

Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit



Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit

2002

Deutscher Verein
für öffentliche und private Fürsorge

Frankfurt am Main

Empfehlungen und Stellungnahmen (E 2)

Eigenverlag des Deutschen Vereins
für öffentliche und private Fürsorge e.V.
Michaelkirchstraße 17/18, 10179 Berlin
www.deutscher-verein.de

Druck:
Brandenburgische Universitätsdruckerei, Potsdam

Unveränderter Nachdruck 2010
ISBN 978-3-7841-1710-2

Veröffentlicht mit Förderung durch das Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Vorwort

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge schreibt nunmehr seine seit langem erwarteten Empfehlungen zur Teamarbeit von 1976 fort. Diese spiegeln die Weiterentwicklung der Diskussion zur Teamarbeit und Teamentwicklung wieder und bereiten sie für die Praxis auf.

Mit der intensiven Arbeit an diesen Empfehlungen begann 1999 eine aus Mitgliedern des Fachausschusses Sozialplanung und Organisation und Externen besetzte Arbeitsgruppe, die mehrfach zweitägig tagte.

Der Arbeitsgruppe unter Vorsitz von Stefan Karolus, Offenburg, gehörten an: Bettina Aust, Halle, Lieselotte Kuppinger, Kreis Dithmarschen, Ionka Senger, Frankfurt am Main, Bettina Taubert, Gera, und Jürgen Termath, Mettmann. Ursula Feldmann hatte die Federführung im Deutschen Verein.

Nach abschließender Beratung im Fachausschuss Sozialplanung und Organisation wurden die Empfehlungen am 19. Juni 2002 vom Vorstand des Deutschen Vereins verabschiedet.

Ich danke allen Beteiligten ganz herzlich für ihre Arbeit und bin sicher, dass die Empfehlungen für die Praxis hilfreich sind und den Arbeitsalltag nicht unerheblich erleichtern werden. Wie immer ist der Deutsche Verein dankbar für Rückmeldungen und Anregungen.

Michael Löher
Geschäftsführer
des Deutschen Vereins

Frankfurt am Main, im August 2002

Gliederung

	Seite
Vorbemerkung	7
I. Ziele und Funktionen der Teamarbeit	8
II. Team als Bestandteil der Organisation	13
III. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Teamarbeit	17
1. Individuelle Teamfähigkeit	17
2. Strukturelle Bedingungen für Teamarbeit	18
IV. Teamentwicklung als Prozess	20
V. Teamarbeit und Qualität	24
1. Konzeptqualität	24
2. Strukturqualität	26
3. Prozessqualität	28
4. Ergebnisqualität	29
VI. Funktion von Teams in Organisationsveränderungsprozessen	30
1. Teamarbeit und Organisationsentwicklung	31
2. Teamarbeit und Neue Steuerung	31
3. Team als Element von Führung, Leitung und Steuerung	33
VII. Implementierung und Qualifizierung von Teamarbeit als Führungsaufgabe	34
VIII. Hinweise zu rechtlichen Rahmenbedingungen für Teamarbeit	34
1. Datenschutz	34
2. Haftung	36

Anhang

1. Karolus, Stefan

Das Teammanagementsystem (TMS) – ein weltweit neuer Weg der Teamentwicklung und Teamarbeit aus Australien und Großbritannien	40
--	----

2. Beispiele für Geschäftsordnungen

– Team- und Geschäftsordnung für den Kommunalen Sozialdienst der Stadt Mettmann	46
– Team- und Geschäftsordnung für das Leitungsteam des Fachbereichs 5 „Jugend und Soziales“ bei der Stadtverwaltung Mettmann	50
– Geschäftsordnung für die Teamarbeit mit Schwerpunktbildung des ASD München (Bezirkssozialarbeits-Teams)	53

Vorbemerkung

Teamarbeit gehört zum Selbstverständnis der heutigen Arbeitsgesellschaft. Sie hat sich aus der Gruppenarbeit (groupwork) als Methode der sozialen Arbeit entwickelt. Einen parallelen Entwicklungsstrang stellen die Kollektive in der früheren DDR dar.

Der Deutsche Verein hat 1976 die Empfehlungen zur Teamarbeit in sozialen Diensten herausgegeben. Zielsetzung war damals, für die Bedeutung von Teamarbeit in den sozialen Diensten zu werben und konkrete Wege zu ihrer Umsetzung vorzuschlagen. Inzwischen ist Teamarbeit zentraler Bestandteil jeder sich entwickelnden Organisation. Der Einsatz von Teamarbeit ist insbesondere notwendig und hilfreich, um

- komplexen Lebenssituationen zu begegnen, die häufig nicht von einer Person allein ausreichend problemadäquat bearbeitet werden können,
- Strategien zu entwickeln und umzusetzen,
- Veränderungsprozesse durchzuführen,
- Entscheidungen vorzubereiten,
- Schnittstellenprobleme zu lösen.

Die Organisation muss daher ein Klima für Kooperation und Koordination schaffen und hierfür feste Regeln entwickeln. Eine wesentliche Form der Kooperation ist Teamarbeit.

Teamarbeit in der sozialen Arbeit hat sich bewährt und ihre Bedeutung ist unumstritten.

Mit diesen Empfehlungen geht es darum, Teamarbeit weiter zu qualifizieren, indem notwendige Kompetenzen ausformuliert werden und Teamfähigkeit besonders betrachtet wird. Aufgrund tief greifender Veränderungen der Organisationsstrukturen öffentlicher und freier Träger sind insbesondere die Rahmenbedingungen für Teamarbeit neu zu beschreiben und einzufordern. Gelungene organisationsinterne Kooperations- und Teamprozesse verbessern auch die Zusammenarbeit mit den Bürgern.

Es wird beschrieben, in welchem hohem Maße Teamarbeit auf die Qualität der Arbeit für die Betroffenen und für die sozialen Organisationen Einfluss hat.

Die Empfehlungen richten sich an

- die politische Ebene, weil sie für die Rahmenbedingungen strategisch verantwortlich ist,
- die Führungs- und Leitungsebene, weil sie die Organisationskultur und damit die Binnenstruktur maßgeblich bestimmt, und
- die Fachkräfte in der sozialen Arbeit, weil sie damit ihre Arbeit weiter qualifizieren können.

I. Ziele und Funktionen der Teamarbeit

Ziel von Teamarbeit ist es insbesondere, komplexe Beratungs- und Entscheidungsprozesse zu qualifizieren, indem Fachlichkeit gebündelt, Kreativität entwickelt, Ressourcen ausgeschöpft und Wirtschaftlichkeit unterstützt wird.

Zu den Funktionen der Teamarbeit zählen Förderung der Organisationskultur, Strukturierung von Entscheidungsabläufen, Förderung von Betroffenenbeteiligung.

1. Leitziel der Teamarbeit ist die Qualifizierung von Beratungs- und Entscheidungsprozessen unter optimaler Ausschöpfung der personellen, fachlichen und finanziellen Ressourcen im Hinblick auf eine bürgerorientierte und effektive Aufgabenerledigung.

***Ressourcen
ausschöpfen***

Weitere Ziele der Teamarbeit sind

- qualifizierte Problemlösungsfähigkeit,
- höhere Qualität und Fachlichkeit, bei wachsender Komplexität der Aufgaben,
- Weiterentwicklung und Nutzen der Fähigkeiten der Fachkräfte,
- Wirtschaftlichkeit,
- Bürgerorientierung und Transparenz.

Im Einzelnen heißt dies:

- 1.1 Qualifizierte Problemlösungsfähigkeit
Die gezielte Besetzung des Teams mit den für die Problemlösung notwendigen Fachkräften führt zu schneller, ausgewogener Aufgabenerledigung bei fachlich besseren Ergebnissen.
- 1.2 Höhere Qualität und Problemlösungskompetenz
Bei komplexen Sachverhalten erhöht die Integration von Fachwissen mehrerer Personen die Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität. Beratung im Team führt zu kontinuierlicher Qualitätsentwicklung, zu Lernprozessen der Mitarbeiter und zum Ausgleich von Leistungsunterschieden. Gleichzeitig werden Entscheidungsabläufe strukturiert und nachvollziehbar.

***Fachlichkeit
bündeln***

Probleme und Problemlösungen werden von den Teammitgliedern gemeinsam reflektiert.

Aus dem Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte ergeben sich unterschiedliche Sichtweisen für die Lösung von Problemen. Die Flexibilität für die Lösung eines Problems wird damit erhöht. Dies führt zu einer gleichmäßigen Behandlung ähnlich gelagerter Fälle.

- 1.2.1 Der organisierte Austausch über Vorgehensweisen gewährleistet gleichzeitig eine Form kollegialer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

***Qualität
sichern und
entwickeln***

- 1.3 Weiterentwicklung und Einbindung der Fähigkeiten der Fachkräfte

Im sozialen Bereich sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wesentliche Ressource für qualitativ hochwertige Arbeit. Ihre Kompetenz ist die Kombination aus Fachlichkeit und Persönlichkeit.

Daher sind Arbeitsformen zu fördern, die der Anreicherung der Kenntnisse und der Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung und Emanzipation ebenso Rechnung tragen wie dem Bedürfnis nach selbstständiger eigenverantwortlicher Tätigkeit.

Die Zusammenarbeit im Team erhöht die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch direkten Austausch. Sie verbessert die Arbeitsmotivation des Einzelnen und ist ein Trainingsfeld für dialektische Denkprozesse. Teamarbeit erhöht die Selbstsicherheit und entwickelt Kommunikations- und Organisationskultur.

- 1.3.1 Gleichzeitig entlastet die Arbeit im Team die Fachkraft bei schwierigen Einzelentscheidungen, gibt ihr größere Sicherheit und eröffnet neue Perspektiven.

- 1.4 Wirtschaftlichkeit

Durch den direkten Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen und Fachkompetenzen erschließen sich neue Blickwinkel. Es werden zusätzliche Kenntnisse über die beteiligten Arbeitsfelder erworben. Aus der Zusammenführung unterschiedlicher Sichtweisen ergeben sich Synergieeffekte.

***Wirtschaftlich-
keit
unterstützen***

1.4.1 Zur Wirtschaftlichkeit gehört, dass ähnlich gelagerte Fälle ähnlich entschieden werden.

1.4.2 Der Diskurs über Form und Inhalt der Arbeitserledigung führt zur Entwicklung von systematischen Vorgehensweisen, die in der Anfangsphase erhöhten Zeitaufwand erfordern, auf Dauer jedoch Zeit ersparen. Die direkte Kommunikation erhöht die Motivation und die Kreativität der Fachkräfte.

1.5 Bürgerorientierung und Transparenz

Da am Prozess der Entscheidungsfindung mehrere Fachkräfte beteiligt sind,

- ist in höherem Maße gewährleistet, dass Bedürfnis- und Bedarfsorientierung erfolgt,
- können Beratungs- und Entscheidungsprozesse nach außen fundierter vertreten und breiter begründet werden.

Die Entscheidung, Teamarbeit einzuführen, macht in der Organisation transparent, dass

- Arbeitsstrukturen gewünscht sind, die auf mehr Demokratie abzielen und eine entsprechende Kommunikationskultur fördern,
- eine Organisationskultur entwickelt wird, in der Kooperation in Ergänzung zur Einzelarbeit zum Regelfall wird.

Kommunikationskultur entwickeln

2. Aufgaben von Teams

Entsprechend den Zielsetzungen gehören zu den Aufgaben von Teams,

- die Lösung von komplexen Aufgaben,
- die Förderung von Fachlichkeit und Qualität,
- die Qualifizierung von Aushandlungsprozessen,
- die Übernahme von Entscheidungsverantwortung,
- die externe und interne Strukturentwicklung,
- die Sicherung von Wirtschaftlichkeit.

Aufgaben festlegen

2.1 Bei der Einführung ist festzulegen, für welche Aufgaben ein bestimmtes Team zuständig ist und mit welchen Verantwortlichkeiten es ausgestattet wird.

2.2 Förderung von Fachlichkeit und Qualität entsteht durch

***Qualität
entwickeln***

- Herausarbeiten von mehrschichtigen Qualitätsentwicklungslinien,
- Herstellen von Konsens über das gemeinsame Vorgehen,
- Vereinbaren von Vertiefungsgebieten,
- Entwicklung von internen Beteiligungsformen (z.B. in einer Geschäftsordnung, s. Anhang),
- achtsamen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen,
- Orientierung an der Lebenswelt mit der Befähigung, flexibel und alltagsnah zu reagieren,
- Ausrichtung der Hilfeprozesse und Entscheidungen an den Lebensentwürfen und Wertmaßstäben der Betroffenen,
- regelmäßige Erarbeitung und Überprüfung der Hilfeplanung.

2.3 Aushandlungsprozesse werden qualifiziert durch

partizipieren

- die Definition und Koordination notwendiger Schritte bei der Problemlösung,
- die Kooperation mit den am Hilfeprozess beteiligten Fachkräften,¹
- die Förderung der Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Personen,
- die Förderung der Kommunikationsfähigkeit der Fachkräfte untereinander und zwischen der Fachkraft und den Betroffenen.

2.4 Strukturentwicklung innerhalb der Organisation entsteht durch

***Strukturen
entwickeln***

- Umsetzung von Visionen und Perspektiven der Organisation im Rahmen der Qualitätsentwicklung,
- Übernahme innovativer Aufgaben,

1 Siehe auch Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG, NDV 1994, 317–326.

- Erkenntnisse aus Hilfeplanungen für interne Handlungsansätze,
- aktives Einbringen in Organisations- und Personalentwicklungsprozesse.

Strukturentwicklung in den Sozialräumen erfolgt durch

- Auswertung von Hilfeplanungen und daraus entstehenden Planungsansätzen,
- die Schaffung von Kooperations- und Beteiligungsformen,
- Vernetzung von Diensten in den Lebenswelten,
- die Entwicklung einer Beteiligungskultur von Betroffenen und Dritten.

- 2.5 Neben der Weiterentwicklung von Fachlichkeit haben Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte eine große Bedeutung. Das Team muss seine Arbeit am definierten Bedarf orientieren. Es muss dabei den Ausgleich von Interessen berücksichtigen und die entwickelten Lösungsansätze in Einklang mit den verfügbaren Ressourcen bringen. Effektive Hilfe ist die wirtschaftlichste Hilfe.

***wirtschaftlich
arbeiten***

Der Aufwand für die Teamarbeit selbst muss im Hinblick auf Auftrag und Ergebnisziele wirtschaftlichen Kriterien genügen.

3. Funktionen von Teamarbeit
Zu den Kernfunktionen von Teamarbeit gehören ihr Beitrag zu einer demokratischen Organisationskultur sowie zur Beschleunigung und Strukturierung von Prozessen.

***Organisations-
kultur prägen***

- 3.1 Im Prozess der Teamarbeit werden Weisungen durch Dialoge und Diskurse ersetzt. Erwünscht ist der Austausch über Meinungen, Haltungen und fachliche Sichtweisen sowie Mitwirkungsbereitschaft, eigene Positionierung, aktives Zuhören und Interessenausgleich. Es ist notwendig, Methoden der Betroffenenbeteiligung zu entwickeln und zu kultivieren.

***Stellung
beziehen***

Hohe Flexibilität und Kreativität im Umgang mit den Anforderungen aus dem System erleichtern die Balance und den Ausgleich zwischen den Interessen.

- 3.2 Der Arbeitsprozess erhält eine neue Qualität: Im Team werden Entscheidungsabläufe strukturiert und der Beteiligung mehr Raum gegeben. Notwendige Vernetzungen mit anderen werden eingeplant. Die sozialräumliche Umsetzung wird einbezogen. Die Formulierung von Zielen und Schritten zur Zielerreichung erleichtert die Evaluation von Verfahren und Maßnahmen sowie die Selbstevaluation als Qualität im Arbeitsprozess.

***Arbeits-
prozesse
evaluieren***

II. Team als Bestandteil der Organisation

Die in Organisationen vorhandenen Kooperationsformen wie z.B. Mitzeichnung bei gemeinsamer Entscheidung, Mitentscheidung in Arbeitsgemeinschaften und Projektgruppen werden durch Teamarbeit ergänzt. Dadurch entstehen Synergieeffekte, mit denen Aufgaben besser aufgegriffen und beschleunigt werden. Zusätzlich ermöglicht sie durch vernetztes Denken und Handeln kreativere und effizientere Lösungen.

1. Definition von Team
Ein Team ist eine innerhalb der Organisation institutionalisierte Gruppe von Organisationsmitgliedern, die zur Erfüllung gemeinsamer komplexer Aufgaben gleichberechtigt und unmittelbar zusammenarbeiten.

***gleich-
berechtigt
zusammen-
arbeiten***

Sie beraten und/oder entscheiden gemeinsam über die Art der Zielerreichung und verantworten² die Ergebnisse ihrer Arbeit als Gruppe.

- 1.1 Teams werden eingerichtet,
- um Organisationen so zu gestalten, dass sie flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können,

***komplexe
Aufgaben
lösen***

2 Nicht im juristischen Sinn. Siehe auch Kapitel VIII.

- um komplexe Aufgaben erfüllen zu können,
- wenn Einzelne die Aufgaben nicht gleich gut und gleich schnell lösen können,
- wenn mehrere Fachkräfte gemeinsam zur Erreichung von definierten Zielen zusammenarbeiten müssen.

2. Zusammensetzung

Die Teams sind aus Angehörigen der Organisation zusammengesetzt und können berufsgruppengemischt sein. Zusätzliche Synergieeffekte ergeben sich aus der Tatsache, dass die Teammitglieder unterschiedlich thematisch, organisatorisch und hierarchisch eingebunden sind und daher verschiedene Sichtweisen einbringen.

Synergieeffekte nutzen

Teams sollten 5 bis 9 Mitglieder umfassen.

2.1 Besonders erfolgreich arbeiten Teams dann, wenn es gelingt, bei der Zusammensetzung unterschiedliche persönliche und fachliche Stärken der Mitglieder so zu kombinieren, dass alle erforderlichen Kompetenzen vertreten sind (s. Beitrag zum TMS im Anhang).

Kompetenzen kombinieren

Teams sollten geschlechtsgemischt zusammengesetzt sein.

gender mainstreaming

2.2 Bei Bedarf können weitere Fachkräfte und Experten zum Beratungsprozess zugezogen werden, wenn die Komplexität der Aufgabe das erfordert.

externe Kompetenz einbinden

3. Formen von Teams

Durchgängige Strukturelemente von Organisationen, die Teamarbeit eingeführt haben, sind Beratungs-, Entscheidungs- und Leitungsteams. Für besondere Aufgaben werden darüber hinaus Projekt-, Planungs- und Steuerungsteams eingesetzt.

3.1 Als Beratungsteam handelt ein Team, wenn

Beratung verbessern

- das Teammitglied zwar die Entscheidungskompetenz behält, aber verpflichtend vorgeschrieben wurde, dass das Team vor der Entscheidung beratend hinzu zu ziehen ist,
- es im Sinne einer kollegialen Beratung tätig wird,

- für die Lösung komplexer Probleme der Sachverstand aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Professionen direkt zusammengeführt werden muss.
- 3.2 Als Entscheidungsteam handelt ein Team, wenn ihm durch Organisationsvorschrift auf der operativen Ebene bestimmte Aufgaben und Zuständigkeiten zur Entscheidung übertragen sind.
 - 3.3 Als Leitungsteam handelt ein Team von Führungskräften, wenn seine Mitglieder neben ihren weiterhin bestehenden Einzelverantwortungsbereichen gemeinsame Funktionsbereiche mit Entscheidungskompetenz zu vertreten haben, die sie nur im Zusammenwirken mit anderen angemessen erfüllen können und die von grundsätzlicher und/oder von handlungsleitender Bedeutung sind.
 - 3.4 Das Projektteam wird zur Erfüllung eines Projektes mit konkretem Ziel und festgelegter Dauer eingesetzt.
 - 3.5 Im Planungsteam wird der Sachverstand aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern/Ressorts durch direkten Dialog und unter problemangemessener Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen optimiert. Bei Bedarf sind externe Fachkräfte zuzuziehen.
 - 3.6 Im Steuerungsteam entwickeln Führungs- und Leitungskräfte fachlicher Ressorts zusammen mit den beteiligten Fachkräften Wege für eine wirkungsorientierte und effiziente Aufgabenerfüllung, analysieren die Aufgabenerfüllung und entwickeln sie weiter.
4. Teams sind als Teil der Organisationsstruktur zu verankern und Teamarbeit als Arbeitsform verpflichtend einzuführen.
 - 4.1 Zu den qualitativen Merkmalen einer teamorientierten Organisationsstruktur gehört, dass die Teammitglieder
 - untereinander kooperieren,
 - netzartig, d.h. untereinander direkt kommunizieren und

Entscheidungen treffen

Leitung qualifizieren

Team institutionell vernetzen

- weitgehend gleich geordnet zur Lösung einer bestimmten Aufgabe zusammenarbeiten.

Die Aufgabenerfüllung durch das Team ersetzt in soweit Dienstwege und Weisungsstränge.

- 4.2 Teams in der Organisation erfordern zuständige Personen, die die Arbeit des Teams nach außen transparent machen und die Verbindung zur und die Verbindlichkeit in der Organisation herstellen.

***transparent
machen***

- 4.3 Als Arbeitsform ist Teamarbeit eingeführt, wenn

***Team institu-
tionalisieren***

- schriftlich festgelegt ist, bei welchen Aufgaben und in welcher Form mehrere Personen gemeinsam tätig werden,
- das Team für seine innere Struktur, seine Arbeitsweise und seine Ergebnisse verantwortlich ist und
- ihm für seinen Zuständigkeitsbereich die Fach-, Ressourcen- und Entscheidungsverantwortung übertragen wurde.

5. Definition von Teamarbeit
Teamarbeit ist eine kooperative Arbeitsform. Sie erfolgt prozess- und ergebnisorientiert. Die Arbeitsweisen und Ergebnisse werden gemeinsam reflektiert und verantwortet.

***kooperieren,
reflektieren***

- 5.1 Teamarbeit dient der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung. Die betrifft sowohl die Leitung als auch die Mitarbeiter. Durch die Arbeit im Team qualifizieren sich die Mitglieder außerdem gegenseitig durch Weiterentwicklung ihrer Sichtweisen, durch Austausch und Integration unterschiedlicher Fachkenntnisse, durch gemeinsames Nutzen von Ressourcen.

***Qualität
entwickeln***

- 5.2 Teamarbeit ermöglicht einen flexiblen Umgang mit den Anforderungen aus

***flexibel
agieren***

- dem gesellschaftlichen Umfeld,
- den Lebenswelten,
- der Organisation,
- dem Arbeitsfeld.

III. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Teamarbeit

Wesentliche Bedingungen für Teamarbeit sind die individuelle Teamfähigkeit und fördernde, strukturelle Rahmenbedingungen in der Organisation. Die Voraussetzungen dafür werden durch die Leitungsebene mit Hilfe von Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozessen geschaffen.

1. Individuelle Teamfähigkeit

1.1 Teamfähigkeit ist bei Einzelnen unterschiedlich ausgeprägt. Sie lässt sich über Instrumente der Personalentwicklung erweitern. Dazu bedarf es eines vertrauensvollen Klimas.

Teamfähigkeit lernen

1.2 Wichtige Kernelemente der Teamfähigkeit sind

aktives Zuhören

- zuhören können, wertschätzend und respektierend sein und sich aktiv einzubringen. Dazu gehören Akzeptanz und Toleranz gegenüber den Personen, ihren Sichtweisen und ihren Verhaltensweisen.

kooperieren

- kooperieren können, auf die gemeinsame Aufgabenerfüllung orientiert, veränderungsbereit und lernfähig sein und sich konstruktiv mit den Beiträgen der anderen auseinandersetzen. Die eigene Sichtweise sollte dabei reflektiert und relativiert werden.

verlässlich sein

- verlässlich und leistungsbereit sein,
 - regelmäßig aktiv mitarbeiten,
 - Vereinbarungen und Fristen einhalten,
 - sich mit dem Auftrag identifizieren,
 - Aufgaben sorgfältig erledigen,
 - gemeinsame Entscheidungen mittragen und mitverantworten, auch wenn die eigene Sichtweise relativiert wurde.

reflektieren

- Bereitschaft zur Aufnahme von selbstreflexiven Lernprozessen im Umgang mit
 - Erfahrungen,
 - aktuellen Befindlichkeiten,

- biographischen Prägungen,
- Vorurteilen,
- Ängsten.

- Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zu Selbstreflexion und Selbstkritik. Sie erfordert Selbstständigkeit, Selbstwertgefühl und Assoziationsfähigkeit.
- Konfliktfähigkeit, in einer entwickelten Streitkultur Kritik annehmen und äußern, ohne zu verletzen, mit Widerständen umgehen und Mehrdeutigkeiten aushalten, kompromissbereit sein.
- Konstruktivität, Bereitschaft zur zielorientierten Erfüllung des Auftrags. Sie erfordert, dass mit unstrukturierten Situationen umgegangen werden kann. Assoziationsfähigkeit und Fantasie bereichern die Diskussion. Ein Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit ermöglicht kreative Lösungen.

***emotionale
Intelligenz
entwickeln***

***streiten
können***

***vertrauens-
voll
zusammen-
arbeiten***

1.3 Hindernisse für eine erfolgreiche Teamarbeit sind insbesondere:

- persönliche Konflikte über den Fall austragen,
- Koalitionen bilden und unzulässige Absprachen im Vorfeld von Teamsitzungen treffen,
- unbearbeitete Gruppendynamik im Beratungsprozess,
- Instrumentalisierung des Teams für Eigeninteressen,
- Fixierung auf formale Macht,
- Beschäftigung mit unwesentlichen Fragen und ausufernden Diskussionen,
- ineffektive Arbeitsorganisation.

***Fallen
erkennen***

2. Strukturelle Bedingungen für Teamarbeit

Die strukturellen Bedingungen in der Organisation haben entscheidenden Einfluss auf die Teamarbeit.

2.1 Unterstützung durch die Leitungsebene
Die Leitungsebene muss die Einführung von Teamarbeit fördern, indem sie diese für vernetzte Einzelarbeit einrichtet.

***Leitung
setzt
Standards***

Dazu gehört, dass

- Teams gebildet werden, die alle für die Aufgabenerfüllung komplementären Fähigkeiten enthalten und sich in der Struktur entsprechend widerspiegeln;
- dem Team ein klarer Auftrag erteilt wird, der die zeitlichen, fachlichen, personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen benennt;
- internes Wissen und Fähigkeiten abgerufen und externes Wissen in Anspruch genommen werden kann;
- das Team die Zeit und Gelegenheit zur Eigenorganisation seines Aufgabenbereichs erhält. Hierzu gehören eine Team- und Geschäftsordnung sowie Teamregeln (*Team- und Geschäftsordnungen aus der Praxis als Beispiele im Anhang*).

2.2 In einer klaren Aufbau- und Ablauforganisation ist es unerlässlich, dass Teamarbeit formal verankert ist und auf ihre Besonderheiten auch strukturell Bezug genommen wird.

***formal
verankern***

2.2.1 Institutionell ist festzulegen, welche Aufgaben im Team zu erfüllen sind, wie es – bezogen auf die übertragene Aufgabe – zusammengesetzt sein muss und in welcher Weise unterschiedliche Teams ihre Arbeit vernetzen müssen. Zu klären ist, welche Beratungs- und Entscheidungskompetenzen den Teams zu übertragen sind.

***Zuständig-
keiten fest-
legen***

Multiprofessionelle und hierarchieübergreifende, zielgerichtete Aushandlungsprozesse sind einzuplanen und abzusichern.

2.2.2 Teams sind förderlich für eine mitarbeiter- und aufgabenbezogene Organisationskultur. Ausdruck dieser Kultur sind insbesondere klare Informationswege und festgelegte Besprechungsintervalle. Sie sichern die Transparenz der Arbeit.

2.3 Hindernisse ergeben sich für Teamarbeit aus strukturellen Unzulänglichkeiten wie z.B.

***Hindernisse
erkennen***

- mangelnder Zielsetzung seitens der Leitungsebene,

- Kompetenzgerangel infolge unklarer Aufträge und unklarer Verantwortlichkeiten,
- Ressortegoismen, die infolge unklarer Regelungen weiter bestehen,
- bewusster Zurückhaltung wichtiger Informationen,
- unstrukturiertem Ablauf von Teamsitzungen aufgrund fehlenden Teammanagements.

IV. Teamentwicklung als Prozess

- | | | |
|-----|---|--|
| . | Die Entwicklung einer Gruppe zum Team ist ein ständiger Prozess, den es bewusst zu gestalten gilt. Ein Team lebendig und funktionsfähig zu erhalten, bedarf ständiger Arbeit der Teammitglieder an sich und an der vertrauensvollen Zusammenarbeit. | <i>lebendige Prozesse gestalten</i> |
| 1. | Der Teamentwicklungsprozess ist die Integration von Personen mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen, Rollen, Kompetenzen und Verantwortungen. | <i>integrieren</i> |
| 1.1 | Der Prozess der Integration wird gefördert, wenn die Teammitglieder gemeinsam die Ausgangssituation für ihre Arbeit beschreiben. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen sind zusammenzustellen und einzufordern. Die Entwicklungsziele und die Teilschritte zu ihrer Erreichung sind verantwortlich festzulegen. | <i>Ziele entwickeln</i> |
| 1.2 | Das Team muss sich im Teamentwicklungsprozess darauf verständigen, dass <ul style="list-style-type: none"> • alle Beteiligten ihre Beiträge gleichrangig und gleichberechtigt für die Aufgabenerfüllung leisten, • alle Teammitglieder aus ihrer jeweiligen Fachlichkeit und Zuständigkeit zur Entwicklung gemeinsamer fachlicher Standards für die Aufgabenerfüllung beitragen, • kontinuierliche Mitarbeit im Team erforderlich ist, • alle Teammitglieder die Prozess- und Ergebnisverantwortung tragen. | <i>gemeinsam verantworten</i> |

2. Phasen der Teamentwicklung

Im Prozess der Teamentwicklung lassen sich in der Regel fünf Phasen unterscheiden:

- Formierung,
- Auseinandersetzung,
- Konsolidierung,
- Aufgabenerfüllung,
- Auswertung und Evaluation.

***schrittweise
vorgehen***

2.1 In der Phase der Formierung werden Kenntnisse über Rollen, über Entwicklungsschritte der einzelnen Beteiligten, über unterschiedliche Methoden, die einzelne bisher angewendet haben, ausgetauscht. Daneben wird die Bereitschaft, die einzelnen Sichtweisen, Methoden, aber auch persönliche Vorlieben zur Disposition zu stellen, erwartet. Es entstehen Thesen zur künftigen Zusammenarbeit.

***Ressourcen
offen legen***

2.2 In der Phase der Auseinandersetzung werden unterschiedliche Positionen und Interessen ausgehandelt. Es werden Antithesen gebildet. Um die Motivation für die gemeinsame Aufgabe zu erhalten und Demotivation abzubauen, müssen Störungen Vorrang haben und Ängste bearbeitet werden. Eine Konfliktkultur entsteht. In dieser Phase muss auch mit Rückschlägen gerechnet werden; sie sind normal und keineswegs existenzbedrohlich.

***Streitkultur
entwickeln***

2.3 In der Phase der Konsolidierung entwickelt sich aus Thesen und Antithesen die Synthese. Die Beteiligten beginnen aufeinander einzugehen, nach Gemeinsamkeiten und Kompromissen zu suchen, aber auch voneinander zu lernen.

***Gemeinsam-
keiten
erarbeiten***

2.4 In der Phase der Aufgabenerfüllung gelingt Kooperation, werden die zur Verfügung stehenden Informationen im Blick auf die Aufgabe verarbeitet und werden aus den Einzelinformationen neue und gemeinsame Erkenntnisse und Handlungsstrategien entwickelt. Unterschiede der Einzelnen werden akzeptiert und synergetisch genutzt.

***Teamqualität
erreichen***

- 2.5 In der Phase der Auswertung und Evaluation wird die Prozess- und Ergebnisqualität des Teams analysiert, gemeinsam reflektiert und evaluiert. Es werden gemeinsam Konsequenzen aus den Erkenntnissen gezogen und daraus verbindliche Vereinbarungen für die weitere gemeinsame Arbeit getroffen.
3. Der Prozess der Teamentwicklung hat eine aufgabenbezogene und eine personenbezogene Dimension.
- 3.1 Aufgabenbezogen entstehen gemeinsame Standards für die zu bewältigenden fachlichen Fragen. Dieser Prozess wird beschrieben und gesteuert. Dabei werden die unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt und der Prozess selbst auf Dauer angelegt.
- 3.1.1 Eine zielgerichtete strukturierte Diskussion mit hohem Beteiligungsgrad wird angestrebt.
- 3.1.2 Der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ermöglicht es, mit Fehlern so umzugehen, dass sie als Basis von Lernprozessen dienen.
- 3.1.3 Die aufgabenbezogene Reflexion fördert die Herausbildung und Weiterentwicklung gemeinsamer fachlicher Standards.
- 3.2 Im Team entwickelt sich ein Klima, in dem negative Erfahrungen in positive Impulse umgesetzt werden und Freude an der gemeinsamen Arbeit entsteht. Dies fördert eine Atmosphäre, die Lernen und Kreativität ermöglicht.
4. Transparenz
- Im Prozess der Teamentwicklung ist Transparenz nach innen und außen wichtig. Es ist darauf zu achten, dass alle an den Phasen der Teamentwicklung aktiv mitwirken und sich damit am Zusammenwachsen als Team beteiligen. Selbstevaluation ist für den Teamentwicklungsprozess notwendig.
5. Der Prozess der Teamentwicklung kann scheitern. Dafür gibt es eine Reihe von Faktoren und Stolpersteinen.
- Teamqualität evaluieren**
- Person und Aufgabe sehen**
- umfassendes Prozessbewusstsein schaffen**
- fehlerfreundlich sein**
- positives Klima schaffen**
- aktiv mitwirken**
- Vorsicht Falle**

- 5.1 Sofern
- erhebliche Konflikte zwischen den Beteiligten nicht überbrückt werden können,
 - negative Konkurrenzen zwischen den Beteiligten nicht ausreichend bearbeitet werden,
 - die Sach- und Beziehungsebene vermischt werden,
 - Veränderungsängste fortbestehen,
- sollte externe Begleitung in Betracht gezogen werden.
- 5.2 Wenn für das Team Mitglieder bestimmt werden, die Veränderungen generell ablehnen oder bei denen ein Burnout-Syndrom zu konstatieren ist, müssen Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz kommen.
- Diese Fachkräfte müssen – wenn ihre Einbeziehung notwendig und unumgänglich ist – zunächst auf die Arbeit im Team vorbereitet werden. Keinesfalls darf der Prozess der Teamentwicklung mit nicht teamfähigen Personen belastet werden.
- 5.3 Um den Prozess der Teamentwicklung einzuleiten, müssen personelle, sachliche und strukturelle Widerstände bearbeitet und weitgehend aufgelöst sein.
6. Indikatoren für einen erfolgreichen Teamentwicklungsprozess
- Ein erfolgreicher Teamentwicklungsprozess wird erkennbar an der gemeinsamen Zielrichtung, an der Art der Bearbeitung vorgegebener und selbstdefinierter Ziele und Aufgaben, an der Arbeitsweise des Teams und an der Qualität der Wirkung in die Organisation.
- 6.1 Rahmenbedingungen durch die Organisation, Gesetze, Verordnungen durch Politik und Beteiligungsverfahren werden in der Team-/Geschäftsordnung berücksichtigt.
- 6.2 Selbstdefinierte Ziele und Aufgaben werden insbesondere an der Formulierung qualitativer Ansprü-

**externe
Kompetenzen
nutzen**

**Personal
entwickeln**

**Widerstände
bearbeiten**

**Entwicklung
erkennen**

**Teamordnung
erstellen**

che, selbstgesetzter Standards und Verfahrensweisen erkennbar.

- 6.3 Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Teammitglieder, Verbindlichkeit und Kontinuität in der Aufgabenwahrnehmung sind Ausdruck für die Arbeitsweise des Teams.
- 6.4 Teamarbeit hat positive Rückwirkungen auf die Organisation, weil die Handlungsklarheit, die Fachlichkeit der Aufgabenerfüllung und die Transparenz der Zielerreichung für Dritte nachvollziehbar und damit der Einfluss auf die Qualität der Aufgabenerledigung deutlich wird.

Organisation stärken

V. Teamarbeit und Qualität

Teamarbeit unterstützt den Ausbau von Fachlichkeit dadurch, dass sich mehrere gemeinsam um die Qualitätsentwicklung bemühen und in einem dialektischen Prozess die beste Lösung anstreben. Erfolgreiche Teamarbeit basiert auf Konzeptqualität, Strukturqualität und Prozessqualität, um Ergebnisqualität erreichen zu können.

1. Konzeptqualität

Konzeptqualität ist insbesondere in der sozialen Arbeit von Bedeutung. Dort werden Handlungsentwürfe und Wirkungszusammenhänge beschrieben, die zielorientierend sein sollen.

- 1.1 Konzeptqualität besteht im evaluierbaren Ergebnis
 - der Analyse einer Situation und der Problemlage, die sich entwickelt hat,
 - der Verständigung über Ziele, Philosophie, Werte und Erwartungen aller am Prozess Beteiligten,
 - wissenschaftlich begründeter Vorschläge zu deren Erreichung.
- 1.1.1 Konzeptqualität entsteht im Team, wenn die Verständigung über
 - die gemeinsame Orientierung auf die Dienstleistung,

Grundlagen schaffen

an Zielen orientieren

- eine gemeinsame Philosophie und ein gemeinsames Leitbild,
- die Orientierung an Zielen, deren Formulierung und schriftliche Fixierung,
- Zielhierarchien, d.h. eine Einigung über die Rangfolge der Ziele,

erfolgt, sowie die Beteiligung von

- Leistungsadressaten als Experten ihrer Situation,
- sonstigen Experten,
- sonstigen Fachkräften, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen,

geregelt wird.

***Bedarfe
einbinden***

1.1.2 Zur Konzeptqualität gehört die Verständigung und Abstimmung mit

- den Bürgern über ihre Erwartungen,
- den Trägern über das Verfahren sowie die Kosten und deren Finanzierung,
- den Kooperationspartnern über Zusammenarbeit und Zuarbeit,
- den Planern im sozialen Bereich.

***partnerschaftlich
aus-
handeln***

1.1.3 Mit Konzeptqualität wird die Handlungssicherheit für alle Beteiligten erhöht und die Identifikation mit der Aufgabe erleichtert. Die Konzeptqualität bildet die Klammer zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

***Identifikation
ermöglichen***

1.2 Konzeptqualität und Team

Teams sind für die Planung und die Entwicklung von Konzeptqualität für die ihnen übertragenen Aufgaben zuständig und verantwortlich.

Teamarbeit unterstützt durch ihre Arbeitsweise die Durchsetzung von Konzeptqualität und ist gleichzeitig Garant für sie.

***Konzept-
qualität
garantieren***

1.2.1 Die Mitglieder des Teams entwickeln im Vorfeld der Aufgabenerledigung

- gemeinsame Grundsätze und Rahmenbedingungen und fordern sie ggf. ein,

- ihre Arbeitsprinzipien und verständigen sich auf gemeinsame fachlich begründete Sichtweisen,
- gemeinsame Regeln für die Anwendung dieser Grundsätze bei der Erledigung ähnlich gelagerter Aufgaben.

***Arbeits-
prinzipien
offen legen***

1.2.2 Die Entwicklung von Konzeptqualität benötigt zunächst Zeit, die aber später allen wieder zugute kommt, weil eine grundsätzlich vereinbarte Vorgehensweise Abläufe beschleunigt.

***Zeit
investieren***

1.2.3 Die Bedeutung der Teams für die Konzeptqualität liegt in

***Akzeptanz
schaffen***

- dem integrierten Ansatz,
- der Optimierung der Aushandlungsprozesse,
- der höheren Akzeptanz durch die gemeinsame Entwicklung,
- der Umsetzung des Konzeptes durch mehrere Personen und damit in seiner Verbreitung.

2. Strukturqualität

Die beschriebenen Merkmale einer auf die Aufgabenerfüllung ausgerichteten Ordnung bilden die Strukturqualität. Sie ist zu entwickeln und veränderbar.

2.1 Zur Strukturqualität gehören

- eine Aufbau- und Ablauforganisation, die Festlegung von Instanzenwegen, Beteiligungsstrukturen und Entscheidungskompetenzen,
- Konzeptionen,
- Qualifikations- und Kompetenzprofile,
- eine darauf aufbauende Personalausstattung,
- Regeln, Rechte und Verpflichtungen,
- Regelungen über die Einschaltung von externem Sachverstand,
- räumliche und sachliche Ausstattung.

***Strukturen
sind
notwendig***

2.1.1 Strukturqualität schafft für die Fachkräfte Handlungssicherheit und Verlässlichkeit, setzt den Rahmen für die Arbeit und eröffnet notwendige Freiräume.

Handlungssicherheit schaffen

2.2 Strukturqualität und Team

Teams in sozialen Organisationen sind elementarer Bestandteil der Strukturqualität.

Sie verändern Strukturen bezogen auf die eigene Aufgabenerfüllung und auf die Strukturen der Organisation.

2.2.1 Teamarbeit verändert die Struktur der Organisation im Sinne eines Qualifizierungs- und Demokratisierungsprozesses:

- Die bestehende Ordnung wird flexibler,
- Einzelentscheidungen werden durch Entscheidungen des Teams erweitert,
- bedarfsgerechte Strukturen und Entscheidungswege werden geschaffen,
- Angebotspaletten werden qualifiziert und erweitert.

2.2.2 Mit der Einführung und Qualifizierung der Teamarbeit erfährt die Organisation eine neue Qualität durch

qualifizieren

- Maßstäbe für komplexe Entscheidungen,
- Personalentwicklung, insbesondere kollegiale Beratungsprozesse,
- verbesserte Bedingungen für Konfliktbearbeitungen,
- Bürgernähe und Bürgerfreundlichkeit,
- Demokratisierung durch Abbau ausschließlicher Linienstrukturen,
- die Wirkung von Auswertungsprozessen auf die Organisation.

3. Prozessqualität

Prozessqualität bezieht sich auf Planung, Strukturierung und Leistungserbringung. Prozessqualität beeinflusst direkte und indirekte Dienstleistungen; sie wird ausgedrückt durch beschriebene Merkmale der Bewegung, die sich an sichtbaren Veränderungen erkennen lassen.

Dienstleister werden

3.1 Ein Prozess zur Problemlösung und Aufgabenerledigung entsteht

- mit der Aufgabenstellung und Entwicklung,
- mit Beginn der Kommunikation zum Thema,
- durch Personalentwicklung, die zu neuen Erkenntnissen führt,
- wenn fachliche Ansprüche an die Aufgabenerfüllung mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht erledigt werden können,
- wenn bei Wechsel in der Führungsposition Verfahren und Prioritäten neu auszuhandeln sind,
- wenn neue Forderungen seitens der Bürger und der Politik erhoben werden.

alle Impulse nutzen

3.2 Prozessqualität und Teamarbeit

Durch Teamarbeit werden direkte und indirekte Dienstleistungen qualifiziert. Direkte Dienstleistungen kommen den Betroffenen unmittelbar zugute; indirekte Dienstleistungen sind Leistungen, die – teils von Dritten – erbracht werden, um direkte Dienstleistungen zu ermöglichen oder zu qualifizieren.

Prozesse optimieren

3.2.1 Für die Prozessqualität entstehen durch die Aushandlung im Team Lern- und Synergieeffekte für die Beteiligten, werden aber auch Konkurrenzen offensichtlich und können konstruktiv ausgetragen werden. Die Verantwortlichkeit des Einzelnen wird im Team für die Aufgabenerfüllung eingefordert.

Fachlichkeit fördern

Für die Fachkräfte entsteht fachliche Sicherheit sowie höhere Beratungs- und Entscheidungssicherheit.

3.2.2 Prozessqualität lässt sich mit folgenden Parametern feststellen:

- dokumentierte bedarfsorientierte Hilfeleistung,
- Ausrichtung an formulierten Zielen,
- Einbeziehung der Adressaten,
- bedarfsgerechte Fortentwicklung der Konzeption,
- aufgabenbezogene Teamentwicklung,
- regelmäßige Evaluation.

***Parameter
beachten***

4. Ergebnisqualität

Ergebnisqualität entsteht aus der Kombination von personaler und fachlicher Kompetenz bei angemessenen strukturellen Bedingungen unter effizienter Ausschöpfung aller Ressourcen auf dem Weg zum angestrebten Ziel.

***Kompetenzen
kombinieren***

Die Ergebnisqualität ist aus der Dokumentation der Aufgabenerfüllung ersichtlich.

4.1 Merkmale für Ergebnisqualität sind:

- Erreichung der gesetzten Ziele für die Aufgabenerledigung,
- fristgerechte Erfüllung und Bewertung des Arbeitsauftrags,
- effektiver und effizienter Einsatz der Ressourcen,
- gelungene Betroffenenbeteiligung.

***Merkmale
formulieren***

4.1.1 Ergebnisqualität lässt sich messen am Grad der Zielerreichung und an der Zufriedenheit der Adressaten.

***Ergebnisse
messen***

4.2 Ergebnisqualität und Team

Die Ergebnisqualität ist in unterschiedlicher Weise für die Adressaten, die Organisation und für die Fachkräfte bedeutsam.

4.2.1 Die Adressaten profitieren von Teamarbeit, weil Gleichbehandlung gefördert, alle relevanten Gesichtspunkte zielorientiert eingebracht und für das

***an
Adressaten
orientieren***

Problem ausgewertet werden. Das strukturierte und zielorientierte Verfahren macht die Verbindlichkeit des Ergebnisses auch nach außen sichtbar.

- 4.2.2 Für die Organisation zeigt sich die Ergebnisqualität, die mit Teamarbeit erreicht wird, in einer interdisziplinären Leistungs- und Zielorientierung, im gemeinsamen Abwägen aller Aspekte und dem Zustandekommen ganzheitlicher Entscheidungsprozesse. Die daraus folgenden Entscheidungen sind ausgewogen und wirksam.

***ganzheitlich
gestalten***

Die Ergebnisse der Teamarbeit tragen zur Akzeptanz der Organisation nach außen bei. Sie fördern nach innen die Identifikation.

- 4.2.3 Die durch Teamarbeit erzeugte Ergebnisqualität bewirkt bei den beteiligten Fachkräften Erweiterung der Fachlichkeit, Reflexion des Handelns, Beratungssicherheit gegenüber den Betroffenen und Sicherheit in der Argumentation.

***Fachlichkeit
erweitern***

5. Die Ergebnisqualität erfordert eine präzise und auf die Aufgaben bezogene

- Konzeptqualität, die die gemeinsamen Ziele und Wirkungszusammenhänge benennt,
- Strukturqualität, die auf die Aufgabenerfüllung zugeschnitten ist, und
- Prozessqualität, die sich ergibt, wenn die Art und Weise der Leistungserbringung sich an den Leistungszielen ausrichtet.

***Qualitäts-
ebenen
integrieren***

Teamarbeit kann diese Qualitäten nur bei angemessenen Rahmenbedingungen erfüllen.

VI. Funktion von Teams in Organisationsveränderungsprozessen

Teams können in Organisationsveränderungsprozessen sowohl die Funktion haben, Strukturen in Bewegung zu bringen, als auch zu stabilisieren, Konflikte austragbar zu machen, aber auch zu harmonisieren und auszugleichen, Kreativität zu optimieren und umsetzbar zu gestalten.

1. Teamarbeit und Organisationsentwicklung

Teamarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil jeder Organisationsentwicklung. Sie kann sowohl als Instrument als auch als Keimzelle von Organisationsentwicklung verstanden werden.

Der Einsatz von Teamarbeit erschwert das Erstarren der Organisation in Hierarchien.

Organisationsentwicklungsprozesse werden durch sie qualifiziert.

- 1.1 In der Organisationsentwicklung ist Teamarbeit ein dynamisches, strukturierendes und ausgleichendes Element und sorgt für Kontinuität.

Teamarbeit kann Motor für Konzeptmanagement und Konzeptentwicklung sein und ist unverzichtbarer Bestandteil jeder sich entwickelnden Organisation.

Organisationsentwicklung fördern

Teamarbeit zentral einsetzen

2. Teamarbeit und Neue Steuerung

In der Organisationsentwicklung ist Teamarbeit ein dynamisches, strukturierendes und ausgleichendes Element und sorgt für Kontinuität.

Teamarbeit kann Motor für Konzeptmanagement und Konzeptentwicklung sein und ist unverzichtbarer Bestandteil jeder sich entwickelnden Organisation.

Neue Steuerung zielt darauf ab, Verwaltungen zu Dienstleistungsunternehmen umzugestalten. Die Neue Steuerung geht von den Bedarfslagen der externen und internen Adressaten aus. Sie unterstützt Dienstleistungsunternehmen darin, sich bürgernah zu organisieren, gründlich zu arbeiten und flexibel, effektiv und effizient zu sein.

Dafür müssen die Leistungen transparent gemacht und Fach- und Ressourcenverantwortung dezentralisiert werden. Die Strukturen sind den veränderten Anforderungen anzupassen; hierfür ist bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Umdenken zu fordern und zu fördern.

Während die Neue Steuerung – die betriebswirtschaftlich orientiert ist – von außen formale Bedingungen und Strukturen formuliert, stellt Teamarbeit

Außenimpulse nach innen wirksam machen

– die aus sozialwissenschaftlichen Ansätzen entwickelt wurde – eine Methode zur prozesshaften Veränderung von innen dar.

Die Grundphilosophien von Neuer Steuerung und Teamarbeit ergänzen sich, weil sie aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen stammen. Diese Synergie zu nutzen ist wesentlicher Bestandteil moderner Führungskompetenz.

2.1 Die Einrichtung von Teams und Teamarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung zur Realisierung der Neuen Steuerung durch

- den klaren Auftrag und die Übertragung von Entscheidungskompetenzen,
- die Verknüpfung von fachlichen und betriebswirtschaftlichen Elementen in der Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung,
- die Übernahme von Verantwortung durch die einzelnen Teammitglieder.

anders steuern

2.2 Im Team können bei knappem Mitteleinsatz größere Verteilungsgerechtigkeit, bessere Fachorientierung sowie eine höhere Identifikation mit Entscheidungsabläufen und Ergebnissen erreicht werden.

Effizienz steigern

2.3 Kontraktmanagement kann bei der Einrichtung von Teams eingesetzt und konzeptionell entwickelt werden. Bei der Umsetzung von Kontrakten wird durch Teamarbeit eine höhere Verbindlichkeit erreicht.

Kontrakte verbindlich machen

2.4 Durch Teamarbeit werden Planungs- und Controllingprozesse erleichtert.

evaluieren

Es entstehen fachliche Evaluationsprozesse, die weiterentwickelt und auf finanzielle Auswirkungen hin reflektiert werden.

2.5 Die Dokumentation dient der Selbststeuerung des Teams und der Qualifikation der Arbeit, macht aber auch die Teamarbeit für die Organisation transparent, weil sie relevante Informationen liefert. Sie stehen für die Evaluation zur Verfügung und verbinden die fachliche Arbeit mit betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

dokumentieren

3. Team als Element von Führung, Leitung und Steuerung

Moderne Organisationen nutzen Teamarbeit als durchgängiges Strukturelement, also auch für Leitungsteams.

3.1 Zu den konzeptionellen Aufgaben von Leitungsteams gehören

- die Erörterung und Entscheidung über die weitere Handhabung von Evaluationen konzeptioneller Zielsetzungen,
- Auswertung von Controllingergebnissen auf steuerungsrelevante Aussagen,
- Richtlinienkompetenz,
- die Bewirtschaftung des zentralen Budgets,
- die Klärung von Unstimmigkeiten mit anderen Organisationseinheiten,
- Entscheidungskompetenz bei jugendhilfe- und sozialpolitischen Fragestellungen in Kooperation mit den zuständigen Fachausschüssen,
- Einleitung von Organisationsentwicklungs- und Sozialplanungsprozessen.

Leitungsaufgaben festlegen

3.2 Leitungsteams entwickeln für den Geschäftsablauf insbesondere

- strategische Grundsätze für die Organisation und deren Umsetzung,
- Vorgaben für die Entwicklung fachlicher Standards,
- Grundsätze für die Kooperation mit anderen Trägern,
- Richtlinien für die Personalentwicklung und Personalplanung,
- Regeln für die Ausübung bzw. die Gestaltung von Ermessensspielräumen.
Sie sind für die Aushandlung der Budgets und der Rahmenbedingungen zuständig.

Geschäftsabläufe optimieren

VII. Implementierung und Qualifizierung von Teamarbeit als Führungsaufgabe

Die Leitungsebene schafft die Voraussetzungen für Teamarbeit, steuert ihren angemessenen Einsatz und garantiert ihre Qualität. Im Prozess unterstützt sie das Team dadurch, dass sie Beratung, ggf. auch externe, ermöglicht.

1. Unterstützung durch die Führungs- und Leitungsebene

verbindlich machen

Die Leitungsebene fördert die Einführung von Teamarbeit, indem sie diese als Arbeitsprinzip in der Organisation verbindlich macht.

2. Sie ist dafür zuständig, dass eine Organisationskultur entsteht, in der diese Form der Zusammenarbeit zur Aufgabenerfüllung in der Organisation zum Standard wird.

Organisationskultur fördern

3. Die Leitungsebene muss dafür umfassendes Teammanagement als neue Kompetenz erwerben und praktizieren.

4. Die Leitungsebene formuliert Vorgaben und Ziele so, dass sie für die Teammitglieder verständlich und nachvollziehbar sind. Sie sorgt dafür, dass die Teams entsprechend der Aufgabenstellung zusammengesetzt sind.

klare Aufgaben formulieren

5. Durch die Delegation operativer Aufgaben an Teams schafft sich die Leitungsebene Freiräume für die Wahrnehmung von Aufgaben in der strategischen Steuerung.

eigene Freiräume gewinnen

VIII. Hinweise zu rechtlichen Rahmenbedingungen für Teamarbeit

Für Teamarbeit gelten rechtliche Rahmenbedingungen zu Datenschutz und Haftung, deren Kenntnis die Handlungssicherheit der Teammitglieder unterstützt.

1. Datenschutz

Es gelten insbesondere folgende rechtliche Grundsätze:

- Schutz des Sozialgeheimnisses (§ 35 SGB I),
 - abschließender Katalog von Ausnahmen von der Verpflichtung nach § 35 SGB I (§§ 67 ff. SGB X),
 - immer beachten: Verwendungsschranken (§ 76 SGB X),
 - zusätzliche Bestimmungen für die Jugendhilfe (§§ 64, 65 SGB VIII).
- 1.2 Die Beachtung der Grundsätze des Datenschutzes bekommt für Teamarbeit dann Relevanz, wenn für die Erfüllung der einem Team zugewiesenen Aufgaben die Nutzung, Verarbeitung oder Übermittlung von Sozialdaten im Sinne des § 67 Abs. 1 SGB X erforderlich ist.
- 1.2.1 Zu beachten ist das Recht auf informationelle Selbstbestimmung und der Grundsatz, dass (Sozial-)Daten nur zu dem Zweck verwendet werden dürfen, zu dem sie erhoben wurden. Zulässig ist die Erhebung von Sozialdaten nach § 67 a SGB X auch nur dann, wenn sie zur Erfüllung der Aufgabe der erhebenden Stelle nach dem Sozialgesetzbuch erforderlich sind.
- 1.3 Im Aufgabenfeld der Jugendhilfe ist bei der Weitergabe von Daten der in § 65 SGB VIII normierte besondere Vertrauensschutz zu beachten (zusätzlich zu den Bestimmungen in § 76 SGB X).
- 1.4 Wesentliche Voraussetzung für die einerseits notwendige Wahrung des Datenschutzes und andererseits die Erfüllung der fachlichen Ansprüche und Aufgaben des Teams im Rahmen der interdisziplinären und ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung ist
- die eindeutige Klärung von Aufgabe, Funktion und Rolle der Fachkräfte (interner Prozess),
 - die transparente Darstellung dieser Aufgaben, Funktionen und Rollen nach außen.
- 1.5 Vor einer Weitergabe oder Verwendung von geschützten Daten ist sowohl aus rechtlichen als auch aus methodischen Gründen eine eindeutig und ver-

ständig formulierte Einwilligungserklärung (gesondert und einzelfallbezogen) der Betroffenen einzuholen.

- 1.6 Sollte eine Einwilligungserklärung nicht erreichbar sein, ist eine Weitergabe bzw. Verarbeitung der Daten nicht möglich (Ausnahmen: § 65 Nrn. 2 und 3 SGB VIII und Übermittlungsgrundsätze nach § 67d ff. SGB X). Es ist aber vor dem Hintergrund der unter 1.4 dargestellten internen Prozesse im Rahmen von Hinwirkungspflichten ein eigenverantwortliches Handeln der Betroffenen anzustreben.
- 1.7 Die Verantwortlichkeit/Zuständigkeit für die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften im SGB obliegt der „Stelle“, d.h. deren Leitung. Grundsätzlich ist die Leitung dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen zu gestalten (Aufbau- und Ablauforganisation) sowie auf die fachlichen Voraussetzungen der Fachkräfte zu achten bzw. diese weiterzuentwickeln.

2. Haftung

Weder im Strafrecht noch im Zivilrecht gibt es eine Gruppenhaftung, weil die Gruppe kein eigenes Rechtssubjekt ist. Immer gilt die Einzelverantwortung. Die Zurechnung ist im Strafrecht stärker beschränkt als im Zivilrecht.

- 2.1 Im Zivilrecht haftet jeder Einzelne für sein Handeln nach außen dem Geschädigten gegenüber. Jeder Einzelne haftet im Ergebnis mit seinem Beitrag anteilig.

Die Haftung der einzelnen Mitarbeiter kann unterschiedlich sein und im Ergebnis dazu führen, dass im Innenverhältnis der durchführende Mitarbeiter von der Haftung freigestellt werden muss.
- 2.2 Im Strafrecht gilt, dass der Einzelne im Rahmen der Einzelverantwortung und der Mittäterschaft herangezogen werden kann. Allerdings gibt es im Einzelfall viele Gründe, deretwegen Haftung entfällt.
- 2.3 Nach Art. 34 GG trifft die Haftung zuerst den Staat, wenn der Beamte (im haftungsrechtlichen Sinne) eine Amtspflichtverletzung begeht (§ 839 BGB).

Die Haftung des Beamten wegen Fahrlässigkeit entfällt in der Regel. Bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit kann der Staat/die Anstellungskörperschaft zwar Rückgriff nehmen, aber das geschieht nur äußerst selten. Die Beamten haften danach regelmäßig nicht persönlich. Ähnliches gilt für Angestellte bei freien Trägern.

- 2.4 Ggf. würde auch geprüft werden müssen, ob seitens des Anstellungsträgers ein Organisationsverschulden im Zusammenhang mit dem Fall vorliegt, d.h. eine Verantwortlichkeit für mangelhafte Organisation der innerbetrieblichen Abläufe. Dazu können z.B. die Personalauswahl, aber auch unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung gehören. Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Vermeidung von Haftungsansprüchen spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle.
3. Die durch Teamarbeit entstehende Qualitätsverbesserung in den unter Kapitel V. beschriebenen Ebenen stellt den am besten geeigneten Ansatz zur Begegnung von Haftungsfragen dar und schließt den Vorwurf der groben Fahrlässigkeit sowohl im Organisationsverschulden als auch in der Einzelverantwortung dem Grunde nach aus.

Anhang

- 1. Karolus, Stefan:** Das Teammanagementsystem (TMS) – ein weltweit neuer Weg der Teamentwicklung und Teamarbeit aus Australien und Großbritannien
- 2. Beispiele für Geschäftsordnungen**
 - Team- und Geschäftsordnung für den Kommunalen Sozialdienst der Stadt Mettmann
 - Team- und Geschäftsordnung für das Leitungsteam des Fachbereichs 5 „Jugend und Soziales“ bei der Stadtverwaltung Mettmann
 - Geschäftsordnung für die Teamarbeit mit Schwerpunktbildung des ASD München (Bezirkssozialarbeits-Teams)

Das Teammanagementsystem (TMS) – ein weltweit neuer Weg der Teamentwicklung und Teamarbeit aus Australien und Großbritannien

Stefan Karolus, Offenburg

Einleitung

Unter dem Etikett Teamarbeit finden sich in allen sozialen Organisationen, mehr oder weniger reflektiert, unterschiedliche Formen und Arbeitsweisen. Teams arbeiten in unterschiedlichen Zusammensetzungen mit verschiedenen Themen. Das hier vorgestellte Teammanagement hat seine Ursprünge in Australien und Großbritannien und bezeichnet sich als Managementsystem. Es wurde an der Universität Brisbane/Australien wissenschaftlich entwickelt und hat sich von dort aus über Großbritannien weltweit verbreitet.

Den Teams ihre Erfolgsgeheimnisse zu entlocken, war die Antriebsfeder für Charles Margerison und Dick McCann. Beide starteten vor zwanzig Jahren eine empirische Teamerfolgsvorschung mit dem Ziel, „best-practice“-Strategien erfolgreicher Teams herauszufiltern. Ihr zentrales Interesse galt der Frage, ob es Erfolgsmodelle für Teams gibt, die Maßstäbe für effektive Teamentwicklung liefern. Die TMS-Forschung wurde weltweit in Führungsteams bei großen Firmen entwickelt. Nach Forschungen in über dreitausend Teams auf der ganzen Welt kristallisierten sich die wesentlichen Erfolgsmuster heraus. Drei Faktoren sind in erfolgreichen Teams vorhanden und fehlen bei erfolglosen Teams. Es sind dies:

- Ausgewogenheit in der Wahrnehmung verschiedener Arbeitsfunktionen (Tasks)
- Ausgewogenheit in der Zusammensetzung der Teams (People)
- Ausgewogenheit im Einsatz verbindender Elemente zwischen den Arbeitsfunktionen und den Teammitgliedern (Process)

Damit diese Elemente im Team implementiert werden können, entwickelten die beiden Forscher das Teammanagementsystem (TMS). Von fünfundsiebzigtausend Personen wurden die Daten gesammelt und ausgewertet. Sie bilden eine breite Basis für weitere Beurteilungen. Siebzigtausend Menschen in achtzig Ländern nutzen inzwischen die verschiedenen Instrumente des Systems.

Die Elemente des TMS

Man müsste annehmen, dass ein Team, das aus lauter kreativen Köpfen besteht, ein gutes Team ist. Keineswegs – ein Team ist mehr als die Summe noch so guter Köpfe, und im Team spielen die emotionalen Qualitäten eine ebenso wichtige Rolle wie die intellektuellen Fähigkeiten. Das Teammanagementsys-

tem versachlicht die Betrachtungsweise der intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten, indem es auf Rollen und Elemente reflektiert, die ein Team braucht, um erfolgreich und damit besser zu sein als die höchste der im Team vertretenen Einzelfähigkeiten.

1. Die neun Arbeitsfunktionen

Margerison und McCann haben nach jahrelangen Interviews ein Instrumentarium entwickelt, das neun Arbeitsfunktionen umfasst, die in einem Team vertreten sein müssen, wenn es erfolgreich sein will. Es sind dies folgende Funktionen:

- Beraten: Informationen beschaffen und weitergeben
- Innovieren: neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
- Promoten: neue Möglichkeiten erkunden und andere davon überzeugen
- Entwickeln: neue Ideen auswählen und entwickeln
- Organisieren: praktikable Arbeitsweisen planen und festlegen
- Umsetzen: Produkte und Dienstleistungen erstellen
- Überwachen: Systeme und Ergebnisse auf Qualität kontrollieren und überprüfen
- Stabilisieren: Standards und Werte aufrecht erhalten und sichern
- Verbinden: alle Bereiche miteinander vernetzen.

Die Forscher stellen die Arbeitsfunktionen in einem Rad als Modell vor. Wird eine der Arbeitsfunktionen nicht wahrgenommen, entsteht eine Effektivitätslücke. Die Arbeitsfunktionen werden durch einen Test ermittelt. Sie stellen die Anforderung des jeweiligen Arbeitsplatzes an seine Besitzer dar und spiegeln ihm seine eigenen Herausforderungen.

2. Die acht Teamrollen

Anders als die Arbeitsfunktionen spiegeln die acht Teamrollen, die für die einzelnen Teammitglieder ebenfalls durch valide Tests ermittelt und in einem Rad dargestellt werden, ihre persönlichen Stärken und Präferenzen. Folgende Rollen müssen in einem erfolgreichen Team besetzt sein:

- Der informierte Berater: Der informierte Berater fühlt sich sicher, wenn alle notwendigen Informationen über die Aufgaben, den Kunden und die Marktchancen auf dem Tisch liegen. Er vermittelt die Daten gern auf verständliche Weise weiter, damit andere sie nutzen können. Meist besitzt er Geduld und Ausdauer und vertagt eine Entscheidung lieber solange, bis er möglichst viel dazu in Erfahrung gebracht hat.

- Der kreative Innovator: Der kreative Innovator denkt in die Zukunft, experimentiert gern mit neuen Ideen und stellt bestehende Arbeitsabläufe in Frage, z.B. „Wie können wir das noch ganz anders und besser machen.“ Er neigt zu Unabhängigkeit, möchte seine Ideen oft ohne Rücksicht auf bestehende Systeme und Methoden vorantreiben.
- Der entdeckende Promotor: Entdeckende Promotoren verstehen es hervorragend, Ideen aufzugreifen und andere Leute davon zu begeistern. Sie können neue Kontakte knüpfen und Informationsquellen erschließen. Mit ihrer Kontaktfähigkeit und ihrem Blick für das Ganze verhelfen sie Ideen zum Durchbruch.
- Der auswählende Entwickler: Eher nüchtern und analytisch sucht der auswählende Entwickler Mittel und Wege, die besten Ideen in die Tat umzusetzen. Er führt gern Marktstudien durch und prüft mit Vorliebe alles auf Brauchbarkeit, Finanzierbarkeit und Umsetzbarkeit.
- Der zielstrebige Organisator: Zielstrebige Organisatoren sind Menschen, die etwas vollbringen wollen. Weil sie von einer Idee überzeugt sind, schaffen sie die Rahmenbedingungen für die Umsetzung. Sie setzen klare Ziele und drängen auf die Einhaltung von Terminen.
- Der systematische Umsetzer: Der systematische Umsetzer konzentriert sich darauf, ein Produkt nach vorgegebenem Standard zu erbringen. Er arbeitet gern auf systematische Weise, nach festgelegtem Verfahren und hält seine Aufgaben für erledigt, wenn die Quote erreicht und die Pläne erfüllt sind.
- Der kontrollierende Überwacher: Die Qualität zu sichern, Zahlen und Fakten zu prüfen, Fehler mit Prüfsystemen ausfindig zu machen und zu beheben, das ist das Feld, in dem der kontrollierende Überwacher das Team am liebsten unterstützt. Er ist ebenso sorgfältig wie exakt und kann sich lange auf eine spezifische Aufgabe konzentrieren.
- Der unterstützende Stabilisator: Der unterstützende Stabilisator sorgt gerne dafür, dass die Infrastruktur und die „Chemie“ im Team stimmen, die Mitglieder sich entfalten und Teamerfolge gesichert werden. Meist hat er eine klare Vorstellung davon, wie das Team geführt werden sollte. Er lässt sich stark von seinen eigenen Werten leiten.

Entscheidend für die Rolleninhaber ist es, die Differenz oder Übereinstimmung zwischen ihren im Betrieb bekleideten Arbeitsfunktionen und ihren Präferenzen in den Teamrollen zu finden, wobei eine Hauptrolle und zwei Nebenrollen ausgetestet werden. Dies ist für die Entscheidung, ob der richtige Platz im Team und im Betrieb eingenommen wird, von Ausschlag gebender Bedeutung und kann zu einer selbst gewählten Umsetzung führen. Aufgabe des Teamleiters ist es, die Rollenpräferenzen der Teammitglieder zu erkennen und anfallende Arbeiten nach Talenten, Stärken und Vorlieben zu verteilen. Gemäß der Devise

„Wenn du das im Arbeitsteam und im Betrieb tun kannst, was du gerne tust, bist du erfolgreich.“

Wenn es gelingt, alle Rollen und Nebenrollen nach Stärken zu besetzen, gewinnt die Organisation ein Spitzenteam.

3. Wie werden die Tests durchgeführt?

Grundlage der Tests für das TMS sind wissenschaftlich begründete, psychologische und soziologische Forschungsergebnisse, insbesondere die Studien von C. G. Jung, Meyer-Briggs, Riemann sowie Belbin und andere. Mit sechzig bzw. vierundsechzig alternativen Fragenpaaren werden die Arbeitsweisen von Menschen ermittelt. Es geht dabei um ein Modell, das Stärken stärkt, und um entsprechende Fortbildungsbedarfe. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt sind dabei die Gestaltung von extrovertierten oder introvertierten Beziehungsebenen, der Umgang mit Informationen, ob sie praktisch oder kreativ erfolgen. Wie Entscheidungen getroffen werden, ermitteln die Tests mit Hilfe von Fragestellungen, deren Beantwortung entweder stärker analytisches oder mehr überzeugungsbegründetes Vorgehen nahe legt. Schließlich wird die Frage, wie sich die Einzelnen selbst und ihr Arbeitsfeld organisieren, so beantwortet, dass erkennbar wird, ob sie von einer strukturierten oder flexiblen Grundlage aus handeln.

Auf diese Weise wird das bevorzugte Arbeitsverhalten in einem zwölf bis vierzehn Seiten langen Bericht als persönliches Profil ermittelt und dargestellt. Das Profil der Arbeitsfunktionen ergänzt diese Systematik bezüglich des Aufgabefeldes. Ein Abgleich beider Profile zeigt dem Mitarbeiter, inwieweit er für seine Aufgaben geeignet ist. Die Softwareauswertung legt auch offen, welche Defizite bzw. Fortbildungsmöglichkeiten bestehen. Eine Präferenzaufteilung hilft, blinde Flecken im Team zu entdecken und zu schließen.

Die Tests helfen der Selbsterkenntnis, dienen der Entwicklung der Teamstärken und dem Ausgleich von Defiziten im Team. Je mehr blinde Flecken ein Team hat, desto unausgewogener ist es. Wenn mehrere Bereiche nicht abgedeckt sind, ist Gefahr im Verzug. Dann könnten fremde Kräfte zum Ausgleich im Team teilnehmen oder ggf. durch Rollentausch die Stärken der zweiten und dritten Rolle aktiviert werden.

4. Einsatz im sozialen Bereich

Das TMS geht auf Strukturen und Personen zu, indem es die Arbeitsfunktionen wissenschaftlich erforscht und auswertet sowie mit Hilfe von zwei Tests die Rolleninhaber daraufhin untersucht, welche Präferenzen sie für die Erledigung ihrer Aufgabe mitbringen.

Das Teammanagement versachlicht daher eher gruppensdynamische Entwicklungen im Team zu einer stärken- und rollenbetonten Lösung von anstehenden Aufgaben. Das Wissen um die eigene Rolle und die der anderen im Team be-

fähigt das Team als Ganzes, völlig neue Seiten der Teamarbeit aufzuschlagen. Dabei geht es um das Aufdecken eines Wissens, das bisher zwar unbewusst vorhanden, aber nur in Teilen transparent war. Dadurch wird der Umgang im Team aufgabenbezogen und durch die Rollen versachlicht.

Im Sozialbereich finden sich viele Expertinnen und Experten, die die Dynamik von Systemen und ihre Gesetzmäßigkeiten kennen. Ihnen kann das TMS helfen, Teamarbeit von den beschriebenen Rollen her neu zu entwickeln, zu versachlichen und vorhandene bisher unbekannte Fähigkeiten zu erschließen, die bei optimiertem Einsatz zu Spitzenteams mit den entsprechenden Ergebnissen führen.

Teamarbeit gewinnt in der sozialen Arbeit an Bedeutung; auch die Leitungsebene kann sich daher dem Teamgedanken nicht verschließen, es sei denn, sie ignoriert die Notwendigkeit bestimmter Weiterentwicklungsprozesse auf der Mitarbeiterebene.

Besonders in hierarchiebetonten Organisationen kann der Schritt zur Teamarbeit eine gestaltende Kraft zur Entwicklung der Organisation entfalten, wenn die Leitungsebene bestimmte Grundsatzentscheidungen prozesshaft auf ein Leitungsteam überträgt. Wenn die These stimmt, dass durch ein Team mehr und vielfältigere Aspekte einbezogen werden und bessere Ergebnisse erzielt werden als durch eine noch so intelligente Einzelentscheidung, dann garantiert eine optimierte Besetzung des Teams sorgfältigere von mehreren Seiten beleuchtete Entscheidungsvorbereitungen. Zusätzlich führt es zu qualifizierteren von den Teammitgliedern insgesamt akzeptierten und damit leichter umsetzbaren Entscheidungen, weil innere Widerstände nicht zum Tragen kommen. Solche Leitungsteams sind hochaktuell und modern; sie haben Vorbildfunktion für andere Teamprozesse in sozialen Organisationen. Im Leitungsteam können mittels der ausgetesteten Rollen und Präferenzen die besonderen Stärken und Potenziale der Einzelnen weiterentwickelt und etwaige Schwächen in der Zusammensetzung durch Hinzunahme von entsprechenden Experten oder durch Rollentausch ergänzt werden. Entscheidungen werden dadurch treffsicher und umfassender; Fehlplanungen und Fehlentscheidungen sind eher ausgeschlossen als bei Einzelentscheidungen.

Das gilt auch für Fallteams auf der operationalen Ebene. Entscheidungen auf Sozialarbeiterebene und Verwaltungsebene erbringen gerade gegenüber Kunden im zwischenmenschlichen Bereich sicherere und akzeptablere Ergebnisse und schließen fehlerhafte Entscheidungen in höherem Maß aus, als dies in bisherigen Teamprozessen mit gruppenspezifischen Bewegungen der Fall ist. Rollenklärungen und Präferenzenerkenntnisse machen das Team transparenter und effektiver und erbringen auch Zeitersparnisse. Voraussetzung ist in beiden Teamformen die Durchgängigkeit und Transparenz der Tests für alle und die Bereitschaft der Moderatoren, auch ihre eigenen Testergebnisse transparent zu machen. Dies ist eine vertrauensbildende Maßnahme, weil es sich

beim TMS um ein Profil handelt, das Stärken stärkt, und für etwaige Schwächen Vorschläge für Fortbildungsmöglichkeiten unterbreitet werden.

Für die jeweiligen Teamleitungen ist Voraussetzung, dass sie die Linkingfunktionen beherrschen, die als Moderation des Teams und nicht als Leitungstätigkeit im Sinne einer Dienstbesprechung zu verstehen sind. Mit elf Linking Skills stellt das TMS die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten von Leitungsfunktionen vor, die Voraussetzungen für die erfolgreiche Moderation eines Teams sind. Die elf Fähigkeiten unterteilen sich in persönliche und strukturelle bzw. organisatorische Fähigkeiten. Die persönlichen Fähigkeiten sind insbesondere: aktives Zuhören, Kommunikation, zwischenmenschliche Beziehungen, Problemlösung und Beratung, gemeinsame Entscheidungsfindung und Schnittstellenmanagement. Die organisatorischen und strukturellen Skills sind: Arbeitsverteilung, Teamfindung, Delegation, Zielsetzung und Qualitätsstandards. Es geht dabei um organisatorische Fähigkeiten und persönliche Qualifikationen, die eine Leitungskraft braucht, und um die Bedingungen konstruktiven Leitens überhaupt. Wesentlich ist, dass die psychologischen und organisatorischen Elemente in ein Gesamtkonzept eingebunden sind. Sie stehen im krassen Gegensatz zu autoritären und hierarchischen Vorgehensweisen. Es sind die Elemente, die eine zeitgemäße, effektive und effiziente Führungskompetenz ausmachen.

Der Sozialbereich kann von einer derart strukturierten Vorgehensweise insbesondere deshalb profitieren, weil die Elemente des TMS alte Regeln und soziale Vorgehensweisen wieder beleben, die ursprünglich im Sozialbereich und in der Psychologie entwickelt wurden. Es handelt sich also um die alten Wurzeln, die durch wissenschaftliche Forschung in einem anderen Ressort neu bestätigt wurden und sich in der Praxis bewährt haben. Wenn diese Fähigkeiten im Profitbereich erfolgreich sind, sollten sich Non-Profit-Organisationen nicht scheuen, sie verstärkt einzusetzen, zumal mit der Einführung von betriebswirtschaftlichen Methoden in Verwaltungen und bei freien Verbänden eine Annäherung beider Arbeitsbereiche immer mehr sichtbar wird.

Team- und Geschäftsordnung für den Kommunalen Sozialdienst der Stadt Mettmann

Der Kommunale Sozialdienst als Bestandteil der Abteilung 5.3 innerhalb des Fachbereiches Jugend/Soziales bei der Stadt Mettmann nimmt folgende Aufgaben wahr:

- stadtteilorientierte Sozialarbeit
- Förderung der Erziehung innerhalb der Familie (§§ 16 ff. KJHG)
- Hilfen zur Erziehung (§§ 27 ff. und 41 KJHG)
- Aufgaben nach §§ 42, 43, 50, 51 und 52 KJHG
- pädagogische Führung der Amtsvormundschaften und -pflegschaften
- persönliche Hilfen nach BSHG

Aufgabe gem. § 1 Abs. 3 Satz 4 KJHG für die Jugendämter ist es, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt für die Einwohner zu schaffen.

Nach § 1 Abs. 2 BSHG ist es Aufgabe der Sozialhilfe, dem Hilfeempfänger die Führung eines Lebens zu ermöglichen, das der Würde des Menschen entspricht. Die Hilfe soll ihn so weit wie möglich befähigen, unabhängig von ihr zu leben. Um diesen Zweck zu verwirklichen, ist neben der Sicherung des notwendigen Lebensunterhaltes als Schwerpunkt des BSHG ein System von Hilfen gesetzt worden, mit denen Notstände beseitigt werden sollen, deren Ursachen nicht allein im Wirtschaftlichen liegen.

Es wird davon ausgegangen, dass sich psychosoziale Not weder an Gesetzen noch an Organisationsformen oder Altersgruppen orientiert. Es bedarf deshalb eines umfassenden, ganzheitlichen Arbeitsauftrages, der die Verflochtenheit des Menschen in Familie, Beruf und Nachbarschaft einbezieht.

Ein wesentliches Element zur Erreichung dieser Zielsetzung ist demnach im Rahmen lebensweltbezogener sozialer Arbeit das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und sozialpädagogischen Leistungen in teamorientierter Aufgabenerledigung mit den Leitlinien Integration, Partizipation und Selbsthilfeorientierung.

Die Team- und Geschäftsordnung ist eingebettet in das Leitbild für den Fachbereich 5.

Die Fachkräfte des Kommunalen Sozialdienstes haben sich zum Ziel gesetzt, diese Aufgabenstellung gesamtverantwortlich in teamorientierter, partnerschaftlicher Kooperation wahrzunehmen.

Innerhalb des Kommunalen Sozialdienstes wurden 3 Bezirksteams gebildet. Die Fachkräfte sind den Teams zugeordnet. Innerhalb der Teams sind Teamleitungen mit gesonderten Aufgaben eingesetzt worden.

1. Arbeitsprinzip Teamarbeit

Auf der Grundlage der Erkenntnis, dass stadtteilorientierte Bezirkssozialarbeit nur in Teamarbeit leistbar ist, wurde Teamarbeit als qualifizierte Arbeits- und Organisationsform eingeführt.

Unter Teamarbeit wird verstanden:

- Gleichordnung der Mitglieder in der Aufgabenstellung
- vernetzte Kommunikation
- Erarbeitung und Verantwortung der gemeinsamen Aufgaben, Ziele und Entscheidungen
Hierbei ist nach Möglichkeit Konsens zu erreichen, Mehrheitsentscheidungen aber sind bindend.
- Verantwortung der Teammitglieder zur qualifizierten Vertretung des jeweiligen Aufgabengebietes
- kollegiale Beratung

Zur Anwendung kommt Teamarbeit:

- in den Bezirksteams
- in der Teamleiterkonferenz
- im Gesamtteam

Das Bezirksteam tagt mindestens einmal wöchentlich. Die wesentlichen Beratungsergebnisse sind schriftlich festzuhalten.

Innerhalb der Teams wird die Verantwortung für Vertiefungsgebiete übernommen.

Ein Vertiefungsgebiet ist ein Teilbereich aus dem Aufgabenfeld des Kommunalen Sozialdienst, für den die zuständige Fachkraft besonderes Wissen erwirbt und die Kollegen fachlich berät. Über Vertiefungsgebiete (Teilspezialisierung) lässt sich der Kommunale Sozialdienst wirksam qualifizieren, ohne dass der Anspruch, ganzheitliche Hilfe zu leisten, aufgegeben werden muss. Zugleich wird der lebensweltorientierte Ansatz durch zielgruppenorientierte Arbeit ergänzt.

Vertiefungsgebiete im Kommunalen Sozialdienst in Mettmann sind derzeit:

- Trennungs- und Scheidungsberatung
- Gerichtshilfen
- Hilfen nach BSHG
- Methoden der Sozialarbeit (insbesondere „Systemischer Ansatz“)
- Amtsvormundschaften

Über persönliche Zuordnungen und Veränderungen entscheidet das Gesamtteam.

2. Zuständigkeiten und Befugnisse

a) Fachkraft

Innerhalb der Bezirksteams entscheidet die einzelne Fachkraft in der Fallbearbeitung eigenständig und letztverantwortlich. In Notsituationen umfasst dies auch die Entscheidungsbefugnisse im Rahmen von § 42 KJHG und § 1666 BGB.

b) Bezirksteam

Ein Bezirksteam setzt sich zusammen aus den einem Bezirk zugeordneten Fachkräften. Über die o.g. Bereiche hinaus ist das Bezirksteam zuständig für:

- Festlegung von Fallzuständigkeiten
- Festlegung der Vertiefungsgebiete
- Planung und Durchführung der stadtteilorientierten Angebote
- Arbeitszeit, Vertretungsregelung
- Budgetverantwortung (geplant)
- Koordination der Fortbildung
- Entscheidung über Fremdplatzierungen
- finanzwirksame Entscheidungen
- Eingriff in die Rechte einer Person

c) Teamkoordination

Innerhalb der Teams ist eine koordinierende Funktion zu besetzen. Dieser Funktion ist keine dienstrechtliche Kompetenz zugeordnet. Ihr obliegt die:

- Zuständigkeit für den organisatorischen Bereich
- Planungsverantwortung für die stadtteilorientierten Angebote
- Außenvertretung der Teams (z. B. Teilnahme am JHA, AG 78 etc.)

d) Teamleiterkonferenz

Die Teamleitungen der Bezirke nehmen an der Teamleiterkonferenz teil. Nach Abschluss des Umstrukturierungsprozesses ist die Teamleiterkonferenz verantwortlich für die Planung und Auswertung der stadtteilbezogenen Arbeit. Zu diesem Zweck tagt sie unter Beteiligung der nächsthöheren Leitungsebene mindestens einmal im Quartal.

e) Gesamtteam

In monatlichen, gemeinsamen Sitzungen (Dienstbesprechung) aller Fachkräfte der Bezirksteams mit der Abteilungsleitung ist der Austausch von Inhalten

und Erfahrungen der Arbeit in den Bezirken sicherzustellen. Darüber hinaus ist das Gesamtteam zuständig für:

- Beratung von Änderungen in den grundsätzlichen Aufgabenstellungen
- Erarbeitung von fachlichen Standards in den Aufgabenstellungen
- Beratung von organisatorischen Maßnahmen und Zuständigkeiten
- Öffentlichkeitsarbeit

Arbeitsergebnisse werden schriftlich festgehalten.

f) Abteilungsleitung

Die Aufgabe der Abteilungsleitung ist die

- Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht, soweit dies für den laufenden Dienstbetrieb erforderlich ist und keine Auswirkung auf Tarif, Stellenplan oder Arbeitsplatzbeschreibungen hat
- Bewirtschaftung der Einnahmen/Ausgaben im Rahmen der für die Aufgabenstellung bereitgestellten Haushaltsmittel
- Planung und Durchführung von Fortbildungen in Abstimmung mit den Bezirksteams
- Außenvertretung der Abteilung.

Die Abteilungsleitungen haben die Verpflichtung, in ihren Aufgabenstellungen die in dieser Geschäftsordnung festgelegten Arbeitsprinzipien und Ziele in den Abteilungen zu verankern und fortzuschreiben. Dies geschieht u.a. mit weitestgehender Nutzung der Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Dieser fortlaufende Prozess hat unter Beteiligung der Mitarbeiter zu erfolgen.

Die Vertretung der Abteilungsleitung hat bei Abwesenheit der Abteilungsleitung die gleichen Rechte und Pflichten und nimmt an den Sitzungen des Leitungsteams des Fachbereiches teil. Die Anordnungs- und Vergabebefugnisse sind gesondert geregelt.

Beschlossen in der gemeinsamen Sitzung der Bezirksteams im August 1998

Team- und Geschäftsordnung für das Leitungsteam des Fachbereichs 5 „Jugend und Soziales“ bei der Stadtverwaltung Mettmann

(Stand: 1997)

Im Fachbereich 5 sind die Aufgabengebiete zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben in den Bereichen Jugend- und Sozialhilfe, Wohnungs- und Obdachlosenwesen sowie angrenzenden Gebieten organisatorisch zusammengefasst worden.

Aufgabe gem. § 1 Abs. 3 Satz 4 KJHG für die Jugendämter ist es, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt für die Einwohner zu schaffen.

Nach § 1 Abs. 2 BSHG ist es Aufgabe der Sozialhilfe, dem Hilfeempfänger die Führung eines Lebens zu ermöglichen, das der Würde des Menschen entspricht. Die Hilfe soll ihn so weit wie möglich befähigen, unabhängig von ihr zu leben. Um diesen Zweck zu verwirklichen, ist neben der Sicherung des notwendigen Lebensunterhaltes als Schwerpunkt des BSHG ein System von Hilfen gesetzt worden, mit denen Notstände beseitigt werden sollen, deren Ursachen nicht allein im Wirtschaftlichen liegen.

Es wird davon ausgegangen, dass sich psychosoziale Not weder an Gesetzen noch an Organisationsformen oder Altersgruppen orientiert. Es bedarf deshalb eines umfassenden, ganzheitlichen Arbeitsauftrages, der die Verflochtenheit des Menschen in Familie, Beruf und Nachbarschaft einbezieht.

Ein wesentliches Element zur Erreichung dieser Zielsetzung ist demnach im Rahmen lebensweltbezogener sozialer Arbeit das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und sozialpädagogischen Leistungen in teamorientierter Aufgabenerledigung mit den Leitlinien Integration, Partizipation und Selbsthilfeorientierung.

Die Team- und Geschäftsordnung ist eingebettet in das Leitbild für den Fachbereich 5.

Das Leitungsteam des Fachbereiches hat sich zum Ziel gesetzt, diese Aufgabenstellung gesamtverantwortlich in teamorientierter, partnerschaftlicher Kooperation wahrzunehmen.

1. Mitglieder des Leitungsteams

Dem Leitungsteam im Fachbereich 5 gehören der Fachbereichsleiter und die Abteilungsleitungen der Abteilungen 1–6, in Abwesenheit vertreten durch die stv. Abteilungsleitungen, an.

2. Arbeitsprinzip Teamarbeit

Unter Teamarbeit wird verstanden:

- Gleichordnung der Mitglieder
- vernetzte Kommunikation
- Erarbeitung und Verantwortung der gemeinsamen Aufgaben, Ziele und Entscheidungen.
Hierbei ist nach Möglichkeit Konsens zu erreichen, Mehrheitsentscheidungen aber sind bindend.
- Verantwortung der Teammitglieder zur qualifizierten Vertretung des jeweiligen Aufgabengebietes.

Die o.g. Arbeitsprinzipien gelten ebenso als Arbeitsgrundlage für die abteilungsübergreifende Kooperation außerhalb des Leitungsteams.

Das Leitungsteam arbeitet grundsätzlich planvoll und zielgerichtet.

In wöchentlichen Arbeitssitzungen, zz. mittwochs in der Zeit von 10.00 bis 12.00 Uhr, wird abwechselnd inhaltlich zu Grundsatzthemen gearbeitet und das aktuelle Tagesgeschäft mit folgender Tagesordnung besprochen:

- Niederschrift der letzten Sitzung/Aufgabenkontrolle
- Bericht des Fachbereichsleiters
- Berichte aus den Abteilungen/Ausblick
- Vorbereitung von Gremien/Ausschüssen
- Termine
- Aufträge für die Abteilungen
- Verschiedenes

Klausurtagungen

2x jährlich werden 2-tägige Klausurtagungen zur Planung und Auswertung durchgeführt. Zur fachlichen Weiterentwicklung sind darüber hinaus themenorientierte Klausurtagungen notwendig.

Die wöchentlichen Arbeitssitzungen und die Klausurtagungen werden schriftlich protokolliert.

Die in den Sitzungen festgelegten Arbeitsaufträge werden kontrolliert.

Die Abteilungsleitungen sind für die Schaffung der Transparenz in den Abteilungen, bezogen auf die Entscheidungsprozesse und die Entscheidungsergebnisse, verantwortlich. Dies fördert die Meinungsbildungs- und Beteiligungsprozesse in den Abteilungen.

Die Mitglieder des Leitungsteams nehmen abwechselnd die Aufgabe in der Protokollführung, Vorbereitung und Moderation der Arbeitssitzungen wahr.

Die Durchführung von und die Beteiligung an dem Leitungsteam ist für alle Mitglieder verpflichtend. Evtl. Terminänderungen sind rechtzeitig mit allen Beteiligten abzustimmen.

3. Aufgabenstellungen/Befugnisse

Fachbereichsleiter

Der Fachbereichsleiter nimmt grundsätzlich die abschließende Fach-, Finanz- und Personalverantwortung (Fach- und Dienstaufsicht) für den Fachbereich wahr. In den Beratungen des Leitungsteams ist der Fachbereichsleiter mit einem Entscheidungsvorbehalt ausgestattet.

Leitungsteam

Das Leitungsteam dient als Arbeitsform für die

- Vorberatung von Arbeitsaufträgen an den Fachbereich aus Politik und Verwaltung als entscheidungsqualifizierender Prozess
- Beratung von Personalentscheidungen mit Auswirkung auf Tarif, Stellenplan oder Arbeitsplatzbeschreibungen
- Abstimmung von abteilungsübergreifenden Fortbildungen
- Informationstransfers aus den Abteilungen
- Abstimmung von Änderungen in den grundsätzlichen Aufgabenstellungen
- Abstimmung von abteilungsübergreifenden Projekten
- Diskussion des regelmäßigen Budgetberichtes
- grundsätzlichen Fragen zur Haushaltsplanung und Bewirtschaftung der Ansätze; insbesondere Verwaltungsbetriebsausgaben
- Beratung und Entscheidung von grundsätzlichen Fragestellungen und Schwerpunktsetzungen in der Jugendhilfe- und Sozialpolitik bzw. -planung
- Öffentlichkeitsarbeit für den Fachbereich.

Abteilungsleitungen

Die Aufgabe der Abteilungsleitungen ist

- die Wahrnehmung der Dienst- und Fachaufsicht, soweit dies für den laufenden Dienstbetrieb erforderlich ist und keine Auswirkung auf Tarif, Stellenplan oder Arbeitsplatzbeschreibungen hat,
- die Bewirtschaftung der Einnahmen/Ausgaben im Rahmen der für die Aufgabenstellung bereitgestellten Haushaltsmittel.

Die Abteilungsleitungen haben die Verpflichtung, in ihren Aufgabenstellungen die in dieser Geschäftsordnung festgelegten Arbeitsprinzipien und Ziele in den Abteilungen zu verankern und fortzuschreiben. Dies geschieht u.a. mit weitest gehender Nutzung der Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Dieser fortlaufende Prozess hat unter Beteiligung der Mitarbeiter zu erfolgen.

Die Vertretung der Abteilungsleitungen hat bei Abwesenheit der Abteilungsleitungen in dem Leitungsteam die gleichen Rechte und Pflichten. Die Anordnungs- und Vergabebefugnisse sind gesondert geregelt.

Geschäftsordnung für die Teamarbeit mit Schwerpunkt- punktbildung des ASD München (Bezirks- sozialarbeits-Teams)

(Stand: Juli 2001)

In die nun vorliegende neue Fassung (1. Überarbeitung 1999, 2. Überarbeitung 2001) wurden die Erfahrungen der Teams mit der bestehenden GO berücksichtigt und einbezogen (Prinzip der lernenden Organisation) sowie die Möglichkeit der Fallbearbeitung mit weniger Personalaufwand (Prinzip des effektiven Personaleinsatzes) und Regelungen zur interdisziplinären Zusammenarbeit (Prinzip der interdisziplinären Zusammenarbeit und variabler Teams). Dieses Prinzip ist sowohl bei der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung als auch mit anderen Kooperationspartnern zu berücksichtigen.

Die nun vorliegenden Fassungen wurde am 11. Mai 2001 im Lenkungsausschuss besprochen und als Arbeitsgrundlage für die Teamarbeit im ASD verabschiedet.

Die Geschäftsordnung wird weiterhin unter Einbeziehung ihrer Erfahrungen, neuer Entwicklungen (dazu gehört auch die Einführung der Qualitätssicherung in Gefährdungsfällen) und Erkenntnisse weiterentwickelt und ggf. überarbeitet.

Inhalt

1. Präambel
2. Definition und Ziele der Teamarbeit mit Schwerpunktbildung
 - 2.1 Definition
 - 2.2 Ziele der Teamarbeit und Teamentwicklung
3. Der Weg zum Team
4. Zusammensetzung des BSA-Teams
 - 4.1 Zusammensetzung des Teams
 - 4.2 Team und Vorgesetzte
5. Aufgaben
 - 5.1 Aufgaben des Teams
 - 5.1.1 Allgemeine Aufgaben des Teams
 - 5.1.2 Schwerpunktbildung
 - 5.1.3 Muss- und Kann-Aufgaben
 - 5.1.3.1 Muss-Aufgaben
 - 5.1.3.2 Kann-Aufgaben (Kollegiale Beratung)
 - 5.2 Interdisziplinäre Teamarbeit
 - 5.2.1 Definition und Ziele der interdisziplinären Teamarbeit
 - 5.2.2 Bereitschaft zur interdisziplinären Teamarbeit
 - 5.2.3 Bildung der interdisziplinären Teams
 - 5.3 Weitere Aufgaben und Pflichten der BezirkssozialarbeiterInnen im Team
 - 5.3.1 Übernahme der Verantwortung für den eigenen Schwerpunkt
 - 5.3.2 Bereitschaft zur Kooperation
 - 5.3.3 Einbringen wesentlicher Informationen aus dem Stadtteil
 - 5.4 Aufgaben der Gruppenleitung
 - 5.4.1 Geschäftsleitende Funktion im Team
 - 5.4.2 Wahrnehmung des eigenen Schwerpunktes
 - 5.4.3 Koordination der Qualifizierung, insbesondere im Schwerpunkt der Teammitglieder
 - 5.4.4 Vertretung des Teams im Innen- und Außenverhältnis
6. Ablauforganisation der Teamsitzungen
 - 6.1 Einberufung des Teams
 - 6.2 Feststellung der Tagesordnung und der Beschlussfähigkeit
 - 6.3 Entscheidungsprozess
 - 6.4 Protokollführung
 - 6.5 Eilentscheidungen
 - 6.6 Aufhebung von Teambeschlüssen
 - 6.7 Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnis
7. Aufgaben der Außenstellenleitung im Rahmen der Teamarbeit
8. In-Kraft-Treten

1. Präambel

Teamphilosophie der Bezirkssozialarbeitsteams (BSA-Teams)

Die Teamidee entstand Anfang der 90er-Jahre im Rahmen einer Zukunftswerkstatt, bei der ca. 70 bis 100 KollegInnen direkt beteiligt waren. Es wurde beschlossen, keine zielgruppenorientierte Aufteilung der BSA zu empfehlen, sondern die Aufgabenvielfalt zu erhalten und durch Teamarbeit mit Schwerpunktbildung abzusichern, da so am schnellsten eine direkte Hilfe für BürgerInnen organisiert werden kann.

Aufgrund der bisherigen positiven Erfahrungen mit der Teamarbeit in Bezug auf Entwicklung der Fachlichkeit wird die Teamentwicklung im ASD entsprechend dem Beschluss der Lenkungsrunde vom 3. März 1997 weiter unterstützt und gefördert, da BSA-Teams dafür eine gute Grundlage bilden. Zusätzlich schafft diese verbindliche Form der Zusammenarbeit das in der Bezirkssozialarbeit notwendige Vertrauen in die KollegInnen, um miteinander lernen zu können, bereit zu sein, zu eigenen Stärken und Schwächen zu stehen. Das verhilft dazu, auch außerhalb der direkten Arbeitsgruppe besser mit KollegInnen eigener und anderer Professionen und mit den KlientInnen zusammenarbeiten zu können.

In einer „lernenden Organisation“ ist es selbstverständlich, dass Erfahrungen berücksichtigt werden und zu Veränderungen führen. Die Teamarbeit wird sich dementsprechend ständig weiterentwickeln. Aus diesem Grundgedanken heraus wurden in diese Überarbeitung der Geschäftsordnung Erfahrungen der Teams und die ersten Schritte zur interdisziplinären Teamarbeit eingebaut. Damit der Teamgedanke und die dazu notwendige Geschäftsordnung lebendig bleiben, muss dieser Prozess bei neuen Erkenntnissen immer neu gestaltet werden. Wir gehen zur Zeit davon aus, dass die im BSA-Team entwickelten Fähigkeiten (→ s. Punkt 2.2 „Ziele der Teamarbeit und Teamentwicklung“) eine gute Voraussetzung für die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams sowie in jeder Form von Fachteams sind. Ziel sollte sein, diese qualifizierte Form der Sicherung von Fachlichkeit – unter Berücksichtigung der dort vorhandenen Rahmenbedingungen – in die SBHs zu integrieren. Eine kontinuierliche Abstimmung zwischen dem ASD und den Sozialbürgerhäusern ist erforderlich.

Die Dienstanweisung und Geschäftsordnung regelt nur die unmittelbar die Teamarbeit betreffenden Aufgaben. Die bisherigen und auch in Zukunft wachsenden Führungs- und Leitungsaufgaben der bestehenden Organisation (Gruppenleitung und Außenstellenleitung) werden nicht berührt.

2. Definition und Ziele der Teamarbeit mit Schwerpunktbildung

2.1 Definition

Teamarbeit in der Bezirkssozialarbeit wird als kooperative Tätigkeit von Fachleuten verstanden, die auf diesem Weg ihre Fachlichkeit sichern und weiterentwickeln sowie gemeinsam die Lösung von Aufgaben (s. Punkt 5) erarbeiten und sich gegenseitig unterstützen und beraten.

Teamarbeit dient der Multiplikation und Integration von Fachwissen und unterliegt bestimmten Regeln.

Unter **Teamarbeit mit Schwerpunktbildung** wird verstanden, dass sich die Mitglieder des Teams nach den jeweiligen örtlichen Notwendigkeiten und ihren persönlichen Neigungen jeweils in besonderen Schwerpunkten qualifizieren und sich gegenseitig beraten und unterstützen.

Bei den BSA-Teams handelt es sich um homogene Teams, in denen KollegInnen mit weitgehend gleichartiger Vorbildung und Qualifikation, jedoch mit unterschiedlichen Stärken, Fähigkeiten und Kenntnissen, zusammenarbeiten.

Das BSA-Team berät und entscheidet bei allen Muss-Aufgaben mitverantwortlich die nächsten notwendigen Schritte. Bei allen anderen „Allgemeinen Aufgaben“ einschließlich der Kann-Aufgaben hat die Zusammenarbeit die Form von kollegialer Beratung, gegenseitigem Informationsaustausch oder gemeinsamer Planung.

Im Team arbeiten bei den Muss-Aufgaben alle Mitglieder gleichberechtigt und gegenseitig weisungsunabhängig zusammen. Die Gruppenleitung hat jedoch auch in diesen Fällen die Fach- und Dienstaufsicht.

Für die Gruppenleitung bedeutet dies, dass sich ihre Verantwortlichkeit für die Erarbeitung von Ergebnissen je nach Aufgabenstellung unterscheidet. Eine wesentliche Aufgabe der Gruppenleitung ist die Verantwortung für Personalführung sowie für die Personal- und Teamentwicklung.

2.2 Ziele der Teamarbeit und Teamentwicklung

Ziele der Teamentwicklung sind die Verbesserung der Fachlichkeit, der Kommunikations- und Konsensfähigkeit sowie der Prozess- und Entscheidungskompetenz. Durch die Zusammenarbeit in Teams soll u.a. eine größere Lösungskreativität, eine erhöhte Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie ein kompetenterer Umgang mit Gefährdungsfällen erreicht werden.

Darüber hinaus geht es um die Entwicklung von Entscheidungsfreude und die Übernahme von Eigenverantwortung.

Die im Team entwickelten Fähigkeiten dienen sowohl der direkten Arbeit mit den KlientInnen als auch der Kooperation mit Fachkräften gleicher und ver-

schiedener Ausbildung, dadurch wird die Kompetenz zu interdisziplinärer Zusammenarbeit verbessert.

Teamarbeit mit Schwerpunktbildung hat das Ziel, den zunehmenden Schwierigkeiten bei der Lösung komplexer sozialer Aufgaben Rechnung zu tragen, denn nicht nur die sozialen Probleme und Problemlagen sind vielschichtig, sondern auch die problemlösenden Maßnahmen.

Für die Betroffenen sollen sich aus der Teamarbeit fundierte und zielgerichtete Beratungsergebnisse ergeben. Zugleich soll die generelle Zuständigkeit des ASD durch Schwerpunktbildung im Team für die BürgerInnen erhöhte Berufskompetenz sichern.

3. Der Weg zum Team

1. Die Teambildung erfolgt auf freiwilliger Basis durch Mehrheitsentscheidung einer Arbeitsgruppe. Die Gruppenleitung muss die Entwicklung zum Team wollen.
2. Voraussetzung zur Entwicklung von Teams und für die Arbeit im Team ist die Zustimmung und Unterstützung der jeweiligen Außenstellenleitung und die Anerkennung dieser Geschäftsordnung (GO), die die Geschäftsgrundlage der Teamarbeit bildet. Sollten Veränderungen der GO gewünscht werden, sind sie mit der Außenstellenleitung, der ASD-Leitung und der Lenkungsrunde zu vereinbaren und abzustimmen. Auftretende Konflikte sind über bestehende Konfliktlösungswege zu lösen.
3. Die Entscheidung einer Gruppe, als Team arbeiten zu wollen, wird über die Außenstellenleitung an ASD L 1.3 schriftlich mitgeteilt. Eine von allen Teammitgliedern unterschriebene GO wird beigelegt.
4. Nachdem die von der ASD-Leitung unterschriebene GO an das Team zurückgesandt wurde, arbeitet die Gruppe vom gewünschten Zeitpunkt an verbindlich als BSA-Team.

4. Zusammensetzung des BSA-Teams

4.1 Zusammensetzung des Teams

Das Team im ASD München besteht aus einer Arbeitsgruppe von BezirkssozialarbeiterInnen, die für einen gemeinsamen Stadtteilbereich räumlich zuständig sind, und deren Gruppenleitung. Auszubildende und PraktikantInnen nehmen an den Sitzungen des Teams teil; sie besitzen kein Stimmrecht.

4.2 Team und Vorgesetzte

Das Team arbeitet in der Regel selbstständig und trägt für seine Entscheidungen im Rahmen der Muss-Aufgaben gemeinsame Verantwortung.

Die Außenstellenleitung kann auf Wunsch des Teams oder aus eigener Initiative – nach Vereinbarung – an den Sitzungen des Teams teilnehmen und Beratungsinhalte in das Team einbringen.

5. Aufgaben

5.1 Aufgaben des Teams

Eine Veränderung der Aufgabenstellung von Gruppenleitung und Gruppenmitgliedern im BSA-Team des ASD bezieht sich vor allem auf die Muss-Aufgaben und damit auf die Behandlung von Gefährdungsfällen sowie auf die Schwerpunktbildung. Sonstige allgemeine Aufgaben des Teams gelten im Sinne von gemeinsamer Beratung und Mitwirkung grundsätzlich für alle Arbeitsgruppen im ASD. Der Gruppenleitung kommt dabei immer eine koordinierende und steuernde Funktion zu, sowie die Vertretung nach außen.

5.1.1 Allgemeine Aufgaben des Teams

- Gemeinsame Entscheidungen über die nächsten Schritte bei Muss-Aufgaben (→ siehe hierzu 5.1.3.1);
ggf. Zusammenstellung von Teilteams bei Muss-Aufgaben;
- Beratung bei Kann-Aufgaben (→ siehe hierzu 5.1.3.2);
- Schwerpunktbildung (→ siehe hierzu 5.1.2);
- Erarbeitung problemlösender Maßnahmen;
- Regelung von Co-Arbeit;
- aktive Mitarbeit an der fachlichen und organisatorischen Kontinuität in den Bezirken und in den Schwerpunkten;
- Beratung über Zuständigkeitswechsel in schwierigen Fällen;
- Einteilung von ASD-Bezirken;
- Entwurf und Fortschreibung von Richtlinien und Konzepten zur Teamarbeit mit Schwerpunktbildung;
- Mitwirkung bei der Planung stadtteilorientierter Arbeit;
- Rückkoppelung von Arbeitsergebnissen und -erfahrungen von grundsätzlicher Bedeutung über die Gruppenleitung an die Außenstellen- und ggf. ASD-Leitung sowie die Fachbereiche;
- Vorschlagsrecht bei der Aufnahme neuer KollegInnen (BSA und Gruppenleitung) in das Team.

5.1.2 Schwerpunktbildung

Um die Vorteile der Teamarbeit optimal nutzen zu können, müssen entsprechend den örtlichen Problemen und Problemlagen Schwerpunkte gebildet werden.

Die Auswahl der Schwerpunkte erfolgt in den Teams vor Ort. Auf Grundlage der eigenen Hauptthemen im Bezirk, des persönlichen Interesses, der Auswertung der Haushaltsbögen und der Erfordernisse im Einzugsbereich der Gruppe/der Außenstelle ist zu klären, welcher Schwerpunkt nötig ist und wer ihn jeweils übernimmt.

Die Vereinbarung, wer welchen Schwerpunkt übernimmt, wird im Team getroffen und ist in der Teamakte zu dokumentieren. Die Außenstellenleitung und ASD-L1.3 erhalten eine Kopie der Vereinbarung.³

5.1.3 Muss- und Kann-Aufgaben

Zu unterscheiden sind Aufgaben, in denen das Team mitverantwortlich die nächsten Schritte entscheidet (Muss-Aufgaben), und Aufgaben, in denen das Team beratend tätig wird (Kann-Aufgaben).

5.1.3.1 Muss-Aufgaben

Zu den Muss-Aufgaben gehören insbesondere

- Verdacht auf Gefährdungen und akute Gefährdungssituationen von Kindern und Jugendlichen (siehe hierzu
 - „Dienstabweisung zur Mitwirkung im gerichtlichen Verfahren bei Gefährdung von Kindern“/Arbeitshandbuch Dienstabweisung 2.3.1.2.2
 - „Dienstabweisung zur internen Handhabung von Gefährdungsfällen“/Arbeitshandbuch Dienstabweisung 2.3.1.2.1
 - „Dienstabweisung zum Umgang mit Verdachtsfällen von sexuellem Missbrauch“/Arbeitshandbuch Dienstabweisung 2.3.1.3.1
 - „Dienstabweisung zur Inobhutnahme gem. § 42 SGB VIII“/Arbeitshandbuch Dienstabweisung 2.3.3.3.2 (Sofortunterbringung und Krisenintervention)
- Mitwirkung im Verfahren vor dem Familiengericht (Einschränkung der elterlichen Sorge sowie strittige Fälle, durch die eine Gefährdung des Kindeswohls zu vermuten ist)
- Verdacht auf Selbst- und Fremdgefährdung von Erwachsenen (siehe hierzu die entsprechende Dienstabweisung/Arbeitshandbuch, Dienstabweisungen 5.0.4 bis 5.0.6)
- Maßnahmen nach dem Betreuungsgesetz (Anregung von Betreuungen).

³ Näheres zum Auswahl- und Vergabeverfahren ist der Anlage 1 „Schwerpunktbildung im ASD“ Punkt 5 zu entnehmen.

5.1.3.2 Kann-Aufgaben (Kollegiale Beratung)

Jedes Teammitglied kann Fälle oder Problemlagen, die Schwierigkeiten verursachen oder von besonderer Bedeutung sind, zur Beratung ins Team einbringen.

Durch die Beratung wird die Verantwortung der einzelnen BezirkssozialarbeiterInnen für die in eigener Zuständigkeit zu erledigenden Aufgaben nicht berührt; das Beratungsergebnis muss nicht bindend sein. Die Dokumentation der Fallberatung liegt im eigenen Ermessen der zuständigen BezirkssozialarbeiterInnen.

5.2 Interdisziplinäre Teamarbeit

5.2.1 Definition und Ziele der interdisziplinären Teamarbeit

In interdisziplinären Teams kommen MitarbeiterInnen aus verschiedenen Fachrichtungen zusammen, die gemeinsam an einem Fall arbeiten, wenn die BürgerInnen mit dieser Teamarbeit einverstanden sind oder diese Form der Teamarbeit auch ohne Einverständnis fachlich notwendig und zulässig ist. Das Team arbeitet so lange zusammen, bis eine Hilfeart abgeschlossen und die jeweilige Teilnahme nicht mehr notwendig ist oder bis für eine oder mehrere Hilfearten momentan keine Veränderung zu erwarten ist.

Ziel interdisziplinärer Teams ist es, Maßnahmen aufeinander abzustimmen und Reibungsverluste in Bezug auf die BürgerInnen zu vermeiden, sowie die bestmögliche Hilfeform für die BürgerInnen zu finden.

5.2.2 Bereitschaft zur interdisziplinären Teamarbeit

Zur Vorbereitung auf künftige SBHs wurde im Lenkungsausschuss eine stufenweise Entwicklung interdisziplinärer Teams vereinbart, die aus MitarbeiterInnen des ASD und des Sozialamtes bestehen. Die erste Stufe sieht vor, dass ASD und Sozialamt diese Form der interdisziplinären Zusammenarbeit im Einzelfall gemeinsam erproben. Dies erfordert in Einzelfällen, in denen beide Dienste beteiligt sind, die interdisziplinäre Zusammenarbeit der jeweiligen Bezirkssozialarbeiterin/des jeweiligen Bezirkssozialarbeiters mit dem Sozialamt.

Die Punkte 5.2.3 und 5.2.4 sind für die Teams verbindlich, deren Außenstellenleitungen entsprechende Vereinbarungen mit der jeweiligen Sozialamtsaußenstelle getroffen haben. Für die Teams der anderen Außenstellen wird angeregt, die Möglichkeit der interdisziplinären Fallarbeit in diesem Sinne so weit wie möglich zu nutzen. Darüber hinaus wird ebenso die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Einzelfall auch mit anderen Diensten empfohlen.

5.2.3 Bildung der interdisziplinären Teams

Es gilt der Grundsatz: „Teilnahme an Teamsitzungen nur wenn notwendig“.

Das interdisziplinäre Team besteht aus den jeweils am Fall beteiligten SachbearbeiterInnen und BezirkssozialarbeiterInnen. Es ist einzuberufen, wenn ASD oder Sozialamt eine Zusammenarbeit im Einzelfall für erforderlich halten. MitarbeiterInnen, die ein interdisziplinäres Team einberufen, übernehmen für den weiteren Verlauf die Prozessverantwortung (s. Anlage 2, Punkt 6.6.1).

Die BürgerInnen sollten nach Möglichkeit an den Teamsitzungen beteiligt werden. Sie müssen jedoch nicht teilnehmen, wenn sie dies nicht wollen.

5.3 Weitere Aufgaben und Pflichten der BezirkssozialarbeiterInnen im Team

Neben dem Einbringen von Fällen und Problemlagen im Rahmen der Muss- und Kann-Aufgaben übernehmen die Teammitglieder insbesondere folgende Aufgaben und Pflichten:

5.3.1 Übernahme der Verantwortung für den eigenen Schwerpunkt

SchwerpunktkollegInnen übernehmen dafür die Verantwortung, dass die ihren Schwerpunkt betreffenden Arbeitsgrundlagen des ASD bei Teamentscheidungen mit berücksichtigt werden.

Die Verantwortung für den Schwerpunkt umfasst darüber hinaus die Bereitschaft zur

- eigenen Fort- und Weiterbildung für den Schwerpunkt;
- Vertretung des eigenen Schwerpunktes im Team durch das Einbringen von Informationen und Ergebnissen aus der Weiterbildung und Arbeitskreisen, die das Team betreffen;
- Mitwirkung bei der Entwicklung Schwerpunkt betreffender teamübergreifender Konzeptionen im ASD.

Die Übernahme eines Schwerpunktes verpflichtet nicht zur Teilnahme an dem entsprechenden ASD-internen Fachgremium.

5.3.2 Bereitschaft zur Kooperation

- bei der Co-Arbeit, z.B. bei Gewaltfällen in der Familie, sexuellem Missbrauch, Trennungs- und Scheidungsberatung, akuten Krisen- und Gefährdungssituationen, psychisch Kranken und in Phasen besonderer, fallbedingter Anforderung eines Teammitgliedes;
- im Team, insbesondere durch Teilnahme an den Teamsitzungen und Übernahme der Gesprächsleitung (roulierendes System), Teilnahme an Teamsupervision;
- im Stadtteil durch Zusammenarbeit mit Fachkräften anderer Träger;
- in Fällen, in denen KlientInnen auch bei anderen Dienststellen (z.B. Jugendamt, Sozialamt, Wohnungsamt) eine Leistung erhalten. Hier wird – im Sinne der GO der Sozialbürgerhäuser – die Zusammenarbeit der jeweiligen Be-

zirkssozialarbeiterin/des jeweiligen Bezirkssozialarbeiters mit den KollegInnen der anderen Dienststellen angestrebt (→ siehe hierzu 5.2).

5.3.3 Einbringen wesentlicher Informationen aus dem Stadtteil

5.4 Aufgaben der Gruppenleitung

Die nachstehenden Aufgaben stellen eine Ergänzung der Dienst- und Fachaufsicht sowie sonstigen Aufgaben der Gruppenleitung dar.

Die Gruppenleitung ist für

- die Einhaltung der Teamregeln
- die effiziente Erfüllung der Teamaufgaben
- und die Weiterentwicklung des Teams verantwortlich.

Weitere Aufgaben der Gruppenleitung sind insbesondere:

5.4.1 Geschäftsleitende Funktion im Team

- Aufstellung und Verteilung der Tagesordnung für Teamsitzungen;
- Organisation der Ergebnisprotokolle über die Teamsitzungen mit den wesentlichen Aspekten und Ergebnissen des Beratungsprozesses und Ablage in der Teamakte;
- Zusammenarbeit mit und Information der Außenstellenleitung.

5.4.2 Wahrnehmung des eigenen Schwerpunktes

5.4.3 Koordination der Qualifizierung, insbesondere im Schwerpunkt der Teammitglieder

Die Gruppenleitung ist in Zusammenarbeit mit der Außenstellenleitung dafür verantwortlich, dass alle für den Einzugsbereich des Teams notwendigen Schwerpunkte besetzt sind und die MitarbeiterInnen für ihren jeweiligen Schwerpunkt die Aufgaben gemäß Punkt 5.3.1 wahrnehmen.

Die MitarbeiterInnen sind in der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu unterstützen und zu fördern. Ggf. sind entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen bei der ASD-L anzuregen.

5.4.4 Vertretung des Teams im Innen- und Außenverhältnis

6. Ablauforganisation der Teamsitzungen

6.1 Einberufung des Teams

Die Sitzungen des Teams werden von der Gruppenleitung mit Tagesordnung und allen erforderlichen Unterlagen einberufen; sie finden grundsätzlich wöchentlich einmal statt.

Die zur Beratung anstehenden Fälle bzw. Problemlagen sind durch den/die zuständige BezirkssozialarbeiterIn oder durch die Außenstellenleitung bei der Gruppenleitung anzumelden. Zur Anmeldung sind die relevanten Informationen und Daten (Falldarstellung) schriftlich vorzulegen.

6.2 Feststellung der Tagesordnung und der Beschlussfähigkeit

Die anwesenden Mitglieder des Teams legen die Tagesordnung fest.

Das Team ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der ständigen hauptamtlichen Mitglieder des Teams anwesend sind; dies gilt nicht bei krankheits- oder dienstlich bedingter Abwesenheit. In diesen Fällen müssen jedoch mindestens drei stimmberechtigte Teammitglieder anwesend sein.

6.3 Entscheidungsprozess

Bei Muss-Fällen berät und entscheidet das Team bzw. eine vom Team bestimmte Untergruppe⁴ mitverantwortlich die nächsten notwendigen Schritte.

Dieser Prozess ist auf Konsens ausgerichtet. Falls Einstimmigkeit nicht zu erzielen ist, entscheidet die Mehrheit der anwesenden Teammitglieder. Stimmenthaltung ist nicht möglich. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des/der zuständigen BezirkssozialarbeiterIn den Ausschlag.

Das Ergebnis wird in der Teamakte dokumentiert und ist durch alle anwesenden Teammitglieder zu unterschreiben. Der/die zuständige BezirkssozialarbeiterIn darf bei der Beratung und Entscheidung des Falles bzw. der Problemlage nicht Gesprächsleitung sein.

Sind andere Dienste des Sozialreferates oder freier Träger am Hilfeprozess oder bei der Umsetzung der Hilfe beteiligt, wird mit diesen die endgültige Form und Durchführung der Hilfe entwickelt und vereinbart. Diese gemeinsam getroffenen Entscheidungen sind definitiv, das Team wird über das Ergebnis informiert.

6.4 Protokollführung

Von jeder Sitzung wird ein Ergebnisprotokoll mit Anwesenheitsliste erstellt. Aus dem Protokoll muss ersichtlich sein, wer bei Mehrheitsentscheidungen wie vo-

4 In diesem Fall wird das Team über das Ergebnis der Untergruppe informiert.

tiert hat. Das Original des Protokolls wird von allen teilnehmenden Teammitgliedern unterschrieben und ist bei der Gruppenleitung in der Teamakte zu hinterlegen. Die Teamakte steht den Mitgliedern des Teams und der Außenstellenleitung zur Einsicht zur Verfügung.

Das falleinbringende Teammitglied erhält eine Ausfertigung des Protokolls seines eingebrachten Falles, das es mit seiner Unterschrift mit Hinweis auf die Teamentscheidung der jeweiligen Akte zuführt.

Die Vorlage der Teamakte wird zwischen Außenstellenleitung und Gruppenleitung vereinbart.

6.5 Eilentscheidungen

In dringenden Fällen (nur Muss-Aufgaben), in denen eine Entscheidung nicht bis zur nächsten Teamsitzung aufgeschoben werden kann, hat der/die zuständige BezirkssozialarbeiterIn im Einvernehmen mit allen kurzfristig erreichbaren TeamkollegInnen zu entscheiden.

Bei Abwesenheit der Gruppenleitung und bei weniger als drei Teammitgliedern muss die Jourdienst-Gruppenleitung entscheidend teilnehmen.

Der Fall bzw. das Problem ist in die nächste ordentliche Sitzung einzubringen.

6.6 Aufhebung von Teambeschlüssen

Das Team kann einen Beschluss aufheben; dies ist zu begründen und aktenkundig zu machen.

Soll ein Beschluss durch Vorgesetzte aufgehoben werden (Vetorecht), so hat er/sie dies vor der Entscheidung im Team zu begründen und aktenkundig zu machen.

6.7 Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnis

Bei teampflichtigen Fällen liegt die Entscheidung beim Team. Die jeweils zuständigen BezirkssozialarbeiterInnen sind für die Anzeige gemäß § 50 Abs. 3 SGB VIII an das Vormundschaftsgericht bzw. Familiengericht unterschriftsberechtigt. Die Gruppenleitung zeichnet den Bericht nach Überprüfung formaler Gesichtspunkte auf dem Durchschlag ab und leitet ihn an die Außenstellenleitung zur nochmaligen Gegenzeichnung weiter. Die „Dienstanweisung zur Mitwirkung im gerichtlichen Verfahren bei Gefährdung des Kindeswohls“ vom 30. Mai 1995 wird bezüglich der Unterschriftenregelung für Mitglieder des Entscheidungsteams außer Kraft gesetzt.

7. Aufgaben der Außenstellenleitung im Rahmen der Teamarbeit

Die nachstehenden Aufgaben der Außenstellenleitungen im Rahmen der Teamarbeit stellen eine Ergänzung der Dienst- und Fachaufsicht sowie der bisherigen Aufgaben der Außenstellenleitung dar; die bestehenden Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse werden nicht berührt.

Zu den Aufgaben gehören insbesondere die

- Teilnahme an Teamsitzungen auf Wunsch des Teams oder der Außenstellenleitung
- Förderung und Sicherung der beruflichen Handlungskompetenz aller Mitglieder des Teams, insbesondere durch Bereitstellung von Fort- und Weiterbildungsangeboten, Praxisberatung einschließlich Supervision.

8. In-Kraft-Treten

Diese Dienstanweisung und Geschäftsordnung für die „Teamarbeit mit Schwerpunktbildung des ASD München (Bezirkssozialarbeits-Teams)“ tritt mit Unterschrift aller Beteiligten in Kraft.

Die dieser Dienstanweisung und Geschäftsordnung entgegenstehenden Bestimmungen der „Vorläufigen Dienstanweisung des Allgemeinen Sozialdienstes“ vom 20.09.1978 werden zugleich außer Kraft gesetzt.

München, den

Wir haben die Geschäftsordnung zur Kenntnis genommen und erkennen sie an

Gruppenleitung _____

Unterschrift aller Teammitglieder _____

Kratzer
Leiterin des ASD

_____ Außenstellenleitung

Anlage 1

Schwerpunktbildung im ASD

I. Allgemeine Informationen

1. Verbindlichkeit

Schwerpunktbildung ist in den BSA-Teams verbindlich, in allen anderen Arbeitsgruppen können sie nach einer gemeinsamen Vereinbarung der Gruppe auf freiwilliger Basis eingeführt werden.

2. Begründung für den Einsatz von Schwerpunkten im ASD

Die Idee der Schwerpunktbildung und der Teamgedanke wurden im Zusammenhang mit dem nicht mehr zu bewältigenden Maß an Informations- und Aufgabenzuwachs sowie dem Anstieg schwierigster Einzelfälle entwickelt.

3. Definition

Unter Schwerpunktbildung ist eine Entwicklung von Fachwissen, Kompetenzen und Fähigkeiten für einen bestimmten Bereich zu verstehen, die das Basiswissen und die notwendigen Grundfähigkeiten ergänzen sowie in diesem Bereich über die Fähigkeiten der meisten anderen KollegInnen hinausgehen. Die Definition, was alles zu einem Schwerpunkt gehört, hängt damit auch stark vom Stand und den Erwartungen der Arbeitsgruppe/des Teams und der jeweiligen Außenstelle ab.

Nach einer zu vereinbarenden Einarbeitungszeit ist die Kenntnis der den jeweiligen Schwerpunkt betreffenden Arbeitsgrundlagen des ASD (vor allem Dienstanweisungen und Leitlinien) der Mindeststandard eines Schwerpunkts.

4. Aufgaben, die durch die Schwerpunkte anfallen

SchwerpunktkollegInnen stellen ihr spezifisches und methodisches Wissen zur Fallbearbeitung zur Verfügung. Wissenstransport ist ein wesentliches Element der Schwerpunktarbeit. Sie ist eine Möglichkeit der besseren Ressourcennutzung, da es für MitarbeiterInnen, die dieses spezifische Wissen nur ab und zu brauchen, nicht erforderlich ist, sich umfangreiche Details anzueignen, sondern diese bei Bedarf abgerufen werden können.

Dieses erweiterte Wissen in Bezug auf Problemeinschätzung, mögliche Methoden der Problembearbeitung und über Kooperationspartner dient den betroffenen BürgerInnen, führt zu einer Bereicherung des sozialarbeiterischen Handelns der BezirkssozialarbeiterInnen und fördert kollegiale Beratung und Zusammenarbeit.

Am Ende der vereinbarten Einarbeitungszeit übernehmen SchwerpunktkollegInnen in BSA-Teams dafür die Verantwortung, dass die ihren Schwer-

punkt betreffenden Arbeitsgrundlagen des ASD bei Teamentscheidungen mit berücksichtigt werden.

Die Übernahme eines Schwerpunktes verpflichtet nicht zur Teilnahme an dem entsprechenden Fachgremium.

5. Verfahren zur Auswahl und Vergabe der Schwerpunkte

- Die Auswahl der Schwerpunkte erfolgt unter Einbeziehung der ALs und GLs in den Gruppen vor Ort. Auf Grundlage der eigenen Hauptthemen im Bezirk, des persönlichen Interesses, der Auswertung der Haushaltsbögen und der Erfordernisse im Einzugsbereich der Gruppe/der Außenstelle ist zu klären, welcher Schwerpunkt nötig ist und wer ihn jeweils übernimmt.
- Ist ein Schwerpunkt nicht zu besetzen, muss der Informationsfluss anderweitig sichergestellt werden.
- In den BSA-Teams wird die Vereinbarung, wer welchen Schwerpunkt übernimmt, in der Teamakte dokumentiert. Die Außenstellenleitung und ASD-L1.3 erhalten eine Kopie der Vereinbarung.
- Ist wegen Personalwechsels eine Stelle neu zu besetzen, wird der frei werdende Schwerpunkt zur Disposition gestellt.
- Neue MitarbeiterInnen müssen zunächst unbesetzte Schwerpunkte übernehmen. Dies ist ihnen in der Ausschreibung mitzuteilen.
- Einmal jährlich werden die Schwerpunkte überprüft. Dabei soll geklärt werden:
 - Sind die Schwerpunkte für die Aufgabenstellung im Team noch relevant?
 - Passt der jeweilige Schwerpunkt noch zur Aufgabenstellung des/der jeweiligen MitarbeiterIn?
 - Bestehen Wünsche aus der Gruppe/dem Team zum Schwerpunktwechsel?
 - Feedback der Teammitglieder an den/die SchwerpunktinhaberIn über die geleistete Arbeit.
 - Eventuelle Neuvergabe der Schwerpunkte.

6. Verantwortung der Gruppenleitung eines BSA-Teams

Die Gruppenleitung ist dafür verantwortlich, dass alle für den Einzugsbereich des Teams notwendigen Schwerpunkte besetzt sind, bzw. der Informationsfluss anderweitig sichergestellt wird und die MitarbeiterInnen für ihren jeweiligen Schwerpunkt zumindest die Aufgaben gemäß Punkt 4 wahrnehmen.

Anlage 2

Auszug aus der vorläufigen Geschäftsordnung Sozialreferat München / Sozialbürgerhaus

Fassung vom 26. November 1997

In-Kraft-Treten am 1. Dezember 1997

6.6 Prozessverantwortung und Teambildung

6.6.3 Prozessverantwortung

6.6.1.1 Warum Prozessverantwortung?

Im Sozialbürgerhaus sollen, wenn dies im Einzelfall erforderlich ist, die Kompetenzen und Qualifikationen aller beteiligter Professionen und Fachkräfte gebündelt eingesetzt werden (ganzheitliches Hilfeangebot). Die Hilfen sollen dazu miteinander (d. h. grundsätzlich auch mit dem Bürger/der Bürgerin) abgesprochen und aufeinander abgestimmt werden, um die Effizienz und die Wirksamkeit der Dienstleistungen zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die jeweiligen Dienstleistungsprozesse koordiniert werden. Hilfsmittel dazu ist der → Maßnahmenplan.

6.6.1.2 Was ist Prozessverantwortung?

Die/der Prozessverantwortliche übernimmt die Koordination der Dienstleistungsprozesse.

Sie/er hat die Aufgabe:

- die Problembereiche mit dem Bürger/der Bürgerin abzuklären
 - den → Grundantrag aufzunehmen und per Checkliste (→ siehe Anlage 7) weitere notwendige Unterlagen für alle angesprochenen Leistungen anzufordern
 - → Notmaßnahmen zu veranlassen
 - den → Grunddatensatz einzugeben und zu pflegen
 - Informationen aus dem Erstgespräch, Unterlagen und sonstige Änderungen, so weit dies datenschutzrechtlich möglich und zur Bearbeitung erforderlich ist, an die beteiligten Fachkräfte weiterzugeben
 - die beteiligten Fachkräfte zum Team einzuberufen
 - die erforderlichen Maßnahmen, Dienste und Leistungen zu koordinieren
- und**
- im Maßnahmenplan zu dokumentieren
 - den Maßnahmenplan fortzuschreiben
 - die im Team vereinbarten und festgehaltenen Termine für Leistungen zu überwachen.

6.6.1.3 Wann beginnt Prozessverantwortung?

Die Aufgabe der Prozessverantwortung stellt sich immer dann, wenn bekannt wird, dass:

- die Problembereiche eines Bürgers/einer Bürgerin bzw. einer Bedarfsgemeinschaft so liegen, dass für die Bearbeitung mehrere Fachbereiche und -kräfte beteiligt werden müssen
- und
- der Bürger/die Bürgerin mit Teamarbeit einverstanden ist oder fachlich auch ohne Einverständnis Teamarbeit zulässig und notwendig ist (→ Anlage 5).

Grundsätzlich wird erst das ausführliche Erstgespräch, in dem auch der Grundantrag aufgenommen wird, ergeben, dass im Einzelfall mehrere Problembereiche zu bearbeiten sind. Die Prozessverantwortung beginnt damit grundsätzlich beim (fachlich zuständigen!) Erstansprechpartner/bei der Erstansprechpartnerin.

Die Feststellung, dass es sich um einen Multiproblemfall handelt, kann auch bereits durch entsprechende Angaben des Bürgers/der Bürgerin an der Infothek erfolgen. In diesem Fall wird der Bürger/die Bürgerin an eine/einen der fachlich beteiligten Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter verwiesen, die/der ggf. die Prozessverantwortung übernimmt.

6.6.1.4 Wer übernimmt die Prozessverantwortung?

Grundsätzlich übernimmt jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin Prozessverantwortung, sobald er/sie feststellt, dass die Voraussetzungen gegeben sind und noch kein Prozessverantwortlicher die Koordination des Falles übernommen hat.

Prozessverantwortung übernimmt damit grundsätzlich der/die fachlich beteiligte Erstansprechpartner/-in.

6.6.1.5 Wechsel in der Prozessverantwortung

Grundsätzlich sollte die Prozessverantwortung so selten wie möglich wechseln. Sprechen fachliche Gründe oder besondere Umstände sonstiger Art für einen Wechsel, ist darüber einvernehmlich im Team zu entscheiden und der Wechsel im Maßnahmenplan festzuhalten. Der bisherige PV überschreibt das Sachbearbeiterfeld im Grunddatensatz mit dem Namen des neuen PV und übergibt diesem die Akte mit dem Maßnahmenplan.

6.6.1.6 Ende der Prozessverantwortung

Die Prozessverantwortung endet:

- für den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin durch
 - Ausscheiden des/der Mitarbeiter/in
 - Wegfall der fachlichen Beteiligung, z. B. durch Beendigung der örtlichen Zuständigkeit oder durch Beendigung der Hilfe oder vereinbarten Wechsel im Team;

- wenn die Ziele im Maßnahmenplan erreicht sind und der Fall abgeschlossen ist.

6.6.1.7 Wiederaufleben der Prozessverantwortung

Kommt der Bürger/die Bürgerin nach Beendigung aller Hilfen nach einiger Zeit erneut mit mehreren Problembereichen und ist er/sie wiederum mit der Bearbeitung im Team einverstanden, lebt die Prozessverantwortung nur dann wieder auf, wenn der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin wieder fachlich beteiligt ist.

Ist der/die bisherige Prozessverantwortliche nicht mehr fachlich beteiligt, übernimmt der/die nun fachlich beteiligte Erstansprechpartner/-in die Prozessverantwortung.

→ Weitergabe des Maßnahmenplans und der Akten siehe unter Ziff. 9.2.1.

6.6.1.8 Wer entscheidet, wenn sich der/die Prozessverantwortliche nicht mit dem Team/mit einzelnen Teammitgliedern einigen kann/können?

Bei Problemen zwischen dem/der Prozessverantwortlichen und dem Team oder einzelnen Teammitgliedern, z. B. bei der Einberufung ins Team, wenn im Team vereinbarte Fristen nicht eingehalten werden oder wenn keine Einigung im Team über den Wechsel der Prozessverantwortung erfolgt, entscheidet

- die jeweilige Gruppenleitung, sofern die Konfliktbeteiligten eine gemeinsame Gruppenleitung haben
- die jeweiligen Gruppenleitungen im Einvernehmen, sofern die Konfliktbeteiligten verschiedene Gruppenleitungen haben.

6.6.1.9 Kompetenzen

Der Prozessverantwortliche dokumentiert die im Team getroffenen Vereinbarungen (Maßnahmenplan) und diesbezüglich auch Frist- und Terminüberschreitungen. Er/sie kann bei Problemen in der Kontinuität des Hilfeprozesses die zuständige Gruppenleitung einschalten. Er/sie hat jedoch keine direkten Eingriffsmöglichkeiten.

6.6.1.10 Vertretung

In der ersten Teamsitzung wird aus den Teammitgliedern die Vertretung des/der Prozessverantwortlichen verbindlich festgelegt und im Maßnahmenplan dokumentiert.

Im Krankheitsfall oder bei sonstigen unvorhergesehenen Abwesenheiten des/der Prozessverantwortlichen vor der ersten Teamsitzung übernimmt die Vertretung ausnahmsweise die zuständige fachliche Vertretung.

Grundsätzlich ist die Vertretung nur innerhalb des Teams zu regeln. Nur in Ausnahmefällen ist die Entscheidung für eine fachbezogene Vertretung möglich. Änderungen in der Vertretungsregelung sind ebenfalls in den Maßnahmenplan aufzunehmen.

Die vom Prozessverantwortlichen vertretene Fachlichkeit wird gemäß der Vertretungsregelung auf Sachbearbeitungsebene wahrgenommen.

6.6.2 Teambildung

Es gilt der Grundsatz: „Teilnahme an Teamsitzungen nur wenn notwendig“. Ein Team ist einzuberufen, wenn mindestens drei Fachbereiche betroffen sind, es kann einberufen werden, wenn nur zwei Fachbereiche beteiligt sind. Werden wirtschaftliche Hilfen beantragt, sind Teamsitzungen der Sachbearbeiter/-innen des Verwaltungsdienstes, die diese Hilfen gewähren, auch ohne Einverständnis der Bürger/-innen möglich, wenn dies zur Aufgabenerfüllung nach dem SGB erforderlich ist. Bei den Leistungen Sozialhilfe, Mietschuldenübernahme, Hilfen an Flüchtlinge, wirtschaftliche Jugendhilfe und Wohngeld ist die gegenseitige Information über die Tatsache des Hilfebezugs relevant für die Hilfestellung.

Die Bürger/-innen sollten nach Möglichkeit an den Teamsitzungen beteiligt werden. Sie müssen jedoch nicht teilnehmen, wenn sie dies nicht wollen. Ein gesetzlicher Anspruch auf eine Leistung entfällt nicht durch mangelnde Teilnahme des Bürgers/der Bürgerin an einem Team bzw. Mitwirkung bei der Erstellung eines Maßnahmenplans.

Vor der ersten Teamsitzung mit den Bürgern und Bürgerinnen können die beteiligten Sachbearbeiter/-innen ein Team ohne Bürger/-innen einberufen, das grundsätzlich dem Informationsaustausch dient.

Zu den ersten Teamsitzungen werden grundsätzlich alle am Fall beteiligten Sachbearbeiter/-innen durch den/die Prozessverantwortlichen eingeladen.

Evtl. noch nicht ins Team einbezogene, fachlich beteiligte Sachbearbeiter/-innen wenden sich an den/die jeweiligen Prozessverantwortlichen, wenn sie ihre Teilnahme für notwendig erachten.

Die Entscheidung, wer ggf. aus dem Team ausscheidet, wird im Team getroffen. Folgende Fallkonstellationen für ein Ausscheiden aus dem Team bzw. für eine befristete Nichteinbeziehung in die Teambesprechungen sind z. B. denkbar:

- Ist eine Hilfeart abgeschlossen, ist die Teilnahme des/der jeweiligen Sachbearbeiters/-in nicht mehr notwendig.
- Bei einer oder mehreren Hilfearten sind momentan keine Veränderungen zu erwarten oder möglich.

Auch wenn einzelne Sachbearbeiter/-innen nicht an den Teamsitzungen beteiligt werden, hat der/die Prozessverantwortliche dafür zu sorgen, dass sie die aktuellen Informationen zum Fall erhalten.

6.6.3 Aufgabe des Teams

Die Vereinbarungen im Team beziehen sich nicht auf inhaltliche Bestandteile der Bearbeitung durch die beteiligten Fachkräfte, sondern ausschließlich auf Form und Termine. Sie sind insoweit für alle Teammitglieder verbindlich. Zentrales Dokumentationsmedium hierfür ist der Maßnahmenplan (9.1.4).

Jetzt Mitglied werden!



Deutscher Verein
für öffentliche
und private Fürsorge e.V.

Liebe Leserin, lieber Leser,

als Mitglied des Deutschen Vereins erhalten Sie neben zahlreichen anderen Vorteilen unsere Publikationen mit einem Rabatt von bis zu 25 % und den monatlichen Nachrichtendienst (NDV) kostenlos.

Sind Sie an einer Mitgliedschaft interessiert? Dann fordern Sie weiteres Informationsmaterial an (Deutscher Verein, Michaelkirchstr. 17-18, 10179 Berlin, Telefon 030 629 80-502, Fax -550, E-Mail: redlich@deutscher-verein.de), oder besuchen Sie unsere Website www.deutscher-verein.de.

Bitte schicken Sie mir kostenlos:

- weitere Informationen
- das Verlagsverzeichnis
- den Veranstaltungskalender
- einen Antrag auf Mitgliedschaft
- den Newsletter per E-Mail

Name, Vorname

Straße/Nr.

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

ISBN 978-3-7841-1710-2



9 783784 117102

www.lambertus.de