



Leseprobe aus Henn, Professionalität und Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe, ISBN 978-3-7799-6185-7

© 2020 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html? isbn=978-3-7799-6185-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6185-7)

# 1 Einleitung:

## Teamarbeit in der Sozialen Arbeit – eine unterbelichtete Selbstverständlichkeit?

Ausgangspunkt dieser Arbeit waren Beobachtungen und Berichte, nach denen in der pädagogischen Praxis häufig nicht die Adressat\*innen die größte Herausforderung darstellten, sondern das Abstimmen und Zurechtkommen mit den Kolleginnen und Kollegen im Team. Gleichzeitig wollte aber kaum jemand auf diese Abstimmungsprozesse verzichten. An diesem Spannungsverhältnis wird deutlich, dass das Team und die sich darin manifestierenden kollegialen Verhältnisse von besonderer Bedeutung für die Fachkräfte und ihre sozialpädagogische Arbeit sind. Wie sich dieses Spannungsverhältnis erklären lässt und worin die besondere Bedeutung der Teamarbeit für die Professionalität Sozialer Arbeit besteht, dazu will die hier vorliegende Forschungsarbeit einen Beitrag leisten.

Teamarbeit findet in der Sozialen Arbeit in sehr unterschiedlichen Formen, an vielen Orten und zu den verschiedensten Zwecken statt. Alltäglich werden in Konferenzen, Teamsitzungen oder Fallbesprechungen Informationen weitergegeben, strategische Organisationsentscheidungen getroffen oder pädagogische Fragen beraten. Sie ist so alltäglich, dass selten die organisationalen Steuerungsbedingungen oder die personalen Voraussetzungen der Fachkräfte für gelingende Kooperation und Zusammenarbeit zum Thema wissenschaftlicher Auseinandersetzung werden. Das Arbeiten im Team und die damit verbundenen kommunikativen und sozialen Kompetenzen werden als Selbstverständlichkeit und unbedingte Voraussetzung für die praktische Soziale Arbeit betrachtet (Merchel et al. 2012).

Obwohl Teamsitzungen oder Meetings obligatorische Instrumente jeder Organisation darstellen und auch aus konversationsanalytischer Perspektive in der Organisationsforschung beforscht wurden, ist die Frage, welche Bedeutung sie speziell in pädagogischen Kontexten und Organisationen haben, bisher noch wenig empirisch-systematisch untersucht worden. Erste Bestrebungen dieses Feld zu bearbeiten stellen ein aktueller Sammelband mit dem Titel „Pädagogische Teamgespräche – Methodische und theoretische Perspektiven eines neuen Forschungsfeldes“ (Cloos et al. 2018), der aus einer Tagung entstanden ist, und ein Schwerpunkt der Zeitschrift „Sozial Extra“ (Henn und Lochner 2017) zum Thema „Professionelle Kooperation in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit“ dar. Hier werden die bisherigen (aktuellen) Forschungen zu diesem Feld zusammenggeführt. Daneben scheint die stark verbreitete Praxis der Teamsitzun-

gen in pädagogischen Kontexten eher auf einer praktischen Notwendigkeit der Selbstvergewisserung des eigenen Tuns zu beruhen, wie ein breites Angebot an Ratgeberliteratur verdeutlicht, in der Teamarbeit variabel als zentrale Ressource zur Reduktion von Handlungsunsicherheit, als Aufgabe der Steuerungsebene oder zur positiven Bestätigung des eigenen Handelns durch die Kolleg\*innen angesehen wird (u. v. a. Schlee 2008).

Warum kann es angesichts dieser Selbstverständlichkeit und anderer aktueller Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe, wie etwa der Reform des SGB VIII (KJHG), der Unterbringungssituation von unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten, von Standardisierungsbemühungen im Kontext der Kinderschutzdebatte oder den Schwierigkeiten der sogenannten Care-Leaver trotzdem von zentraler Bedeutung sein, die Teampraxis in der stationären Kinder- und Jugendhilfe zu untersuchen? Haben die aktuellen Herausforderungen zunächst nur sekundär etwas mit pädagogischer Teamarbeit zu tun, so berühren diese Themen doch alle die Frage nach der Gestaltung und Bewältigung des Alltags in staatlich finanzierten pädagogischen Institutionen mit einem Schutz- und Erziehungsauftrag junger Menschen in schwierigen Lebenssituationen. Die These dieser Arbeit lautet daher, dass das kollegiale Verhältnis und das soziale Klima zwischen den Kolleg\*innen (und zur Leitung) maßgeblich die Gestaltung des pädagogischen Alltags in stationären Einrichtungen der Jugendhilfe und die pädagogische Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen mitbestimmen. Mit diesem Zusammenhang steht das Verhältnis von Professionalität und Teamarbeit im Zentrum einer Analyse der Strukturbedingungen und Herausforderungen professioneller Kooperation.

Die professionstheoretischen Entwicklungen und Problemstellungen in der Sozialen Arbeit haben sich in den letzten drei Jahrzehnten an den Konfliktlinien von Indikatoren gestützten, manageriellen bzw. evidenzbasierten und reflexiven Professionalisierungskonzepten abgearbeitet (Thole und Polutta 2011, S. 109). Mit Bezug auf die revidierte Professionalisierungstheorie von Oevermann (1997) wird heute davon ausgegangen, dass vor allem an Hand der „spezifischen Fähigkeiten zum reflexiven Umgang mit den Wissens- und Könnensdimensionen, mit den Institutionen Sozialer Arbeit, mit den wohlfahrtsstaatlichen Kontexten oder den in professionellem Handeln konstitutiv eingelagerten Widersprüchen und Fehlerquellen“ (Thole und Polutta 2011, S. 110) der Kern der Professionalität bestimmbar wird. „Sozialpädagogische Problemdeutungen beinhalten von daher sowohl die Perspektive des je individuellen Falls als auch dessen strukturelle Einbindungen sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des sozialpädagogisch professionellen Handelns“ (Heite und Böllert 2010, S. 10). Die Frage danach, welche Bedeutung Teamarbeit für diese Konzeption von Professionalität hat, bleibt jedoch meist unberücksichtigt. Zwar seien „Teamarbeit und Supervision notwendige Bestandteile sozialpädagogischer Professionalität“ (Dewe et al. 1995, S. 20), jedoch bleibt die Konkretisie-

rung, worin das Professionalisierungsmoment in der Teamarbeit besteht, sehr vage. Einzig wird in den Ausführungen von Fritz Schütze zur Sozialen Arbeit als ‚bescheidene‘ Profession (Schütze 1992, S. 166) die Fähigkeit und Notwendigkeit zur interdisziplinären Kooperation als neues Element und Alleinstellungsmerkmal der Professionalität Sozialer Arbeit beschrieben.

Das heißt, trotz der Allgegenwärtigkeit von Teamarbeit gibt es kaum wissenschaftliche oder theoretische Begründungen ihrer besonderen Funktion in pädagogischen Arbeitsbereichen. Die alltagstheoretische Annahme besteht darin, dass mehrere Perspektiven zu einer breiteren Wahrnehmung führen, dass eine Gruppe oder ein Team automatisch „reflexiver“, und daher fachlicher arbeitet. Allerdings erfährt diese Perspektive starke Kritik z. B. von Klatetzki (2001), der aus einer sozialpsychologischen Perspektive problematisiert, dass Teams die Tendenz zum Gruppendenken haben, dass sie also eher konsensorientiert als reflexiv arbeiten würden. Sein polemisches Fazit lautet daher „Gruppen sind ein Problem, keine Lösung“ (ebd., S. 28) für Professionalität, weswegen es „dringend geboten [sei], eine kritische Diskussion über die Rolle von Gruppen [in der Sozialen Arbeit, S.H.] und damit verbundenen Verfahren (‘Team als Methode‘, kollegiale Beratung, Supervision) zu führen“ (ebd.).

Aus der Perspektive eines reflexiven Modells der Professionalisierung gilt es sich zunächst einer kritischen Analyse der pädagogischen Praxis zuzuwenden, „eine Perspektive, nach der etwa die Selbstauskünfte von Professionellen, die Selbstdarstellung pädagogischer ‚best practice‘ gerade nicht zur Rekonstruktion oder kritischen fachlichen Weiterentwicklung von Professionalität geeignet erscheinen“ (Thole und Polutta 2011, S. 111). Stattdessen sollte die Professionsforschung in den Mikrobereich sozialpädagogischen Handelns vordringen, um die Wissensbasis einer spezifisch reflexiven Kompetenz zu ermitteln. So eröffnet sich die Möglichkeit, jenseits von Sozialtechnologie und Aufklärungspathos, die faktischen Strukturprobleme sozialpädagogischen Handelns zu thematisieren (u. a. Dewe und Otto 2012, S. 205).

Nimmt man also die Aufforderung Klatetzkis ernst und schließt sich dem Modell einer reflexiven Professionalisierung der Sozialen Arbeit an, dann gilt es zunächst die Strukturbedingungen anhand der konkreten kollegialen Teampraxis im institutionellen Kontext zu untersuchen, bevor eine Aussage bezüglich einer potenziellen Behinderung oder Ermöglichung von Professionalität durch Teamarbeit getätigt werden kann.

In diesem Zusammenhang beklagt auch Messmer (2008), dass „die zentralen Themen der Professionstheorie und die Strukturlogiken ihrer Praxis [...] noch unverbunden nebeneinander [stehen]“ (ebd., S. 180) und insofern gelte es mittels empirischer Forschung das Konstrukt „Reflexivität“ in seinen Praxisformen zu durchleuchten. In diesem Sinne wird in der vorliegenden Arbeit einerseits theoretisch auszuleuchten sein, was unter Reflexivität zu verstehen ist, um im Anschluss an die Analyse die Ergebnisse ins Verhältnis zur Theorie

zu setzen und diese weiterzuentwickeln. Weil Soziale Arbeit in erster Linie eine Vollzugswirklichkeit ist, gilt es diesen Vollzug möglichst unbeeinflusst zu erforschen. Dafür eignen sich natürliche Gespräche oder videografierte Interaktionen besser als Daten, die nur für die Forschung produziert wurden (wie etwa Interviews oder Gruppendiskussionen) (Hitzler und Messmer 2008). Denn „Kommunikation gilt weithin als ein selbstverständlicher Aspekt professioneller Praxis“ (Messmer 2008, S. 181), die als das zentrale Instrument pädagogischer Arbeit, und damit verbunden auch der Teamarbeit verkannt wird. Die Teamsitzungen als natürliche Gespräche eignen sich also für eine empirische Analyse reflexiver Gesprächspraktiken, weil „der Blick auf die unhinterfragten Prämissen professionellen Handelns die regelmäßig zu bewältigende Komplexität“ (ebd., S. 183) sichtbar macht.

Wie lässt sich der Gegenstand einer Untersuchung von pädagogischen Teamgesprächen umreißen? Mit der Setzung dieser Teamgespräche als *pädagogische* ist zunächst ein institutioneller Kontext aufgeworfen, der sich im weitesten Sinne der pädagogischen Gestaltung von sozialen Interaktionssituationen mit gesellschaftlichem Auftrag widmet. Als *Teamgespräche* finden diese Gespräche jedoch außerhalb der eigentlichen pädagogischen Interaktion statt. Durch diese Distanzierung von der pädagogischen Interaktion kann der Gegenstand von pädagogischen Teamgesprächen als die Vermittlung von Organisation und Interaktion oder von Rationalisierung und Praxis verstanden werden (Helsper 2004). Die Fragen danach, wie das für pädagogische Kontexte spezifische Bedingungsgefüge aus *gesellschaftlichen Rahmungen, explizit normativen Orientierungen und organisationalen Anforderungen* innerhalb dieser Gespräche vermittelt wird, lässt sich also als Gegenstand pädagogischer Teamforschung umreißen. Für die Forschung in Organisationen, die speziell Teamkonstellationen in den Blick nimmt, ergeben sich daraus bestimmte Schwierigkeiten, weil pädagogische Teams in der stationären Kinder- und Jugendhilfe allein während ihrer Teamsitzungen auf mindestens vier unterschiedlichen Ebenen interagieren, die sich je aus unterschiedlichen Wissensquellen speisen. So lässt sich die Teamsitzung (1) als ein Ort der organisationalen Strukturierung von Arbeitsabläufen verstehen, an dem Dienstpläne besprochen und Informationen weitergegeben werden, währenddessen sich (2) eine Gruppe mittels eines egalitären sozialen Verhältnisses performativ als Kollegium professioneller Sozialarbeiter\*innen herstellt. Die Informationen betreffen (3) die zu betreuenden Jugendlichen, die als Fälle analysiert werden, anhand derer (4) pädagogische Handlungsziele entwickelt und abgestimmt werden.

Diese Arbeit fragt daher nach dem Zusammenhang dieser vier Interaktionsebenen um das Verhältnis von Teamarbeit und Reflexivität in sozialpädagogisch betreuten Jugendwohngruppen näher bestimmen zu können. Es geht darum mittels einer empirischen Untersuchung der Gesprächspraktiken den Zusammenhang zwischen dem sozialen Verhältnis unter den Kolleg\*innen und

den fachlichen und pädagogischen Orientierungen aufzuklären. Der Fokus liegt also auf dem Verhältnis von kollegialen Beziehungen, organisationalen Rahmungen und pädagogischen Argumentationen, welche im Teamgespräch verhandelt werden. Mit dieser Gegenstandsbestimmung sozialpädagogischer Teamgespräche und dem Blick auf eine spezifische Handlungslogik der kollegialen Interaktion versteht sich diese Arbeit als sozialpädagogische Forschung, indem sowohl das implizite Handlungswissen der Fachkräfte sowie ihre expliziten Überlegungen und pädagogischen Intentionen als auch der organisationale Kontext berücksichtigt werden (Cleppien 2011, S. 165).

Um die alltägliche Praxis der Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe wissenschaftlich zu ergründen ist die Forschungsarbeit folgendermaßen aufgebaut: das zweite Kapitel widmet sich ausführlich den organisations- und professionstheoretischen Aspekten der Teamarbeit. Zunächst wird die Entwicklung der Teamarbeit allgemein als organisationales Steuerungsinstrument und die darauf bezugnehmenden Thematisierungen von Teamarbeit in der Sozialen Arbeit skizziert (2.1). Dabei stehen die sozialen und organisationalen Interessen immer im Vordergrund. Um auch einem fachlichen Verständnis für Teamarbeit in der Sozialen Arbeit auf die Spur zu kommen, werden anschließend drei professionstheoretische Konzepte nach ihrer Bestimmung von kollegialer Interaktion und Kooperation für die Bedeutung von Professionalität befragt (2.2). Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird daraufhin anhand verschiedener Studien zur Kooperation in der Jugendhilfe das Forschungsdesiderat dieser Arbeit bestimmt und das Forschungsfeld der sozialpädagogisch betreuten Jugendwohngruppen begründet (2.3).

Das dritte Kapitel stellt die methodologischen und erkenntnistheoretischen Grundlagen der Arbeit vor. Zunächst werden die sozialtheoretischen und methodologischen Grundannahmen der Dokumentarischen Methode ins Verhältnis zum Gegenstand der kollegialen Interaktion gesetzt (3.1). Daran anschließend wird der Zugang zum Forschungsfeld und die Erhebung der Teamsitzungen in den Jugendwohngruppen sowie der erhobene Materialkorpus beschrieben, um dann mit einem methodisch geleiteten ersten Blick die Struktur des Materials zu beschreiben (3.2). Die Anwendung der Dokumentarischen Methode und ihrer Begriffe sowie die vorgenommenen Modifikationen werden dann beispielhaft an einer Passage vorgeführt (3.3). Im letzten Abschnitt werden die sich aus dem Zusammenspiel von Untersuchungsgegenstand, Material und Methode ergebenden Konsequenzen für die Darstellung und Aufbereitung des empirischen Teils dieser Arbeit erläutert (3.4).

Das vierte Kapitel stellt das Kernstück dieser Arbeit dar. Es beinhaltet die Rekonstruktion der unterschiedlichen Kooperationsmodi von vier Teams sozialpädagogisch betreuter Jugendwohngruppen, die als Fallportraits mit aus-