

Hübner, Sarah

**Multiprofessionelle Teams in der Sozialen Arbeit.  
Eine Untersuchung zur  
Konfliktentstehung und Konfliktbewältigung  
am Beispiel berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen.**

eingereicht als  
MASTERARBEIT  
an der  
HOCHSCHULE MITTWEIDA  

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2020

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Isolde Heintze

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Sebastian Noll

## **Bibliographische Beschreibung:**

Hübner, Sarah:

Multiprofessionelle Teams in der Sozialen Arbeit. Eine Untersuchung zur Konfliktentstehung und Bewältigung am Beispiel berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen. 87 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Masterarbeit, 2020

## **Referat:**

Die Masterarbeit behandelt die zunehmende Multidisziplinarität in Teams der Sozialen Arbeit. Untersucht werden die dabei entstehenden Konflikte. Sie werden auf drei differenzierten Ebenen analysiert. Dabei werden sowohl die Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Professionslogiken und Mitarbeiterbeziehungen als auch der organisationale Einfluss auf ein Team eruiert.

Durch eine intensive Literaturrecherche wurden theoretische Annahmen und Thesen erstellt, welche in einem fiktiven Fallbeispiel überprüft und verdeutlicht werden.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Berufsorientierung in Deutschland	6
2.1 Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme	9
2.2 Konzept der BvB	13
3. Multidisziplinäre Teams	19
3.1 Professionslogiken innerhalb der BvB	27
3.2 Ein Team im Formierungsprozess	34
3.3 Konfliktentstehung	41
4. Fallbeispiel	50
4.1 Ebene 1 – Beziehungsebene	55
4.2 Ebene 2 – Professionsebene	57
4.3 Ebene 3 – Strukturelle Ebene	65
5. Konfliktbewältigung	71
5.1 Lösungsmöglichkeiten im Fallbeispiel	78
5.2 Zusammenfassung der Konfliktentstehung und Bewältigung	83
6. Fazit	85
7. Literaturverzeichnis	91
8. Selbstständigkeitserklärung	98

## 1. Einleitung

Im Mai 2020 veröffentlichte die Bundesagentur für Arbeit den aktuellen Monatsbericht zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt in Deutschland. Anhand dieser Dokumentation wurde ersichtlich, dass für junge Menschen der Übergang zwischen Schule und Beruf nicht ohne Hürden verläuft. Unternehmen beklagten offene Bewerbungsstellen, da "sie in den letzten Jahren Ausbildungsstellen nicht mit einem aus ihrer Sicht geeigneten jungen Menschen besetzen konnten" (Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 30). Dabei beläuft sich die Zahl auf 9% weniger gemeldete Ausbildungsstellen gegenüber dem Vorjahr (vgl. ebd.). Einer erheblichen Zahl an Jugendlichen mangelt es vermutlich an Kompetenzen, die für die Ausübung eines Berufes unabdingbar sind. Dabei kann dies verschiedene Ursachen haben. Ob im persönlichen oder dem sozialen Umfeld, einigen fehlt eventuell die Motivation oder die Übersicht, welcher Beruf ergriffen werden soll. Um dieser Problematik etwas entgegen zu setzen, hat die Bundesrepublik Deutschland einige Maßnahmen zur Berufsorientierung etabliert, welche im folgenden Kapitel näher vorgestellt werden. Die Soziale Arbeit beschäftigt sich ebenfalls mit der Unterstützung und Förderung von jungen Menschen, die ihren Weg in das Berufsleben finden wollen.

Der persönliche Anreiz, die berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen zu thematisieren, entstand aus eigener Berufserfahrung in diesem Arbeitsfeld. Die Komplexität, welche Teams in ihrer Zusammensetzung bewältigen müssen, ist nicht selten von Konflikten geprägt. Verschiedene Professionen, welche in einer solchen Maßnahme kooperieren, besitzen jede für sich eine umfassende Logik, nach dieser sie handeln und ihr Verhalten orientieren.

Konflikte zu analysieren, welche zwischen den Fachkräften entstehen, entwickelte sich zu einer interessanteren, komplexeren Thematik als zuvor vermutet. Da multiprofessionelle Teams in der Sozialen Arbeit in unterschiedlichsten Facetten existieren und mittlerweile als Chance für ein effizientes und erfolgreiches Arbeiten angesehen werden, wird dieses in der Masterthesis näher beleuchtet. Wie der Titel bereits zu erkennen gibt,

beschäftigt sich diese Arbeit mit multidisziplinären Teams in der Sozialen Arbeit. Dabei werden die entstehenden Konflikte aufgegriffen und ihre Bewältigung in einem Team beleuchtet. Da es eine Vielzahl von multiprofessionellen Teams gibt, beziehe ich mich explizit auf das Team in der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme.

Um einen groben Überblick über die bereits integrierten Berufsorientierungsmaßnahmen in Deutschland zu erhalten, werden einige davon im zweiten Kapitel erwähnt und näher beschrieben. Zunächst wird auf die politische Struktur, also die konkrete Verankerung der Berufsorientierung im Gesetz, eingegangen.

Im dritten Kapitel wird die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme vorgestellt. Dort werden Antworten auf die Fragen gegeben wie die Maßnahme aufgebaut ist, welche Personen als Fachkräfte beschäftigt werden, wer zum leistungsberechtigten Personenkreis gehört und wie Verlauf und Dauer des Projektes konzipiert ist. Ebenfalls entscheidend für ein grundlegendes Verständnis der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme ist die Leistungsbeschreibung der Agentur für Arbeit und wie Träger diese Maßnahme 'erwerben' können. Die Hintergründe des sozialrechtlichen Leistungsdreieckes werden skizziert und eventuelle Thesen zu Handlungen seitens des Trägers geformt. Das Kapitel dient dazu, ein allgemeines Verständnis über die Strukturen zu vermitteln, welche sich im Hintergrund des alltäglichen Arbeitsablaufes befinden.

Im darauffolgenden Kapitel wird die zunehmende Multidisziplinarität in sozialen Teams mit ihren positiven Effekten analysiert. Die sich ergebenden Arten von Kooperation bilden weiterhin eine Basis aus denen theoretische Aussagen gewonnen werden. Beispielsweise, von welchen Chancen aber auch Risiken diese Teamformation begleitet wird. Da mit der Multidisziplinarität verschiedene Professionslogiken korrelieren, werden diese im Anschluss, im Rahmen der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme, tiefergehend betrachtet. Die Richtlinien, in denen sich die Fachkräfte bewegen, und die damit einhergehenden Sicht- und Verhaltensweisen, werden beleuchtet. Für ein umfassendes Verständnis der Konfliktsituationen ist es unabdingbar diese

Logiken einzeln zu erfassen. Anschließend daran folgt die Charakterisierung des Teambegriffes. Bedeutsame Kriterien eines erfolgreichen Teams sowie die Formierungsprozesse, welche prägend für eine Teamkultur sind, werden untersucht. Als Vorbereitung für das folgende Fallbeispiel und dessen Analyse werden zuvor im Kapitel zur Konfliktentstehung die Faktoren, Ursachen sowie deren Auswirkungen auf ein Team verdeutlicht. Daraus ergeben sich drei Ebenen, die Beziehungs-, die Professions-, und die strukturelle Ebene, welche für die Analyse des Fallbeispiels relevant sind.

Wie bereits erwähnt, wird für einen praxisnahen Bezug in dieser Arbeit ein fiktiv konstruiertes Fallbeispiel vorgestellt. Die theoretischen Annahmen, welche aus der Literatur gewonnen wurden, werden an diesem überprüft. Daraus resultierende Lösungsansätze zu einem positiven und konstruktiven Umgang mit Konflikten, werden aufgezeigt.

## **2. Berufsorientierung in Deutschland**

Die Berufsorientierung wird in Deutschland im 3. Sozialgesetzbuch (SGB III) geregelt. Dort heißt es ab dem § 33, dass die Agentur für Arbeit maßgeblich für die Berufsorientierung zuständig ist.

"Die Agentur für Arbeit hat Berufsorientierung durchzuführen

1. zur Vorbereitung von jungen Menschen und Erwachsenen auf die Berufswahl und
2. zur Unterrichtung der Ausbildungsuchenden, Arbeitsuchenden [...]"  
(§ 33 SGB III).

Sie ist dazu verpflichtet durch Beratungs- und Informationsangebote die Jugendlichen über die optionalen Ausbildungsangebote aufzuklären (vgl. § 29 SGB III). Des Weiteren ist das Ziel einer solchen Beratungseinheit, dass die jungen Menschen ebenfalls Informationen über Zugangsvoraussetzungen, finanzielle Förderungen und Studienangebote erhalten. Zum Einen steht den Jugendlichen der selbstständige Gang zur Agentur für Arbeit offen. Gesetzlich ist er dazu verpflichtet, sich spätestens drei Monate vor dem erwarteten Schulabschluss bei der Agentur für Arbeit zu melden. Zum Anderen hat die

Agentur, neben der Internetpräsentation spezifischer Webseiten, welche sich mit der Thematik beschäftigen, Berufsberater\*innen an Schulen integriert, die in den höheren Klassen eine Art Sprechstunde anbieten (vgl. §§ 33ff SGB III).

Neben diesem allgemeinen Werdegang existieren noch weitere Berufsorientierungsmaßnahmen. Seit dem Jahr 2014 wurde in Deutschland das Projekt "Praxisberater an Schulen", explizit an Oberschulen, erprobt. Dies sind Mitarbeitende eines freien Trägers, welche durch eine Zusatzausbildung dazu befähigt sind, als Praxisberater\*innen an Schulen tätig zu werden. Ihre Aufgabe ist es, Schüler\*innen der Klassen 7 und 8 bereits auf die spätere Berufsorientierung vorzubereiten. Die Inanspruchnahme dieser Unterstützung und Förderung basiert auf Freiwilligkeit. Dies geschieht durch Berufsorientierungstage in einem freien Träger, in welchem die Schüler\*innen nach ihren Kompetenzen und Interessen in einem Potenzialanalyseverfahren eingeschätzt werden. Es folgen Eltern- sowie Schüler\*innengespräche über deren persönliche Vorstellungen. Der analytische Teil der Praxisberater\*innentätigkeit erfolgt in einem zu erstellenden Entwicklungsplan über die Schüler\*innen. In der 8. Klasse finden Berufsorientierungstage bei dem freien Träger statt. In dieser Zeit haben die Schüler\*innen die Möglichkeit, die selbstgewählten Berufsbereiche näher kennenzulernen. Meist sind dies die Arbeitsfelder Wirtschaft/Verwaltung, Metall/Maschinenbau, Holzverarbeitung, Elektro, Landschaftsgestaltung, Hotel-/Gaststättengewerbe und Gesundheit/Soziales. Diese Orientierungswoche findet zweimal im 8. Schuljahr statt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben zwei Berufsfelder zu erkunden. Am Ende der zweijährigen Betreuung entsteht ein Berufswahlpass, der den Schüler\*innen als Gedankenstütze ausgehändigt wird.

Finanziell gefördert wird das Projekt durch den Europäischen Sozialfond und der Landesmittel-Kofinanzierung. Darüber hinaus stehen die Praxisberater\*innen in den höheren Klassen jedoch grundsätzlich nicht als Kontaktperson zur Verfügung. Ab dem Zeitpunkt des Projektendes ist die Berufsberatung der Agentur für Arbeit für die Belange der Schüler\*innen zuständig (vgl. Institut für regionale Innovation und Sozialforschung e.V., 2019).

Die Legislative in Deutschland bestimmt, dass die Agentur für Arbeit prinzipiell durch diese Maßnahmen junge Menschen fördern kann, vorausgesetzt ein Dritter, beispielsweise ein freier Träger, unterstützt zu 50 % die Finanzierung. Reziprok erhält die Agentur die Möglichkeit der Partizipation bei von Trägern initiierten Maßnahmen. Dabei ist im ersten Fall der Träger zu mindestens 50% Beteiligung verpflichtet, die Agentur bei der zweiten Sachlage nur bis zu 50% (vgl. § 48 Abs. 1 SGB III). Weiterhin ordnet der Gesetzgeber folgendes an:

"(2) Die besonderen Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf und von schwerbehinderten Schülerinnen und Schülern sollen bei der Ausgestaltung der Maßnahmen berücksichtigt werden" (§ 48 Abs. 2 SGB III).

Speziell für benachteiligte Jugendliche gibt es die Maßnahme der Berufseinstiegsbegleiter\*innen, welche sich auf den § 49 SGB III stützt. Seit dem Jahr 2011 wurde dies zunächst erprobt und nach einer erfolgreichen Evaluation weiterhin fortgesetzt. Hierbei sind vor allem die benachteiligten und schwächeren Schüler\*innen in den Fokus gerückt, jene die voraussichtlich die Anforderungen des Schulabschlusses nicht oder nur schwer erfüllen. Vor allem an Förderschulen oder an Oberschulen mit der Möglichkeit des Hauptschulabschlusses ist die Berufseinstiegsbegleitung integriert. Die Lehrer\*innen sind in der Verantwortung diese Schüler\*innen an die Berufseinstiegsbegleitung zu vermitteln, damit diese die Jugendlichen in verschiedenen Bereichen unterstützen. Ein wesentlicher Punkt ist dabei die Förderung der Motivation hinsichtlich Nachhilfestunden, Berufsberatung an sich und dem Übergang in eine Ausbildung. Ziel davon ist es, den jungen Menschen bestmöglich zu einem Schulabschluss und darauffolgend zu einer geeigneten Ausbildung zu verhelfen. Bis zu sechs Monate nach Beginn der Ausbildung kann die Unterstützung durch die Berufseinstiegsbegleitung erfolgen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020).

Mit den vorhergehenden Ausführungen wird deutlich, dass die Bundesrepublik Deutschland auf mehreren Ebenen aktiv wird, um den Jugendlichen einen guten Start in das Ausbildungs- und Berufsleben zu ermöglichen und sie im



besten Fall ein Leben lang in die deutsche Gesellschaft zu integrieren.

## **2.1 Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme**

In diesem Abschnitt wird die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme (BvB), näher vorgestellt und hinsichtlich ihrer konzipierten Struktur bereits kritisch hinterfragt. Zusätzlich zu den bereits erwähnten Berufsorientierungsmaßnahmen existieren ebenfalls die expliziten berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen, welche durch freie Träger der Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden. Hierbei gibt es differenzierte Umsetzungen und Namensgebungen wie unter anderem BVJ (Berufsvorbereitendes Jahr), FSJ (Freiwilliges Soziales Jahr) und FÖJ (Freiwilliges ökonomisches Jahr).

Die BvB wird in dieser Arbeit als die Maßnahme definiert, wie sie in der Fachlichen Weisung unter der Bezeichnung BvB 1, der allgemeinen BvB, beschrieben ist (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 4f). Jegliche andere Bezeichnungen oder Möglichkeiten, eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme durchzuführen, werden in dieser Arbeit aufgrund der Komplexität ausgeschlossen. Das Erfahrungswissen und die damit einhergehende Forschungsfrage generiert sich aus eigener Berufstätigkeit in der BvB bei einem freien Träger in Sachsen. Die berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen wurden von der Legislative im § 51 SGB III definiert. Dort heißt es, dass die Agentur für Arbeit dafür Sorge zu tragen hat, die Jugendlichen durch bestimmte Maßnahmen im Berufsbildungsbereich zu fördern und ihnen Unterstützung bei der Suche nach einer geeigneten Ausbildung zukommen zu lassen. Hierbei ist es die Aufgabe der Agentur ein besonderes Augenmerk auf die jungen Menschen zu richten, die aus verschiedensten Gründen nicht in der Lage sind selbstständig eine Ausbildung aufzunehmen (vgl. § 51 Abs. 1 SGB III).

Des Weiteren wird im zweiten Absatz des Paragraphen 51 erläutert, dass eine BvB nur dann gefördert werden kann, wenn sie den schulischen Gesetzen des jeweiligen Bundeslandes nicht subordiniert ist. Ergänzend werden Kriterien

aufgeführt, welche ein Träger zu erfüllen hat, wenn er eine BvB anbieten möchte. Diese wird gefördert vorausgesetzt, dass sie "nach Aus- und Fortbildung sowie Berufserfahrung der Leitung und der Lehr- und Fachkräfte, nach Gestaltung des Lehrplans, nach Unterrichtsmethode und Güte der zum Einsatz vorgesehenen Lehr- und Lernmittel eine erfolgreiche berufliche Bildung erwarten lässt" (§ 51 Abs. 2 Nr. 2 SGB III). Dadurch wird deutlich, dass die Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter\*innen essentiell für eine erfolgreiche Durchführung der Maßnahme sind und nicht jeder Träger eine solche anbieten kann, da ihm gegebenenfalls die personalen oder finanziellen Voraussetzungen fehlen. Der Bildungsträger ist ebenfalls in der Pflicht den Mitarbeitenden eine kontinuierliche Weiterbildung zu ermöglichen. Diese Kosten müssen in den `Businessplan`, welcher später kurz erläutert wird, mit aufgenommen werden (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 22).

Im Absatz 3 wird zusätzlich aufgeführt, dass innerhalb der BvB ein Schulabschluss im Nachgang absolviert werden kann, wofür Lehrpersonal für die bestimmten Fächer benötigt wird. Jedoch existieren additive Möglichkeiten des Berufsschulunterrichtes, welche der Träger mit einer Berufsschule für all diejenigen, die der Berufsschulpflicht noch unterliegen, gewährleisten muss (vgl. § 51 Abs. 3 SGB III). Des Weiteren definiert der Absatz 4, dass die Praktika in einem frei gewählten Unternehmen "abgestimmt auf den individuellen Förderbedarf in angemessenem Umfang vorgesehen werden" (§ 51 Abs. 4 SGB III). Nähere Erläuterungen zu den konkreten Umsetzungen der Absätze 3 und 4 des Paragraphen 51 werden im darauffolgenden Kapitel angeführt.

Gesetzt dem Fall, ein Träger besitzt die erforderlichen Voraussetzungen, um eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme anbieten zu können, so entsteht dem Staat gegenüber eine Art Bewerberpool. Der Gesetzgeber selbst ist nicht dazu in der Lage für die gesamte Gesellschaft soziale Angebote zu konzipieren. Dies wiederum hat zur Folge, dass der Staat auf die Unterstützung durch freie Träger angewiesen ist. Dabei tritt das Subsidiaritätsprinzip in Kraft, denn demnach wird die Durchführung eines sozialen Projektes zunächst den freien Trägern angeboten, welche die Maßnahmen durchführen können (vgl.

Herborth, 2014, S. 75). Gemäß des sozialrechtlichen Leistungsdreiecks werden dann durch den Staat die finanziellen Mittel an den freien Träger übergeben, damit jener die Leistung den Leistungsberechtigten zur Verfügung stellen kann. Wenn kein freier Träger Kapazitäten hat, greifen die staatlichen Mechanismen erneut und beauftragen dem Staat untergeordnete Träger. Dabei bezieht sich das Leistungsdreieck ebenfalls auf die staatlichen Einrichtungen (vgl. Bettmer, 2005, S. 433f).

Mehrere freie Träger konkurrieren um die Erlaubnis eine BvB durchführen zu können. Die sogenannte Bewerbung besteht aus dem Konzept für die Maßnahme und einer Aufstellung über die benötigten Finanzen. Der Träger mit den besten Konditionen erhält den Zuschlag. Dabei hat die Legislative auch die finanzielle Förderung des Trägers geregelt. Im § 54 SGB III werden detailliert die drei Hauptschwerpunkte zur Kostenrückerstattung genannt. Der freie Träger erhält demnach für seine Leistung grundsätzlich die Finanzen für das Personal, also für die Ausbilder\*innen, Lehrer\*innen, Sozialpädagog\*innen, Bildungsbegleiter\*innen und dem Verwaltungs- und Leitungspersonal. Ein Personalschlüssel, welcher zur Konzeptualisierung hinzugezogen werden kann, ist in der Leistungsbeschreibung der Agentur für Arbeit festgelegt (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2015, S. 9ff). Weiterhin werden dem Träger vom Staat die Kosten für Arbeitskleidung, die Lernmaterialien und die allgemeinen Sach- und Verwaltungskosten erstattet. Zusätzlich zu dieser umfassenden Finanzierung schafft der Staat durch den dritten Punkt einen besonderen Anreiz, welcher mit einem gewissen Druck einhergeht. Träger können demnach für jeden erfolgreich in eine betriebliche Ausbildung vermittelten Teilnehmenden eine Pauschale erlangen.

Kurz zusammengefasst bedeutet dies, dass ein Träger alle aufgewendeten Kosten zur Abdeckung einer Maßnahme vom Staat rückerstattet bekommt, im Sinne einer Non-Profit-Organisation, darüber hinaus jedoch weitere finanzielle Mittel beziehen kann, wenn Teilnehmende mit Erfolg in eine staatlich anerkannte Ausbildung vermittelt werden. In der Fachlichen Weisung der Bundesagentur für Arbeit wurden folgende Beträge für eine Erfolgspauschale festgelegt: Für einen/eine Teilnehmer\*in, welche\*r spätestens drei Monate nach

dem Abschluss der BvB in eine betriebsbezogene Ausbildung eintritt und mindestens vier Monate in dieser beschäftigt war, erhält der Bildungsträger 500€. Im Falle einer Reha-Einstufung innerhalb der BvB werden dem Träger 1500€ Prämie, also für die Vermittlung eines jungen Menschen mit Behinderung, gezahlt. Dabei ergeben sich Kriterien, welche der Bildungsträger nachweislich vorzulegen hat, um die Pauschale zu erhalten. Er muss aktiv in eine Vermittlungsrolle zwischen dem Unternehmen und den Jugendlichen treten und auf eine Vertragsunterzeichnung hinwirken. Diese Vermittlung übersteigt dabei die Unterstützung im Hinblick auf Bewerbungen, welche der Träger im Rahmen der Maßnahme ohnehin erbringen muss (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 24f).

In dem Fachkonzept zu berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen wird die erfolgreiche Integration von Jugendlichen in Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnisse konkret mit dem damit einhergehenden Ziel aufgeführt. "Eine hohe Übergangsquote in Ausbildung und Arbeit soll zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen beitragen" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 2). Die öffentliche Wirksamkeit einer sozialen Maßnahme wird oftmals an deren Erfolg gemessen. Diskussionen in der Sozialen Arbeit werden oft um diese Messbarkeit von Erfolg geführt. Ab wann ist etwas effektiv, wann kann eine Maßnahme mit Recht erneut gefördert werden und wann nicht? An dieser Stelle kommt der Einfluss der betriebswirtschaftlich orientierten Mitglieder des sozialen Dienstleistungssektors zum Tragen. Mit dieser Vorgabe wird eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme nur in dem Fall als effizient, effektiv und förderungsfähig eingestuft, wenn sie eine "hohe Übergangsquote" (ebd.) aufweisen kann. Anstatt `effektiv` könnte auch `effektiv` eingesetzt werden. Der gewünschte Effekt der BvB-Maßnahme ist eine Aufnahme eines Arbeits- oder Ausbildungsverhältnisses. Ein Effekt wäre jedoch ebenfalls, wenn eine junge Person während der BvB-Teilnahme in ihren persönlichen und beruflichen Kompetenzen gestärkt wird und unter Umständen auch erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Berufsleben einsteigen kann.

Aus der Einführung des Pauschalgewinns kristallisiert sich die Frage heraus, ob

dieser zur Folge haben kann, dass ein freier Träger einen bestimmten Gewinn erwirtschaftet bzw. erwirtschaften muss, welcher zum Erhalt der eigenen Einrichtung beiträgt. Damit einher geht die Behauptung, dass mit dem finanziellen Anreiz auch der Druck einen/eine Teilnehmer\*in vermitteln zu müssen, steigt. Daraus würde sich ergeben, dass im zumindest marktwirtschaftlich besten Fall immer wieder neue Teilnehmer\*innen im Laufe der andauernden Maßnahme aufgenommen und etwaige notwendige Sanktionen nicht immer konsequent angewendet werden. Im Verlauf der vorliegenden Untersuchung wird einem möglichen Zusammenhang zwischen diesen Tatsachen und der Konfliktentstehung in multiprofessionellen Teams weiterhin nachgegangen. Fundamental präsentiert sich der Leitsatz: Jeder teilnehmende junge Mensch bedeutet einen potenziellen Pauschalgewinn für das Unternehmen.

"Das Anbieten immer neuer Angebote erscheint oftmals als einziger Weg, das materielle Überleben einzelner KollegInnen sowie ganzer Träger zu sichern" (van Santen; Seckinger, 2003, S. 14). Die Herausforderung des Überlebens der sozialen Träger wird darin deutlich, dass sich ein Überangebot von differenzierten Maßnahmen auf dem Markt befindet, welche kontinuierlich durch neuartige Projektideen ersetzt werden. Es impliziert den Erfolgsdruck der Organisationen, dass die neue Maßnahme oder das Projekt Gewinn erwirtschaften muss, damit die Organisation und ihre Mitglieder weiterhin existieren können.

## **2.2 Konzept der BvB**

Die BvB ist für junge Menschen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine berufliche Erstausbildung vorweisen können, die Vollzeitschulpflicht jedoch absolviert und das Maximalalter von 25 Jahren noch nicht überschritten haben, konzipiert (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 4).

"(1) Förderungsberechtigt sind junge Menschen,

1. bei denen die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme zur

Vorbereitung auf eine Berufsausbildung oder, wenn die Aufnahme einer Berufsausbildung wegen in ihrer Person liegender Gründe nicht möglich ist, zur beruflichen Eingliederung erforderlich ist,

2. die die Vollzeitschulpflicht nach den Gesetzen der Länder erfüllt haben und

3. deren Fähigkeiten erwarten lassen, dass sie das Ziel der Maßnahme erreichen" (§ 52 Abs. 1 SGB III).

Zusätzlich zu den formalen Bedingungen wird der Wille und die Bereitschaft, eine Berufsausbildung anzustreben, vorausgesetzt. Wenn diesem Willen Gründe entgegenstehen, die den jungen Menschen daran hindern, eine Berufsausbildung zu beginnen, seien es fehlende Schulabschlüsse oder soziale Hintergründe, dann kann eine Förderung in der Maßnahme gewährleistet werden.

Des Weiteren kann die BvB in einer kürzeren Version (9 Monate) als Übergangsqualifizierung genutzt werden, wenn Jugendliche zum Beispiel den Realschulabschluss besitzen, keinen besonderen Förderungsbedarf aufweisen, jedoch das Jahr bis zum Beginn der gewählten Berufsausbildung überbrücken möchten. Grundsätzlich muss bei jedem Teilnehmenden offensichtlich sein, dass er das Ziel der BvB erreichen wird. Auf welche Art und Weise dies geprüft wird, ist nicht bekannt. Ziel der Maßnahme ist es, die jungen Menschen durch präzise Individualisierung in ihren persönlichen Kompetenzen und in ihren Handlungsfähigkeiten zu stärken sowie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten und Inspirationen für den weiteren Lebensweg zu erarbeiten. Erklärtes Ziel ist hierbei, den Jugendlichen als eigenständiges Individuum in den Arbeitsmarkt zu vermitteln und langfristig in eine Ausbildung oder ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis zu integrieren (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 4f).

Die individuelle Erarbeitung eines Förder- und Unterstützungskonzeptes wird stark betont. Mögliche Optionen, welche den Teilnehmenden im Laufe der BvB zur Verfügung stehen, sollen auf Interessen, bereits vorhandene Kompetenzen und Wissen ausgerichtet sein. Neben diesen Hauptzielen, werden weitere

anzustrebende Anforderungen gestellt:

- "Vermeidung oder schnelle Beendigung von Ausbildungs- und Arbeitslosigkeit,
- Verbesserung der beruflichen Handlungsfähigkeit,
- Erhöhung des Qualifikationsniveaus,
- Eröffnung und Reaktivierung betrieblicher Qualifizierungsangebote,
- Erhöhung des Angebots an Ausbildungs- und Arbeitsstellen,
- hohe Kundenzufriedenheit" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 1).

Das bereits zuvor erwähnte Muster einer erfolgreichen und langfristigen Eingliederung in den allgemeinen Arbeitsmarkt wird durch das Zitat ebenfalls deutlich. Ein Augenmerk liegt auf dem letzten Anspruch, der Kundenzufriedenheit. Damit wird zweifelsfrei der Anspruch formuliert, dass die jungen Menschen als Persönlichkeit in den Fokus der gesamten Maßnahme zu rücken sind. Woran diese Zufriedenheit gemessen wird, etwa durch eine Evaluation, geht aus dem Fachkonzept nicht hervor. Sie soll jedoch durch einen individualisierten Qualifizierungsplan ermöglicht werden. Dies impliziert die Gegenfrage, was bei fehlender Kundenzufriedenheit in einer Maßnahme geschieht. Dass jene Zufriedenheit für Spannungen bei den Fachkräften führen kann, wird später aus dem Fallbeispiel ersichtlich.

Die Dauer der Maßnahme liegt im Regelfall bei zehn Monaten. Wenn es lediglich als Übergangsqualifizierung genutzt wird, kann die Zeit auf neun Monate verkürzt werden. Bei Jugendlichen, die einen Schulabschluss nachholen wollen, sind zwölf Monate der Regelfall. Menschen mit Behinderung haben einen Anspruch auf elf Monate Förderungsdauer, es sei denn, sie sind ausnahmslos auf eine Arbeitsaufnahme ausgerichtet. Dann kann die Maßnahme auf 18 Monate verlängert werden. Es gilt, dass der Ein- als auch Austritt jederzeit möglich ist (vgl. ebd., S. 5ff). Prinzipiell beginnt ein neuer Maßnahmenzeitraum im September des jeweiligen Jahres. Im Laufe der Monate steigen einige Teilnehmer\*innen aus den verschiedensten Gründen

aus, Neue stoßen jedoch auch hinzu, sodass teilweise eine vergleichsweise hohe Komm- und Gehstruktur vorherrscht.

Gesetzt dem Fall, ein/eine Teilnehmer\*in hat sich selbstständig für die BvB beworben, oder ist von der Agentur für Arbeit vermittelt wurden, verläuft der Einstieg nach einem bestimmten Muster. Um die geforderte Individualität herzustellen, wird zu Beginn der Maßnahme eine Eignungsanalyse erstellt. Ziel derer ist die Erarbeitung von "fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die individuelle Motivation" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 6). In diesem Zeitraum, welcher maximal vier Wochen umfasst, werden die Jugendlichen auf unterschiedliche Weise getestet. So werden Übungen durchgeführt, welche der Eignungsfeststellung in Bereichen des Feingeschicks, der Teamfähigkeit, des Durchsetzungsvermögens und weiterer sozialen Kompetenzen dient. Weiterhin überprüfen bestimmte Tests, wie exakt jemand arbeitet, beispielsweise um die Augen-Hand-Koordination zu überprüfen. Additiv können schulische Lernstandserhebungen in den Bereichen Deutsch, Mathematik und für das Allgemeinwissen eingesetzt werden. Diese Übungen finden teils in Gruppen, teils alleine statt. Am Ende jeden Ablaufes, wird die Arbeit vom Beobachtenden nach bestimmten Kategorien dokumentiert und bewertet. Zeitgleich muss der Teilnehmende sich einer Selbsteinschätzung unterziehen, welche dann mit den Einschätzungen des Beobachtenden verglichen wird. Dabei wird die Reflexion der eigenen Arbeit und des Verhaltens überprüft. Aus der Summe der Ergebnisse wird mithilfe eines Computerprogrammes die berufliche Richtung bzw. Eignung des Teilnehmenden ermittelt. In Absprache mit dem jungen Menschen wird er dann für die restliche Dauer der Maßnahme einem Arbeitsfeld zugeordnet, in welchem er sich berufliche Kenntnisse aneignet. Dies sind unter anderem die Bereiche Wirtschaft/Verwaltung, Verkehr/Logistik/Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe, Elektro, Metall/Maschinenbau, und Holzverarbeitung (vgl. ebd., S. 11f).

Den einzelnen Feldern sind Ausbilder\*innen zugeordnet, die für die Gruppe zuständig sind, ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln und den Qualifizierungsfortschritt dokumentieren. Im weiteren Verlauf der Maßnahme



befinden sich die Jugendlichen zunächst in der Grundstufe. In einer maximalen Zeit von sechs Monaten soll die Eigenmotivation hinsichtlich einer Arbeitsmarktintegration erarbeitet werden. Das Hauptziel ist die berufsbezogene Orientierung und damit verbunden die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse. Wenn diese die Ziele der Grundstufe nicht erreicht haben, können Teilnehmer\*innen in einer Förderstufe spezifische Kompetenzen oder Fertigkeiten vertiefend bearbeiten. In der Übergangsqualifizierung werden die jungen Menschen, die eine Entscheidung zwecks der Berufswahl getroffen, jedoch noch keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz gefunden haben, explizit in berufsrelevantem Wissen geschult. Diese Stufe wird erst als erfolgreich beendet betrachtet, wenn ein Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis vorliegt. Trotz der individuellen Verlängerung einzelner Stufen muss die gesetzliche Gesamtförderungsdauer eingehalten werden (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 12ff).

Bestimmte Teilnehmer\*innen, die keinen Schulabschluss besitzen, haben im Rahmen der BvB durch den Paragraphen 53 SGB III das Recht "auf den nachträglichen Erwerb des Hauptschulabschlusses oder eines gleichwertigen Schulabschlusses" (Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 18). Die Agentur für Arbeit weist dem Bildungsträger Teilnehmer\*innen zu, welche einen Schulabschluss absolvieren sollen. Der Träger hat dann die Verantwortung eine qualifizierte Vorbereitung zu gewährleisten. Wenn durch die Eignungsanalyse festgestellt wird, dass ein/eine Teilnehmer\*in entgegen der vorherigen Annahme nicht fähig ist den Abschluss zu erreichen, muss dies an die zuständige Berufsberatung der Agentur übermittelt werden. In dem Fall, dass der Wunsch, einen Schulabschluss im Nachgang zu erwerben, sich erst im Laufe der Maßnahme ergibt, wird auch hierbei Wert darauf gelegt, dass die Agentur für Arbeit darüber schnellstmöglich in Kenntnis gesetzt wird, denn der/die Berufsberater\*in besitzt die schlussendliche Entscheidungsmacht, ob Teilnehmende eine Vorbereitung für den Schulabschluss erhalten (vgl. ebd., S. 18f).

Aus den dargelegten Fakten wird deutlich, dass eine enge Kooperation zwischen dem Bildungsträger und der Agentur für Arbeit unabdingbar ist.

Weiterhin ist die Berufsschulpflicht von Bedeutung. Alle Teilnehmenden, welche dieser Berufsschulpflicht unterliegen, müssen einen Tag in der Woche Unterricht in einer Berufsschule absolvieren. Dabei finden zu den Zeiten, in welchen sie sich in der Bildungseinrichtung aufhalten, Angebote zum Bewerbungstraining statt. Dies gilt für alle Teilnehmer\*innen. Für jene, welche einen Schulabschluss anstreben, wird zusätzlicher Deutsch- und Mathematikunterricht angeboten. Dieser wird von den Lehrkräften, die beim Bildungsträger angestellt sind, übernommen.

An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass nicht fünf Tage pro Woche alle Teilnehmer\*innen in der Bildungseinrichtung vor Ort sind. Dem hinzuzufügen ist, dass innerhalb der Maßnahme immer wieder Praktika stattfinden, zuerst für die Orientierung in einem Betrieb, dann zur Qualifizierung und, bei erfolgreichem Verlauf, schlussendlich zur Integration. Diese Praktika werden am Anfang für ein bis zwei Wochen festgelegt, können jedoch mit steigendem Erfolgspotenzial beliebig verlängert werden. Es dient dem Zweck der Maßnahme, hat jedoch ebenfalls zur Folge, dass die Anwesenheit der Teilnehmer\*innen jeden Tag variiert.

Laut § 56 SGB III haben Jugendliche einen Anspruch auf Berufsausbildungsbeihilfe, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind. Daher muss die Berufsausbildung gefördert werden. Die Teilnehmenden haben jedoch nur dann einen Anspruch, wenn sie dem leistungsberechtigten Personenkreis angehören und ihnen die finanziellen Mittel zur Bewerksstellung des täglichen Bedarfs und der Fahrtkosten nicht durch andere Zuwendungen zur Verfügung stehen. Im zweiten Absatz wird explizit erwähnt, dass die Teilnahme an berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen für einen Leistungsanspruch gilt. Während der Bildungsmaßnahme können die Jugendlichen die Berufsausbildungsbeihilfe (BaB) bei der Agentur für Arbeit beantragen. Der förderungsberechtigte Personenkreis wird im § 60 SGB III definiert. Abhängig von der Bewilligung ist zum Beispiel der Wohnort der Teilnehmenden. Leben diese noch bei ihren Eltern, wird die BaB nicht gewährt. Wenn sie in einer eigenen Wohnung leben müssen, um an der Berufsausbildung oder an der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme teilnehmen zu können, haben sie

Anspruch auf den Zuschuss. Eine Ausnahme bilden Teilnehmende die verheiratet sind oder waren, selbst mindestens ein Kind haben, ein Alter von 18 Jahren und älter erreicht haben oder "aus schwerwiegenden sozialen Gründen nicht auf die Wohnung der Eltern oder eines Elternteils verwiesen werden kann" (§ 60 Abs. 2 Nr. 4 SGB III). In diesen Fällen wird der Anspruch gesondert berechnet. Die besondere Regelung für Ausländer\*innen besagt, dass sie nur dann BaB beziehen können, wenn sie 'geduldet' sind und sich bereits seit 15 Monaten ohne Unterbrechung in Deutschland befinden (vgl. § 60 SGB III).

### **3. Multidisziplinäre Teams**

Wie bereits erwähnt, bedarf es für die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme eines multiprofessionellen Teams. Um diese Begriffsbezeichnung in der Theorie besser zu verstehen, werden im Folgenden die Definitionen und Chancen sowie Risiken des Teamkonzeptes erläutert.

"Dieses ganzheitliche Konzept fordert neben einem partizipativen, verständigungs- und aushandlungsorientierten Vorgehen, das eine multiperspektivische Sichtweise verlangt, ebenso eine mehrdimensionale Problemanalyse, die Sicht auf die Multimodalität der Interventionen und der unterschiedlichen Niveaus, auf denen interveniert werden kann" (Merten, 2015, S. 52). Ueli Merten versteht unter Multiprofessionalität ein umfassendes Konstrukt von Handlungsweisen, welche in einer Gruppe oder einem Team, mit multiplen Merkmalen vorhanden sein sollte. Dabei impliziert seine Definition, dass Multiprofessionalität unter einem Ansatz von Beteiligung der Professionen, einer konstruktiven Kommunikationskultur zwischen den Mitgliedern und einem generellen Bewusstsein der Vielfältigkeit eines Falls Voraussetzung für eine gelingende Teamarbeit ist. Weiterhin greift er die Bedeutung des unterschiedlichen Professionsverständnisses auf und betont die Relevanz des wechselseitigen Verständnisses.

Ähnlich konstatiert es Wolf Rainer Wendt. Transdisziplinarität ist in seinem Sinne, eine grenzüberschreitende Fallanalyse, durch welche die Professionen

ihre eigenen Vorstellungen erweitern und sich auf der Bewältigungsebene in einen Diskurs begeben (vgl. Wendt, 2013, S. 30). Durch diesen Aspekt wird deutlich, dass die Professionen, welche in einem Arbeitskontext kooperativ handeln müssen, ihre eigenen Grenzen erkennen sollten, damit eine funktionale Kooperation zwischen den Mitgliedern entstehen kann.

Unter Kooperation wird verstanden, dass sie als eine "zwischen mindestens zwei Parteien abgestimmte, auf ein Ergebnis gerichtete Tätigkeit" (Schweitzer, 1998, S. 25) definiert werden kann. In der Fachliteratur wird weiterhin herausgestellt, dass Multiprofessionalität nur in Koexistenz mit Selbstreflexion positiv funktionieren kann. Es setzt ein professionelles Handeln aller Beteiligten voraus. Was genau die Soziale Arbeit unter professionellem Handeln versteht, wird folgend näher beleuchtet. Das Rollenverständnis jeder Profession ist in ihrem privaten Umfeld ein anderes als auf der Arbeitsstelle. Mit jeder Rolle impliziert der Mensch Erfahrungen, biografisches Wissen und die daraus erlernten Verhaltensweisen. Infolgedessen besitzt jeder Mensch einen subjektiven Blick auf die Welt. Mit dieser Art Brille erfüllt er seine Pflichten, Wünsche, Interessen, als Partner\*in, Elternteil und ebenfalls die seiner fachlichen Profession. "Menschen konstruieren Wirklichkeit auf ihre eigene, subjektive Weise. Die *eine* Wirklichkeit gibt es nicht – der Wirklichkeiten sind viele, und sie alle sind subjektiv konstruiert, geprägt unter anderem von Biografie und Lebenslage derjenigen, die sie konstruieren" (Hochuli Freund, 2015, S. 148). Professionalität wird dann aktiv, wenn beispielsweise ein/eine Sozialpädagog\*in sich der eigenen subjektiven Wahrnehmung bewusst wird und zeitgleich versteht, dass sich die Klient\*innen ebenfalls hinter einer eigenen Sichtweise verbergen. Wenn die Fachkraft diese zwei Zusammenhänge für sich selbst reflektieren und bewerten kann, dann ist das professionelles Handeln. Es befähigt sie, gegebenenfalls sich eigener Vorurteile bewusst zu sein und bestmöglich den Klient\*innen neutral zu begegnen. Dies gilt ebenfalls für die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen.

Ein allgemeines Verständnis für die eigene Subjektivität und die des anderen sollte eine Kernkompetenz in multiprofessionellen Teams sein (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 137). "Im Zentrum professionellen Handelns steht also nicht

das wissenschaftliche Wissen, sondern die Fähigkeit der diskursiven Auslegung und Deutung von lebensweltlichen Schwierigkeiten [...] mit dem Ziel der Perspektiveneröffnung" (Dewe; Otto, 2002, S. 179). Dieses Zitat bestätigt die Relevanz einer Diskussion zwischen den Professionen, um den Klient\*innen eine entsprechende Hilfeleistung bieten zu können.

Die Fachliteratur bestätigt diese Aussage durch Burkhard Müller, der die Bezeichnung `Multiperspektivität` als "eine entsprechende professionelle Haltung" (Müller, 2012, S. 188) formuliert. Er definiert Multiprofessionalität weiterhin wie folgt: "dass sozialpädagogisches Handeln bewusste Perspektivenwechsel zwischen unterschiedlichen Bezugsrahmen erfordert" (ebd., S. 21). Beispiele für diese Rahmen in einem Fall sind gegebenenfalls verfahrensrechtlicher, pädagogischer, medizinischer oder fiskalischer Art (vgl. ebd.). Folglich entsteht professionelles Handeln in einer Kooperation, indem jede Profession sich in ihr Gegenüber hineinversetzt und zur Reflexion bereit ist. Des Weiteren betont er die differenzierte Herangehensweise an einen Fall. Durch komplexe, kontrastierte Darstellungen kann ein Fall wirkungsvoll beleuchtet und erörtert werden. Seine Überlegungen implizieren einen multiperspektivischen Blick in die Fallanalyse. Fehlt dieser, kann es nicht als professionelle Soziale Arbeit gewertet werden (vgl. Müller, 2012, S. 65). Weitere Autoren definieren die Multiperspektivität als prinzipielles Vorgehen, welches "auf eine möglichst komplexe Abbildung des Problems aus der Sicht der verschiedenen Beteiligten" (Heiner, 2013, S. 30) ausgerichtet ist.

Damit wird deutlich, dass die Vielfalt von Erklärungs- und Lösungsmöglichkeiten in einem speziellen Fall differenzierte Stufungen aufweist. Jede Profession versteht eine Situation aus dem eigenen Blickwinkel heraus und versucht automatisch in den ihr bekannten Ressourcen nach einer Lösung zu suchen. Es sollte allen Teammitgliedern bewusst sein, dass sie es "grundsätzlich mit multiplen Realitäten zu tun" (Scheffer; Wolff, 2003, S. 332) haben. Zusammenfassend beschreibt es Ursula Hochuli Freund treffend: "Multiperspektivität ist zu einem Fachbegriff in der Sozialen Arbeit geworden: Er bezeichnet ein fachliches Konzept und eine Grundhaltung professionellen Handelns von Praktiker\*innen ebenso wie ein Grundprinzip in der Forschung

zur Praxis Sozialer Arbeit. Gemeinsamer Fokus ist die Berücksichtigung der subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen und Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligter und die Nutzung unterschiedlicher Zugänge, Bezugsrahmen, Wissensbestände und Methoden" (Hochuli Freund, 2015, S. 138).

In einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme arbeitet das Team in der Theorie mit einem komplexen Fallverständnis und differenzierter Methodenvielfalt auf eine ressourcenorientierte Lösung für den individuellen Teilnehmenden hin. Dabei sollten die Mitarbeitenden von dem kontrastreichen Fallverständnis, welches die jeweils andere Profession mit sich bringt, profitieren. Die Arbeit in multiprofessionellen Teams wird speziell in der Sozialen Arbeit angewandt, um den immer komplexer werdenden Problematiken der Klient\*innen Herr zu werden. Michael Galuske beschreibt dieses Phänomen als "Allzuständigkeit" (Galuske, 2011, S. 38) der Sozialen Arbeit. Damit betont er die Schwierigkeit für sozialpädagogische Fachkräfte, ihren persönlichen Arbeitsauftrag zu filtern und umsetzen zu können, da prinzipiell alle denkbaren Problemlagen zu einer Intervention führen könnten (vgl. ebd., S. 38ff). Der positive Aspekt einer gelingenden Teamarbeit ist die Lösungsfindung für vielfältige, komplizierte Problemlagen. Durch die Anwendung der "kollektiven Weisheit" (Gellert; Nowak, 2014, S. 25) kann eine Sachlage gelöst werden, welche ein Einzelner nicht bewältigen könnte (vgl. ebd.).

Die interprofessionelle Kooperation wird als Austausch "zwischen Fachkräften unterschiedlicher Professionen in der gleichen Organisation" (Merten, 2015, S. 37) beschrieben. Interprofessionelle Kooperationen, muss die Soziale Arbeit zwangsläufig eingehen, um in einem Fall den Klient\*innen vielfältige Unterstützung gewähren zu können. Das bedeutet, dass im Rahmen von intraorganisationaler Kooperation die verschiedenen Professionen und deren Aufgaben so koordiniert werden, dass der/die Klient\*in eine funktionale Unterstützung erhält. Wie in der BvB ist das beispielsweise in einer Suchtrehabilitationsklinik der Fall. Es agiert u.a. sozialpädagogisches, psychologisches und medizinisches Fachpersonal miteinander (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 139). In der BvB sind es Fachkräfte aus der Sozialen Arbeit, mehreren Ausbildungsberufen und dem Lehrpersonal. Die einzelnen

Aufgabenbereiche der Professionen müssen demnach organisiert und in einen logischen Zusammenhang gebracht werden, damit eine qualifizierte Maßnahme entsteht. Die extrainstitutionelle Kooperation bezieht sich auf den Austausch von Sozialpädagog\*innen mit deren Netzwerkpartnern. In Arbeitsfeldern, wie Beratungsstellen, bedarf es einer adäquaten Organisation der Hilfeleistungen, welche dann als extraorganisational bezeichnet werden, da die Beteiligten der Kooperation bei mehreren Trägern beschäftigt sind (vgl. ebd.).

"Intra- und interprofessionelle sowie interorganisationale Kooperation setzt deshalb nicht nur Wissen über Interaktions- und Verhandlungsprozesse voraus" (Merten, 2015, S. 23). Merten führt als weitere Kriterien von Kooperation an, dass das Unternehmen an sich als "Kontext von Kooperationsbemühungen" (ebd.) wahrgenommen werden muss. Ressourcen sowie Methoden zur erfolgreichen Teamentwicklung, eine transparente und positive Kommunikations- und Konfliktkultur, "sowie die Fähigkeit zu strategischer Arbeit in zielorientierter Netzwerkarbeit" (ebd.), sollten idealerweise vorhanden sein. Für eine Fallbearbeitung, bezogen auf eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme, ist es essentiell, dass jede Profession, seien es Ausbilder\*innen oder Sozialpädagog\*innen, zunächst selbstständig die Situation analysieren und den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erfassen. Mit dieser erstellten Skizze von optionalen Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten kann dann auf zwei verschiedenen Wegen Kooperation erfolgen. Es wird in additive und integrative Kooperation differenziert. Durch additive Kooperation werden die Professionen mit ihren Interventionen in einer zeitlichen Reihenfolge organisiert. Die Fachkräfte bedienen sich des Informationsaustausches über das Klientel. Dabei ist es offensichtlich, dass jeder einen anderen Blickwinkel besitzt, doch durch eine bestimmte Abfolge der Hilfeleistungen bleibt jede Profession in ihrem eigenen Gebiet und Konflikte sind leichter zu umgehen.

Bei einer integrativen Kooperation wird der Prozess der diskussionsreichen Kommunikation bewusst initiiert. Nachdem jede Profession sich ihre Erkenntnisse eines bestimmten Falls erschlossen hat, werden in einer Fallbesprechung die einzelnen Puzzleteile zu einem Gesamtwerk collagiert.

Danach ist es Aufgabe des Teams, dieses Werk zu diskutieren, zu hinterfragen und ein professionsübergreifendes Interventionskonzept zu entwickeln. Dabei ist ebenfalls eine zeitlich bedingte Reihenfolge der Förderung zu beachten. Es sollte eine "koordinierte systemische statt sektorielle Bearbeitung praktischer Probleme von Klient/innen" (Obrecht, 2006, S. 426) in einem multiprofessionellen Team arrangiert werden (vgl. ebd.).

Elementar für eine derart gelingende Kooperation ist das differenzierte Fachwissen der einzelnen Bereiche und die Formulierung eines einheitlichen Zieles. Dadurch kann man die angestrebte Intensivierung der Kommunikation zwischen den Professionen erreichen. Eventuell trägt es dazu bei, dass bestimmte routinierte Blickwinkel mit neuen Erkenntnissen korrelieren und gegebenenfalls konvertieren. Neue lösungsorientierte Handlungswege können gefunden werden (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 141f).

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist demnach zunächst der gegenseitige Respekt, Vertrauen und die Anerkennung der jeweiligen Profession. Wenn sich beispielsweise Ausbildungspersonal und Lehrkräfte nicht respektieren und den anderen wertschätzen, wird es diffizil die beiden Gruppen zueinander zu bringen. Weiterhin sollte eine Kooperation lohnenswert für alle Parteien sein. Wenn permanent eine Profession unterdrückt oder ausgegrenzt wird, ist dies keine gelingende Methode. Aufgrund verbesserter Kommunikation und gemeinsamen Zielsetzungen kann die Arbeit einer Fachkraft effizienter gestaltet werden. Wie gewinnbringend eine Zusammenarbeit sein kann, ist teils an die Mitarbeit der Fachkräfte gebunden, teils an die organisationalen Strukturen (vgl. Darius; Hellwig, 2004, S. 509ff). Grundsätzlich muss jeder Profession das eigene subjektive Verständnis und die daraus resultierende Herangehensweise bewusst sein. Nur wer sich eingesteht, nicht alle Perspektiven auf einen Fall selbst erschließen zu können, ist offen für Teamarbeit.

Um einen organisationalen Rahmen für die Kooperation zu konzeptualisieren, benötigt es vor allem zeitliche Ressourcen für Team- oder Fallbesprechungen. Weiterhin sollten Strukturen für eine kontinuierliche Verbindung zwischen den Professionen existieren. Im Idealfall kann davon ausgegangen werden, dass in



einem Unternehmen mit sozialer Orientierung Möglichkeiten für einen Austausch vorhanden sind. Was geschieht, wenn dieser Rahmen fehlt, wird später in dem Fallbeispiel deutlich. Es wird ersichtlich, dass der Zeitfaktor sowie der Wille über eventuelle Differenzen zwischen den Professionen hinwegzugehen entscheidend für den Erfolg sind (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 142f).

Vergleichend hierzu definiert Karl Kälble Interprofessionelle Kooperation als ein Zusammenspiel von verschiedenen Professionen, welche "im Sinne einer sich ergänzenden, qualitativ hochwertigen, klienten- und patientenorientierten Versorgung unmittelbar zusammenarbeiten, damit die spezifischen Kompetenzen jedes einzelnen Berufes für den Klienten bzw. Patienten nutzbar gemacht werden" (Kälble, 2004, S. 40). Merten seinerseits betont den Fokus der Zusammenarbeit. "Steht die erschwerte Lebenssituation der Klienten und Klientinnen im Zentrum des Auftrages, so ist eine gemeinsame Zielsetzung nur durch Kooperation zu erreichen." (Merten, 2015, S. 25). Das Bindeglied, welches zwischen den verschiedenen Professionen besteht, sind die Klient\*innen. Die Koordination der Kooperation von Fachkräften hat eine Hilfeleistung für den/die Klient\*in zum Ziel. Damit sollte die Anforderung an das gesamte Personal sein, dass die Klient\*innen im Fokus stehen und gemeinsam für und mit ihnen eine qualitative Unterstützung entwickelt wird.

Die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme ist eine von vielen sozialen Dienstleistungen. Da es sich um eine 'Dienstleistung' handelt, bleibt eine Kooperation mit den Teilnehmenden nicht aus. Folgend soll deren Bedeutung näher betrachtet werden. Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass ein/eine Klient\*in entweder aufgrund eigener Motivation die Hilfeleistung in Anspruch nimmt und somit frei- und bereitwillig einer Kooperation entgegenblickt. Dies wäre theoretisch ebenfalls in einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme der Fall, da das Fachkonzept zumindest eine grundlegende Motivation der Teilnehmer\*innen bei der Aufnahme voraussetzt. Es werden jedoch ebenfalls Jugendliche von der Agentur für Arbeit in eine solche Maßnahme vermittelt, bei denen eine intrinsische Motivation zu hinterfragen ist. Dabei wird es dann zur Aufgabe der Fachkraft, "die Klienten zunächst so zu akzeptieren, wie sie sind,

also keine Eingangsmotivation zu erwarten, sondern eine Veränderungsmotivation mit ihnen zu erarbeiten" (Klug; Zobrist, 2013, S. 25). Um mit den Jugendlichen eine effektive Beziehung aufbauen zu können, muss der professionell Arbeitende Methoden und Herangehensweisen finden, die Teilnehmenden für seine Arbeit zu begeistern. Weiterhin muss die Fachkraft jedoch durch einen Vertrauensaufbau, echtem Interesse für die bestehenden Belange und Wünsche und durch aktives Zuhören die Beziehungen zu den Teilnehmer\*innen beständig pflegen. Dabei gilt es, mit den Hilfesuchenden ressourcenorientiert zu arbeiten, sie in ihren persönlichen Sichtweisen ernst zu nehmen und ihnen wertschätzend zu begegnen (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 144f).

"Kooperative Prozessgestaltung ist ein generalistisches Konzept für professionelles Handeln" (ebd., S. 145). Folgend wird das Modell dieses Prozesses zur Kooperation mit den Klient\*innen selbst kurz skizziert und auf die BvB bezogen. Unterschieden wird dabei in die nacheinander aufbauenden Schritte der Situationserfassung, Analyse, Interventionsplanung und Durchführung sowie der abschließenden Evaluation strukturiert.

Die Situationserfassung bezieht sich in der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme auf das Biografische Interview, welches zu Beginn der Maßnahme durchgeführt wird. Ziel dessen ist die Einleitung der Arbeitsbeziehung, indem der Blickwinkel und die Erfahrungen des Teilnehmenden relevant sind. In der Analyse geht es, wie in der Eignungsanalyse der BvB, um eine Einschätzung der Stärken, Schwächen und Interessen der Teilnehmer\*innen. Hierbei ist die erstellte Netzwerkkarte über Beziehungsressourcen ebenfalls ausschlaggebend für eine gelungene Hilfestellung, da der Professionelle, wie bereits erwähnt, prinzipiell ressourcenorientiert arbeiten sollte. Durch den Schritt der Diagnose, sollen die Jugendlichen für sich selbst, aber auch in Kooperation mit der Bildungsbegleitung, Ziele formulieren, welche sie in der Maßnahme erreichen möchten. In der Interventionsplanung und der folgenden Durchführung wird das jeweilige Entwicklungskonzept für die Jugendlichen erarbeitet. Weiterhin werden Methoden zur Erreichung der Ziele koordiniert. Eine erfolgreiche

Durchführung ist sowohl abhängig von der Mitarbeit als auch von den Ressourcen der Klient\*innen und der professionellen Fachkräfte. Abgeschlossen wird mit der Evaluation, ein teilweise als anstrengend empfundenes Mittel der Reflexion, jedoch ein substanzielles. Nur wenn eine ernsthafte, realistische Evaluation stattfindet, können der Professionelle sowie die Klient\*innen ihr eigenes Handeln gezielt reflektieren (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 145ff). "Die Perspektive der Klientin und des Klientensystems zu erfragen und zu erfahren, ist während einer gesamten Prozessgestaltung eine wichtige Aufgabe der Professionellen der Sozialen Arbeit" (ebd., S. 148).

Zusammenfassend bedeutet dies für Professionalität, dass das Bewusstsein der eigenen eingeschränkten Sichtweise auf einen Fall durch Auffassungen von anderen Professionen erweitert und im gemeinsamen Interaktionsprozess verändert werden kann. Durch eine beständige Kooperation im Team und mit den Klient\*innen, kann eine qualitativ hochwertige Maßnahme entstehen.

### **3.1 Professionslogiken innerhalb der BvB**

In einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme arbeitet tagtäglich ein multiprofessionelles Team zusammen. Es besteht aus Lehrer\*innen, Ausbilder\*innen, Sozialpädagog\*innen und Bildungsbegleiter\*innen, um eine erfolgreiche Durchführung der Maßnahme gewährleisten zu können. Dabei werden fachliche Voraussetzungen an das Personal gestellt. Es soll "in der Berufsausbildungsvorbereitung bzw. Ausbildung von jungen Menschen und jungen Menschen mit Behinderung erfahrenes Personal" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 28) eingesetzt werden. Ein Maß an Expertenwissen über Berufe und die erforderlichen, zu erfüllenden Kriterien, um eine Ausbildung aufzunehmen, wird von dem eingesetzten Personal erwartet (vgl. ebd.). Ob diese Kompetenzen bei Fortbildungen erworben wurden oder auf selbst angeeignetem Wissen basieren, wird nicht näher beschrieben. Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Aufgabenbereiche näher erläutert, um die differenzierten Selbstverständnisse der Professionen sichtbar werden zu

lassen.

Wie im Kapitel 'Multidisziplinäre Teams' bereits erläutert, ist ein kontinuierlicher Perspektivenwechsel der Professionen untereinander notwendig, damit eine offene Kommunikation stattfinden kann. Ziel hierbei ist die Unterstützung der Klient\*innen und die zu koordinierenden Hilfeleistungen. Dabei ist es von Vorteil, wenn Professionslogiken, welche sich im kognitiven und praktischen Vorgehen projizieren und "Professionen in ihrem jeweiligen organisationalen Kontext" (Merten, 2015, S. 38) wahrgenommen und verstanden werden, denn an die Fachkräfte in einer Organisation werden explizite Arbeitsanforderungen gestellt, welche in bestimmte Rahmenbedingungen eingeordnet sind. Daraus resultieren Handlungslogiken, die Professionen in ihrer Kooperation untereinander beeinflussen (vgl. Schmidt, 2008, S. 843).

Für die Maßnahme existieren sogenannte "Förder- und Qualifizierungssequenzen" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 20). Die **Lehrkraft** ist dabei grundsätzlich für die Erfüllung des Lehrplanes zuständig. Weiterhin gibt sie Hilfestellungen in Bewerbungstrainings. Den Jugendlichen werden Kompetenzen vermittelt, wie sie sich in einem Bewerbungsverfahren verhalten, zuvor den Bewerbungstext formulieren und auf welche Stärken und Schwächen sie verweisen sollen. Dabei obliegt es sowohl dem lehrenden als auch dem ausbildenden Personal der Maßnahme, die Jugendlichen in dieser Hinsicht zu fördern. Die Unterstützung im Bereich der Sprache trifft vor allem auf Jugendliche mit Migrationshintergrund zu, um sie in ihren persönlichen Kompetenzen zu stärken. Auch für die anderen Teilnehmer\*innen ist der Erwerb von mündlichen sowie schriftlichen Sprach- und berufsorientierten Kenntnissen förderlich, besonders im Hinblick auf eine spätere Ausbildungsaufnahme. Bei Teilnehmenden mit einem diagnostizierten Lerndefizit sollte das Lehrpersonal eine explizit auf die Jugendlichen abgestimmte Didaktik verwenden (vgl. ebd., S. 24). Da einige Teilnehmer\*innen gegebenenfalls keinen Schulabschluss besitzen, werden in dem schulischen Bereich Wissenslücken geschlossen, beispielsweise in Deutsch und Mathematik. Die jungen Menschen befinden sich zwar einen Tag in der Berufsschule, doch die Lehrkraft des freien Trägers ist für

etliche Stunden pro Woche zusätzlich in der Bildungseinrichtung dafür verantwortlich, grundlegendes Allgemeinwissen zu vermitteln. Damit müssen die Lehrenden ihr Vorgehen mit den Fachkräften der Berufsschule abstimmen. "Die berufsbezogene Qualifizierung in der BvB soll die Vermittlung der für die Vorbereitung auf einen Hauptschulabschluss erforderlichen theoretischen Inhalte unterstützen" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 25). Es findet eine Art Nachhilfe statt, die jedoch eine maximale Personenanzahl von 15 Teilnehmenden nicht überschreiten sollte. Dabei ist das Lehrpersonal stets darauf ausgerichtet, den Jugendlichen am Ende der Maßnahme zu einem erfolgreichen Schulabschluss zu verhelfen oder das erforderliche Grundlagenwissen für eine Ausbildung zu vermitteln.

Daraus wird ersichtlich, dass die Lehrkräfte als eigene Profession in der Maßnahme ihrem Standpunkt der Wissensvermittlung und einer gewissen Lehrplanerfüllung nachkommen muss. Diese Profession hat die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen durch Wissensvermittlung zum Ziel. Dabei geht sie mehr einer erzieherischen Handlungslogik nach, damit die Klient\*innen am Ende der Maßnahme eine adäquate Vorbereitung auf die Arbeitswelt erfahren (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2015, S. 10f). Doch gegebenenfalls sind Lehrende nicht vorrangig und permanent im Kontakt zu den Teilnehmenden, da sie zusätzlich zur berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme ebenfalls andere Maßnahmen zu betreuen haben. Dies kann jedoch nicht nur bei dem Lehrpersonal der Fall sein.

Die **Ausbilder\*innen** sind die Profession, welche die meiste Zeit mit den Jugendlichen verbringen. Für jedes Berufsfeld steht ein/eine Ausbilder\*in zur Verfügung, welche einen erforderlichen Abschluss in dem bestimmten Arbeitsfeld und eine Ausbilderbefähigung besitzen. Damit obliegt ihnen die Verantwortung für eine Gruppe von ca. fünf bis zehn Jugendlichen. Das oberste Ziel ist die Vermittlung von berufsfeldnahem Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten. Das Ausbildungspersonal verhilft den Teilnehmenden zu einer Berufsorientierung und stellt ihnen berufliche Grundlagen vor. Des Weiteren schult es sie in den Grundlagen der Medienkompetenz, wobei diese Aufgabe

auch die Lehrkräfte besitzen und im Rahmen des Erarbeitens von Bewerbungsschreiben oder Vorträgen fördern. Die Teilnehmer\*innen sollen einen praktischen und sinnvollen Umgang mit den Medien erlernen, welche sie vorteilhaft in ihrem späteren Berufsleben einsetzen können. Im Fachkonzept für berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen wird ausdrücklich vorgeschrieben, dass die jungen Menschen auf Internetseiten wie zum Beispiel Berufenet und Planet der Berufe, welche ihnen bei der Berufsfindung helfen, hingewiesen werden sollen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 23). Durch die Basis an beruflichen Kenntnissen in dem jeweiligen Bereich werden den Jugendlichen Praxis und Theorie gleichermaßen vermittelt. Dieses Wissen können die Teilnehmer\*innen dann in einem Praktikum anwenden und sich dabei austesten. "Die Teilnehmenden sollen eine gezielte Vorbereitung auf den Berufsalltag sowie die spezifischen Bedingungen, die mit der Produktion und der Auftragsarbeit in Betrieben verbunden sind, erhalten" (ebd., S. 22).

Dem Ausbildungspersonal sind bestimmte Qualifizierungsbausteine, so wird die Vermittlung von Wissen im Fachkonzept bezeichnet, vorgegeben. Deren Grundlage sind die §§ 68ff. BBiG (Berufsbildungsgesetz) und der BAVBVO (Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung). Aus den jeweiligen Ausbildungsverordnungen werden die Lehrpläne für die Ausbilder\*innen konzipiert. Die Kompetenzen sollen durch differenzierte Didaktik vermittelt werden, sei es in Gruppen-, in Projektarbeiten oder im Selbststudium. Dabei sollte eine Methodik, die auf Handlungsfähigkeit ausgerichtet ist, eingesetzt werden. Ein Achtungsmerkmal ist die Anpassung des Materials auf die Anforderungen und Möglichkeiten der BvB-Teilnehmenden. Die Ausbilder\*innen sind in der Pflicht den jeweiligen Fortschritt jedes Jugendlichen zu dokumentieren und den erfolgreichen Abschluss eines Bausteines zu attestieren. Ein mit Erfolg abgeschlossener Baustein lässt sich über die erforderlichen und erworbenen Kompetenzen anhand einer Prüfung oder einer regelmäßigen Bewertung der Arbeit ermitteln (vgl. ebd., S. 33).

Im Hinblick auf die Praktika, die im Rahmen der BvB absolviert werden, ist es die Aufgabe des Ausbildungspersonals, gemeinsam mit den Jugendlichen, nach einem geeigneten Betrieb zu recherchieren und im besten Fall eine Zusage

sicherzustellen. Dabei ist eine enge Kooperation mit der Bildungsbegleitung essentiell, da diese in jenem Prozess mit eingebunden ist (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 8). Die ausbildenden Fachkräfte sind damit ebenfalls zuständig für eine qualitative Auswertung des Praktikums, um die Jugendlichen bestmöglich auf ihrem beruflichen Werdegang zu unterstützen. Für diese Profession ist damit der Unterricht in berufsbezogenen Fähigkeiten und Kenntnissen die primäre Aufgabe, um die jungen Menschen bei ihrer Berufswahl zu fördern.

Für eine Krisenintervention bei auftretenden Problemen, ob familiär, sozial oder beispielsweise aufgrund von illegalem Drogenbesitz, wird die **sozialpädagogische Fachkraft** in die Pflicht gezogen. Das Aufgabengebiet beinhaltet neben der Intervention die Bereitstellung von Alltagshilfen und dem Ausfüllen der Aufgabe einer Kontaktperson sowohl für die Jugendlichen als auch für Ausbilder\*innen, Lehrer\*innen und Bildungsbegleiter\*innen zu sein. Wenn Schwierigkeiten entstehen, ist der/die Sozialpädagog\*in die helfende Instanz. Die Förderung von persönlichen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen gilt es zu unterstützen.

Besonders für Jugendliche, die einen umfassenden Bedarf an Förderung mit sich bringen, ist die Bereitstellung von sozialpädagogischer Betreuung durch eine Akquise von weiteren Netzwerkpartnern essentiell. Auf diese Weise wird der/die Teilnehmende individuell gefördert und kann Hilfe in verschiedenen Lebenslagen erhalten. Dabei ist Ziel der Förderung, dass die Jugendlichen in ihrer Berufsfindung nicht benachteiligt werden. Durch Empathie, Konfliktlösungsstrategien und angepasster Beratung soll die Motivation der Teilnehmenden gesteigert und eine Arbeitsaufnahme ermöglicht werden. Beispielsweise können durch soziale Gruppenarbeit der Ablehnung, den Vorurteilen und dem Mobbing von Ausländer\*innen entgegengewirkt werden. Projekte, wie einen Anti-Alkohol-Parcours, obliegen in ihrer Durchführungsplanung ebenfalls dem sozialpädagogischen Personal (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 7f; 20f; 27).

Die Profession der Sozialen Arbeit ist die am stärksten an der Lebenswelt der

Klient\*innen orientierte Instanz. Zusätzlich zu der Ausbildung, die im Optimalfall nach der BvB begonnen wird, sind aus dem Blickwinkel der sozialpädagogischen Fachkräfte die persönlichen und sozialen Kompetenzen relevant in Bezug auf einen erfolgreichen Abschluss.

Die koordinierende Funktion der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme obliegt der **Bildungsbegleitung**. In ihren Aufgabenbereich fallen einige komplexe Aufgaben. Hauptziel der Bildungsbegleitung ist eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt. In Bezug auf die Kundenzufriedenheit der Klient\*innen bedeutet dies, dass sie durch eine kontinuierliche Betreuung und Beratung die jungen Menschen bestärken sollte. Speziell bei Teilnehmenden mit Behinderung wird von der Bildungsbegleitung erwartet, dass sie "spezifische Qualifikationen und Erfahrungen [...] u.a. Kenntnisse zu Art und Schwere von Behinderungen, zur Diagnostik sowie zu Leistungen und Konzepten der Rehabilitation" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 28) besitzen. Durch die Eignungsanalyse kann der/die Bildungsbegleiter\*in einen Qualifizierungsplan konzipieren. Relevante Ergebnisse werden in einer Leistungs- und Verhaltenseinschätzung formuliert. Weiterhin ist die Bildungsbegleitung verpflichtet, diese der Fachkraft der Agentur für Arbeit zu übermitteln. Jenes verantwortliche Beratungspersonal unterzieht die Einschätzung einer Überprüfung und gibt dann ihre Zustimmung zur Umsetzung. Die Kooperation mit der Agentur für Arbeit befindet sich explizit im Aufgabenkatalog der Bildungsbegleitung.

Der im Rahmen der Eignungsanalyse erstellte Förderungsplan wird im Fortgang der Maßnahme immer wieder untersucht, um zu prüfen, ob die Erarbeitung noch ihre Gültigkeit und Berechtigung besitzt. Im Bedarfsfall obliegt es dem/der Bildungsbegleiter\*in, die Förderung auf eine Art und Weise umzustrukturieren, dass sie der aktuellen Situation gerecht wird. Dabei ist es essentiell, dass die Bildungsbegleitung diese Weiterentwicklung des Förderplanes gemeinsam mit den Jugendlichen, der Fachkraft der Agentur und den ebenfalls involvierten Fachkräften des Trägers, erarbeitet. Explizit mit den jungen Menschen formuliert der/die Bildungsbegleiter\*in Ziele und orientiert sich an dem



Grundsatz "Fördern und Fordern" (ebd., S. 15).

Die Bildungsbegleitung arbeitet eng mit der sozialpädagogischen Fachkraft zusammen, um beispielsweise sozialpädagogische Angebote zu unterstützen. Neben dieser ist der/die Bildungsbegleiter\*in für eine erfolgreiche Kooperation von allen Beteiligten in der Maßnahme verantwortlich. "Fachlichkeiten müssen zusammengeführt und die Sequenzen im Maßnahmeverlauf inhaltlich sinnvoll und organisatorisch effektiv verknüpft werden" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 21). Dazu gehört eine beständige Erhebung von Ausbildungs- oder Arbeitsmöglichkeiten. Durch diese Vorbereitung soll den Jugendlichen eine Eingliederung erleichtert werden. In diesen Bereich ist ebenfalls die Nachweiserstellung, bei erfolgreicher Übermittlung eines Teilnehmenden, integriert, da die Bildungsbegleitung einen jungen Menschen gegebenenfalls über die Maßnahme hinaus (maximal bis zur Absolvierung der Probezeit) betreut. Durch die Dokumentation ist der Träger ermächtigt, wie bereits erwähnt, eine Erfolgspauschale anzufordern.

"Der Träger gewährleistet eine passgenaue Zuordnung von Teilnehmenden zu Betrieben. Das Praktikum wird individuell mit jedem jungen Menschen vorbereitet" (ebd., S. 33). Die Bildungsbegleitung ist gemeinsam mit dem sozialpädagogischen Personal und den Ausbilder\*innen verantwortlich, die Jugendlichen im Vorfeld einer Praktikumsphase zu trainieren und in der Herausbildung erforderlicher Kompetenzen zu fördern. In Kooperation mit den Teilnehmer\*innen wird ein geeigneter Betrieb akquiriert. Danach erarbeitet die Bildungsbegleitung einen Vertrag, in welchem durch Abstimmung mit den jeweiligen Ausbilder\*innen die zu erwerbenden beruflichen Kenntnisse bestimmt werden. Im Verlauf der Praktikumsphase ist die Bildungsbegleitung zum einen als Ansprechperson für die Jugendlichen selbst und zum anderen für Unternehmen aktiv. Die Betreuung und Unterstützung dient einer effektiven Kooperation und einer sofortigen, wenn nötigen, Krisenintervention. Nach dem Praktikum obliegt es der Bildungsbegleitung sowie dem Ausbildungspersonal, eine Evaluation mit den Jugendlichen und Unternehmen durchzuführen (vgl. ebd., S. 5-34).

Zusammenfassend beschreiben die Anforderungen der Qualitätsmerkmale das

Tätigkeitsgebiet der bildungsbegleitenden Fachkraft wie folgt: "Bildungsbegleitung plant, fördert/gewährleistet, organisiert, koordiniert, begleitet und dokumentiert kontinuierlich individuelle Qualifizierungsverläufe über verschiedene Lernorte sowie Bildungs-, Hilfe-, und Förderangebote hinweg. Dies beinhaltet auch die Übergangsbegleitung zwischen den einzelnen Qualifizierungsebenen und -phasen, die bedarfsgerechte Begleitung bei Einstieg in eine neue Qualifizierungsphase, eine betriebliche Ausbildung oder Arbeit" (Bundesagentur für Arbeit, 2012, S. 34). Für einen qualitativen Anspruch in einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme ist die Bildungsbegleitung demnach unabdingbar. Es ist die Profession, bei welcher sich die Informationen der einzelnen Akteure bündeln.

Daraus ergibt sich ein Professionsverständnis der Kommunikation und Kooperation, da die Bildungsbegleitung ohne die anderen Beteiligten der Maßnahme, ob innerhalb des Bildungsträgers oder außerhalb, ihre Aufgaben nicht umsetzen kann. Sie muss den komplexen Anforderungen an ihre Profession gerecht werden. Anders als bei dem sozialpädagogischen Personal liegt ihr Hauptfokus auf einer erfolgreichen, individuellen Vermittlung in Praktika und später in den Arbeitsmarkt.

### **3.2 Ein Team im Formierungsprozess**

Um auftretende Konflikte in einem Team analysieren zu können, ist es zunächst notwendig, die inneren Prozessabläufe zu charakterisieren. Dabei wird im Vorfeld auf die Definition von `Team` und weiterhin auf einen zirkulären Prozess eingegangen, in dem sich Teams bewusst oder unbewusst befinden.

"Unter einem Team verstehen wir eine Gruppe von Fachpersonen, die bei gegenseitiger Anerkennung und Nutzung der einzelnen fachlichen und personalen Kompetenzen und Spezialisierungen ihr kreatives und kooperatives Potenzial für die Erreichung eines gemeinsamen Zieles oder einer gestellten Aufgabe einsetzt" (Merten, 2015, S. 245). Die Bezeichnung `Team` führt die Anforderung mit sich, dass eine Gruppe oder Versammlung von Menschen sich bezüglich ihrer Attribute verändert. Das Konzept `Team` beinhaltet als

Hauptschwerpunkt ein Ziel, welches alle Beteiligten anstreben.

Cornelia Edding und Karl Schattenhofer grenzen die Anzahl der Teammitglieder auf drei bis zwölf Personen ein. Dabei betonen sie das Idealbild von vier bis acht Mitgliedern, da so eine gute Kommunikation gewährleistet werden kann. Wenn die Anzahl von zwölf Personen überschritten wird, ist ein Erhalt des Informationsflusses und der Gruppenzugehörigkeit schwierig, zeitweise sogar unmöglich. Bestätigend wird in ihrer Definition die Wichtigkeit des Zieles benannt, welches in Kooperation erlangt werden soll (vgl. Edding; Schattenhofer, 2015, S. 26). Gellert und Nowak hingegen konstituieren das Team als solches auf eine zielfokussierte Zusammenarbeit "von 2-8 Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe [...] arbeiten" (Gellert; Nowak, 2014, S. 22). In der Teamarbeit wird ebenfalls vorausgesetzt, dass jedes Mitglied hinsichtlich seiner Kenntnisse und Fähigkeiten, sozial und professionsbezogen, den Arbeits- und Beziehungsprozess ergänzt und bereichert. Das deutet darauf hin, dass Teams "nicht *einfach* so gut funktionieren, sie bedürfen der Entwicklung, Pflege, Überprüfung und Bewusstmachung der dabei ablaufenden Prozesse und Einflussfaktoren" (Merten, 2015, S. 247).

Erika Spieß und Lutz von Rosenstiel differenzieren zwischen informellen und formellen Gruppen. In einer formellen Gruppe werden die Aufgaben und Rollen unter den Mitarbeitenden klar verteilt und durch die Organisation koordiniert. "Häufig sind die Gruppenrollen, Strukturen und die Entscheidungsprozesse festgelegt" (Rosenstiel; Spieß, 2010, S. 48). Daraus resultiert, dass die Handlungsspielräume der Fachkräfte meist eingeschränkt sind.

Im Gegensatz hierzu werden mit informellen Gruppen die Bildung von Beziehungen unter den Mitarbeitenden bezeichnet. Es ist demnach nicht relevant, ob die Mitglieder einer informellen Gruppe in dem selben Projekt oder einer bestimmten Maßnahme tätig sind, sondern die Verbindung durch kollektive Interessen, oder auch zweckgebundene, wie einer Fahrgemeinschaft, wodurch eine Art von Gruppe geformt wird. Teils werden Gleichgesinnte in Bezug auf Missstände innerhalb des Trägers gefunden und treten somit in Beziehung, um diese zu kompensieren (vgl. ebd.; siehe auch 'heimliche

Verträge` in Gellert; Nowak, 2014, S. 31f). Dabei verstärken die informellen, dekonstruktiven Gespräche die formelle Struktur einer Organisation, denn solange die Kritik lediglich Bestandteil von Gesprächen unter einzelnen Fachkräften ist, kann der Träger nicht auf diese reagieren. Treten dagegen Organisation und Mitarbeitende offiziell in einen Diskurs über Missstände und formulieren Anregungen, kann dies positiv die Weiterentwicklung von Strukturen beeinflussen (vgl. Schattenhofer, 1992, S. 62).

Lewis Coser sieht in dieser Thematik eher einen konstruktiven Aspekt, sodass "Individuen mit ähnlichen objektiven Positionen dann durch den Konflikt dazu kommen, Gruppen zu bilden, die Gruppenbewußtsein und gemeinsame Interessen haben" (Coser, 2009, S. 42). Damit erfährt der Konflikt etwas Positives. Durch ihn finden Teammitglieder einen Konsens und eine neue Gruppe entsteht. Die Problematik hinter Gruppenbildungen steckt in der Vielfalt von Meinungen zu einem Thema. Coser beschreibt, dass Konflikte, welche nicht die Grundlage einer gemeinsamen Arbeit in Frage stellen, prinzipiell konstruktiv sein können. Wird der Konsens kritisch gesehen und betrifft dies den eigentlichen Konflikt, ist eine dekonstruktive Wirkung in Bezug auf das Arbeitsklima sowie den Beziehungen unter den Professionen sehr wahrscheinlich (vgl. ebd., S. 88; 96).

Anhand einer expliziteren Analyse der internen Dynamiken können Herausforderungen in einem Team offensichtlich dargestellt werden. Bruce Tuckman segmentiert die Prozesse der Teamentwicklung in mehrere Phasen. Es wird in das sogenannte Forming (Testphase), Storming (Kampfphase), Norming (Organisationsphase) und Performing (Integrationsphase) unterschieden. Die Adjourning – Phase, welche im Modell von Tuckman inkludiert ist, wird im weiteren Verlauf nicht mit einbezogen, da es sich hierbei um einen Teamauflösungsschritt, im Falle eines Projektendes, handelt (vgl. Zollondz, Hans-Dieter, 2016, S. 1171). Da die BvB meistens eine fortlaufende Maßnahme ist, wird darauf zugunsten des Kontextes verzichtet.

Zu Beginn einer neuen Maßnahme oder eines Projektes erfolgt die **Forming-Phase**. Die beteiligten Professionen werden zu einer Gruppe zusammengefügt, welche in diesem Schritt das gemeinsame Ziel festlegen und die damit

einhergehenden Aufgaben definieren sollten. In dieser Phase ist eine gewisse Verunsicherung im Umgang mit den neuen Kolleg\*innen sowie den eigenen Verantwortlichkeiten normal. Aus einer willkürlich erstellten Gruppe von Menschen, soll sich ein Team herausbilden. Dabei ist zusätzlich bei diesem Punkt zu erwähnen, dass dieser Formationsschritt erneut aktiv wird, wenn personelle Veränderungen im Kollegium entstehen, denn die Fachkräfte, die neu hinzustoßen, bewältigen ebenfalls die Aufgabe der Selbstfindung innerhalb des Teams, als auch die Verortung der entsprechenden Aufgaben.

Unbewusst nehmen die Mitglieder bestimmte Rollen ein, welche sie mit sich selbst aufgrund von ihrer Biografie, ihren Eigenschaften und ihrem Charakter verbinden. Diesen Rollen können verschiedene Bezeichnungen wie Macher\*in, Umsetzer\*in, Perfektionierer\*in, Koordinator\*in, Teamarbeiter\*in, Wegbereiter\*in, Ideenproduzent\*in, Beobachter\*in und Spezialist\*in gegeben werden. Der/Die Macher\*in impliziert Attribute des Handelns und der Erlangung von Effizienz. Ähnlich äußert sich dies bei dem Umsetzenden. Diese Rolle verwandelt Gedankenüberlegungen in die Praxis und definiert sich über Leistung. Der/Die Perfektionierer\*in hingegen richtet sein bzw. ihr Augenmerk im Arbeitsprozess auf die detaillierte Umsetzung der Aufgaben und ist demnach sehr organisiert. Die drei Rollen fasst Merten unter "handlungsorientierte Rollen" (Merten, 2015, S. 263) zusammen.

In den "kommunikations- und menschenorientierten Rollen" (ebd.) sind der/die Koordinator\*in, als selbstsichere Persönlichkeit mit einem klaren, umfassenden Überblick auf die Gesamtsituation, der Teamarbeitende, welcher vermittelnd tätig wird, da ihm das Klima des Teams stets wichtig ist, und der/die Wegbereiter\*in zu verorten. Jene Rolle ist sehr an der Herstellung neuer Kontakte und dem Meistern von Hindernissen interessiert.

Durch kreative, grenzüberschreitende Denkweise der Ideenproduzent\*innen wird das Team mit neuen Ideen bereichert. Der Beobachtende hingegen nimmt sich zurück, prüft jedoch die Umsetzung der Arbeitsaufträge auf ihre realistische Umsetzung und verfügt über ein klares Urteilsvermögen. Als Spezialist\*in ist die Person zu bezeichnen, welche sich selbst als Experte wahrnimmt und das

Team kontinuierlich mit persönlichem Wissen zu Themen inspiriert. Diese drei Rollen werden als "wissensorientierte, analytische Rollen" (ebd.) deklariert (vgl. Merten, 2015, S. 263; 275)

Die **Storming-Phase**, auch als Kampfphase bezeichnet, impliziert, wie der Name bereits verrät, eine Zeit von konkurrierenden Beteiligten um Verantwortlichkeiten, Positionen und differenzierten Sichtweisen zur Aufgabenbewältigung. Strukturen werden kritisch hinterfragt und Konflikte sind Basis dieses Abschnittes. Ein weiterer Aspekt ist das Mitteilen fachlicher oder persönlicher Vorstellungen über die Teamkultur (vgl. Hochuli Freund, 2015, S. 150). "Wenn alle beteiligten Fachkräfte unterschiedlicher Professionszugehörigkeit ihren eigenen fachlichen Standpunkt vertreten, für ihn eintreten und kämpfen können, ist dies die beste Grundlage für einen fruchtbaren gemeinsamen aufgaben- und zielbezogenen Verständigungsprozess" (ebd.). Da jedes Mitglied einen anderen Charakter und ein damit einhergehendes bestimmtes Verhalten in Gruppen besitzt, kann sich das Machtgefüge eines Teams positiv oder negativ ausprägen.

Durch die folgende **Norming-Phase** werden die Abläufe und Strukturen festgelegt, damit die Verteilung der Rollen in einem Team transparent ist und eine Harmonie entstehen kann, denn "in der Regel kann ein Team besser und erfolgreicher arbeiten, wenn ihre Mitglieder sich der jeweils erforderlichen Rollen und Funktionen bewusst sind" (Merten, 2015, S. 259). Dabei ist jedoch die kooperative Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil für eine gelingende Erarbeitung dieser Phase.

Daraus ergibt sich abschließend das **Performing**. In diesem Integrationsschritt erfährt die Zusammenarbeit eine Konzentration auf das eigentliche Ziel. Die Kooperation kann effizienter und intensivierter stattfinden. Das Team befindet sich in einem Selbstläuferprozess, da die Strukturen offensichtlich, die Rollen verteilt und die Kommunikation funktionstüchtig ist (vgl. ebd., S. 275). Was nach einem Idealbild von Teamentwicklung aussieht, birgt in sich die Gefahr der Stagnation. Nach der Performingphase sollte in bestimmten Abständen kontinuierlich das Forming wieder eintreten. Dann aber im Sinne der Reflexion:

Wo steht das Team momentan? Welche Strukturen sind weiterhin erfolgreich und welche überflüssig?

Kriterien von funktionierenden Teams werden in der Fachliteratur ebenfalls erörtert und dabei die verschiedenen Definitionen von 'Team' implementiert. Das Idealbild eines Teams fokussiert sich auf das Ziel und dessen Erreichung. Es meistert Herausforderungen, da die Fachkräfte des Teams pflichtbewusst mit ihrer Arbeit umgehen und eine Kommunikationskultur herrscht, welche Konflikte und einen positiven Umgang mit ihnen zulässt. Ein optimales Team ist aktiv an der Organisationsentwicklung beteiligt und wird in Entscheidungsprozesse einbezogen (vgl. Merten, 2015, S. 248f). "Gelingende Kooperation ist ein voraussetzungsvoller Prozess, der viel persönliche Investition von Vertrauen, Engagement und Frustrationstoleranz [...] benötigt" (Balz; Spieß, 2009, S. 15). Die Mitarbeit von jedem Teammitglied sollte fokussiert werden, da sie Voraussetzung für ein funktionierendes Team ist. Weiterhin werden eine kontinuierliche Kommunikation sowie eine strukturierte, transparente Aufgabenverteilung als gewinnbringende Faktoren deklariert. Maßgebliche Hauptkomponenten für ein funktionierendes, erfolgreiches Team sind demnach die Bewältigung von Konflikten, die Dimension der Selbststeuerung sowie der Kooperationsgedanke für das kollektive Ziel. "Ein gutes Team braucht [...] einen Auftragsrahmen mit definierten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, [...] eine Teamführung, die ihre Funktion als Dienstleistungsfunktion versteht, Rückhalt in der eigenen Organisation und Leistungs- und Erfolgserlebnisse" (Merten, 2015, S. 252f).

Demzufolge sind die Rahmenbedingungen, welche ein Unternehmen dem Team vorgibt, ein relevanter Aspekt. Die Organisation, an deren Spitze eine Leitungsposition steht, sollte dem Team gegenüber offen und wertschätzend begegnen. Im Sinne der 'guten Führung' bezieht sie die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein und ermöglicht ihnen innovative Ideen umzusetzen.

Um ein Team mit Erfolg in einem Unternehmen einzusetzen, bedarf es meist der flachen Hierarchien, damit Kommunikation gezielt und effektiv funktioniert. Die eindeutige Zuordnung der Rollen, welche jede Profession innehat,

ermöglicht, dass "jedes Teammitglied weiss, was es vom Inhaber [...] einer bestimmten Rolle zu erwarten hat" (Merten, 2015, S. 251). Daraus erschließt sich, dass ein Team mit definierten Strukturen, die einheitlich und angemessen sind, in einem Rahmen der Selbstorganisation agieren kann. Durch diese Freiheit kompensiert es Rollenkonflikte, da Rollenverständnisse ebenfalls offengelegt und die Mitglieder über die differenzierten Positionen und deren Aufgaben informiert sind. Ebenfalls ist ein transparenter und ressourcenorientierter Umgang mit Konflikten möglich, sodass eine Atmosphäre der Harmonie und Zufriedenheit unter dem Personal entstehen kann (vgl. ebd. S. 249ff).

Im Beispiel der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme, würde das Idealbild und der Formierungsprozess eines Teams wie folgt beschrieben werden:

Das Forming, findet in der BvB, wie bereits erwähnt, durch eine Auswahl von Fachkräften für das Projekt statt. Dabei pendelt sich die Anzahl der Teammitglieder meist bei ca. zehn Personen ein. Es gehört demnach zu den eher größeren Teams. Eine direkte fachliche Leitungsposition existiert nicht. Die Bildungsbegleitung kann, bedingt durch ihr Aufgabenfeld, als Teamleitung angesehen werden. Durch die Formingphase werden die Professionen und deren Aufgaben in der BvB erfasst und für jeden offen kommuniziert.

Die entstehenden Unklarheiten werden im Stormingschritt bearbeitet. Beispielsweise können Verantwortlichkeiten zwischen Sozialpädagog\*in und Bildungsbegleiter\*in Differenzen mit sich bringen. Die Umsetzung des Unterrichts kann bei Ausbilder\*innen zu vielfältigen Auffassungen führen, sodass in diesem Bereich ebenfalls Konflikte über die beste Methode und die Struktur auftreten und in der Normingphase kompensiert werden müssen. Ein markanter Schritt ist der offene Umgang mit Professionslogiken. Nur wenn, wie im Kapitel über Multiprofessionalität bereits erörtert, transparent mit den Unterschieden in der Herangehensweise an einen Fall gearbeitet wird, kann aus diesem Netz der Professionen professionelles Handeln entstehen. Dabei ist das Ziel, auf welches kollektiv fokussiert wird, die Ermöglichung einer Integration in den Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt für die Jugendlichen.



Durch die Festlegung der aufgabenspezifischen Strukturen sowie Normen in einem Team, kann in der Performingphase der entwickelte Plan in den Arbeitsalltag integriert werden. Im Sinne der BvB bedeutet dies, dass die Maßnahme zielgerichtet für die Jugendlichen und in gegenseitiger Kooperation untereinander verläuft und sich diese beiden Aspekte ergänzen.

Das Team wird zu einem "Ort der kollektiv gültig gemachten Handlungspraxis, wo Deutungsmuster, Überzeugungen, Haltungen, Kompetenzen, Strukturen, Rollen- und Leistungsverständnis aufgebaut, bestätigt, irritiert, kritisiert, verworfen und weiterentwickelt werden" (Merten, 2015, S. 279). Ein Team trägt demnach in sich die Kraft zur Bestimmung und Verwerfung von Handlungsmustern. Über die Relevanz der Beiträge von den verschiedenen Professionen wird rege diskutiert. Wie ein Mitglied sich selbst in seiner beruflichen Profession und seinen Status innerhalb der Gruppe einordnet, wird konstruktiv von den anderen Mitgliedern hinterfragt. Dabei werden ebenfalls die persönlichen und sozialen Kompetenzen eines jeden analysiert und auf den Prüfstand gelegt. Einstellungen in Bezug auf das Unternehmen und der damit verbundenen Verhaltensweise werden innerhalb des Teams geformt (vgl. ebd.).

Funktioniert ein Team auf diese Art und hält es die Regeln und Normen, welche es sich gesetzt hat ein, ist es eine Zusammenstellung von Personen, die sich gegenseitig fördern und herausfordern, um über sich selbst hinauszuwachsen und die Leistung ihrer Arbeit zu intensivieren.

### **3.3 Konfliktentstehung**

Die Realität sieht oftmals nicht aus wie das Idealbild eines Teams. Konflikte entstehen kontinuierlich an den verschiedensten Stellen, ob im Formierungsprozess, auf zwischenmenschlicher Ebene oder durch Strukturen und Rahmenbedingungen der Organisation. Wie solche Konflikte verursacht werden, wird folgend analysiert.

Um eine Analyse von differenzierten Konflikten durchzuführen, muss im Vorfeld der Begriff 'Konflikt' definiert werden. Dazu existieren in der Fachliteratur

verschiedene Auffassungen. Konflikt "umfasst das aversive Erleben von Unvereinbarkeit im Miteinander zweier Parteien und sämtliche Reaktionen dieser Parteien auf die erlebte Unvereinbarkeit" (Solga, 2019, S. 136). Diese Definition impliziert eine differenzierte Auffassungs- und Handlungsweise von einer oder mehreren Personen. Dabei wird nicht ausgeschlossen, dass ein Konflikt ebenfalls in einer einzigen Person intrinsisch stattfinden kann. Dies ist ein Anzeichen für Rollenkonflikte, welche später thematisiert werden.

Gerhard Schwarz hingegen folgt stärker einem philosophischen Erklärungsansatz für Konflikte. Er vertritt die Ansicht, dass ein Konflikt an sich keiner Definition unterliegt, sondern mehr als Phänomen wahrgenommen werden sollte. Ebenfalls ist er der Meinung, dass es ein bekanntes Ursache-Wirkungsprinzip in Konfliktsituationen nicht gibt (vgl. Schwarz, 2014, S. 16 ). Schwarz stellt vielmehr die Sinnesfrage in Bezug auf Konflikte zur Diskussion. "Der Sinn von Konflikten besteht darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen und fruchtbar zu machen" (ebd.). Dabei stimmt er grundlegend beispielsweise mit der Definition von Marc Solga überein, geht aber einen Schritt weiter, indem er Konflikten eine Konstruktivität impliziert. Weiterhin erörtert Schwarz, dass die Diversität in Unternehmen oder einer Gruppe durch den Konflikt offenbar wird, um diese dann positiv und produktiv zu verwenden und in eine "Zuweisung von Tätigkeiten nutzbar zu machen" (ebd., S. 18). Merten fügt zu dieser Thematik hinzu, dass "*Konflikt und Spannung anzeigende Verhaltensweisen* eher kontraproduktiv" (Merten, 2015, S. 260) sind, da sie ein Team vorläufig in dessen Arbeitsweise und dem Prozess beeinträchtigen (vgl. ebd.). Aus den angeführten Zitaten wird folgende Konfliktdefinition für diese Arbeit gebildet:

In den meisten Fällen werden Konflikte als negativ betrachtet. Dort wo ein Konflikt entsteht, treffen mindestens zwei Sichtweisen aufeinander, welche diffizil für die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten sind. Es entsteht eine Art Krise, die von der alltäglichen Normalität abweicht. Durch die Konfrontation mit einer ungewohnten Situation oder einem fremden Denkmuster wird die betreffende Person oder Gruppe zu einer kritischen Reflexion des eigenen Blickwinkels herausgefordert. Wird die Situation lediglich als dekonstruktiv und

einschüchternd erlebt, entsteht keine Veränderung.

Im Gegensatz dazu kann das Bewusstsein über die Ambiguität einer Konfliktsituation zu einem produktiven Erfassen und einer reflexiven Kompetenz führen. In jedem Fall ist eine unterschiedlich ausgeprägte Ambiguitätstoleranz zu erkennen, die, ebenso wie ein positives Bewerten von Kritik, eine gefestigte Identität des Betroffenen voraussetzt.

Im Vorfeld wurden die Kriterien für ein funktionierendes Team benannt. Aus diesen ergeben sich Herausforderungen, welche in Konflikten enden können. Im 'worst case' würden im Formierungsprozess Aufgaben der einzelnen Professionen nicht exakt benannt werden. Wenn die Teammitglieder nicht über das jeweils andere Aufgabenfeld informiert sind, entstehen Diskussionen über Verantwortlichkeiten und Strategien. Im Fall keiner Kommunikation über diese Unklarheiten in der Storming-Phase, beispielsweise aufgrund fehlender Zeitressourcen oder Plattformen für Teambesprechungen, verhärten sich die Fronten zwischen den Beteiligten. Eine offene Kommunikations- und Konfliktkultur kann nicht oder kaum erarbeitet werden. Im Norming und im folgenden Performing hätte dies zur Folge, dass die Mitglieder in den Strukturen wie sie vorgegeben sind und jeder für sich interpretiert hat, agieren, doch der Unmut über Situationen wächst.

Diese Konstellation ist vergleichbar mit einem Eisberg nach dem Eisbergmodell von Sigmund Freud. An der Spitze ist ein Team mit kleineren Konflikten zu sehen, die bestenfalls eliminiert werden, und welches weitgehend funktional handelt. Unter der Spitze des Eisberges verbirgt sich jedoch ein stetig wachsendes Gebilde, das aus vielen kleinen und größeren Konflikten besteht und sich nach außen hin in bestimmter Kommunikation, wie Mimik und Tonfall äußern kann (siehe auch weiterführend Eisbergmodell Sigmund Freud).

Die Fachliteratur beschreibt folgende Faktoren, welche eine Kooperation verhindern:

- "Unklarheit bei Auftrags- und Handlungszielen;
- zu wenig konsequent definierte Handlungs- und

Entscheidungsspielräume und unklare Entscheidungsregelungen;

- mangelhafte Unterstützung durch das Management; [...]
- schlechte Informations- und Kommunikationskultur;
- fehlende konstruktive Feedback- und Konfliktkultur;
- fehlende Kooperationsfähigkeit, ungeklärte Rollendifferenzierung;
- ungeeignete Organisationsstrukturen und fehlende Zeitressourcen" (Merten, 2015, S. 247).

Die Organisationsstruktur, die Kultur eines Teams und die Aufgaben- bzw. Rollenverteilung sind demnach relevant für die Analyse der Konfliktenstehung. Unzufriedenheit und Verärgerung werden durch unzulängliche Informationsweitergabe ausgelöst. Beispielsweise reicht ein/eine Sozialpädagog\*in relevante Ergebnisse aus Gesprächen mit den Jugendlichen nicht an Ausbilder\*innen oder die Bildungsbegleitung weiter. Bei diesen Kommunikationsflussbehinderungen kann persönliche Antisymphathie oder ein differenziertes Bewusstsein über Verantwortlichkeiten als Grund angeführt werden. Ein Teamklima, in dem Mitglieder sich nicht frei fühlen persönliche Eindrücke oder Auffassungen mitzuteilen, verhindert einen positiven Umgang mit diffizilen Situationen.

In der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme könnte dies auftreten, wenn seitens der Klient\*innen negative Emotionen gegenüber eines/einer Ausbilder\*in geäußert werden, welche sich auf das Verhalten der Bildungsbegleitung beziehen. Dies sollte nicht zu einer kollegialen Problematik führen, denn das Feedback des Ausbildungspersonals gegenüber der Bildungsbegleitung kann diese in ihrer Arbeitsweise konstruktiv unterstützen. Wird dies nicht praktiziert, liegt eine "fehlende konstruktive Feedback- und Konfliktkultur" (ebd.) vor.

Die Organisation, in welcher das Team verortet ist, gibt durch Strukturen einen gewissen Rahmen vor. Diese können, wie von Merten beschrieben, zu einer Stagnation im Team führen, denn wie bereits im vorherigen Kapitel erörtert, ist ein Maß an Selbststeuerung für ein Team essentiell. Fehlt die Förderung durch den Träger oder verhindert dieser kontinuierlich die Entscheidungen eines

Teams, initiiert dies indirekt Konflikte in der Arbeit der Fachkräfte. Knappe Zeitressourcen sind dabei ein ausschlaggebender Aspekt.

Im Gegensatz zu den Hauptfaktoren, welche ein Team als erfolgreich gelten lassen, sind somit die Nichtdefinition von Aufgabenverteilungen, die Verhinderung der Selbststeuerung des Teams durch den Träger und ein Minimum an Kommunikation die Garantien für ein hohes Konfliktpotenzial in einem Team.

Auf struktureller Ebene sind personelle Veränderungen ebenfalls ein spannungsreiches Potenzial, welches von Trägerseite her zu bedenken ist. Da ein Team sich in den verschiedenen Phasen zusammenfindet und weiterentwickelt wird dieser Prozess immer wieder unterbrochen, wenn ein neues Mitglied integriert werden muss. Die Machtstrukturen innerhalb der Beteiligten werden entweder neu verteilt oder der `Neue` ordnet sich den bestehenden Gesetzmäßigkeiten unter. In beiden Fällen wird der Prozess der Teamentwicklung beeinflusst. Geschieht es regelmäßig, dass Mitarbeitende durch befristete Arbeitsverträge den Träger verlassen und Neue eingesetzt werden, entsteht eine Komm- und Gehstruktur (vgl. Fengler, 1994, S. 82). Der Prozess, welchen ein Team absolviert, wird damit unterbrochen, sodass eine kontinuierliche Teamentwicklung erschwert wird.

Ebenfalls diffizil ist die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. Laut Schwarz wird diese Integrationsphase meist nicht als sensibel sondern verstärkt mit einer anfallenden Mehrarbeit verbunden. "Man reserviert dafür weder Zeit noch Energie. Das hat zur Folge, dass viele sachliche Arbeiten in dieser Zeit leiden, die Integration viel länger dauert, als sie eigentlich dauern müsste, oder manchmal sogar misslingt" (Schwarz, 2014, S. 179). Er betont die dysfunktionalen Folgen einer nicht ausreichenden Integration neuer Mitarbeiter\*innen in ein Team.

In kooperativen Arbeitskontexten müssen Rollenverteilungen erfolgen. Geschieht dies nicht, kann es zu Unstimmigkeiten bei den Mitgliedern hinsichtlich des Rollenverständnisses führen. Gründe hierfür sind beispielsweise, dass Rollen schlicht nicht ausdifferenziert und benannt werden,

Verantwortung doppelt übergeben wird und die Bestimmung der Teamleitung unklar bleibt (vgl. Gellert; Nowak, 2014, S. 40). Mit einer doppelten Vergabe von Verantwortung wird die Grenzvermischung und -überschreitung zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen bezeichnet. Wie zu Beginn des Kapitels bereits ausdifferenziert wurde, kann es zu einem Konflikt kommen, den eine Person intrinsisch führt. Ein Beispiel hierfür wäre der innere "*Personen-Rollen-Konflikt*" (Merten, 2015, S. 260). Diesen muss die Fachkraft mit sich selbst austragen. Grundlage dieses Konfliktes ist eine Nichtvereinbarung der beruflichen Anforderungen und den persönlichen Werten und Normen der Person. Damit steht sie in einem Zwiespalt, für den eine Lösung gefunden werden muss (vgl. ebd.).

Die Gefahr bei einer allgemeinen Nichtbewältigung von Konflikten kann in einem "Burnout von Teams" (Sanz, 2008, S. 1) bestehen. Andrea Sanz erörtert in ihrer Analyse 'Burnout als Gruppenphänomen. Ein soziologisch – gruppenspezifischer Beitrag zum Wandel der (Team-)arbeit', die Ursachen, den Verlauf und mögliche Folgen eines teamübergreifenden Burnouts. Sie paraphrasiert die neuartigen, komplexen Arbeitsstrukturen: "Multiple Zugehörigkeiten greifen um sich. Jede/r ist an mehreren Projekt- und Arbeitskontexten gleichzeitig beteiligt und nimmt unterschiedliche Funktionen und Rollen, Aufträge und Aufgaben wahr" (Sanz, 2008, S. 89). Dabei bezieht sie sich auf die Vielfältigkeit u.a. in der Sozialen Arbeit. Eine Fachkraft kann durch geteilte Stundensätze in mehr als einer Maßnahme eingebunden sein. Dies gilt natürlich nicht für jede Profession, stellt jedoch eine enorme Herausforderung dar. Der Spagat, den eine Person in solch einem Fall leisten muss, ist anspruchsvoll und komplex.

Weiterhin thematisiert sie die fehlende Stabilität im Berufsleben. In ihrem Beitrag wird es als eine Art "Kurzfristdenken" (Sanz, 2008, S. 89) beschrieben. Das Zugehörigkeitsgefühl des Personals gegenüber dem Unternehmen kann dadurch zu einer Rarität werden. Daraus ergeben sich optional ständige Wechsel von Mitarbeitenden und eine komplizierte Bildung einer umfassenden Teamkultur. Jedoch findet in der heutigen Arbeitswelt eine neue Definition des 'Ichs' über den Beruf statt. "Sofern sich Identitäten in sozialen Prozessen

herstellen, erhalten Arbeitsbeziehungen in der Identitätsbildung eine besondere Bedeutung, verbringen wir doch einen Großteil unserer Zeit im Kontext unserer Arbeit und gehen dort tragende Beziehungen ein" (Sanz, 2008, S. 90). Die Bedeutung von Beziehungen im Arbeitskontext ist damit ausschlaggebend für eine Teamkultur und die Verbindung des Mitarbeitenden zur Organisation. Existieren demnach kaum Beziehungen unter den Kolleg\*innen, erhöht dies die Unzufriedenheit und die Kündigungsbereitschaft. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die 'work – life- balance' in der heutigen Gesellschaft leicht verschoben ist, sodass Überstunden gefordert und für selbstverständlich erachtet werden (vgl. ebd., S. 89ff). Resultierend aus dieser These ergeben sich Problematiken von Stress, Überforderung und gegebenenfalls Burnouts der Fachkräfte.

"Hinzu kommen die Knappheitsverhältnisse von Arbeit auf dem Arbeitsmarkt, die sie zu einem wertvollen Gut machen. Subjektivierung und Knappheit ergänzen einander mit der Gefahr einer (Selbst-) überforderung" (Voswinkel, 2005, S. 253). Da die Soziale Arbeit ein Dienstleistungssektor ist und Unternehmen um die Maßnahmen konkurrieren, besteht das Risiko, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter\*innen nicht länger für ihre Arbeit wertschätzen, sondern lediglich der Erfolg und das Ergebnis zählt. Kriterien einer möglichen Überforderung oder eines Burnouts von Fachkräften sowie Teams werden nachfolgend aufgezählt.

Ein entscheidender Fakt ist die Frage nach der Menge der zu erledigenden Arbeit. Übersteigen die Aufgaben die verfügbare Zeit oder nimmt die Vielfalt überhand, setzt das Gefühl der Überforderung ein. Im vorherigen Kapitel wurde das Merkmal der Selbststeuerung für erfolgreiche Teams charakterisiert. Fehlt dieses, sodass Mitarbeitende in Prozesse nicht oder kaum einbezogen und kontinuierlich eingeschränkt werden, ist die fehlende Freiheit ein weiterer Initiator für Unzufriedenheit. Werden die Fachkräfte nicht ausreichend belohnt, in Form von Gehalt oder Wertschätzung, sind Teambesprechungen nicht möglich oder fehlt Kommunikation bei Konflikten, so zerstört es aufkeimende Transparenz und Vertrauen im Kollegium sowie die Beziehungen untereinander (vgl. Sanz, 2008, S. 92f). "Eine nahezu vollständige Konfliktunterdrückung kann

die produktiven Konfliktwirkungen sogar temporär verhindern" (Bark, 2012, S. 103). Führt man den Gedanken von Sascha Bark weiter, erhält man die Schlussfolgerung, dass möglicherweise Resignation bei den Beteiligten eintritt. Dies geschieht, wenn in einer Organisation auftretende Konflikte nicht mit dem nötigen Ernst und einem konstruktiven Umgang bewältigt werden. Coser erläutert ebenfalls in seinem Buch `Theorie Sozialer Konflikte`, dass ein Leugnen und Nichtbewältigen eines Konfliktes einen stärkeren Ausbruch zu einem späteren Zeitpunkt hervorrufen kann. In jener Situation ist der Konflikt gegebenenfalls nicht allzu intensiv, doch wie bei Freuds Eisbergmodell, verbergen sich zahlreiche kleinere und größere Konflikte, welche sich dann entladen (vgl. Coser, 2009, S. 87). Schwarz bezeichnet dieses Phänomen als Substitutionskonflikt. "Substitutionskonflikte sind sehr häufig. Der wahre Konflikt wird ganz selten unmittelbar beim Namen genannt" (Schwarz, 2014, S. 187). Dabei kommentiert er ebenfalls die negativen Folgen einer Negierung von Konflikten in Organisationen. Er umschreibt die Problematik, dass Unternehmen teilweise andere Sichtweisen ihrer Mitarbeiter\*innen sanktionieren, sodass eine Atmosphäre des Schweigens einsetzt. Die Fachkräfte empfinden keine Offenheit mehr, um ihre Meinungen darzulegen (vgl. ebd., S. 19). "Die Ruhe, die man hier vorfindet, ist aber dann eher eine Friedhofsruhe als Harmonie" (ebd.). Diese Kriterien sind nicht nur für ein persönliches Unbehagen bis hin zur Kündigung oder des Burnouts bei einzelnen Fachkräften zurückzuführen sondern ebenfalls in Bezug auf ein gesamtes Team. "Dies gilt für Einzelne wie für Gruppen, die als "ausgebrannte Teams" untersucht wurden" (Balz; Spieß, 2009, S. 89).

Konflikte entstehen auf unterschiedlichen Ebenen und sind differenziert ausgerichtet. Beispielsweise führt Solga die Beziehungs-, Aufgaben-, und Prozesskonflikte für eine explizitere Analyse an (Solga, 2019, S. 136f). Schwarz deklariert rationale, emotionale und soziale/strukturelle Ebenen (vgl. Schwarz, 2014, S. 52). Diesen Konzepten entnommen, können folgende Ebenen angeführt werden:

Konflikte in einem multiprofessionellen Team können auf drei differenzierten Ebenen entstehen. Wie bereits erwähnt, ist die erste Ebene die der



zwischenmenschlichen Beziehungen. In diesem Bereich sind Meinungsverschiedenheiten, Antisymphathien, Gruppenbildungen und Mobbing die Ursachen.

Auf der Ebene der Professionen collagiert sich das Bild der Konflikte diffiziler. Hierbei werden sowohl Rollen- und Aufgabenkonflikte als auch vielfältige Sicht- und Herangehensweisen an einen Fall als Verursacher bezeichnet. "Sie haben also den Sinn, die in einer Gruppe oder einer Organisation vorhandenen Unterschiede zu erfassen und für die Zuweisung von Tätigkeiten nutzbar zu machen" (ebd., S. 18).

In der dritten, der strukturellen Ebene, verortet man die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Durch den von dem Unternehmen gewährten Entscheidungs- und Handlungsspielraum wird offenbar, wie die Organisation selbst aufgebaut ist. Sind die Bedingungen eher locker und weit, sodass ein Team Möglichkeiten zur kompletten oder sequenziellen Selbststeuerung besitzt, kann es effektiv arbeiten und die Einrichtung tendiert mehr zu dem professionellen Organisationstypus. Dieser zeichnet sich im Idealfall durch kollegiale Entscheidungsfindungen, einem hohen Entscheidungsspielraum für Fachkräfte und durch eine primäre Orientierung an Hilfeleistungen für die Klient\*innen aus. Durch diese Kriterien ergeben sich für die Professionen ein weiter Raum zur Umsetzung des eigenen professionellen Handelns. Im Gegensatz dazu existiert der managerielle Organisationstypus. Durch eine stark ausgerichtete wirtschaftliche Orientierung geraten Klient\*innen- und Mitarbeiter\*innenbedürfnisse zunehmend in den Hintergrund. Das Personal wird in seinem Handeln stark eingeschränkt, welches durch ein Misstrauen der Einrichtungsleitung in die Professionalität der Mitarbeitenden bedingt sein kann. Weiterhin werden in diesem Organisationstypus vermehrt betriebliche Managementinstrumente eingesetzt, um das Handeln der Fachkräfte zu kontrollieren, zu steuern und die eigene Bilanz zu eruieren. Dies hat die Folge, dass in einer Einrichtung, welche, wenn auch nur teilweise, dem manageriellen Organisationstypus unterliegt, restriktive Bedingungen für professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit vorhanden sind (vgl. Mohr, 2015, S. 400-416).

## 4. Fallbeispiel

### Ist dieses multiprofessionelle Team wirklich ein Team?

Um die theoretischen Ergebnisse näher zu erläutern und Konfliktprozesse sichtbar werden zu lassen, wird im Folgenden ein fiktives Fallbeispiel vorgestellt. Dieses wird in den nachfolgenden Kapiteln in Bezug auf die Konfliktentstehung und Bewältigung analysiert.

Den Rahmen für den Fall bietet ein freier Bildungsträger in Sachsen, der neben der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme ebenfalls Maßnahmen zur Integration von Migrant\*innen, Langzeitarbeitslosen, Schulsozialarbeit etc. durchführt. Die Einrichtung, um welche es sich in dem Fallbeispiel handelt, befindet sich in einer Kleinstadt. Die Trägerstruktur gibt vor, dass über der Einrichtungsleitung eine weitere Leitung mit Sitz in der nächst größeren Stadt gestellt ist. Die schlussendliche Entscheidungsmacht liegt bei der Regionsleitung.

Der Arbeitsalltag beginnt 07:30 Uhr und endet 16 Uhr, freitags 15 Uhr.

#### Team BvB:

Zur besseren Übersicht werden folgend die Teammitglieder mit ihren biografischen Daten, der Dauer ihrer Teamzugehörigkeit, deren Verantwortungsbereichen sowie der beschäftigten Stundenzahl in der Einrichtung vorgestellt. Um die Beziehungen untereinander sichtbar zu skizzieren, wurde ebenfalls ein Beziehungsnetz angefertigt (siehe Seite 52).

<b>Einrichtungsleitung</b>						
Frau Z., 57 Jahre, abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik seit Gründung der Einrichtung in Führungsposition						
<b>Ausbilder*in Logistik/Handel</b>  Frau O. 33 Jahre  seit 2 Monaten im Team  Einzelhandelskauffrau & Ausbildereignung  35 h beschäftigt  zuständig für: BvB & Maßnahme für Langzeitarbeitslose	<b>Ausbilder*in Wirtschaft/Verwaltung</b>  Frau M. 48 Jahre  seit 10 Jahren im Team  Verwaltungsfachwirtin  Vollzeit	<b>Ausbilder*in Hotel-/Gaststättengewerbe</b>  Frau H. 35 Jahre  seit 2 Jahren im Team  Hauswirtschaftlerin & Einzelhandelskauffrau & Ausbildereignung  Vollzeit	<b>Ausbilder*in Elektro</b>  Herr E. 53 Jahre  seit 11 Jahren im Team  Elektroniker & Ausbildereignung  Vollzeit	<b>Ausbilder*in Holz</b>  Herr G. 49 Jahre  seit 6 Jahren im Team  Tischler & Ausbilder- & Praxisberater  Vollzeit (50% Ausbilder, 50% Praxisberater)	<b>Ausbilder*in Metall/Maschinenbau</b>  Herr T. 54 Jahre  seit 11 Jahren im Team  Schweißer & Ausbilder- & Praxisberater  Vollzeit (50% Ausbilder, 50% Praxisberater)	<b>Ausbilder*in</b>  zuständig für: BvB & Maßnahme für Langzeitarbeitslose
<b>Bildungsbegleiter*in</b>  Herr B. 52 Jahre  seit 7 Jahren im Team  Betriebswirt & stellv. Einrichtungsleitung  Vollzeit  zuständig für: BvB	<b>Sozialpädagog*in</b>  Frau S. 25 Jahre  seit 2 Monaten im Team  Sozialpädagogin  10 h beschäftigt, aufgrund Studium (MA)  zuständig für: BvB		<b>Lehrer*in</b>  Herr L. 55 Jahre  seit 13 Jahren im Team  Berufsschullehrer  35 h beschäftigt  zuständig für: BvB & Maßnahme für Langzeitarbeitslose & Maßnahme für Migrant*innen		<b>Lehrer*in</b>  Frau R. 45 Jahre  seit 5 Jahren im Team  Berufsschullehrerin  30 h beschäftigt  zuständig für: BvB & Maßnahme für Langzeitarbeitslose & Maßnahme für Migrant*innen	

Abbildung (1) eigene Darstellung

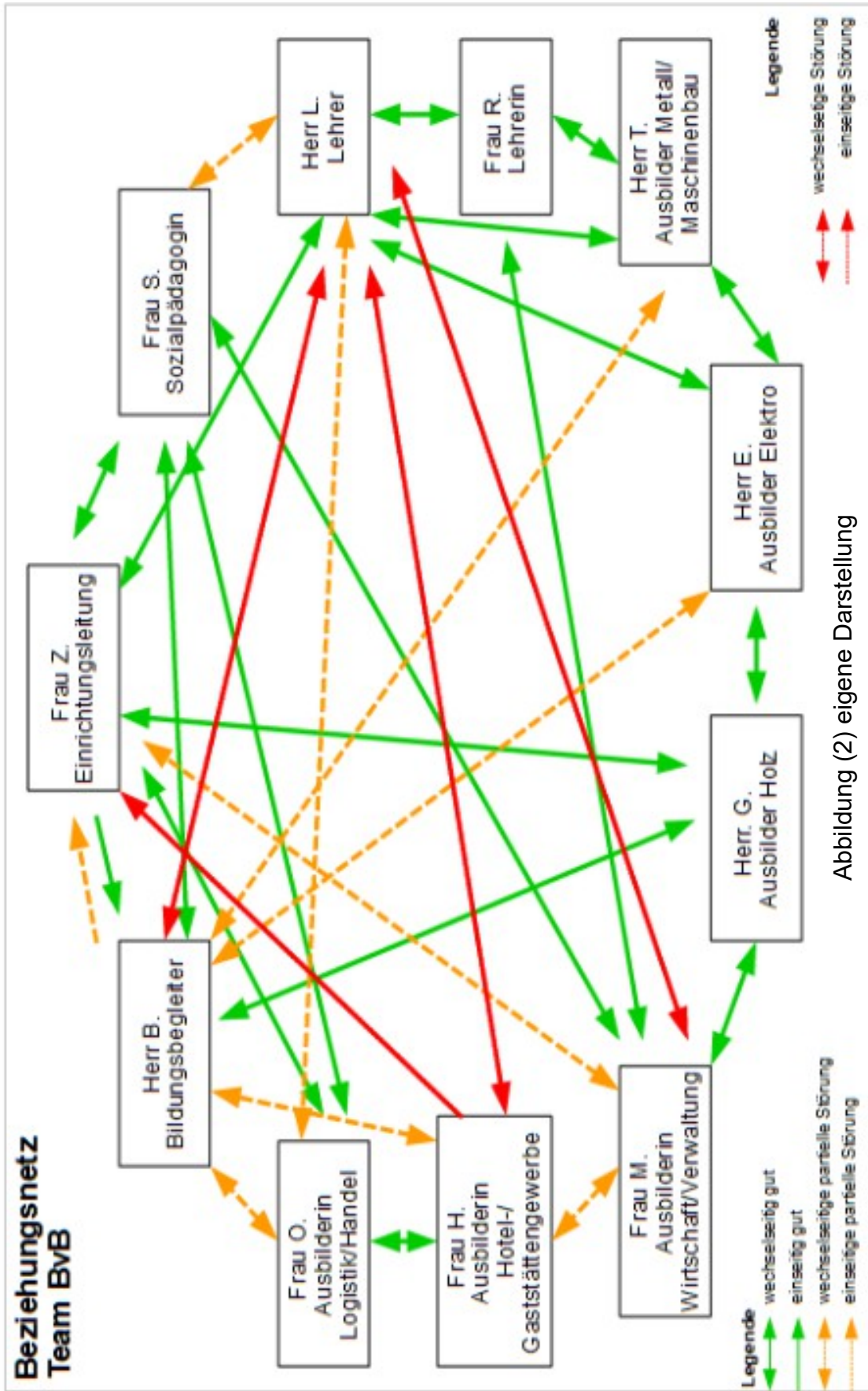


Abbildung (2) eigene Darstellung

## Fallsituation

Frau O. kommt aufgelöst in das Büro von Herrn B. und Frau S. Nur Frau S. ist anwesend. Frau O. berichtet ihr von einem Drogenverdachtsfall. Der betroffene Jugendliche ist bekannt für den Besitz von Drogen. Daher ist sie sich unsicher, wie eine geeignete Reaktion aussehen sollte. Frau S. versucht mit ihr ein lösungsorientiertes und sachliches Gespräch zu führen. Zufällig kommt Herr L. hinzu. Sofort bemängelt er, dass Frau S. dafür nicht zuständig wäre. Frau O. solle sich in Zukunft an ihn wenden. Weiterhin äußert er seine Lösung, dass eine Unterrichtseinheit über die Folgen von Drogen unabdingbar scheint. Wenn die Jugendlichen die Folgen von Drogen kennen würden, wird sich das Problem von selbst beheben.

Da in dem Büro von Herrn B. und Frau S. noch zwei weitere Sozialpädagog\*innen einer anderen Maßnahme arbeiten, wird zu fünft überlegt, was getan werden soll. Aufgrund der allgemeinen Unentschlossenheit wird Frau Z. zu Rate gezogen. Diese ordnet an, die Polizei zu rufen. Herr B. betritt das Büro und ist außer sich, weil er nicht informiert wurde. Herr L. und Herr B. geraten in eine Grundsatzdiskussion, wer der Ansprechpartner bei Problemfällen ist. Frau Z. beendet diese, indem sie auf die momentane Situation hinweist.

In der folgenden Diskussion über die weitere Vorgehensweise gibt sich Frau O. mit dem Gedanken zufrieden, dass das Eintreffen der Polizei genügend Abschreckung bieten sollte und will in dieser Hoffnung in den normalen Alltag übergehen. Da sie ansonsten ein gutes Verhältnis zum betreffenden Jugendlichen hat, möchte sie dieses nicht aufgrund von Sanktionen zerstören.

Herr B. bezweifelt den Sinn dahinter. Er ist viel eher darauf bedacht, die seiner Meinung nach wichtige Abmahnung und die damit verbundene Kündigung durchzusetzen, da ihm der Jugendliche schon länger negativ aufgefallen ist. Zur Freude von Herrn L. weist Frau Z. Herrn B. lediglich auf eine eventuelle Abmahnung hin. Sie hält eine derartige Sanktion nicht für nötig.

Frau S. stellt die Überlegung einer sozialpädagogischen Maßnahme mit der gesamten Gruppe sowie einem Einzelgespräch mit dem Jugendlichen in den

Raum, auf die jedoch nicht weiter eingegangen wird, da Frau M. überrascht in das Büro tritt und aufgeregt verkündet, dass aus ihr unbekanntem Gründen die Polizei eingetroffen ist.

Aus dem Gespräch mit den Polizisten ergibt sich die Vermutung, dass aufgrund einer zwischenzeitlichen Pause die Zigarette bereits verschwunden ist. Da lediglich der Besitz, nicht aber der Konsum strafbar ist, kann die Polizei nicht handeln. Eine regelmäßige morgendliche Taschenkontrolle könne die Einrichtung jedoch auf Verdacht durchführen. Frau Z. spricht sich dagegen aus, da sie das Vertrauen der Jugendlichen nicht verlieren will und dies durch stärkere Kontrollen negativ beeinflusst werden könnte. Außerdem könnte eine solche Maßnahme das Unternehmen diskreditieren und sie müsste diesen Schritt ohnehin mit ihren Vorgesetzten besprechen.

Da der Fall prinzipiell, nach Meinung der Einrichtungsleitung, geklärt ist, wird er ohne weitere Absprachen und Entscheidungen beendet. Die anderen Ausbilder\*innen sowie die zweite Lehrkraft erfahren zunächst nichts über die Situation. Frau O. erzählt es ausführlich ihrer Freundin, Frau H., welche die Situation und den Unmut zu ihrem ohnehin negativen Bild über die Teilnehmer\*innen und die Organisation hinzufügt und ihren Wunsch, die Arbeit zu kündigen, verstärkt. Sie plante bereits schon länger sich selbstständig zu machen und einen Einzelhandel zu betreiben. Weiterhin kann sie die Forderungen von Herrn L., dass er das Thema lediglich im Unterricht aufgreifen wolle und er der passende Ansprechpartner wäre, nicht nachvollziehen, da er als Lehrkraft doch am wenigsten Einfluss hätte.

Mehrere Jugendliche beschwerten sich bei Frau S. über die ungerechte Vergabe von Sanktionen, da der betreffende Jugendliche keine erhalten habe und sich darüber amüsiere. Diese zeigt dafür Verständnis, geht jedoch nicht weiter darauf ein, da sie die Handlungsanweisung von Frau Z. zu der Thematik kennt. Frau S. erkundigt sich nach dem Vorfall bei Herrn B., weshalb keine Team- oder Fallbesprechungen stattfinden. Ausgerechnet bei einem Drogenverdachtsfall wäre dies doch von Bedeutung, da die anderen Kolleg\*innen nun nur kurze und unter Umständen widersprüchliche Informationen von unterschiedlichen Seiten erhalten. Herr B. erklärt, dass fehlende Zeit und eine überfüllte Arbeitswoche

keine zusätzlichen Besprechungen zulassen und es bisher keine Notwendigkeit dafür gab.

#### **4.1. Ebene 1 - Beziehungsebene**

In dieser Ebene, der Beziehungsebene, finden sich Konflikte zwischen den Mitarbeitenden selbst aber auch in Bezug zur Einrichtungsleitung. Hierbei werden die relevantesten Konflikte aufgegriffen, welche in Bezug zur Masterthesis stehen. Wie bereits im Kapitel über 'Konfliktentstehung' erläutert, können sich durch Konfliktsituationen Gruppen bilden, in welchen dieselben Ansichten vertreten werden. Dabei ist zwischen formellen und informellen Gruppen zu unterscheiden. Wird das Fallbeispiel unter diesem Aspekt analysiert, kann erschlossen werden, dass sich in diesem Team bedingt durch dieselben Interessen, einem ähnlichen Alter oder dem gemeinsamen Büro mehrere informelle Gruppen gebildet haben.

Bei der Untersuchung der Kommunikation innerhalb des multiprofessionellen Teams, welches gesondert durch ein Beziehungsnetz skizziert wurde, ergeben sich einige interessante Punkte.

Offensichtlich besteht eine sehr gute Beziehung zwischen Frau O. und Frau H.. Beide tauschen sich zu den Erlebnissen aus und Frau H. empfindet gegenüber Frau O. ausreichend Vertrauen, um ihr ihren Unmut über die Organisationsverhältnisse offen darzulegen. Hinsichtlich der Altersstruktur befinden sich beide in der gleichen Altersspanne, sodass von ähnlichen Interessen auszugehen ist. Ebenfalls von Bedeutung ist die Tatsache, dass beide zueinander eine sehr gute Beziehung pflegen, Frau H. sich jedoch von den anderen Teammitgliedern distanziert. So wird deutlich, dass sie nicht umfassend in das Team integriert ist. Bestätigt wird diese Annahme durch ihre Äußerungen einer Kündigung. Dazu kommt, dass Frau H. eine krisenreiche Beziehung zu Frau Z. führt, wie anhand des roten Pfeiles im Beziehungsnetz deutlich wird. Dabei ist zu erwähnen, dass diese Beziehung lediglich einseitig negativ behaftet ist. Die Gründe hierfür werden im Fallbeispiel nicht explizit erwähnt. Doch aus der Unzufriedenheit von Frau H. in Bezug auf die

Organisation ist zu vermuten, dass es ihr schwer fällt mit dem Führungsstil von Frau Z. umzugehen. Im Fall von Frau H. ist ihr Wunsch nach einer Selbstständigkeit im Einzelhandel ein Indikator für ihren inneren Rollenkonflikt. Da sie sich gegenüber Frau O. negativ über die Teilnehmer\*innen äußert, mit denen sie tagtäglich in einer Gruppe zusammenarbeitet, kann auf ihre Unzufriedenheit geschlossen werden. Vielleicht fehlen ihr Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Jugendlichen. Nicht nur zu Frau Z. ist ihre Beziehung schwierig, sondern zwischen ihr und Herrn L. besteht ebenfalls eine spannungsreiche Beziehung. Hierbei handelt es sich um eine wechselseitige Abneigung. Dies wiederum erklärt, weshalb Frau H. sich derart abwertend gegenüber Frau O. in Bezug auf Herrn L. äußert. Sie spricht ihm Kompetenzen ab und ordnet ihn in ihrer persönlichen Rangliste der Teammitglieder ganz unten ein. Frau H. ist offensichtlich an einem kritischen Punkt in ihrer Berufslaufbahn angelangt, welchen Andrea Sanz in ihrer Erörterung über Burnouts beschreibt. Sie äußert sich negativ über Kolleg\*innen und Klient\*innen, zieht sich aus dem Teamgeschehen zurück, hegt Unzufriedenheit über die Organisation und trägt sich bereits länger mit dem Gedanken der Kündigung.

Eine weitere spannungsreiche Beziehung besteht zwischen Herrn L. und Herrn B.. Der Konflikt zwischen diesen beiden Parteien existiert auf allen drei Ebenen, welche in dieser Analyse bearbeitet werden. Auf der Beziehungsebene werden die Antisymphathie und Diskrepanzen beidseitig offenbar. Die Konfliktbeteiligten hegen zueinander Misstrauen, sprechen sich Expertenwissen, Kompetenzen und Fähigkeiten ab und konkurrieren miteinander. Der emotionale Aspekt des Konfliktes wird ebenfalls an der Reaktion von Herrn L. ersichtlich, als die Forderung von Herrn B. nach einer straffen Sanktion zurückgewiesen wird. Da er sich über den Machtverlust und das Scheitern des Kollegen freut, wird offensichtlich, dass die Beziehung zwischen den beiden Personen bereits stark verhärtet scheint.

Herr B. führt laut Beziehungsnetz lediglich drei wechselseitig gute Beziehungen zu den Mitgliedern des Teams. Zum Einen zu Frau S., zu Herrn G., dem Ausbilder für Holz, und zu Frau R., einer weiteren Lehrkraft. Mit den anderen



Ausbilder\*innen pflegt er eine teils/teils Beziehung. Dies bedeutet, dass es situationsabhängig ist, wie positiv oder negativ der Umgang zwischen ihnen verläuft. Herr B. und Frau S. bilden eine Art Koalition. Beide haben ein gutes Verhältnis zueinander, auch wenn dieses eher durch eine Anleitung von Herrn B. für Frau S. geprägt ist, da diese erst seit kurzem Mitglied des Teams ist. In ihrem Fall ist die Integrationsphase noch intakt, da sie außer zu Herrn B. nur zu Frau M. und Frau O. eine gute Beziehung aufbauen konnte. Letzteres sicherlich bedingt durch die Gemeinsamkeit des gleichzeitigen Eintreffens im Team.

## **4.2 Ebene 2 – Professionsebene**

Die formelle Gruppe in diesem Team existiert dahingehend, dass den Handlungsinstanzen Professionen zugeordnet wurden. Grundsätzlich ist jedem Teammitglied grob bewusst, für welche Tätigkeiten das jeweilige Teammitglied angestellt ist. Jedoch wurden anscheinend Rollenverteilungen innerhalb der Gruppe sowie Verantwortungsregelungen nicht vorgenommen.

Daraus resultiert der bereits erwähnte Konflikt zwischen Herrn B. und Herrn L.. Sie besitzen eine differenzierte Sichtweise von Führung. Herr L. äußert Zweifel, ob Herr B. tatsächlich der geeignete Ansprechpartner für Probleme ist. Herr L. ist sogenannter Dienstältester. Er arbeitet am längsten für das Unternehmen und sieht darin seinen Anspruch auf eine Art Führungsposition innerhalb des Teams. In Herrn B. steht er dem stellvertretenden Leiter der Einrichtung gegenüber, welcher Bildungsbegleiter in der BvB ist und seinerseits Anspruch auf die Teamleitungsposition erhebt, indem er unter anderem darauf besteht, als Erster wichtige Informationen zu erhalten.

Theoretisch durchläuft ein Team die Forming- und anschließend die Storming-Phase. In diesen ergänzt jedes Teammitglied den Arbeits- und Beziehungsprozess und versucht ihn zu beeinflussen. Im Fallbeispiel ist jedoch die an das Forming anschließende Storming-Phase nicht konstruktiv genutzt wurden. Die verschiedenen Ansichten über Rollenverteilungen und transparente Aufgabenverantwortung wurden nicht thematisiert. Dadurch, dass diese

relevante Phase des Aushandelns durch Kommunikation und Konflikte unzulänglich durchlaufen wurde, befindet sich das Team selbst nach mehreren Jahren noch immer in unklaren Aufgabenfeldern. Eine konstruktive Kommunikations- und Konfliktkultur, welche unabdingbar für eine erfolgreiche Teamarbeit ist, hat sich in der Normingphase nicht entwickeln können.

Viel mehr ist eine Kommunikation in einzelnen Gruppen gewachsen. Mitarbeitende mit denselben Ansichten haben sich zusammengeschlossen und dies führte dazu, dass nur noch zwingend notwendige Informationen miteinander geteilt wurden, wenn es überhaupt dazu kam. Diejenigen, welche den größeren Einfluss besaßen, festigten ihre Positionen im Team, die anderen agierten im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Prinzipiell hat sich im Performing eine Art Gefüge, ein Miteinander herausgebildet. Das Team akzeptiert scheinbar die vorhandene Verteilung, unterschwellig nährt dies jedoch Konflikte. Gewisse Unklarheiten herrschen seit mindestens 7 Jahren in der Gruppe, da Herr B. seit dieser Zeit Bildungsbegleiter in der Maßnahme ist und die Diskrepanzen zwischen ihm und Herrn L. nicht ausgeräumt wurden. Die bestehende Zusammenarbeit unterbrach immer dann, wenn ein neues Teammitglied integriert werden musste. Beim Blick auf die Beschäftigungsdauer der einzelnen Parteien, kann erkannt werden, dass dieses Team immer wieder Unterbrechungen unterlag. In unregelmäßigen Abständen stießen neue Mitglieder hinzu. Die Tatsache, dass neue Beteiligte ein Teamgefüge derangieren, ist somit gegeben. Die Frage ist, ob die 'Neuen' sich den bestehenden Machtverhältnissen untergeordnet oder ihre eigenen Ideen eingebracht haben. So kann angenommen werden, dass manche ehemaligen Teammitglieder letzteres versucht, aufgrund fehlender Durchsetzungsmöglichkeiten jedoch die Arbeit wieder gekündigt haben oder den Wunsch äußerten, in eine andere Maßnahme versetzt zu werden.

Bei der Betrachtung von Frau O. und Frau S., welche zuletzt dem Team beitraten, kann zumindest ein Muster identifiziert werden, weshalb sich das Team seit längerem im sozialen Umgang nicht verändert haben könnte: Herr L. sieht sich als Dienstältester in der Rolle der Teamleitung. Gegenüber den neuen Mitarbeitenden, Frau O. und Frau S., unterstreicht er seine Position deutlich

und fordert seine Stellung ein. Herr L. empfindet sich, aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und in diesem speziellen Fall seines Expertenwissens wegen als denjenigen, der bei Problemfragen zuerst kontaktiert werden sollte. Er stellt Frau S. und ihre Kompetenz als Sozialpädagogin in Frage, wobei diese in ihrer Profession eigentlich für Problemlagen zuständig ist. Dabei übergeht er Herrn B., der wiederum als Bildungsbegleitung laut Fachkonzept eine koordinierende, organisierende Aufgabe erfüllt, indem er alle Professionen eint. Die Tatsache, dass niemand es für notwendig erachtet Herrn B. von dem Vorfall zu berichten, unterstreicht die Machtposition von Herrn L.. Offensichtlich hat er seine Meinung derart deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die beiden neuen Teammitglieder dies nicht in Frage stellen.

Dies wiederum zeigt eine anscheinend generell vorliegende Problematik bei der Integration von neuen Mitarbeitenden. Wird ein neues Teammitglied in eine Gruppe aufgenommen, bringt es eigene Sicht- und Handlungsweisen mit. Dabei kann es aber geschehen, dass sich der/die 'Neue' durch den Druck der Gruppe den vorherrschenden Strukturen und Machtverhältnissen anpasst und diese nicht hinterfragen kann, da es von der Gruppe oder einzelnen dominanten Mitgliedern nicht akzeptiert wird. Frau O. und Frau S. sind noch vergleichsweise neu im Team und wurden, wie ersichtlich ist, nicht über bestehende Rollen- und Verantwortungsbereiche informiert. Sie ordnen sich dem bestehenden Gefüge unter und akzeptieren die Machtposition von Herrn L..

Dabei wird Herr L. von den anderen Mitgliedern nicht einheitlich in dieser Rolle wahrgenommen. Frau H. bringt beispielsweise ihr Unverständnis über diese Verhaltensweise zum Ausdruck. Der Konflikt zwischen Herrn L. und Herrn B. hat Auswirkungen auf die anderen Teammitglieder, in dem Fall besonders auf Frau O. und Frau S., bei denen sich durch derartige Ereignisse die Wahrnehmung der informellen Gruppenstruktur bildet. Dennoch löst diese bisherige persönliche Auffassung der Rollenverteilung im Team, von Frau S. und Frau O., das Konfliktpotenzial zwischen Herrn B. und Herrn L. erneut aus. Der Konflikt zwischen Herrn L. und Herrn B. befindet sich jedoch, wie bereits beschrieben, zusätzlich auf einer weiteren Ebene. Obwohl er zunächst als emotionaler, zwischenmenschlicher Beziehungskonflikt wahrgenommen wird,

ist er bei näherem Betrachten einem differenzierten Rollenverständnis zuzuordnen.

Allgemein ist festzuhalten, dass Verantwortungsbereiche in diesem Team nicht klar und für alle erkenntlich definiert wurden. Frau H. hinterfragt die angebliche Entscheidungsmacht von Herrn L. und äußert im gleichen Zug auch ihre Sichtweise der lehrenden Profession. Ihrer Meinung nach ist die Lehrkraft diejenige, welche am wenigsten Einfluss bei Entscheidungen, die Maßnahme betreffend, haben sollte. An dieser Stelle ist zu überlegen, ob Frau H. etwas Persönliches gegen Herrn L. hegt oder ob sie eine negative Haltung zu Lehrer\*innen im Allgemeinen besitzt. Hierfür wäre ein Argument, dass sie sich ihrerseits hinsichtlich ihrer Profession als Ausbilderin angegriffen fühlt, wobei sie im Fall selbst nicht integriert ist. Sie nimmt sich und ihre Aufgabe als höherwertiger wahr als die Tätigkeit von Herrn L.. Dies wird deutlich durch den Ausdruck: 'Nur Lehrer'. Dieser impliziert eine abwertende Haltung gegenüber der lehrenden Profession. Weiterhin ist es möglich, dass Frau H. sich in ihrem beruflichen Handeln im Sinne des Dominanzmodells verhält. Dabei ordnet sie ihre eigene Professionalität als ausreichend und angemessen ein, bezeichnet ihr Handeln jedoch als erfolglos. Ihrer Auffassung nach sind die Jugendlichen die Verursacher dafür, dass der Erfolg ihrer Arbeit ausbleibt. Demnach sieht sie die Ereignisse primär defizitorientiert (vgl. weiterführend 'Dominanzmodell', Berufliches Handeln als Dominanz, Aufopferung und Serviceleistung, in Heiner, 2004, S. 92f).

Herr B. besteht auf einer ausführlichen Informationsweitergabe und bemängelt die irritierende Prioritätensetzung. Nach seiner Auffassung wäre es von Bedeutung gewesen ihn als Ersten über die Sachlage in Kenntnis zu setzen. Er nimmt seine Rolle als Bildungsbegleitung, die ihn dazu verpflichtet die einzelnen Professionen zu einen, sehr ernst. Prinzipiell müsste er die Informationen über die Teilnehmer\*innen von allen Fachkräften erhalten, denn er ist durch eine enge Zusammenarbeit mit den Ausbilder\*innen und Lehrer\*innen theoretisch dafür befähigt, individuelle Qualifizierungspläne zu erstellen. In diesem Fall ist zu hinterfragen, ob diese Zusammenarbeit überhaupt derart eng und konstruktiv stattfindet. Zumindest hinsichtlich seines

Beziehungsnetzes pflegt er lediglich mit einem geringen Anteil der Teammitglieder eine produktive Kommunikation. Dies kann der Auslöser dafür sein, dass er von den betroffenen Fachkräften in der Diskussion über die weitere Vorgehensweise nicht informiert wurde. Zwar würde er sich in seiner Position als Teamleitung eignen, es fehlt ihm jedoch das Vertrauen der Gruppe. Seinerseits gibt er ebenfalls Informationen nicht preis, denn er erwähnt im Zuge seiner Sanktionsforderung betreffs des Jugendlichen, dass dieser ihm bereits negativ aufgefallen sei. Davon wissen die anderen Mitglieder vermutlich nichts, wobei Frau S. eine gute Beziehung zu ihm führt und er sie eigentlich in sozialpädagogischen Angeboten unterstützen sollte. Er ist ebenfalls geprägt von seiner Position als stellvertretende Leitung. Dieser Aspekt ist von Bedeutung, denn Herr L. stellt sich mit seiner Handlungsanweisung vor Herrn B., der ihm organisational übergeordnet ist. Herr B. kann seiner Aufgabe als Koordinator der Maßnahme nicht nachkommen, da er zusätzlich von Frau Z. in seiner Position begrenzt wird. Somit wird er von den anderen Teammitgliedern nicht in seiner verantwortlichen Stellung wahrgenommen.

Anhand der vielfältigen Reaktionen und Vorschläge für den Umgang mit der Fallsituation wird ersichtlich, dass jede Profession eine andere Auffassung von Handlungsmöglichkeiten vertritt. Herr L. sieht lediglich die Notwendigkeit einer aufklärenden Unterrichtsstunde zur Problematik des Drogenkonsums. Damit kommt er seinem Bildungsauftrag nach und versucht in diesem Bereich sein Expertenwissen einzubringen.

Frau O. dagegen ist mit der Situation überfordert und kann keine klare Handlungsstrategie präsentieren. Ihr Anliegen ist es, den Kontakt zum Jugendlichen weiterhin zu halten und in ihre Gruppe keine unnötige Unruhe zu bringen. Damit liegt ihr Augenmerk auf dem praxisnahen Unterrichtsteil, den sie fortführen will und muss. In ihrer Position als noch `Neue` ist sie nicht gewillt die Beziehung zu den Teilnehmenden durch eine Sanktion ihrerseits zu gefährden. Zwischen Herrn L. und Frau O. besteht im Regelfall eine Kooperation hinsichtlich der Kompetenzvermittlung. Da Frau O. die meiste Zeit mit den Jugendlichen verbringt, indem sie ihnen die fachpraktischen Kenntnisse des Berufsfeldes vermittelt, besitzt sie ebenfalls einen erzieherischen, didaktischen

Blick. Ihr Anspruch ist jedoch darauf fokussiert, eine positive Beziehung zu den Teilnehmer\*innen zu halten. Vielleicht will sie auch nicht das Vertrauen der gesamten Gruppe verlieren. Eventuell könnte sich der betroffene Teilnehmende gemeinsam mit Freunden gegen sie stellen, sodass ihr ein Unterrichten erschwert würde.

Frau S. befindet sich in einer ähnlichen Situation. Aufgabe ihrer Profession ist es, Ansprechpartner für Problemlagen zu sein, seien es Jugendliche oder Fachkräfte der Maßnahme. Dies bedeutet, Frau O. hat den richtigen Weg gewählt, indem sie mit Frau S. über das Problem sprach. Ebenfalls ist Frau S. dazu verpflichtet mit den Betreffenden in ein Gespräch zu treten, da die Krisenintervention in ihr Aufgabengebiet fällt. Indem Herr L. ihr grenzüberschreitend diese Kompetenz abspricht, wird ihr seinerseits die Arbeitsgrundlage entzogen. Der Versuch sich in die Diskussion auf professioneller Ebene einzubringen und ihre sozialpädagogischen Angebote zu etablieren, wird nicht wahrgenommen. Offensichtlich ist Frau S. nicht ausreichend über die Machtverhältnisse im Team informiert und lässt sich durch Herrn L.'s. dominante Art einschüchtern. Ein weiterer Aspekt kann in dieser Situation zwischen Herrn L. und Frau S. der Altersunterschied sein. Da Frau S. halb so alt wie Herr L. ist, könnte sie damit ihm gegenüber ein Maß an Erfahrungswissen, welches ihr gegenwärtig fehlt, verbinden.

Von den anderen Professionen, inklusive der Einrichtungsleitung, wird sie ebenfalls nicht als eine Ressource in diesem Fall wahrgenommen, da niemand auf ihre Vorschläge Bezug nimmt. Offensichtlich ist Frau S. im Team nicht anerkannt, obwohl die Relevanz ihrer Profession zumindest Herrn B. und Frau Z. bekannt sein müsste, da Herr B. eng mit ihr zusammenarbeitet und Frau Z. selbst Sozialpädagogin ist. Jedoch liegt vielleicht darin eine Ursache für das Problem, denn Herr B. sieht in Frau S. eventuell nur eine Hilfe für seine eigene Tätigkeit und Frau Z. schreibt sich aufgrund ihrer Erfahrung höhere Kompetenzen zu als Frau S., sodass diese theoretisch nicht mit ihrem Wissen benötigt wird. Weiterhin werden die bisherigen Zustände auf die Situation projiziert. Fraglich ist, ob die vorherigen Sozialpädagog\*innen in ihrer Profession wahrgenommen wurden oder überhaupt etwas für diese zwingende

Akzeptanz und Integration getan haben. Höchstwahrscheinlich wurden diese bereits in ihrer Professionsausübung gehemmt, sodass Frau S. eine noch größere Schwierigkeit entgegensteht, da ihre Vorgänger die Soziale Profession nicht ausreichend im Team etablieren konnten.

Das Team hat offensichtlich eine Art Struktur entwickelt, durch die es auftretende Herausforderungen schnell und ohne weiteren Aufwand an der Oberfläche bewältigen und die zugrunde liegenden Ursachen verdrängt. Dies kann nicht als professionelles Handeln bezeichnet werden, da keine transparente Konfliktkultur existiert und die Kommunikation zwischen den Beteiligten ebenfalls brüchig ist. Die Diskrepanz wird durch Gruppenbildung und negativem Reden kompensiert, jedoch nicht angesprochen oder gar ausgeräumt. Des Weiteren existiert kaum Akzeptanz zwischen den Professionen. Dort wo konstruktive Reflexion, Kritik und ein bereichernder Austausch sein sollte, herrscht Misstrauen. Die Verhaltensweisen unter den Teammitgliedern sind dekonstruktiv, da sie auf unbearbeitete, unterschwellige Konflikte und Spannungen hindeuten. Dadurch wird die Zusammenarbeit des Teams erschwert. Wie bei dem bereits angeführten Vergleich eines Eisberges, entwickeln die einzelnen Mitglieder unter der Oberfläche Vorurteile gegenüber der anderen Person und Profession sowie Konkurrenzdenken und Misstrauen. Durch die lückenhafte Informationsweitergabe, der Antisymphathie und dem differenzierten Verständnis über Verantwortlichkeiten konstruiert sich ein Teamklima, in welchem der positive Umgang mit Konflikten verhindert wird. Diese Verdrängung hat Resignation bei den Beteiligten zur Folge und äußert sich in späteren Substitutionskonflikten. Dabei wird der wahre Auslöser nicht beim Namen genannt sondern die momentane Situation oberflächlich als starker Konflikt wahrgenommen und mittels autoritären Entscheidungen statt professionellem und kollegialem Handeln ausgeräumt.

Der Fokus, der die multidisziplinären Professionen einen sollte, das Ziel, auf welches hingearbeitet wird, ist im Fallbeispiel verschoben worden. Das Team sollte kooperativ arbeiten, um den Jugendlichen eine Integration in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Indem die Fachkräfte jedoch mit eigenen Konflikten kämpfen, werden die Teilnehmenden lediglich als 'Objekt'

gesehen, mit dem gearbeitet werden muss. Dies hat zur Folge, dass kein effektiver, lösungs- und ressourcenorientierter Umgang mit den Jugendlichen erfolgt. Im Endeffekt ist der Teilnehmende der Leidtragende, da sein Verhalten kein konstruktives Feedback erfährt. Die anderen Teilnehmer\*innen der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme werden ebenfalls ihrer subjektiven Wahrnehmung der Situation überlassen und erfahren keine weitere Betreuung. Dabei sollten sie laut Fachkonzept in ihren persönlichen, sozialen und beruflichen Kompetenzen gefördert und unterstützt werden. Doch diesem eigentlichen Auftrag der Maßnahme, welchen der Staat an den Träger stellt, stehen die inneren Konflikte und Unklarheiten des Teams entgegen. Aufgrund dessen kann nicht effektiv gearbeitet werden.

Grundsätzlich ist kritisch zu hinterfragen, ob dieses multiprofessionelle Team tatsächlich ein Team ist. Die Definition von Team ergab, dass es eine Kooperation von Fachkräften ist, die in wechselseitigem, wertschätzendem Verhalten auf ein Ziel hinarbeiten. Dabei sollte jede Profession ihr Expertenwissen einbringen dürfen. Wird diese Zusammenfassung der Teamdefinition zugrunde gelegt, entsteht die Überzeugung, dass das Team im Fallbeispiel kein Team, sondern vielmehr eine Gruppe von lose zusammengestellten Fachkräften ist, die mehr oder weniger zufällig mit denselben Klient\*innen arbeiten.

Die unterschiedlichen Professionen richten ihren Fokus nur auf sich selbst und wollen dementsprechend handeln, achten jedoch nicht auf eine Kooperation mit den anderen Beteiligten. Dadurch wird ein gemeinsames Entwickeln einer Vorgehensweise unmöglich. Herr L., als Lehrkraft, sieht vorrangig seine Aufgabe darin zu lehren. Er ist überzeugt, dass er den Fall bewältigen muss indem er Aufklärungsarbeit leistet. Frau S. hingegen betrachtet die Lebenswelt des Jugendlichen, befürchtet soziale Problematiken hinter des Drogenkonsums und möchte auf dieser persönlichen Ebene der Herausforderung beratend zur Seite stehen. Herr B. hingegen sieht das mögliche Scheitern des Jugendlichen in der Ausbildungs- und Arbeitsmarktvermittlung. Da er primär dafür zuständig ist die Anpassung der Hilfen gegenüber der Agentur für Arbeit zu rechtfertigen, sieht er seine einzige Handlungsmöglichkeit in einer Sanktion. Damit liegt nicht



nur der betreffende Jugendliche in seinem Fokus sondern alle Teilnehmer\*innen und er möchte einen klaren Umgang mit Verstößen kommunizieren. Er hat den Gesamtüberblick über die Maßnahme und versucht diese weiterhin konzeptionsgetreu umzusetzen. Frau O. kommt ihrer Aufgabe der Informationsweitergabe über den Vorfall nach, möchte jedoch keinen weiteren Aufwand mit der Problematik hervorrufen. Sie sieht dabei ihre eigene Entlastung in der Vermittlung der Information und ist auf den Zusammenhalt ihrer Ausbildungsgruppe fokussiert. Da sie sicherlich in zeitlichem Stress steht, da die Gruppe während ihres Gespräches auf sich allein gestellt ist, stimmt sie einer schnellen Lösung des Falles zu. Ihr Weg ist grundsätzlich richtig. Sie gibt die Information weiter und benötigt eigentlich an dieser Stelle nun Hilfe von außen. Sie ist zwar mit der kurzfristigen Unterstützung zufrieden, erfährt aber keine nachhaltige Hilfe durch das Team.

### **4.3 Strukturelle Ebene**

In dem Fallbeispiel wird deutlich, dass jede Profession ihre eigene Handlungsstrategie entwickelt hat, wie sie auf die entsprechende Fallsituation reagieren würde. Auf struktureller Ebene finden sich ebenfalls Ursachen beziehungsweise Gründe für die Konflikte zwischen den Teammitgliedern. Frau Z., als Einrichtungsleiterin, spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. In den Kriterien für funktionierende und erfolgreiche Teams wurden die Faktoren der Selbststeuerung, den organisationalen Rahmenbedingungen und der Rückhalt durch den Träger benannt. Diese werden folgend im Fallbeispiel analysiert.

Das Team der BvB erfährt durch Frau Z. auf der einen Seite Unterstützung, da sie bei relevanten Fragen eine Entscheidung trifft und dem Team damit eine Lösungsfindung erleichtert. Auf der anderen Seite ist es nicht die Führung im Sinne von 'guter Führung', die Mitarbeitenden in Prozesse mit einzubeziehen, innovative Ideen zu fördern und besagte Selbststeuerung zuzulassen. Frau Z. agiert als Teamleitung, wobei sie dies nicht ist, denn ihr fehlt der Kontakt zu den Teilnehmer\*innen sowie das spezifische Erfahrungswissen. Es ist eine Art

Alleinherrschaft innerhalb der Organisation, da sie Herrn B., der prinzipiell ihre Stellvertretung ist, keine Entscheidungsbefugnis erteilt, sondern seine Forderungen übergeht. Der Träger selbst ist nach einer klaren Hierarchieebene, dem Top-Down Management, strukturiert. In dieser Haltung leitet Frau Z. ebenfalls ihre Einrichtung. Die Leitung gibt Entscheidungen und Aufgaben vor, welche an die Mitarbeitenden weitergereicht werden, jenen jedoch kein Mitspracherecht an Prozessen einräumt. Ein weiterer Indikator für die Alleinherrschaft von Frau Z. ist ihre langjährige Position als Einrichtungsleitung. Da sie seit Gründung der Organisation für die Leitung zuständig ist, hat sie sich im Laufe der Jahre einen teils diktatorischen Führungsstil angeeignet, welchen sie offensichtlich nur schwer ablegen kann. Merkmale des manageriellen Organisationstypus sind unter anderem fehlende Entscheidungsspielräume für Mitarbeitende. Daraus kann sich Zynismus unter den Fachkräften entwickeln. Im Fallbeispiel ist zu sehen, dass dies sich im Team bereits etablierte. Frau H., Frau M. und Herr L. kompensieren die Konfliktsituationen durch Zynismus den Klient\*innen, Kolleg\*innen und dem Träger gegenüber.

Als räumliches, sich dekonstruktiv auswirkendes Kriterium ist anzumerken, dass Frau S. und Herr B. ihr Büro mit zwei weiteren Sozialpädagog\*innen teilen, welche nicht in der BvB tätig sind. Dadurch kann eine weitere Gruppenbildung entstehen, die sich über Maßnahmengrenzen hinweg formt. Nichtmitglieder des Teams erhalten so eher Informationen zu Problemlagen als die Mitglieder. Auch ist der Datenschutz der einzelnen Teilnehmer\*innen damit nicht mehr gewährleistet. Mehr Personen als notwendig werden in eine Situation oder einen Konflikt involviert und äußern ihre Meinung zu Handlungsmöglichkeiten.

Der Träger befindet sich in einem Wettbewerbsverfahren mit anderen sozialen Trägern um die Maßnahmenverteilung. Dabei ergreift er die Möglichkeit mehrere Maßnahmen in einer Einrichtung zu etablieren. Dies hat sicherlich zur Grundlage, dass der Träger als sozialer Dienstleister einen Finanzierungsplan verfolgt, damit er seine Existenz sichert. Aufgrund des vielfältigen Maßnahmenangebotes werden verschiedene Klient\*innen und ihre Problemlagen erreicht. Jedoch benötigt der Träger hierfür geeignetes Personal. Im Fall der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme integriert er Fachkräfte,

die zeitgleich in jenem Projekt angestellt sind und teilweise zu einem geringeren Stundensatz in einem anderen. Grundsätzlich ist nicht jede Fachkraft mit den üblichen 39/40h als Vollzeitstelle beschäftigt. Die Gründe hierfür können persönlicher und stellenbedingter Natur sein.

Bei Betrachtung der Tabelle mit den Stellenbeschreibungen wird ersichtlich, dass alle Ausbilder\*innen für zwei Maßnahmen gleichzeitig verantwortlich sind. Vier der sechs Ausbilder\*innen vermitteln die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten nicht nur an die Jugendlichen sondern auch an die Teilnehmer\*innen der Langzeitarbeitslosenmaßnahme. Die anderen beiden Ausbilder, Herr G. und Herr T. sind zur Hälfte als Praxisberater in einer Schule angestellt. Folgende Schwierigkeiten ergeben sich daraus:

Herr G. und Herr T. benötigen eine Vertretung, wenn sie ihrer Arbeit in der Schule nachgehen. Die Ausbilder\*innen, welche für BvB und die Maßnahme für Langzeitarbeitslose zuständig sind, befinden sich kontinuierlich in einem Spagat zwischen zwei Klient\*innengruppen. Für beide Gruppen bedarf es einer differenzierten, angemessenen Betreuung sowie zeitlichen Ressourcen, um auf die Bedürfnisse der Teilnehmer\*innen eingehen zu können. Zumindest die Betreuung der berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme erfordert eine Dokumentation jedes einzelnen Teilnehmenden, eine individuelle Qualifizierungsplanung sowie eine Abstimmung mit den anderen Professionen. Personalmangel avanciert zu einem Problem. Entfällt eine Fachkraft beispielsweise aufgrund von Krankheit, rotieren die Kolleg\*innen, um den Ausfall kompensieren zu können.

Eine Herausforderung ist ebenfalls das Zugehörigkeitsgefühl der Ausbilder\*innen zu dem BvB-Team. Da sie, im Gegensatz zu Frau S. und Herrn B., nicht nur in der BvB tätig sind, kann es zu einem unterschiedlichen Kooperationsverständnis kommen. Die beiden Lehrkräfte, Frau R. und Herr L., tragen die Verantwortung für die didaktische Ausgestaltung der schulischen Lehrpläne in der BvB und zusätzlich die für die Aufgaben in den Maßnahmen für Langzeitarbeitslose sowie Migrant\*innen. Demnach sind Frau R. und Herr L. die beiden, welche am häufigsten von Klient\*in zu Klient\*in wechseln. Dabei

erstaunt die Annahme von Herrn L., dass ausgerechnet er am besten für die Aufgabe des Ansprechpartners in der BvB geeignet ist, wobei er nicht zu hundert Prozent, wie beispielsweise Herr B., in der Maßnahme involviert ist. Die Ausbilder\*innen tragen demnach nicht nur die Verantwortung für mehrere Gruppen sondern entwickeln jeweils passend, unterschiedliche Rollenbilder von sich selbst, abhängig davon, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Damit unterliegen sie multiplen Zugehörigkeiten. Die Aufgabe diese zu kompensieren und entsprechend in Situationen zu differenzieren, ist sehr komplex und gelingt sicherlich nicht immer.

Das Risiko der Überforderung des Personals durch zu viele Aufgaben, sodass die Verpflichtungen in dem normalen Arbeitsalltag nicht erledigt werden können, zieht Stress und vereinzelt auch Burnout der Fachkräfte nach sich. Frau M. wird im Fallbeispiel nur an einer Stelle erwähnt. Sie verkündet das Eintreffen der Polizei, setzt aber noch hinzu, dass ihr der Grund dafür völlig unbekannt ist. Daraus und aus der Tatsache, dass sie bereits seit zehn Jahren im Team arbeitet, lässt sich schließen, dass sie ebenfalls über die fehlenden Informations- und Kommunikationswege verärgert ist.

Ein weiteres Problem ist die Stundenanzahl, mit welcher Frau S. im Unternehmen beschäftigt ist. Da sie sich im Studium befindet, arbeitet sie 10 h pro Woche als Sozialpädagogin. Eine weitere sozialpädagogische Fachkraft, welche in der übrigen Zeit unter anderem als Krisenmanager\*in fungieren könnte, existiert nicht. Die Herausforderung, dass es Frau S. gelingt, eine Vertrauensbeziehung zu den Jugendlichen aufzubauen, sodass diese ihr von Problemen erzählen, ist hoch. Gleiches gilt für ihre Kolleg\*innen. Da sie nicht permanent erreichbar ist, kann sie sich nur schwer einen Überblick über Geschehnisse verschaffen und sieht demnach nicht das Gesamtbild von Verhaltensweisen, Äußerungen und Konflikten. Sie muss immer in dem Moment und an dem Tag handeln, an welchem sie in der Einrichtung anwesend ist.

Das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation unterscheidet sich sehr individuell. Bei Frau H. ist es offensichtlich, dass sie kaum tragende Beziehungen innerhalb des Trägers aufbauen konnte, sodass weder Personen noch die Arbeit selbst

sie an den Arbeitgeber binden kann. In ihrem Fall ist es wohl lediglich noch eine Frage der Zeit, wann sie den Bildungsträger verlassen wird. Gleiches gilt für Frau O. und Frau S.. Beide sind erst seit zwei Monaten im Team integriert. Gelingt es ihnen, wertvolle, feste Beziehungen zu den anderen Mitgliedern aufzubauen sowie die eigene Professionslogik und deren Handlungsmöglichkeiten auszuschöpfen, könnte es einen positiven Effekt für ihren Verbleib in der Einrichtung haben. Wenn sich hinsichtlich der Teamatmosphäre und der Einschränkungen nichts verändert, werden sich beide voraussichtlich ebenfalls von dieser Arbeitsstelle zurückziehen oder dieselbe starre Haltung wie die anderen Mitarbeitenden entwickeln.

Die Entscheidungsfindung konzentriert sich auf die Einrichtungsleiterin, welche die damit verbundene Macht weitestgehend nutzt. Die Mitglieder sind kaum in ihrer Selbststeuerung befähigt, welches ebenfalls an den fehlenden, klar verteilten Rollen scheitert. Die Basis für die Bildung einer Kommunikationskultur, eine Besprechung des gesamten Teams, findet nicht statt. Damit wird den Beteiligten die Möglichkeit genommen über ihre eigenen Gefühle, Auffassungen und Lösungsvorschläge zu kommunizieren. Aufgabenspezifische Strukturen können für den Drogenverdachtsfall durch die fehlende Besprechung aller Professionen nicht konstruiert werden. Das professionelle Handeln wird unmöglich, da eine Fallanalyse und die damit einhergehenden unterschiedlichen Lösungsvorschläge, Sichtweisen und Handlungsstrategien nicht kommuniziert werden.

Da Herr B. weder bereits im Vorfeld noch zu einem anderen Zeitpunkt über geringere Auffälligkeiten des Jugendlichen informierte, blieb eine frühere Intervention und Sensibilisierung der Teammitglieder aus. Es obliegt den Betroffenen selbst, ihre eigenen Gedanken zu dem Fall zu formen und daraus eine Art Handlungsanweisung für sich persönlich herauszuarbeiten. Diese fehlenden, bedeutsamen Teambesprechungen werden aufgrund von strukturellen Herausforderungen, durch mangelnde Zeit und vermehrtes Einbinden von Fachkräften in andere Maßnahmen vom Träger als nicht notwendig betrachtet. Das Team soll sich dahingehend selbst organisieren und Schwierigkeiten bewältigen. Dieser Fakt kann kaum als eine Art positive

Selbststeuerung von Teams angesehen werden.

Durch die fehlende Zeit wurden offensichtlich zu Beginn der Maßnahme die Rollen und Verantwortungsbereiche der einzelnen Fachkräfte nicht klar definiert und voneinander abgegrenzt. Durch diese bereits anfängliche Irritation war es dem Team unmöglich, einen offenen Umgang mit vielfältigen Professionsverständnissen zu entwickeln. Dadurch, dass keine Teamleitung bestimmt wurde, sehen sich Herr L., aufgrund seiner Erfahrung und Vorherrschaft in der Organisation, gleichermaßen wie Herr B., durch seine stellvertretende Leitungsposition und koordinierende Aufgabe, in dieser Rolle.

Frau Z. unterbindet den möglichen Lösungsvorschlag der Polizei, dass eine morgendliche Taschenkontrolle bei den Jugendlichen mit begründetem Verdacht durchführbar wäre. Sie verteidigt ihr Vorgehen, in dem sie vorgibt das Vertrauen der Jugendlichen nicht verlieren zu wollen. Weiterhin äußert sie jedoch, dass sie diesen Schritt mit ihren Vorgesetzten besprechen müsste. Vielleicht will sie diesen grundsätzlich etwas beweisen, um ihre Position als langjährige Führungskraft zu bestätigen. Möglich ist, dass durch die starren Hierarchieebenen Frau Z. ebenfalls unter Druck steht, Leistung in Form einer problemlos funktionierenden Einrichtung vorweisen zu müssen. Da sie des Weiteren in einem fortgeschrittenem Alter die Organisation leitet, kann die Angst der Ersetzung durch eine jüngere Person ein weiterer Grund für ihre Haltung sein. Vielleicht bezieht sie dies ebenfalls auf Herrn B., welcher immerhin ein wenig jünger als sie ist. Frau Z. ist allgemein zu stark in Teamprozesse involviert, da sie vor Herrn B. um Rat gefragt wird. Eigentlich mangelt es ihr jedoch an spezifischem Wissen über Teilnehmer\*innen der Maßnahme, da ihr Aufgabengebiet einen weitaus größeren Radius umfasst. Das Team und sie machen sich wechselseitig abhängig voneinander.

Relevant für den Erhalt einer Einrichtung ist ebenfalls ein makellooses, perfektes Image für die Außenwelt. Im Gegensatz zu den dysfunktionalen Zuständen intern, sollte zumindest die Außenwirkung stimmen, denn durch das Bild für die Gesellschaft werden Klient\*innen erworben. Somit können Maßnahmen etabliert werden, wofür der Träger wiederum Finanzierungen erhält. Durch die

Konkurrenz mit anderen sozialen Trägern muss sich jeder verstärkt dem anderen gegenüber beweisen. Diese externe Orientierung der Organisation hemmt das Team intern in der Entwicklung von Arbeitsprozessen. Ein weiterer Gedankengang beinhaltet die Erfolgspauschale, welche im Kapitel zum Konzept der BvB erwähnt wurde. Wenn Frau Z. diesen betroffenen Jugendlichen sanktionieren und von der Maßnahme ausschließen würde, erhielte sie bei erfolgreicher Vermittlung keine zusätzliche Finanzierung. Sicherlich ist es nur ein Klient, doch können derartige Gedanken den Umgang mit Teilnehmenden prägen, da die geforderte Kundenzufriedenheit nicht gefährdet werden sollte.

Knappe Zeitressourcen und die Verhinderung von Entscheidungsfindungen innerhalb des Teams beeinflussen nicht nur die Organisationskultur sondern ebenfalls die Kultur des Teams, die Aufgaben- und Rollenverteilungen, die Entwicklung eines positiven, konstruktiven Umgangs mit Konflikten, einer lückenlosen Informationsweitergabe und einer wertschätzenden Kommunikationskultur.

## **5. Konfliktbewältigung**

Um den Konflikten, welche in einem Team bestehen, konstruktiv entgegenzuwirken, werden Strategien entwickelt. "Die wachsende Erkenntnis, dass gut funktionierende Teamarbeit kein "Selbstläufer" ist, führt zur Investition in Teamreflexion und Teamentwicklung, Maßnahmen, die das Ziel haben, die Zusammenarbeit im Team und dadurch die Leistungsfähigkeit zu verbessern, sind populär und ein Markt für Berater" (Kauffeld, 2001, S. 1).

Eine Strategie ist der positive Denkansatz gegenüber Konflikten. Werden die verschiedenen Meinungen und Sichtweisen nicht mehr als Konkurrenz sondern als belebende Kritik wahrgenommen, birgt es in sich die Möglichkeit zur Veränderung. Hierbei muss der Ansatz der Multiprofessionalität implementiert werden, damit aus dem Netz der Subjektivität eine Kooperation entstehen kann. Im Teamentwicklungsprozess ist es notwendig, dass die Mitglieder aus der

Performing-Phase heraustreten, um in der Storming-Phase sich selbst zu reflektieren. Dafür sind zeitliche Ressourcen und eine kontinuierliche Reflexion erforderlich (vgl. Merten, 2015, S. 252).

Die Relevanz einer Teambesprechung wird in jeder Teamentwicklungsmaßnahme deutlich. Die Basis, um ein Team zu bilden, ist eine gelingende und offene Kommunikation. Ohne diese Ressource kann eine Weiterentwicklung des Teams nicht stattfinden. Dabei sollten persönliche Meinungen, Konflikte, aber auch Wünsche an das Team dargelegt werden. Voraussetzung für diese Art der transparenten Kommunikation ist, "wenn kein Teammitglied befürchten muss, dass es für eine freie Meinungsäußerung abgestraft wird" (ebd., S. 257).

Um eine erfolgreiche Entwicklungsmaßnahme zu etablieren, gilt es zunächst bestehende Konflikte zu bewältigen, denn ein Team, welches in sich uneins ist, wird die Notwendigkeit einer Teammaßnahme nicht anerkennen. Dies gilt für Teams, welche in ihrer Arbeitsbewältigung nicht mehr adäquat handeln können, da Konflikte an der obersten Tagesordnung stehen (vgl. Gellert; Nowak, 2014, S. 173). Weiterhin ist das Zugehörigkeitsgefühl einer Fachkraft zum Team grundlegend. Die einzelnen Professionen sollten am Teamprozess beteiligt werden. Durch eine entsprechende Verantwortlichkeitsregelung und der damit verbundenen Aufgaben kann zielstrebig gearbeitet werden. Durch Respekt und Wertschätzung im Team wird das Zugehörigkeitsgefühl optimal verstärkt.

Um eine Kooperation in einem multiprofessionellen Team erfolgreich zu gestalten, sind neben der Teambesprechung regelmäßige Angebote wie Supervision, Beratungen durch externe Experten oder kollegiale Fallberatungen eine wichtige Ressource (vgl. Merten, 2015, S. 256f; 272). "Als Teamentwicklung können wir somit alle [...] horizontal oder vertikal eingeleiteten Interventionen oder Massnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, des Teamklimas und der Wirksamkeit eines Teams verstehen" (ebd., S. 272). Die Steuerung von Maßnahmen für Teams ist bedeutsam für eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Ob es sich dabei um eine Intervention bei Konfliktsituationen oder um eine Prävention handelt, ist gleichermaßen relevant.



Um ein Team von Anfang an in die richtige Richtung zu dirigieren, ist eine Intervention seitens der Führungskraft unabdingbar. Der Träger sowie die Teamleitung sollten den Fokus auf einen passenden Rahmen legen, damit das Team die Möglichkeit zur positiven Entfaltung erhält. Dabei ist eine Voraussetzung, dass die Gruppenmitglieder gewillt sind, in einen Beziehungsprozess zu treten. Für eine effektive Aufgabenverteilung gilt es zu Beginn der Maßnahme oder des Projektes, die Ressourcen der einzelnen Professionen zu erfassen. Durch eine fokussierte und transparente Bestimmung der Verantwortlichkeiten und Aufgabenkataloge ist es möglich, Konflikte auf dieser Ebene zu vermeiden (vgl. Merten, 2015, S. 272ff).

Die Leitungsperson eines Teams ist, wie bereits erwähnt, zentral für eine positive Entwicklung. Aufgabe der Leitung ist, die Entwicklungen, Handlungen und Verhaltensweisen der Mitglieder derart organisiert zu beeinflussen, dass eine Effektivität und eine erfolgreiche Kooperation zwischen den Beteiligten möglich wird. "Die besondere Aufgabe des Führens ist es in diesem Zusammenhang, Formen des internen Austausches, des gemeinsamen Angehens von Problemen, des Gleichgewichts zwischen Einzelarbeit und Teamarbeit zu finden" (Kaegi, 2015, S. 226). Dabei wird vorausgesetzt, dass die Führungsperson selbst in diesem Bereich kompetent ist und nicht versucht das Team für eigene Zwecke zu missbrauchen. Selbstverständlich ist nicht nur die Leitungsperson für eine gelingende Kooperation zuständig. Doch in dieser Position muss das Bewusstsein über Macht stark ausgeprägt sein, um einen angemessenen Führungsstil zu entwickeln. Die Macht einer Führungsperson unterscheidet sich in Funktions- und Positionsmacht. Funktionsmacht ergibt sich, wenn der oder die Leitende Handlungen initiiert und Umstände verändert (vgl. Eck, 2007, S. 21). In der Positionsmacht agiert die Person durch ihre Position und der damit übertragenen Entscheidungsmacht mit der sie "über Ressourcen verfügt oder Ergebnisse bewertet werden, und auch, etwas verhindert werden kann" (ebd.).

In berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen obliegt die Teamführung am ehesten der Bildungsbegleitung, da sie aufgrund ihrer Aufgaben prädestiniert

dafür ist. Dennoch kann sie nicht alle Faktoren beeinflussen. Es bedarf demnach einer guten Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung, um beispielsweise Termine für Teambesprechungen oder Supervisionen zu organisieren. Dabei liegt es im Verantwortungsbereich der Führungsperson die Prozesse, welche tagtäglich entstehen, die Handlungsanweisungen sowie die Durchführungen zu betreuen und den Mitarbeitenden eine Reflexion über erbrachte Leistungen zu ermöglichen (vgl. Merten, 2014, S. 103).

Die Führungsperson sollte grundsätzlich zwei differenzierten Funktionen nachkommen, den zielorientierten und gruppenorientierten Funktionen. Schwarz zählt bei zielorientierten Funktionen die Festlegung des gemeinsamen Zieles hinzu. Dies geschieht in der BvB durch die Legislative. Weiterhin erwähnt er die Organisation von Informationen, sodass jede Partei die für sie relevanten Informationen erhält und die Aufgabenerledigung der Fachkräfte überwacht und gesammelt wird. In der BvB ist dafür, laut Stellenbeschreibung, die Bildungsbegleitung zuständig. Sie wäre demnach prinzipiell für die Einhaltung und Kontrolle der einzelnen Arbeitsprozesse zuständig, da sie über den gesamten Maßnahmenverlauf hinweg an einer Individualisierung der Förderung arbeitet. Für die Erfüllung der gruppenorientierten Funktionen muss nicht zwingend ein und dieselbe Person wie für die zielorientierten Funktionen verantwortlich sein, denn bei der Gruppenorientierung handelt es sich um das Wahrnehmen und Aufgreifen von Gefühlslagen im Team. Die Person sollte neue Mitglieder bei der Integration in das Team unterstützen und bei auftretenden Konflikten die koordinierte Bewältigung veranlassen. Diese Position erfordert Empathie, allgemeine Anerkennung sowie Respekt. Nicht jeder Charaktertyp ist optimal für diese Verantwortung geeignet. Es sollte jemand innerhalb der Gruppe einheitlich bestimmt werden, welcher dieser Aufgabe nachkommt (vgl. Schwarz, 2014, S. 181f).

"Soziale Beziehungen wären ohne die Möglichkeit der Konfliktaustragung durch Beziehungsabbruch und Rückzug bedroht" (Bark, 2012, S. 54). Bark bezweckt mit dieser Aussage, dass der Konflikt an sich eine Lösungsmöglichkeit ist. Im Vorfeld wurde bereits erörtert, dass eine Verdrängung von Konflikten oftmals einen erneuten, späteren Ausbruch nach sich zieht, welcher sich meist als

stärker erweist als der erste. Damit greift er die Thematik auf, dass ein Nicht-Kommunizieren, ein Leugnen der Spannungen in Beziehungs-, und Arbeitsprozessen nicht von Vorteil sondern eher von Nachteil ist. Alle Beteiligten müssen den Konflikt erkennen und bereit sein ihn zu bearbeiten (vgl. Schwarz, 2014, S. 45ff). Professionelles Handeln impliziert, dass man die Fähigkeit besitzt, Problematiken anzusprechen und angemessen zu bewältigen. Dabei ist die Lösung für den Abbau von negativen Spannungen der Konflikt selbst. Durch das Diskutieren wird die Beziehung befreit von versteckten Hindernissen, welche die Mitglieder gegebenenfalls erahnen, aber nicht wissen. Werden die Gedanken und Gefühle der Beteiligten offenbar, kann eine entsprechende Lösung erarbeitet werden (vgl. Bark, 2012, S. 54). Diese These wird durch Arne Berndt bestätigt, der ebenfalls die Relevanz einer ausgeprägten Kommunikations- und Konfliktkultur betont. Dabei erörtert er die Wichtigkeit derer für einen "konstruktiven und reflektierenden Umgang mit Konflikten" (Berndt, 2009, S. 133).

Dabei sind die Teammitglieder der entscheidende Faktor. Selbst wenn eine Führungskraft optimale Rahmenbedingungen für eine gelingende Kooperation in der Gruppe ermöglicht, kann es an fehlender Beteiligung scheitern. Der Wille des Einzelnen sowie des Teams, in ein Gespräch, eine Diskussion zu treten und sich einzubringen, ist der Garant für Erfolg. "Innerhalb der Interaktionsgruppe muss die Offenheit, Akzeptanz von Widerspruch, Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen und Positionen die Norm sein" (ebd., S. 134). Die Bewältigung der Konflikte ist demnach von einer entwickelten Kommunikation sowie der konstruktiven Behandlung und dem Einsatz der Mitglieder abhängig. Ein Team sollte eine "systematische Konfliktlösungssystematik" (Merten, 2015, S. 252) entwickeln.

Organisationen konstruieren eine Art Eigenbiografie und agieren, wie im Beispiel, seit langer Zeit in diesen Strukturen. Diese Ausbildung eigener Gesetzmäßigkeiten ist primär nicht dysfunktional, jedoch bedarf es einer kontinuierlichen Reflexion im Träger, ob die entstandenen Bedingungen noch immer zeitgemäß und angemessen sind (vgl. Epstein, 2007, S. 106f). Durch Konflikte in einer Einrichtung, können somit Innovationen entstehen, welche

eine Entwicklung des gesamten Unternehmens erzeugen. Dabei ist es möglich, dass "an den Zielen und Leitsätzen der Organisation gearbeitet, an Strukturen und Funktionen, an Abläufen und der Mittelausstattung" (Glasl, 1994, S. 141) Optimierung einsetzt (vgl. ebd., S. 140ff). Um neues Personal erfolgreich zu integrieren, eignen sich Einführungsveranstaltungen des Trägers. Dabei sollte es um den Fakt der Gemeinsamkeit gehen, damit die Dynamik der Zugehörigkeit verstärkt wird. Auch um den Zusammenhalt zu stärken, sind Weiterbildungen für das gesamte Team hilfreich. Durch die Erfahrung einer gemeinsamen Veranstaltung, ein kooperatives Weiterbilden in Themen, in welchen Meinungen eventuell auseinander gehen, kann das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, einem Team, positiv beeinflusst werden (vgl. Darius; Hellwig, 2004, S. 512).

Des Weiteren sind Supervisionen für bestimmte Fälle essentiell um beispielsweise Konflikte innerhalb des Teams zu verdeutlichen oder Hilfestellung bei komplexen Fragestellungen zu leisten. Dabei ist ein objektiver Blick einer außenstehenden Person oftmals hilfreich (vgl. Kaegi, 2015, S. 241). Supervision wird in Einzel-, Gruppen-, oder Teamsupervisionen differenziert. Aufgrund des Themenschwerpunktes dieser Arbeit, wird lediglich auf die Teamsupervision eingegangen. In dieser gilt es, die verdeckten oder unterdrückten Emotionen, Spannungen sowie Konflikte offenbar werden zu lassen. Ziel des Supervisors ist, dass die Mitglieder des Teams durch bestimmte Methoden erkennen, dass Konflikte konstitutiv da und wie sie zwischen welchen Beteiligten zu verorten sind. Die Fachkräfte sollen in einen Prozess der Reflexion gebracht werden, damit gemeinsam entwickelte Lösungskonzepte für die existierenden Konflikte entstehen. Der Hauptfokus liegt auf einem transparenten Umgang mit eigenen Gefühlen, Wahrnehmungen, und Rollenverständnissen. Supervision geht ebenfalls noch einen Schritt weiter, indem sie Rahmenbedingungen der Organisation, deren Folgen für das Team und dem Handeln gegenüber Klient\*innen thematisiert (vgl. Galuske, 2013, S. 342ff). Dies bezeichnet man als "Institutionenanalyse" (ebd., S. 343).

Ein professionelles Team etabliert nach und nach für sich selbst Anforderungen, welche die gemeinsame Arbeit beeinflussen. Dazu zählt die Partizipation im

Unternehmen, das Team möchte aktiv an Entscheidungen beteiligt werden, von welchen ihre Klient\*innen betroffen sind. Damit einher geht die Bildung einer Teamkultur. Diese muss von allen Mitgliedern gleichermaßen geformt werden. Durch Offenheit, Transparenz, Freude und einer gemeinsamen Zielsetzung, können die Beteiligten ihren persönlichen Bezug zum Team und damit zur Organisation positiv beeinflussen und stärken (vgl. Merten, 2015, S. 246; 251f). Durch all diese Maßnahmen, welche die Verbesserung der Teamarbeit zum Ziel haben, werden Ergebnisse, Prozesse, strukturelle Bedingungen und die Leistungen der Gruppe gefördert. Dabei gilt es bei der Entwicklung eines Teams alle Ebenen und Bereiche zu beachten, die für eine nachhaltige, positive Veränderung unabdingbar sind. Merten benennt es die "Organisationsumwelt, Organisationsebene, Teamebene und individuelle Ebene der einzelnen Teammitglieder" (Merten, 2015, S. 272). Durch den umfassenden Kontext, in welchem sich das Team bewegt, eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten, um den Einzelnen in seiner Profession und die Organisation selbst weiter zu entfalten.

Neben der Teamentwicklung wird in der Fachliteratur ebenfalls die Teamdiagnostik als Mittel zur positiven Beeinflussung einer Gruppe erwähnt. Dabei handelt es sich um ein organisiertes Vorgehen, welches durch Methodenvielfalt "Informationen über das Team, die Teammitglieder und ihre Beziehungen zum organisationalen Kontext" (ebd.) filtert und analysiert. Um diese wertvollen Informationen zu erhalten, werden unter anderem Tests, Fragebögen, Interviews oder Beziehungslandkarten verwendet. Durch diese Methoden können Entwicklungsmaßnahmen im Team substantiiert und Feedbacks zu Arbeitsprozessen oder Beziehungen artikuliert werden (vgl. Merten, 2015, S. 273).

Das Ziel der positiven Beeinflussung des Teams hin zu einer Reflexion und einer Weiterentwicklung ist "die Verbesserung der Effektivität und der psychosozialen Faktoren der Teamarbeit" (Balz; Spieß, 2009, S. 153). Neben der geforderten Leistungserbringung ist demnach die soziale Komponente unter den Mitgliedern entscheidend für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Um soziale Prozesse in einer Gruppe positiv zu provozieren, können Methoden

wie "gruppendynamische und Selbsterfahrungsübungen, Moderationsmethoden, Rollen- und Planspiele, Kreativmethoden und Elemente des Verhaltenstrainings" (ebd.) angewandt werden.

Für eine erfolgreich etablierte Teamentwicklung sind mehrere Faktoren notwendig. Zum einen sind es die Bedingungen der Organisation. Darunter können personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen verstanden werden. Zum anderen ist die Beteiligung der Fachkräfte essentiell für gelingende Teamarbeit. Ohne eine Förderung durch die Einrichtungsleitung, deren Rückhalt sowie den Willen der einzelnen Mitglieder sich selbst zu verändern und die Arbeitsprozesse umzugestalten, ist eine positive Entwicklung nicht möglich.

Innerhalb der Gruppe existieren unterbewusste Rollen, welche die Teilnehmer\*innen meist aufgrund ihres Charakters, Attributs, Geschlechts, Alters und ihren biografischen Erlebnissen einnehmen. Eine weitere Lösungsmöglichkeit für interne Konflikte ist die bewusste Skizzierung und Bearbeitung dieser Rollen in einem Team.

Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass Teams als solche erfolgreich arbeiten, welche in der Lage sind neben Arbeitsergebnissen auch Fehler transparent zu kommunizieren, die Leistungen der anderen wertzuschätzen und durch die Ausbildung einer positiv, konstruktiven Konfliktkultur ein hohes Potenzial für Erfolg und Zufriedenheit unter den Beteiligten erreichen (vgl. Merten, 2015, S. 273-278).

## **5.1 Lösungsmöglichkeiten im Fallbeispiel**

Folgend werden die möglichen Lösungen für Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf das Fallbeispiel erörtert.

Zunächst wäre eine Einführung regelmäßiger Team- und Fallbesprechungen seitens des Trägers unabdingbar. In solchen könnten Supervisionen stattfinden, um die einzelnen Konflikte zwischen den Beteiligten und den grundsätzlichen, strukturellen und professionsbedingten Konflikten offenzulegen. Dafür bräuchte es jedoch das Prinzip der Offenheit und die Freiwilligkeit des gesamten Teams.

Wenn sich bereits einer/eine nicht beteiligen möchte, gefährdet dies das gesamte Vorhaben, denn wie bereits theoretisch erörtert, bedarf es des Willens jeder Fachkraft, um in einem gemeinsamen Projekt eine erfolgreiche Kooperation herzustellen.

In einer dieser Teambesprechungen sollten die vorhandenen Rollen- und Aufgabenverteilungen konstruktiv diskutiert werden. Hierfür benötigt es einen/eine Supervisor\*in als neutrale Person, die zwischen den Parteien vermitteln kann. Das Team muss das gemeinsame Ziel neu fokussieren und eine Motivation für die Erreichung dieses Zieles entwickeln. Dafür könnten Normen- und Wertvorstellungen der einzelnen Teammitglieder erfasst werden, um dann in einer wertschätzenden Diskussion Regeln für den Umgang miteinander festzulegen. Dabei bedarf es der Rücksichtnahme und des Zurückstellens des Egoismus und des Kommunizierens der persönlichen Wünsche.

Bewältigt das Team diese Aufgabe, befindet es sich in der Forming- und Stormingphase. Die Professionen sollten offen legen, welche Handlungsstrategien und Sichtweisen sie auf einen Fall besitzen, und lernen die andere Logik zu verstehen, zu akzeptieren und wertzuschätzen. Zum Festlegen der Rollen innerhalb des Teams gehört ebenfalls die Bestimmung einer Teamleitung. Es sollte eine allgemein anerkannte Persönlichkeit sein, die jedoch in ihrer Stundenanzahl ebenfalls am meisten in der Maßnahme vertreten ist und die Möglichkeit hat das Team zu leiten. Dafür sollten Anforderungen der Teammitglieder an ihre Führungskraft gesammelt und veranschaulicht werden. Nach diesen Kriterien würde die Position dann demokratisch festgelegt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass durch den offensichtlichen Machteinfluss von Herrn L. diese gewollte demokratische Entscheidung subtil beeinflusst werden und scheitern könnte.

Weiterhin ist es von Vorteil, wenn das Team sich in Bezug auf die Einrichtungsleiterin, Frau Z., Entscheidungsspielräume einfordert und diese dann nutzt. Bleibt eine Selbststeuerung des Teams aus, erschweren sich die Handlungsoptionen. Ebenfalls relevant ist ein einheitlich entwickeltes Vorgehen bei Sanktionen gegenüber den Klient\*innen. Handelt jede Profession nach ihrer

eigenen Auffassung, gehört Verärgerung unter den Teilnehmer\*innen zur Tagesordnung. Bilden die Professionen allerdings eine Einheit und unterstützen sich gegenseitig in Sanktionen und Forderungen an die Jugendlichen, werden die Fachkräfte als Team wahrgenommen. Positiv hierbei ist, dass die Klient\*innen die Teammitglieder nicht gegeneinander ausspielen können, gesetzt dem Fall, eine offene Kommunikation zwischen den Beteiligten ist gegeben.

Ein weiteres strukturelles Lösungsmerkmal ist eine räumliche Veränderung für Herrn B. und Frau S.. Entweder wäre dies in Form eines eigenen Zweiraumbüros zu realisieren oder indem beispielsweise die Lehrer\*innen der Maßnahme mit ihnen ein gemeinsames Büro beziehen. So kann eine größere Einheit im Team entstehen. Dies birgt jedoch auch das Risiko einer Abschottung des Teams der BvB gegenüber den anderen Fachkräften der Einrichtung in sich, welches für den erörterten Konflikt jedoch irrelevant ist, da eine Verbesserung der Teamkultur höhere Priorität besitzt.

Da Teambesprechungen in der Einrichtung noch nicht für notwendig erachtet wurden, Frau S. aber Herrn B. explizit darauf anspricht, offenbart sich dies als Ressource um ein Gespräch darüber zu initiieren. Frau S. könnte, da sie eine gute Beziehung zu Frau Z. pflegt, diese Kritik anbringen, um ein verändertes Denken anzustoßen.

Die Ausbilder\*innen sollten gegenüber Frau Z. ihre zeitweilige Überforderung mit Verantwortlichkeiten in mehreren Maßnahmen zum Ausdruck bringen. Auch wenn dies ein eher schwierig zu lösendes Problem ist, sollte über einen höheren Personalschlüssel in der Organisation gesprochen werden.

Allgemein werden innerhalb der Gruppe zielorientierte und gruppenorientierte Führungsfunktionen differenziert benötigt. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, eignet sich Herr B. als Bildungsbegleitung aufgrund seines Aufgabenfeldes optimal für die Wahrnehmung der zielorientierten Funktionen. Da er jedoch kaum von den Teammitgliedern akzeptiert wird, wie aus dem Beziehungsnetz entnommen werden kann, sollte die Verantwortung für das Wohl der Gruppe ein anderer übernehmen. Dabei fällt Herr G. auf, da er zum einen bereits sehr lange in der Einrichtung etabliert ist und zum anderen zu jedem Mitglied des



Teams sowie zur Einrichtungsleitung eine positive Beziehung pflegt. Da er sich ebenfalls mit Herrn B. gut versteht, könnte dies ein optimales Führungsteam ergeben. Herr G. ist damit als eine teamstärkende Ressource zu betrachten. Er pflegt ebenfalls zu Herrn L. eine gute Beziehung, sodass er zwischen den beiden informellen Parteien vermitteln kann.

Frau S. als Sozialpädagogin ist zwar prinzipiell für Probleme in Lebenslagen verantwortlich, doch für die Funktion der gruppenorientierten Aufgabenwahrnehmung nicht geeignet. Da sie sehr jung ist, wird sie nicht von jedem akzeptiert. Unterstützt wird dies durch fehlende Berufserfahrung und die geringe Anwesenheit in der Woche.

Die Reaktion von Herrn B., die Forderung nach einer Sanktion, ist prinzipiell eine relevante Lösungsmöglichkeit, jedoch müsste sie innerhalb des Teams besprochen werden, da er die Kündigung fordert. Wenn er sich mit den anderen Mitgliedern zu seinen Beobachtungen austauschen würde, könnten diese sie bestätigen oder relativieren. Je nachdem wäre ein tatsächlicher Ausschluss aus der Maßnahme realistisch. Herrn B. sollte weiterhin die Aufgabe zugeteilt werden in einem Gespräch mit dem Jugendlichen mögliche Konsequenzen für sein Handeln zu verdeutlichen.

Allgemein bedarf es einer Klärung hinsichtlich der Rollenvergabe des Ansprechpartners für Problemlagen. Frau S. und Herr L. sollten sich darüber aussprechen. Eine Regelung, wer welcher Aufgabe und in welchem Umfang bei der Aufklärung des Drogenfalls nachkommt, ist unabdingbar.

Die Realisierung von sozialpädagogischen Methoden hinsichtlich des Teams ist ebenfalls eine Option um Machtverhältnisse und Rollen für alle Mitglieder zu verdeutlichen. Dabei könnten an einem Teamtag Methoden zur Analyse der Wahrnehmungen durchgeführt werden. Beispiel hierfür wäre eine Aufgabe, in welcher sich die Teilnehmer\*innen in die Positionen und Rollen wie Macher\*in, Perfektionierer\*in und Spezialist\*in einordnen müssen, wie es der Eigenwahrnehmung entspricht. Anschließend wird über die Einnahme der Positionen diskutiert und in einer zweiten Runde durch die Gruppe entschieden, wo welche Person einzuordnen ist. Dies impliziert die Selbst- und Fremdwahrnehmung der eigenen Persönlichkeit. Auf diese Weise könnten die

Fähigkeiten der einzelnen Charaktere des Teams greifbar und nutzbar gemacht und die Empathiefähigkeit untereinander geschult werden.

Um die Führung dieses multidisziplinären Teams adäquat zu gestalten, wäre eine weitere Möglichkeit einen/eine Sozialpädagog\*in mit Führungsverantwortung einzustellen, wie es in einigen Unternehmen der Fall ist (vgl. Internationaler Bund, 2020). Dieser Person würde dann die fachliche und die Personalführung des Teams obliegen. Weiterhin kann sie in ihrer Position an der Weiterentwicklung des Konzeptes mitwirken, bei Krisen intervenieren und Frau S. als bereits eingestellte Sozialpädagogin in ihren Angeboten und Projekten unterstützen. In diesem Fall würde diese eingesetzte Führungsperson beide Komponenten, die gruppen- und zielorientierten Funktionen, in sich vereinen. Die Objektivität, welche diese Person mitbringt, könnte das Team positiv fördern und zu einem konstruktiven Miteinander führen.

Eine weitere Lösungsmöglichkeit für die Konflikte des Fallbeispiels stellt eine Veränderung im bzw. ein stärker reflektierter Führungsstil von Frau Z. dar. Würde sie als Leitung bestimmte Prinzipien, wie Teambesprechungen, einfordern oder Positionen innerhalb des Teams definieren, könnten die dann verantwortlichen Personen weitere Schritte zur Klärung schwieriger Sachverhalte initiieren. Grundsätzlich sind förderliche Komponenten Situationen, wie beispielsweise jährliche Team- und Firmenevents. Durch die Tatsache, dass die Einrichtung nur eine von vielen des Trägers ist, könnte durch derartige Aktionen das Zugehörigkeitsgefühl des Personals zum Unternehmen gestärkt werden. Frau H. erhielte dadurch ein positiveres Bild des Trägers und würde eventuell ihre Kündigung überdenken, wobei es in ihrem Fall nicht nur am Träger selbst liegt. Dennoch beleben Teamevents prinzipiell verlorene Zugehörigkeitsgefühle. Es bedarf hierbei des Willens solche Angebote zu schaffen.

Weiterhin sollten neue Mitarbeitende besser in die Gruppe eingearbeitet werden, im Idealfall durch ein langjähriges Mitglied, welches Erfahrungen und Wissen über Strukturen, Beziehungsverhältnisse und die Arbeitsaufgaben weitergeben kann. Für Frau O. wäre eine andere ausbildende Fachkraft sicherlich eine gute Unterstützung, damit sie in ihrem Umgang und Verhalten im

Team und den Jugendlichen gegenüber eine innere Stärke entwickeln kann. Allgemein bedarf das Team der fachlichen Gestaltungsmöglichkeiten sowie mehr Raum für eigenverantwortliches Denken und Handeln. Um die Rollen- und Aufgabenverteilung für jeden sichtbar zu machen, wäre ein Dienstplan im Pausenraum oder dort, wo jedes Teammitglied es einsehen kann, sinnvoll. Auf jenem Plan könnten die einzelnen Personen mit deren Aufgaben und Verantwortungsbereichen skizziert werden. Um Störungen im Alltag zu vermeiden, sollte eine Möglichkeit geschaffen werden, durch die alle Mitglieder einen Überblick über die Anwesenheit ihrer Kolleg\*innen erhalten. In dem fiktiven Team sind zwei Ausbilder jeweils zu 50% in einer Schule, um dort ihrer Arbeit nachzugehen. Um zu verhindern, dass sie von einem Teammitglied gesucht werden und niemand weiß, ob sie momentan in der Einrichtung sind oder nicht, könnte dies durch ein einfaches Zeichen, 'Bin da/Bin nicht da', gekennzeichnet werden. Frau S. sollte ihre An- oder Abwesenheit ebenfalls für alle offen kommunizieren, auch den Jugendlichen gegenüber.

Die Ausbildung einer Feedbackkultur ist in diesem multiprofessionellen Team unabdingbar. Um dies zu erlernen ist eine Supervision oder eine Weiterbildung für das gesamte Team notwendig. Das Team bedarf der selbsterstellten Regeln für den Umgang miteinander und der Visualisierung, damit jeder/jede mit diesen Normen handeln kann. Der Prozess einer Konfliktlösung umfasst einen längeren Zeitraum, da sich die Problematiken als komplex erweisen. Sie beinhalten etablierte Verhaltensweisen, Vorurteile und Arbeitsabläufe, die einer positiven Teamkultur konträr gegenüberstehen. Dennoch könnte sich durch gezielte Teammaßnahmen eine integrative Kooperation entwickeln.

## **5.2 Zusammenfassung der Konfliktentstehung und Bewältigung**

In der Konfliktanalyse wird zwischen Beziehungs-, Professions-, und Strukturkonflikten differenziert. Beziehungskonflikte befinden sich auf der zwischenmenschlichen Ebene in einem Team und können durch Antisympathie, Neid, Eifersucht oder Missverständnissen entstehen. Dazu gehören auch

unterschiedliche Machtverhältnisse. Wird die Macht missbraucht, können diese Konflikte ein Team zerstören.

Des Weiteren sind Gruppenbildungen durch verschieden ausgeprägte Interessen primär positiv, da sich Beziehungen formen, doch die Teilung des Teams in kleinere Segmente hat einen großen Nachteil. Durch die separierten Gruppen kann es passieren, dass Informationen nicht oder unzulänglich weitergegeben werden. Wenn Personen diverse Vorurteile oder negative Erlebnisse mit der Organisation, in der sie tätig sind, verbinden, kann es die Mitarbeiter\*innenbeziehungen beeinflussen. Damit entstehen mögliche heimliche Verträge innerhalb eines Teams, wodurch ein Ziel oder eine Aufgabenstellung boykottiert werden kann.

Konflikte auf der Professionsebene implizieren verschiedene Wahrnehmungen der eigenen fachlichen Ausübung. Jede Profession folgt einer gewissen Logik und versucht diese Anforderungen zu erfüllen. Dabei bleibt es nicht aus, dass in einem multidisziplinären Team mehrere unterschiedliche Meinungen und Ansichten aufeinanderstoßen. Gelingt es nicht, diese in einer wie bereits erwähnten offenen Kommunikation transparent zu bewältigen, entstehen Rollen- und Wahrnehmungskonflikte, die das Team in seiner Arbeitsausführung hemmen. Um derartige Konflikte zu lokalisieren, benötigt es ein Bewusstsein von Professionslogiken und deren Analyse. Findet dieses Verstehen durch Kommunikation, Feedback und Transparenz nicht statt, führt es, wie im Fallbeispiel, dazu, dass individuelle Verantwortlichkeiten vage bleiben. Dies wiederum verhindert funktionierende Arbeitsabläufe und provoziert negativ empfundene Beziehungen untereinander. Synergien, welche in einem multiprofessionellen Team im Idealfall entstehen und bestehen bleiben sollten, werden durch solche prägnanten Schwierigkeiten gestört. Die drei Konfliktebenen sind sehr eng miteinander verbunden und bedingen sich teils gegenseitig. Der Effekt, welchen sich die Organisation bei der Einsetzung der Teamarbeit erhoffte, bleibt aus.

Wie anhand des Fallbeispiels deutlich wurde, sind Teamsitzungen bedeutsam, da durch sie Informationen adäquat an alle Mitglieder weitergegeben und diskutiert werden können. Jedoch gehört dazu, dass gemeinsam an einer

Entwicklung der eigenen Kommunikationskultur sowie einer wertschätzenden Atmosphäre im Team gearbeitet wird. Um diese zu unterstützen, bedarf es meist einer externen beratenden Person, welche die Relevanz der unterschiedlichen Persönlichkeiten in einer Gruppe offenbart. Durch eine Erklärung von möglichen Rollen in einem Team empfinden dessen Mitglieder eventuell Erleichterung, wenn sie bemerken, dass die aktuelle Rolle nicht mit ihrem Charakter harmoniert. Dieser Prozess der Rollenklärung und Verteilung ist im allgemeinen sehr bedeutsam. Darin sind nicht nur die Rollen wie Macher\*in, Planer\*in und Spezialist\*in enthalten sondern auch die Aufgabenverteilung der einzelnen Professionen. In Bezug auf die berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme müssen Verantwortlichkeiten offensichtlich sein: Wer für Abmahnungen zuständig ist, welche Profession bei Krisen interveniert oder wieviel Entscheidungsmacht die Bildungsbegleitung besitzt. Dabei sind die Bestimmung einer Teamleitung, oder, wenn diese Position konkret fehlt, die Aufteilung in zielorientierte und gruppenorientierte Leitungsaufgaben, relevant, um beispielsweise Verantwortungsbereiche eindeutig zu artikulieren.

## **6. Fazit**

Aus den bisher diskutierten Aspekten lassen sich an dieser Stelle folgende einzelne Aussagen zu einem Gesamtfazit hinsichtlich der in der Arbeit dargelegten Problematik konstatieren:

Durch vermehrt unbesetzte Bewerbungsstellen in Unternehmen ist der Bedarf an Berufsvorbereitungen und Maßnahmen, welche Jugendliche in die Arbeitswelt integrieren, stetig angestiegen. Die jungen Menschen benötigen Unterstützungen und Hilfeleistungen bei der Ausbildung von Fähigkeiten und Kenntnissen in einem beruflichen Feld über die in der Schule vermittelten Inhalte hinaus. Dabei werden nicht nur die beruflichen sondern ebenfalls die sozialen Kompetenzen gefördert. Durch ein multiprofessionelles Team erfahren Jugendliche in einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme eine kontinuierliche Förderung und Anleitung, um ihren eigenen Lebensweg und

beruflichen Werdegang zu formen.

Dabei wird Multidisziplinarität in der Sozialen Arbeit immer bedeutender. Aufgrund der komplexen Lebenswelten und Problemlagen der Klient\*innen sind Fachkräfte stärker gefordert. Organisationen versuchen den Anforderungen gerecht zu werden, indem sie multiprofessionelle Teams in Maßnahmen und Projekten einsetzen. Der konstruktive Aspekt von dieser bestimmten Teamzusammensetzung verbirgt sich in den vielfältigen Denk- und Handlungslogiken der einzelnen Mitglieder. Indem jede Fachkraft mit einem spezifischen, geschulten Blick auf einen Fall schaut, ergibt sich ein Netz von Möglichkeiten, wie diffizile Situationen gelöst werden können. Im Hinblick auf die komplexen Problemlagen eines/einer Klient\*in scheint es, als erfordere es explizit dieser Vielfältigkeit, um den Klient\*innen überhaupt eine adäquate Hilfeleistung zur Verfügung zu stellen. Dabei erfordert es das professionelle Handeln der Fachkräfte.

Der Diskurs über Professionalität in der Sozialen Arbeit findet kontinuierlich statt. Wodurch zeichnet sich Professionalität aus, wie kann diese erlernt und im Alltag umgesetzt werden? Professionelles Handeln im Zusammenhang mit Multidisziplinarität lässt eine bestimmte Art der Kooperation sichtbar werden. Durch eine offene Kommunikations- und Konfliktkultur können diese diversen, unterschiedlichen Sichtweisen offenbar gemacht und zur Diskussion gestellt werden, denn nur durch das Bewusstsein der eigenen subjektiv eingeschränkten Wahrnehmung und der Anerkennung sowie der Zustimmung an Bedarf von anderen Sichtweisen, ist es möglich, in eine positive Teamkultur zu treten. Existiert ein transparenter, angstfreier und wertschätzender Umgang unter den Teammitgliedern, dann ist dies ein Faktor für gelingende Kooperation. Eine Ausbildung von respektvollem Feedback unter den Professionellen ist essentiell. Durch konstruktive Kritik kann der einzelne seine Handlungslogiken überdenken und gegebenenfalls anpassen. Auf diese Weise werden die Fachkräfte einer kontinuierlichen Selbstreflexion unterzogen, denn Multiprofessionalität beginnt bei der Ausbildung der eigenen Kompetenzen und der Wahrnehmung des persönlichen Rollenbildes.

Zusätzlich müssen im Team Rollen- und Aufgabenverteilungen geklärt und für

jeden ersichtlich sein. Wird dieses multidisziplinäre Team dann noch seitens seiner Organisation und der entsprechenden Führungskraft unterstützt, werden ihm Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume gewährt, kann dieses Team sehr effektiv arbeiten und zu einem Erfolgsgaranten für den Träger und seine Klient\*innen werden.

Da dies oftmals nur in einer Idealvorstellung der Fall ist, wurden die verschiedenen Ebenen, auf denen Konflikte entstehen können, erörtert. Es handelt sich um die Beziehungs-, Professions-, und strukturelle Ebene. Jeder Bereich resultiert aus unterschiedlich komplexen Situationen, Emotionen und Meinungen, sodass die Analyse einer Konfliktsituation unabdingbar ist. Ein Verstehen, woraus der auftretende Konflikt oder die spannungsreiche Situation tatsächlich resultiert, ist Voraussetzung für eine optimale Bewältigung.

Ein wichtiger Denkansatz, welcher in dieser Arbeit präsentiert wurde, ist die positive Betrachtungsweise eines Konfliktes. Es kann für ein Team sehr konstruktiv und belebend sein, wird der Konflikt entsprechend ausdifferenziert und behandelt. Wenn dies der Fall ist, kann es die Gruppe, die vielleicht in der Performingphase agiert, in eine produktive Reflexion über die eigene Handlungsweise bringen, denn ohne eine ausreichende Reflexion stagniert das Wachstum einer Gruppe. Durch Konflikte, die erfolgreich bearbeitet werden, wird eine Weiterentwicklung des Teams initiiert und garantiert.

Bei der Bewältigung von Konflikten gehört die Akzeptanz, dass ein Konflikt zunächst als solcher wahrgenommen und angesprochen wird, dazu. Hat sich in einer Organisation eine Kultur des Verschweigens und Leugnens von unangenehmen Situationen entwickelt, entstehen konstitutiv Substitutionskonflikte. Dabei ist das aktuell auftretende Problem nicht der eigentliche Grund sondern frühere und unterdrückte Spannungen, welche sich in einer entsprechenden Konfliktsituation als Kumulation entladen.

Für alle drei Ebenen können Lösungsmöglichkeiten etabliert werden. Grundsätzlich ist die Supervision bei Beziehungs- und Professionskonflikten ein entscheidender konstruktiver Gedanke. Durch die Objektivität einer externen Beratungsfachkraft können unterschwellige Konflikte offenbar gemacht werden. Allerdings bedarf es dahingehend der allgemeinen, freiwilligen Teilnahme der

Teammitglieder. Wird versucht innerhalb der Organisation derartige Problematiken zu lösen, können Gespräche unter den Beteiligten sinnvoll sein, um Missverständnisse offen zu legen.

Um jedoch aus einer Gruppe ein funktionierendes Team zu formen, sollten Maßnahmen zu Entwicklung einer solchen Einheit stattfinden, sei es über gemeinsame Aktivitäten, Feiern oder, auf struktureller Ebene, simplen Teambesprechungen. Durch die komplexen Lebenslagen, in welchen sich die Jugendlichen als Klient\*innen befinden, bedarf es der Multiprofessionalität. Ein einheitliches Vorgehen im Umgang mit den Jugendlichen ist bedeutsam, denn diese sind oftmals die eigentlich Leidtragenden. Wenn Konflikte in einem Team existieren, wirken sie sich ebenfalls auf die Klient\*innen aus. Durch verschiedene Aussagen oder Anweisungen werden die Teilnehmenden verwirrt und mit ihren Problemen allein gelassen. Wer beispielsweise die richtige Kontaktperson für sie ist, wird nicht angemessen kommuniziert. Dadurch erfahren die Klient\*innen, obwohl sie gesetzlich ein Recht darauf haben, keine umfassende Unterstützung. Die Gefahr, dass durch innere Teamkonflikte die Mitglieder abstumpfen und nicht mehr fähig sind, sich in die Lage der Klient\*innen hineinzusetzen, da die Überforderung mit Arbeitsaufgaben stetig ansteigt, ist, wie im Beispiel verdeutlicht, sehr groß. Oftmals ist dann ein Burnout der Fachkräfte zu beobachten. Wie kann in einer solche Situation professionelle Soziale Arbeit stattfinden?

Weiterführende Forschungen zu dieser Thematik wären eine explizite Auseinandersetzung mit der Etablierung des Rollenverständnisses, in Bezug auf Charaktereigenschaften (Planer\*in, Macher\*in, Koordinator\*in). Da in dieser Arbeit die Multiprofessionalität und deren Konflikte im Vordergrund standen, wurde nicht stärker auf diese Teamkomponente eingegangen. Ebenfalls sind die konkreten Auswirkungen auf die Klient\*innen ein spannendes Feld, welches näher erforscht werden kann. In dieser Masterthesis wurde jenes Problem lediglich kurz erwähnt, da primär die Mitglieder des Teams im Fokus standen. Würde dieser Frage weiterhin nachgegangen werden, ergäbe sich ebenfalls der Gedanke, wie professionell Soziale Arbeit noch sein kann, wenn viele derartige



Probleme, Hindernisse und die Verwirtschaftlichung immer mehr in den Vordergrund rücken und teils Burnouts gesamter Teams nach sich ziehen.

Persönlich gesehen befindet sich die Soziale Arbeit an einem Scheideweg, welcher teilweise schon beschritten wurde, jedoch immer wieder neu von Unternehmen in diesem Dienstleistungssektor reflektiert werden kann. Orientiert sich eine Einrichtung hinsichtlich ihrer Arbeitsweise stärker an der Integrierung von wirtschaftlichen Instrumenten, um Effektivität und Effizienz zu erzielen, so wird dadurch eine Übernahme von Sozialer Arbeit durch wirtschaftliche Prinzipien riskiert, welche den Fokus von den Klient\*innen abwenden. Diese werden dadurch zunehmend auf ein Objekt im System reduziert, zu einem substantziellen Mittel, um Finanzen zu generieren, anstatt zu Leistungsempfängern, welche der Unterstützung bedürfen. Meiner Meinung nach entsteht an dieser Stelle das Kernproblem, denn der Konkurrenzkampf zwischen Trägern, die teils nur aufgrund des Überlebens der eigenen Einrichtung in einen Bilanzkrieg ziehen, setzt den eigentlichen Ansatz von Sozialer Arbeit außer Kraft. Das Image der Organisation steht im Vordergrund, Sozialarbeiter\*innen werden mit bürokratischen Aufgaben überhäuft und am Ende zählen lediglich die Ergebnisse, deren Messbarkeit im sozialen Bereich stark zu hinterfragen ist.

Der eigentliche Grund Sozialer Arbeit war das Wegschauen von sich selbst, das Wahrnehmen von Bedürfnissen derer, die Unterstützung benötigen. Der Ursprung der Sozialen Arbeit stand in keinem Zusammenhang mit Profitsucht und zwingender Gewinnerwirtschaftung, es war ein Akt der Nächstenliebe, welche die Personen zu ihrem Handeln bewegt hat. Wieviel von dieser Menschlichkeit ist noch in den sozialen Systemen zu finden, in denen Klient\*innen reihenweise abgefertigt werden, teils lediglich nur noch Zahlen sind, eine Nummer, mit derer man die Maßnahme rechtfertigen kann, ein Objekt, welches dem Erhalt der Organisation dient?

Wird diese Sichtweise jedoch konstruktiv reflektiert und die Arbeitsweise der Träger, im Sinne eines professionellen Organisationstypus, an den Hilfeempfängern ausgerichtet, würden etliche Konflikte, die in der vorliegenden Arbeit analysiert wurden, nicht existieren und andere wiederum leichter

bewältigt werden können. Dies ermöglicht multiprofessionellen Teams dann, stärker auf das eigentliche Ziel ihrer Arbeit einzugehen, nämlich die Klient\*innen selbst. Jener Aspekt sollte der Anspruch von Sozialer Arbeit sein und weiterhin als solcher bestehen bleiben.

## 7. Literaturverzeichnis

**Balz, Hans-Jürgen; Spieß, Erika** (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Ein Lehrbuch. In: Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Hartung, Johanna (Hrsg.): Module angewandter Psychologie. (Schriftenreihe). Stuttgart: W. Kohlhammer.

**Bark, Sascha** (2012): Zur Produktivität sozialer Konflikte. Wiesbaden: Springer VS.

**Berndt, Arne** (2009): Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß für Wandel in Organisationen. In: Wüthrich, Hans A. (Hrsg.): Internationalisierung und Management. (Schriftenreihe). Wiesbaden: Gabler.

**Bettmer, Franz** (2005): Die öffentlichen Träger der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. (2. überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 431-448.

**Bundesagentur für Arbeit** (Hrsg.) (2012): Fachkonzept für berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen. ([https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok\\_ba013437.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba013437.pdf), verfügbar am 25.04.20).

**Bundesagentur für Arbeit** (Hrsg.) (2015): Leistungsbeschreibung. ([https://www.gruemel.de/Images/uploaded/Dokumente/B\\_Leistungsbeschreibung\\_BvB\\_2015.pdf](https://www.gruemel.de/Images/uploaded/Dokumente/B_Leistungsbeschreibung_BvB_2015.pdf), verfügbar am 01.06.20).

**Bundesagentur für Arbeit** (Hrsg.) (2020): Fachliche Weisungen Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB 1 bis 3 und BvB Pro). ([https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok\\_ba014609.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba014609.pdf), verfügbar am

25.04.20).

**Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung** (Hrsg.) (2020): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Monatsbericht zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. ([https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-mai-2020\\_ba146527.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-mai-2020_ba146527.pdf), verfügbar am 30.06.2020).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hrsg.) (2020): Berufsberatung, Berufsorientierung und Ausbildungsvermittlung. (<https://www.bmas.de/DE/Themen/Aus-und-Weiterbildung/Ausbildungsfoerderung/Arbeitsfoerderung-Beratung.html>, verfügbar am 19.06.20).

**Coser, Lewis A.** (2009): Theorie sozialer Konflikte. In: Lichtblau, Klaus (Hrsg.): Klassiker der Sozialwissenschaften. (Schriftenreihe). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Darius, Sonja; Hellwig, Ingolf** (2004): Zur Kooperation von Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie. Befunde und Empfehlungen aus einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt in Rheinland Pfalz. In: Fegert, Jörg M.; Schrapper, Christian (Hrsg.): Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation. Weinheim: Juventa. S. 505-516.

**Dewe, Bernd; Otto, Hans-Uwe** (2002): Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske + Budrich. S. 179-198.

**Eck, Claus Dieter** (2007): Führung - Leadership: Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung. In: Ballreich, Rudi; Fröse, Marlies W.; Piber, Hannes (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Bern: Haupt. S. 9-41.

**Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl** (2015): Einführung in die Teamarbeit. (2. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.

**Epstein, Holger** (2007): Licht und Schatten in der Organisation. In: Ballreich, Rudi; Fröse, Marlies W.; Piber, Hannes (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Bern: Haupt. S. 101-123.

**Fengler, Jörg** (1994): Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. (3. Auflage). München: J. Pfeiffer.

**Galuske, Michael** (2011): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. (9. ergänzte Auflage). Weinheim: Juventa.

**Galuske, Michael** (2013): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. In: Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): Grundlagentexte Sozialpädagogik/Sozialarbeit. (Schriftenreihe). Weinheim: Juventa.

**Gellert, Manfred; Nowak, Claus** (2014): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Limmer.

**Glasl, Friedrich** (1994): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. (4. Auflage). Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

**Heiner, Maja** (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart: W. Kohlhammer.

**Heiner, Maja** (2013): Wege zu einer integrativen Grundlagendiagnostik in der Sozialen Arbeit. In: Gahleitner, Silke B.; Glemser, Rolf; Hahn, Gernot (Hrsg.): Psychosoziale Diagnostik. Köln: Psychiatrie Verlag. S. 18-34.

**Herborth, Reinhard** (2014): Grundzüge des Sozialrechts für die Soziale Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

**Hochuli Freund, Ursula** (2015): Multiperspektivität in der Kooperation. In: Kaegi, Urs; Merten, Ueli (Hrsg.): Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit. Berlin: Barbara Budrich. S. 135-152.

**Institut für regionale Innovation und Sozialforschung e.V.** (Hrsg.) (2019): Individuelle Förderung von Schüler\_innen im Berufsorientierungsprozess. (<https://praxisberater-sachsen.de/projekt/>, verfügbar am 12.03.20).

**Internationaler Bund** (Hrsg.) (2020): Sozialpädagoge\*Sozialpädagogin mit Führungsverantwortung. (<https://www.internationaler-bund.de/ib-gruppe/stellenboerse/jobdetails/9720-304486623-00002146-294865593>, verfügbar am 27.05.20).

**Kaegi, Urs** (2015): Führung unterstützt kooperatives Verhalten. In: Kaegi, Urs; Merten, Ueli (Hrsg.): Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit. Berlin: Barbara Budrich. S. 223-244.

**Kauffeld, Simone** (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

**Kälble, Karl** (2004): Berufsgruppen- und fachübergreifende Zusammenarbeit – terminologische Klärungen. In: Kaba-Schönstein, Lotte; Kälble, Karl (Hrsg.): Interdisziplinäre Kooperation im Gesundheitswesen. Eine Herausforderung für die Ausbildung in der Medizin, der Sozialen Arbeit und der Pflege. (Ergebnisse des Forschungsprojektes MESOP). Frankfurt am Main: Mabuse Verlag. S. 29-42.

**Klug, Wolfgang; Zobrist, Patrick** (2013): Motivierte Klienten trotz Zwangskontext. Tools für die Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.

**Merten, Ueli** (2014): Situatives Führen in der Praxisausbildung. In: Roth, Claudia; Merten Ueli (Hrsg.): Praxisausbildung konkret. Praxisausbildung im Studium der Sozialen Arbeit - delegierte Verantwortung an die Praxis. Opladen: Barbara Budrich. S. 101-124.

**Merten, Ueli** (2015): Professionelle Kooperation: Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung sozialer Dienstleistungen. In: Kaegi, Urs; Merten, Ueli (Hrsg.): Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit. Berlin: Barbara Budrich. S. 21-70.

**Merten, Ueli** (2015): Intraprofessionelle Kooperation und Teamarbeit – eine Herausforderung. In: Kaegi, Urs; Merten, Ueli (Hrsg.): Kooperation kompakt. Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit. Berlin: Barbara Budrich. S. 245-283.

**Mohr, Simon** (2015): Soziale Arbeit als Profession – eine Organisationsanalyse. In: neue praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. Heft Nr. 4. S. 400-419.

**Müller, Burkhard** (2012): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. (7. überarbeitete und erweiterte Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus.

**Obrecht, Werner** (2006): Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode. In: Schmocker, Beat (Hrsg.): Liebe, Macht und Erkenntnis. Silvia Staub-Bernasconi und das Spannungsfeld Soziale Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus. S. 408-445.

**Rosenstiel, Lutz von; Spieß, Erika** (2010): Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

**Santen, Eric van; Seckinger, Mike** (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. München: DJI.

**Sanz, Andrea** (2008): Burnout als Gruppenphänomen. Ein soziologisch – gruppenspezifischer Beitrag zum Wandel der (Team-)arbeit. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung. Heft Nr. 2. S. 88-106.

**Schattenhofer, Karl** (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Scheffer, Thomas; Wolff, Stephan** (2003): Begleitende Evaluation in sozialen Einrichtungen. In: Schweppe, Cornelia (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik. Opladen: Leske + Budrich. S. 331-351.

**Schmidt, Axel** (2008): Profession, Professionalität, Professionalisierung. In: Willems, Herbert (Hrsg.): Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 835-864.

**Schwarz, Gerhard** (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. (9. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Schweitzer, Jochen** (1998): Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim und München: Juventa.

**SGB III** vom 24.03.1997 in der Fassung vom 20.05.2020 (BGBl I, S. 1055).



**Solga, Marc** (2019): Konflikte in Organisationen. In: Blickle, Gerhard; Nerdinger, Friedemann W.; Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. (4. vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer. S. 135-150.

**Voswinkel, Stephan** (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehungen. In: Adloff, Frank; Mau, Steffen (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt am Main: Campus. S. 237-256.

**Wendt, Wolf Rainer** (2013): Die transdisziplinäre Perspektive. In: Uebelhart, Beat; Zängl, Peter (Hrsg.): Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos. S.29-35.

**Zollondz, Hans-Dieter** (2016): Bruce Wayne Tuckman. In: Ketting, Michael; Pfundtner, Raimund; Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. (2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Walter de Gruyter. S. 1170-1171.

## **8. Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift