte Gestaltungsfragen neu stellen. Hierin liegt ein Teammythos, der einer simplifizierten Vorstellung der Selbstorganisation von Systemen entspringt (zur Selbstorganisation s. Krieger, 1996; Willke, 1996), frei nach dem Motto: Teams müssen nur gelassen werden, sie regeln das Wichtige dann schon selbst. Die Zunahme an Handlungsfreiheit würde in den meisten Teams sicher gern angenommen, die Kehrseite dieses Selbstorganisationsmythos bildet jedoch die Null-Investitions-Annahme, d. h. da Teamarbeit sich in diesem Denken spontan von allein regelt, braucht es dementsprechend auch wenig Investition in seine Weiterentwicklung. In diesem Sinne argumentiert auch Nellessen (1999, S. 70 f.). „Der Synergieeffekt von Gruppen und Teams wird wohl als so robust und leicht abrufbar eingeschätzt, daß manche glauben, den Teammitgliedern