



Johannes Herwig-Lempp

# Ressourcenorientierte Teamarbeit

Systemische Praxis der kollegialen Beratung

Ein Lern- und Übungsbuch

V&R

5., voll-  
ständig über-  
arbeitete  
Auflage





Johannes Herwig-Lempp

# **Ressourcenorientierte Teamarbeit**

Systemische Praxis der kollegialen Beratung.  
Ein Lern- und Übungsbuch

Mit einem Vorwort von Ludger Kühling

5., vollständig überarbeitete Auflage

**VANDENHOECK & RUPRECHT**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2025, 2016, 2012, 2009, 2004 Vandenhoeck & Ruprecht,  
Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande;  
Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH,  
Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schönigh, Brill Fink,  
Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © emmi/Adobe Stock  
Icons und Abbildungen 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9: © Walter Precht  
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage** | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)  
E-Mail: [info@v-r.de](mailto:info@v-r.de)

ISBN 978-3-647-40048-8

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>... mehr als die Summe seiner Teile</b> .....	11
Kollegiale Beratung .....	12
Die Geschichte dieses Modells der »Teamberatung« .....	15
Begriffe .....	18
Wie dieses Buch lesen? .....	19
<b>Team und Teamarbeit</b> .....	23
Was macht eine Gruppe zum Team? .....	23
Das Team als System .....	33
Verschiedene Ebenen von Teamarbeit .....	36
Zu viel Wind ums Team? .....	42
<b>Das systemische Handwerkszeug</b> .....	45
Systemische Grundhaltungen .....	47
Systemische Theorie .....	50
Systemische Methoden .....	55
Das Team und der systemische Ansatz .....	63
Was heißt hier »systemisch«? .....	65
<b>Der systemische Blick in der Teamberatung</b> .....	67
<b>Teamberatung</b> .....	73
Der Ablauf einer Teamberatung .....	73
Methoden I: Gehirnjogging .....	88
Methoden II: Perspektivenerweiterung .....	105
Methoden III: Fragen – Berichten – Informieren .....	128
Methoden IV: Erfolge auswerten .....	141
Methoden V: stellen, spielen und bewegen .....	152
Methoden VI: das Reflektierende Team .....	163
Methoden VII: weitere Modelle kollegialer Beratung .....	170

Methoden VIII: Selbstberatung .....	178
Wie funktioniert Teamberatung? .....	185
Die Grenzen von Teamberatung .....	189
<b>Teamorganisation</b> .....	193
Die Gestaltung von Teamsitzungen .....	194
<b>Teamentwicklung</b> .....	227
Wie können wir unsere Teamarbeit verändern? .....	228
Selbstverständnis .....	231
Konflikte im Team .....	234
<b>Systemische Tröstungen fürs Team</b> .....	259
<b>Dank und Kontakt</b> .....	261
<b>Literatur</b> .....	263
 <b>Arbeitsblätter</b> .....	269
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	321
 <b>Downloadmaterial</b> .....	324

## Vorwort

Ludger Kühling

Vielleicht war alles ganz anders. Wenn wir uns an vergangene Arbeitskontexte erinnern, erfinden wir Geschichten, und vielleicht verfestigen sich diese beim wiederholten Erzählen. Geschichten konstruieren subjektive Wahrheiten, sie sind mehr oder weniger plausibel. Mit ihnen ordnen wir unsere Gedanken und vielleicht schaffen sie sogar ein Gefühl von professioneller Heimat.

In der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SpFh) waren wir ein multiprofessionelles Team. Anders formuliert: ein bunter Haufen. Im Alltag waren wir Einzelkämpfer\*innen. Wir begleiteten Familien in ihrem häuslichen Kontext, spielten mit Kindern UNO und mit Jugendlichen Billard. Wir berieten Eltern, wie sie ein wenig anders mit fordernden Lehrer\*innen umgehen konnten, wie sie mit mehr Lust ihre nicht immer einfachen Kinder ins Bett bringen können. Es waren »unsere« Familien. Wir wollten sie verstehen, ihnen gerecht werden und sie unterstützen, ihre Ziele zu erreichen und ein zufriedenes Leben zu leben. Als sozialpädagogische Familienhelfer\*innen trafen wir uns einmal die Woche zur Teamsitzung, alle zwei Wochen zur Kollegialen Fallberatung und alle vier Wochen zur Supervision.

Unsere Kollegialen Fallberatungen wirkten ein wenig als ressourcenorientierte Selbsthypnose. Wir waren mehr oder weniger beseelt vom Glauben an die Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten unserer Klient\*innen, die wir immer öfter Kund\*innen nannten. Wir glaubten daran, sie durch unser wertschätzendes Empowern zu befähigen, ihre Ziele zu erreichen. In diesen Haltungen bestätigten wir uns gegenseitig.

Wir nutzten unsere Treffen als Selbstprofessionalisierungsprogramm, wir übten uns in methodischem Vorgehen und der eigenen Haltungsschulung. Kollegiale Beratung war ein Experimentierraum, wir entwickelten neue Methoden für die Arbeit mit Familien und die Fallberatung. Ganz nebenher trainierten wir dabei unsere Beratungskompetenzen. Wir befolgten selbst vereinbarte Regeln, wiesen uns gegenseitig auf genaues methodisches Arbeiten hin. Ich erinnere ein Klima wohlwollender Ermunterung mit ein wenig Strenge. Wir erlebten

uns bei aller Unterschiedlichkeit in der Beratung der Kolleg\*innen als kompetent. Unterschiede, die vielleicht auch Konflikte hätten schaffen können, wurden relativiert. Bei der kollegialen Beratung traten die Unterschiede als Ressourcen hervor.

»Machen ist wie Wollen – nur krasser« – so ein Sponti-Spruch. Für mich ist dies ein Leitsatz des Buches. Johannes Herwig-Lempp habe ich als einen ressourcenorientierten Ermunterer, freudig-zuversichtlichen Mutmacher, spielerischen Experimentierer, theoretisch offenen Andersdenker, kreativen Entwickler und überzeugten Ausprobierer erlebt – eben als jemanden, der weiß, dass Machen ab und zu hilfreicher sein kann als Wollen.

Das Buch richtet sich an alle Menschen, die sich für Teamarbeit und kollegiale Beratung interessieren. Auch für Supervisor\*innen sowie Teamentwickler\*innen ist das Buch eine Fundgrube. Es bietet viele Methoden, Denkanregungen und etwas andere Ideen für die Kontexte Teamentwicklung, Konfliktklärung, Projekt- und Konzeptentwicklung. Die gelebte Praxis der kollegialen Beratung wirkt für mich so nachhaltig wie viele explizit als Teamentwicklung angelegte Entwicklungsprozesse. Das Modell der Kollegialen Teamberatung ist Teamentwicklung im Stillen. Mitarbeiter\*innen erleben sich als kompetent in der Beratung der »Fälle« anderer, gemeinschaftlich wird erlebt, wie Unterschiedlichkeit zur perspektivenerweiternden Ressource avanciert.

Gemäß dem Leitsatz »Nichts ist praktischer als eine gute Theorie« vertritt Herwig-Lempp ein Konzept Kollegialer Beratung, das von vielen unterschiedlichen theoretischen Annahmen lebt. Diese regen an – wenn wir bereit sind –, uns inspirieren zu lassen.

»Ein gutes Team in der kleinen heißen Küchenwelt war wie eine selbst gewählte Familie, in der alle auf derselben Stufe standen und jeder, in seiner Vergangenheit oder in seinem Charakter, irgendwelche Absonderlichkeiten verbarg und noch im schweißtreibenden Miteinander seine Privatsphäre und Autonomie genoss: Das liebte sie.« (Jonathan Franzen, s. S. 23). Viele solcher treffsicher ausgewählten Zitate finden sich zu Beginn einiger Kapitel, genauso wie Übungsideen für das experimentelle Ausprobieren, prägnant formulierte Leitsätze und Theorieinputs, eine umfängliche Literaturliste und ein großer Fundus an Arbeitsblättern.

Das Buch ist eine Schatztruhe: Strukturideen für den Aufbau von kollegialen Beratungen, verständliche Ausflüge in Denkmodelle, Ideen für die selbstorganisierte Teamentwicklung, methodische Vorgehensweisen, rezipierte Konzepte und Angebote, die eigene Haltung zu schulen. Es kann daher auch als Nachschlagewerk genutzt werden – für mich ist es eine Art Bibel der kollegialen Beratung.

Das Buch ist eine überarbeitete Fassung der ersten Ausgabe. Ganz wunderbar sind einige neue Kapitel, insbesondere die über das »Professionelle Lästern« und das »kollegiale Zirkeltraining«.

Wenn Sie als neue\*r Mitarbeiter\*in in einem Team arbeiten, das dieses Modell der kollegialen Beratung praktiziert, werden Sie sich mit der Frage beschäftigen, ob Sie wirklich noch eine systemische Weiterqualifizierungsmaßnahme brauchen – im Rückblick darf ich sagen, dass die Arbeit im damaligen Team der SpFh ebenso zu meiner Professionalisierung beigetragen hat wie der Besuch von Weiterbildungen bei verschiedenen Instituten. Herwig-Lempp selbst relativiert: »Selbstverständlich ist Teambberatung kein Allheilmittel für ratlose Profis und auch kein Allzweckwerkzeug für jede Lebenslage« (s. S. 189).

Mit dem Schreiben dieses Vorworts durfte ich noch einmal in eine für mich bedeutsame Vergangenheit eintauchen. Ihnen wünsche ich ein für die Zukunft anregendes Lesevergnügen.

Ludger Kühling  
Januar 2024



## ... mehr als die Summe seiner Teile

Teamarbeit steht nach wie vor hoch im Kurs – in der Sozialen Arbeit mit ihren vielfältigsten Arbeits- und Berufsfeldern ebenso wie in anderen Dienstleistungsbereichen und in der Produktion. Von Teamarbeit erhofft man sich, wenn nicht gleich Wunder, so doch häufig außergewöhnlich viel, nach dem Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Durch die Zusammenarbeit sollen Synergieeffekte erzielt werden. Teamarbeit zielt auf die bestmögliche Nutzung der Ressourcen aller Teammitglieder ab und soll selbst wieder eine Ressource sein, auf die die Einrichtung oder die Firma beim Erreichen ihrer Betriebsziele zurückgreifen und vertrauen kann.

Systemisch betrachtet steht außer Zweifel, dass jedes einzelne Teammitglied über eine Vielzahl von Ressourcen verfügt: Das sind zunächst die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten, die die Einzelne mit ihrer Ausbildung erworben und die sie in ihrer praktischen Berufstätigkeit erweitert und ergänzt hat. Je nach Beruf, aber innerhalb der Berufe auch nach Ausbildungsort, Qualität der Lehrenden oder individuellen Schwerpunkten, bestehen die unterschiedlichsten Kompetenzen. In jeder einzelnen Situation im Berufsalltag kommen neue Erfahrungen hinzu, die die professionelle Persönlichkeit mitgestalten. Zu diesen Ressourcen zählt auch die »nichtberufliche Lebenserfahrung«: All unsere Erlebnisse und Erfahrungen haben Einfluss darauf, wie wir unsere Umwelt sehen und erleben, welche Möglichkeiten und Optionen uns aktuell zur Verfügung stehen und welche uns tatsächlich einfallen, wenn wir nach ihnen suchen. Im Gespräch mit einer noch nicht fließend Deutsch sprechenden türkischen Klientin fällt uns womöglich ein, wie es uns erging, als wir in Frankreich plötzlich das Gefühl hatten, uns nicht mehr verständigen zu können. Eine kinderlose Sozialarbeiterin wird im Gespräch mit Eltern über deren pubertierenden Sohn andere Erinnerungen, Gefühle und folglich Konzepte haben als ihre Kollegin, die bereits zwei erwachsene Töchter hat. Eine Psychologin in der ambulanten Altenarbeit kann womöglich immer wieder ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus der früheren Arbeit auf einer psychiatrischen Station nutzen sowie für ihre Kolleginnen nutzbar machen. Und

in derselben Einrichtung, im selben Team kann eine junge Praktikantin gerade aufgrund ihrer mangelnden Berufs- und Lebenserfahrung und der daraus resultierenden, zunächst vielleicht naiv anmutenden Fragen (»Warum macht ihr das so? Könnte man da nicht vielleicht auch anders dran gehen?«) einen entscheidenden Impuls für die weitere Arbeit geben. Fast scheint es ein wenig beliebig zu sein, alle Mitglieder des Teams, so unterschiedlich sie aufgrund ihrer Qualifikation und Lebenserfahrung auch sind, als Ressourcen nutzen zu wollen.

## Kollegiale Beratung

Die entscheidende Frage ist, wie diese Ressourcen der unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen möglichst optimal erschlossen und für das Team zugänglich gemacht werden können. Eine zentrale Möglichkeit dazu ist die der kollegialen Beratung.

Mit »kollegialer Beratung« ist eine wechselseitige Reflexion unter Kolleginnen mit dem Ziel, Anregungen für die berufliche Praxis zu erhalten, gemeint. »Kollegiale Beratung« ist in der Regel freiwillig und findet auf gleichberechtigter Ebene statt. Allerdings kann sich dieses Vorgehen sehr unterschiedlich gestalten und verschiedene Menschen verstehen möglicherweise Unterschiedliches darunter, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.



- Ein Team im Jugendamt trifft sich einmal wöchentlich und bespricht die »Fälle« der Kolleginnen: teils, um sich gegenseitig zu informieren, teils, um sich Rat und Unterstützung für bestimmte schwierige Situationen und Entscheidungen zu holen, teils um gemeinsam über die Bewilligung bestimmter Leistungen zu entscheiden (was von der Leitung so angeordnet ist: Das Team als Ganzes hat zu entscheiden).
- Die Mitarbeiterinnen einer kinder- und jugendpsychiatrischen Station (Ärztin, Psychologin, Erzieherinnen, Krankenpflegerinnen, Sozialarbeiterin) haben mittags jeweils für eine halbe Stunde Übergabe, bei der sie sich gegenseitig über den aktuellen Stand informieren und sich absprechen, wie sie mit den momentan besonders auffälligen Patientinnen verfahren wollen.
- Zwei Streetworkerinnen verabreden sich zu einer Pause an einem Kaffeeautomaten, sie klagen über die aktuelle Arbeitsüberlastung, nehmen Anteil an den Belastungen der anderen und trösten sich gegenseitig.
- Eine Altenpflegerin schildert abends daheim ihrer Frau, die als Ärztin in einer anderen Seniorinneneinrichtung arbeitet, den Gesundheitszustand

einer von ihr betreuten Klientin und fragt sie um Rat. Ihre Frau stellt einige Fragen und entwickelt Vorschläge.

- Die Mitarbeiterinnen einer Sozialpädagogischen Tagesgruppe treffen sich wöchentlich für zweieinhalb Stunden und regeln zunächst Organisatorisches und Dienstrechtliches. Wenn dann noch Zeit bleibt, sprechen sie über die Kinder in ihrer Gruppe und was sie mit ihnen in nächster Zeit vorhaben – oder sie planen den nächsten Elternabend.
- Eine Therapeutin ruft eine Kollegin an und bittet sie, sich für ein paar Minuten einen bestimmten Fall anzuhören und ihr ihre Meinung dazu mitzuteilen.
- Eine Gruppe aus zwei Sozialarbeiterinnen, einer Ärztin, einer freischaffenden Therapeutin, einer Erzieherin und einer Supervisorin, alle an unterschiedlichen Arbeitsstellen tätig, hat bei einer Weiterbildung verabredet, sich einmal monatlich für drei Stunden abwechselnd bei einer von ihnen zu Hause zu treffen, um sich gegenseitig kollegial zu Fragen aus der Arbeit zu beraten.
- Eine Gruppe von fünf Studentinnen der Sozialen Arbeit trifft sich während ihres Praktikums regelmäßig alle vier bis sechs Wochen, um sich über ihre Erfahrungen in der Praxis, Probleme, Ängste, aber auch ihre Erfolge auszutauschen.

Kollegiale Beratung gibt es in der psychosozialen Arbeit an vielen Stellen: Sie kann am Arbeitsplatz stattfinden oder außerhalb, in der Freizeit oder im privaten Rahmen. Sie kann offiziell Bestandteil der Arbeit sein – zu bestimmten Zeiten ist es vorgesehen, sich zu besprechen und gegenseitig zu beraten – oder sie kann informell, zwischen Tür und Angel, in der Kaffeepause oder am Telefon praktiziert werden. Sobald sie institutionalisiert ist, findet sie in der Regel wöchentlich oder vierzehntägig im Rahmen von Teamsitzungen statt. Ebenso kann sie aber auch als »Gruppenberatung« durchgeführt werden: Aus mehreren Teams oder Abteilungen treffen sich jeweils ein bis zwei Mitarbeiterinnen, um sich gegenseitig kollegial zu beraten.

Für kollegiale Beratung gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Bezeichnungen, die von Team zu Team und von Einrichtung zu Einrichtung variieren: Teambesprechung, Fallberatung, Fallbesprechung, Intervision, Peer-Supervision, kollegiale Supervision und andere. Dieser Vielfalt entspricht auch eine Reihe unterschiedlicher Konzepte, die für die Gestaltung dieser Beratungen entwickelt wurden (vgl. Holtz u. Thiel 1996; Haug-Benin 1998; Fallner u. Gräßlin 2001; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. 2002; Franz u. Kopp 2010; Lippmann 2013; Schulz von Thun 2006; Hendriksen 2011; Brink-

mann 2013; Schlee 2019; Schmid et al. 2019; Kühl u. Schäfer 2020; Tietze 2021). König und Schattenhofer (2021, S. 53) weisen allerdings darauf hin, dass es dabei meistens auf ein Grundmuster hinauslaufe:

1. Kurzdarstellung des Anliegens
2. Erzählung durch die »Falleinbringerin«
3. Nachfragen durch die anderen Teammitglieder bzw. Schilderung ihrer Eindrücke
4. Finden/Entwickeln von Handlungsmöglichkeiten
5. Abschluss durch Zusammenfassen der neuen Ideen bzw. Ergebnisformulierung

Der Sinn und Zweck eines solchen Vorgehens »liegt darin, in einzelnen Schritten die Alltagskommunikation in eine Problemlösekommunikation umzuwandeln« (König u. Schattenhofer 2021, S. 53). Die Ideen und Handlungsvorschläge werden nicht unmittelbar präsentiert, sondern man bemüht sich zuvor, neue Perspektiven zu entwickeln.

Zu wenig beachtet wird allerdings häufig, dass es sich bei kollegialer Beratung selbst um eine Form von Beratung handelt. Daher kann man sich daran erinnern, bereits über Beratungskonzepte zu verfügen, die man in der eigenen Arbeit mit Klientinnen bereits anwendet. Zu selten kommt man m. E. auf die Idee, diese Konzepte auch auf die kollegiale Beratung zu übertragen. Ein wesentliches Kennzeichen von »Beratung« ist für mich, dass sie vor einer Entscheidung, durch wen auch immer, stattfindet, und insofern auch hiervon getrennt betrachtet werden kann. So wie wir – zumindest aus einer systemischen Haltung heraus – nicht für unsere Klientinnen entscheiden, sondern ihnen diese Wahl überlassen, so geht es auch bei der kollegialen Beratung darum, dass die Kolleginnen zwar eine Beratung erhalten, letztlich aber selbst entscheiden, welche Option sie wählen. Wenn hier das Modell der Teambesprechung präsentiert wird, so bezieht es sich immer auf Beratung: Die Unterscheidung zwischen Beratung und Entscheidung (»Beraten wir dich jetzt oder wollen wir Einfluss nehmen auf deine Entscheidung?«) halte ich für wesentlich und grundsätzlich. Sie sollte bei Bedarf ausdrücklich vorab geklärt werden, bevor man in einen Beratungsprozess geht. In einem separaten Kapitel werden später Möglichkeiten vorgestellt, wie Teams zu Entscheidungen kommen können, wenn sie sie zu fällen haben.

Das Team ist der Ort, an dem die Einzelressourcen von Mitarbeiterinnen zusammengeführt, gebündelt und sowohl für den Arbeitsprozess der Einzelnen als auch für das gemeinsame »Produkt«, die gemeinsame Aufgabe genutzt werden können. Es erscheint nur logisch und als Ausdruck der Synergieeffekte von Teams: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Wenn ein Team

gut zusammenarbeitet, dann kann es in Bezug auf die ihm gestellten Aufgaben wesentlich mehr leisten, als wenn seine Mitglieder jeweils für sich allein an der Aufgabe arbeiten. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass auch der Umkehrschluss gilt: Die Einzelne ist nicht nur ein Teil der Summe – jedes Mitglied eines Teams ist immer auch viel mehr als nur das Mitglied des Teams. Jede hat ihr eigenes Leben, ihre Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten – diese, ihre Besonderheiten und ihre Eigenheiten, der für sie eigene Blickwinkel und die ihr eigenen Gedanken, machen sie als Teammitglied wertvoll.

Teamarbeit gilt als bedeutsam und wird sehr wichtig genommen, weil man davon ausgeht, dass das Team bessere Leistungen vollbringen kann als eine Einzelne. Hierfür bringt die Einzelne ihre Ressourcen in das Team ein und trägt auf diese Weise zu dessen Leistung bei. Andererseits wird sie diesen Beitrag umso besser erbringen können, je mehr sie die Unterstützung des Teams hat. Ein Team ist so stark wie seine Mitglieder – und je besser ein Team seine Mitglieder stärken kann, umso besser werden deren Beiträge zur Gesamtleistung des Teams sein.

Mit diesem Buch will ich in erster Linie das Modell der »Teamberatung« vorstellen. Es handelt sich um eine Form der kollegialen Beratung innerhalb eines Teams, die keine ausgebildete Supervisorin oder auch nur »Teamberaterin« voraussetzt, da sie auf der aktiven Beteiligung und der Nutzung der Ressourcen aller beteiligten Teammitglieder beruht. Dieses Modell haben wir im Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Landkreis Böblingen Anfang der neunziger Jahre gemeinsam entwickelt. Wir haben damit experimentiert und gearbeitet und es anschließend auf zahlreichen Fortbildungen sowie mit verschiedenen Teams in Supervisionen immer wieder verändert und weiterentwickelt.

## Die Geschichte dieses Modells der »Teamberatung«

Zu diesem Konzept kam es, als uns in unserem Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe auffiel, dass wir zwar in der Arbeit mit unseren Klientinnen, jedenfalls nach unserer eigenen Einschätzung, überaus ressourcenorientiert, methodenreich, auftrags- und zielorientiert sowie gut strukturiert arbeiteten, sich dies jedoch von unseren Teamsitzungen keinesfalls behaupten ließ. So hatten wir zwar jede Woche eine sehr lange Teamsitzung, doch war diese ziemlich unbeliebt. In der Regel verbrauchten wir sehr viel Zeit damit, grundsätzliche und organisatorische Dinge zu besprechen – und hatten dann gegen Ende nur noch wenig Zeit zur Verfügung, um die »eentlichen« Themen, die sogenannten Fälle, unsere Arbeit mit den Familien zu besprechen. Kriterium war dann fast immer, dass es sich um »den schwierigsten Fall« handelte, der

somit auch meist so viel Zeit benötigte, dass die anderen Anliegen nicht mehr zur Sprache kamen. Dabei stellte die betroffene Kollegin die Situation immer sehr ausführlich dar, es folgte eine lange Reihe von Nachfragen, bereits gemischt mit Ratschlägen und Berichten eigener Erfahrungen, bis sich dann eine ausführliche Diskussion über die bestmögliche Lösung anschloss. Das Ende war häufig dadurch festgelegt, dass alle wieder zurück zu ihrer »eigentlichen« Arbeit in »ihre Familien« mussten.

Als wir uns über diese Gestaltung unserer Teamsitzung verständigten, fiel uns auf, wie weit wir von unseren eigenen Ansprüchen an eine gute Beratung, soweit sie jedenfalls Klientinnen betraf, entfernt waren. Fast alle von uns verfügten neben ihrer Grundausbildung (meist als Sozialarbeiterin oder Sozialpädagogin) über weitere Zusatzausbildungen in Beratung, häufig mit einem systemischen Ansatz. Alle von uns hatten gelernt, Gespräche mit Klientinnen zu strukturieren und methodisch vielfältig zu gestalten. Wir legten großen Wert darauf, die Ressourcen aller Beteiligten herauszuarbeiten und für mögliche Lösungsansätze zu nutzen, so wie wir uns auch bemühten, die Lösungsideen der von uns begleiteten Familien zu entdecken und aufzugreifen. Wir wollten uns an den Aufträgen unserer Klientinnen und an ihren eigenen Zielen orientieren und entwickelten Ideen und Methoden dafür, wie wir unseren Respekt gegenüber unseren Klientinnen optimal entwickeln konnten. Aber in unseren Teamsitzungen fehlte vieles davon.

Erst allmählich erkannten wir, dass wir unser gesammeltes Fachwissen auch für die Teamsitzungen nutzen konnten, dass es sich bei einer kollegialen Beratung um eine Beratung handelte, womit sich die Option eröffnete, das, was wir in der Zusammenarbeit mit unseren Klientinnen an Handwerkszeug verwendeten, auch in der kollegialen Beratung auszuprobieren und umzusetzen. Wir begannen mit einigen einfachen strukturellen Veränderungen. So stellten wir zunächst die Fallbeispiele aus der Praxis an den Beginn unserer Teamsitzungen. Indem wir sie für die erste Hälfte der Teamsitzung vorsahen, verhinderten wir, dass sie – obwohl wir sie als besonders wichtig ansahen – zeitlich zu kurz kamen. Dann führten wir die wechselnde Gesprächsführung ein: Zum Ende einer Sitzung wurde festgelegt, wer die nächste Sitzung zu leiten hatte. Das bis dahin sehr ausführlich gehaltene Protokoll, das allerdings niemand mehr las, wurde daraufhin überprüft, was unbedingt enthalten sein sollte – und ebenfalls von den Teammitgliedern im Wechsel geschrieben. Die Getränke wurden bereits vor der Sitzung vorbereitet – und eine verbindliche Pause zur Halbzeit eingeführt. Und auch, wenn diese Veränderungen zunächst nur organisatorischer Art waren und noch keinen Einfluss auf die Form der Beratung hatten, führten sie doch bereits zu einer spürbaren Verbesserung der Teamsitzungen.

Dies machte sich dann unmittelbar bei der Fallbesprechung bemerkbar, die wir nach kurzer Zeit in »Teamberatung« umbenannten: zum einen, weil wir eigentlich von Menschen (also uns und unseren Klientinnen), nicht von »Fällen« sprechen wollten, zum anderen, um die Veränderungen durch neue Begriffe zum Ausdruck zu bringen und sie dadurch für uns zu sichern. Nachdem wir uns gemeinsam darauf verständigt hatten, neue Strukturen und neue Methoden in der kollegialen Beratung einsetzen zu wollen, hatte die jeweilige Gesprächsleitung damit auch das Mandat und die Erlaubnis, diese einzufordern.

Eine der ersten Neuerungen war, dass wir zum Einstieg der kollegialen Beratung die Kollegin baten, ihre Frage zu formulieren – und erst dann die Situation zu schildern. Dies half sowohl ihr als auch uns, uns besser zu fokussieren. Anschließend sollte sie ihr Anliegen eher kurz beschreiben und sich auf die wichtigsten Informationen beschränken. Die Kolleginnen wurden aufgefordert, einige wenige Nachfragen zu stellen, bevor die Beratung erfolgte. Und schließlich wurde die Zeit für die Behandlung der Anliegen von vornherein festgelegt (und damit begrenzt). Die eigentliche Beratung erfolgte mithilfe einfacher systemischer (oder auch anderer) Methoden: Hypothesenbildung, zirkuläre Fragen, Kommentare, gute Ratschläge, Vorschläge zur Verschlimmerung ...

Die Erfolge, die wir mit unserer neuen Teamberatung für uns selbst und für unsere Arbeit erlebten, bestätigten uns. Zwar wurden auch bei dieser neuen Form der kollegialen Beratung die Probleme und Anliegen der Vortragenden Kolleginnen keineswegs immer gelöst (wie vorher im Übrigen auch nicht), aber sie (und auch die Ratsuchenden und Beratenden) waren nun meistens »gelockert«. Unser Hauptanliegen war erreicht: Neue Sichtweisen wurden für die ratsuchende Kollegin erkennbar. Zudem kamen in einer Sitzung mehrere Teammitglieder zum Zug, die Sitzungen waren abwechslungsreicher, anregender, auch unterhaltsamer und sogar zuweilen mit Spaß verbunden. Wir experimentierten weiter, indem wir Methoden aus unserer Beratung auf die Teamberatung übertrugen, abwandelten oder neue erfanden.

Mit einer Reihe von Kolleginnen, darunter vor allem Ute Große-Freese (später Fernis), Ludger Kühling, Cornelia Münch und Annette Glück, stellte ich in der Folge dieses Modell auf Fortbildungsseminaren vor. Sie waren, ebenso wie die Mitglieder des damaligen Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe Böblingen (1990 bis 1998), entscheidend an der Entwicklung dieses Modells beteiligt. Darüber hinaus verwendete ich dieses Modell in Supervisionen und Organisationsberatungen und stellte es dort zuweilen als solches vor. Viele Teams griffen diese Ideen interessiert auf: Kollegialer Beratung wird zwar generell in der Sozialen Arbeit ein hoher Stellenwert zugemessen, dennoch bestehen

häufig nur geringe Vorstellungen darüber, wie diese kollegiale Beratung sinnvoll gestaltet werden kann.

## Begriffe

Sprache dient zur Beschreibung von Wirklichkeit, aber sie bildet sie nicht nur ab, sondern sie unterstützt uns auch bei ihrer Konstruktion: Je nachdem, welche Begriffe wir verwenden (und welche Bedeutung wir ihnen geben), nehmen wir auch die Wirklichkeit unterschiedlich wahr. So macht es m. E. einen Unterschied, ob ich von »Fällen« spreche oder von »Anliegen« oder »Praxisbeispielen«. Oder ob ich in der Jugendhilfe »Maßnahmen« ergreife oder »Angebote« unterbreite und »Leistungen« erbringe. Insofern möchte ich an dieser Stelle auf die beiden Begriffe »Modell« und »Teamberatung« kurz näher eingehen.

Die Bezeichnung »Modell« soll deutlich machen, dass es sich keineswegs um eine geschlossene Form kollegialer Beratung handelt, die man richtig oder falsch gestalten könnte. Wenn ich die Methoden in diesem Buch vorstelle, so geschieht dies zwar in einer Sprache von Vorschriften: »Man soll ...«, »sie muss ...«, »sie darf nicht ...«. Mir geht es jedoch lediglich um eine genaue Beschreibung dessen, was sich für mich und die Teams, mit denen ich gearbeitet habe, bewährt hat. Es heißt nicht, dass man es nicht auch ein wenig oder gar völlig anders machen könnte. Allerdings gilt für diese Methoden unter Umständen auch, was für eine Geige oder eine Gitarre gilt: Es empfiehlt sich, ein Musikinstrument erst einmal nach den Regeln der Kunst zu erlernen und einigermaßen zu beherrschen, bevor man beginnt, darauf und damit zu improvisieren.

An und aus Modellen können sich immer neue Entwicklungen ergeben. Modelle regen zum Weiterdenken und zum Weitererfinden an. Meine Absicht ist es, dafür Anstöße zu geben, und ich wünsche Ihnen, selbst neue Ideen und Formen kollegialer Beratung zu entwickeln.

Die zweite Bemerkung betrifft den Begriff »Teamberatung«. Manchmal wird im sozialen Feld unter »Teamberatung« auch eine externe Beratung (ähnlich der Supervision), eine Teamentwicklungsmaßnahme oder eine durch Vorgesetzte geleitete Fallbesprechung verstanden. Da der Begriff nicht geschützt ist, er sich in unserem Team und unseren Fortbildungen eingebürgert hat und er m. E. die Sache sehr gut trifft, behalte ich ihn hier dennoch bei.

Unter *Teamberatung* verstehe ich folglich die fachliche, kollegiale Beratung, die sich sowohl auf Einzelfälle als auch auf Themen und Anliegen beziehen kann, mit denen sich das ganze Team befasst: Was kann ich bei der nächsten Begegnung mit Frau C. anders, besser machen? Welche Möglichkeiten habe

ich, die Entwicklung von M. zu fördern? Wie sollen wir unsere nächste Freizeit gestalten? Wie wollen wir unsere Evaluation vornehmen? Welche Veränderungen an unserer Konzeption planen wir? – Im Gegensatz dazu ist in diesem Buch von *Dienstbesprechungen* die Rede, wenn es um Informationen und Austausch, unabhängig von Beratung geht: Wenn gerade nicht die Kompetenz und das Wissen jeder Einzelnen gefragt sind, sondern es mehr um Mitteilungen und allgemeine Absprachen geht. Vielleicht lässt sich diese Unterscheidung zwischen Teamberatung und Dienstbesprechung nicht generell vornehmen, sondern wird von Team zu Team getroffen.

Da es gerade um Sprache geht: Auch beim Gendern gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Da ich selbst für gelebte Vielfalt und Offenheit bin, hätte ich in diesem Buch gern viele unterschiedliche Formen durcheinander verwendet – Maskulinum, Femininum, Doppelpunkte, Sternchen, Binnen-I, Unterstriche etc. Der Verlag war damit – aus Gründen der Lesbarkeit – in dieser Mischung nicht einverstanden. Mein Kompromiss besteht jetzt darin, dass ich je nach Kapitel abwechselnd das Femininum und Maskulinum als generische Benennung verwende – und wenn Sie das ein wenig irritieren sollte, ist das nicht ganz unbeabsichtigt.

## Wie dieses Buch lesen?

Im Zentrum dieses Buches stehen die Methoden der Teamberatung, einem Modell der systemisch orientierten kollegialen Beratung. Vorangestellt sind ein eher theoretisches Kapitel zur Teamarbeit und eine Darstellung der Grundlagen des systemischen Arbeitens. Im Anschluss an die ausführliche Darstellung möglicher Abläufe und Methoden der Teamberatung folgt ein Kapitel über die Organisation von Teambesprechungen und Teamsitzungen: Was hat sich hier als hilfreich und nützlich erwiesen? Und schließlich wird die Frage der »Teamentwicklung« aufgegriffen: Wie können Teams vorgehen, wenn sie sich und ihre Zusammenarbeit verändern wollen?

Dieses Buch will Teams und Einzelnen innerhalb von Teams Ideen und Anregungen dafür geben, wie sie, ausgehend von dem hier vorgestellten Modell der Teamberatung, neue Formen der kollegialen Beratung anwenden und entwickeln können. Es soll Möglichkeiten aufzeigen, wie man solche Veränderungen angehen kann – und es soll im besten Fall Mut und Lust machen, damit zu experimentieren und die ersten Schritte zu unternehmen. Teamberatung ist kein Mysterium und es bedarf auch keiner langjährigen, zeit- und kostenintensiven Weiterbildung, die hier vorgestellten Ideen auszuprobieren.

Auch wenn mein Ausgangspunkt ein Team der Sozialpädagogischen Familienhilfe ist, eignet sich die hier vorgestellte Teamberatung nicht nur für Teams in der Jugendhilfe oder Sozialarbeit. Meine Erfahrungen als Supervisorin, Fortbildnerin und Organisationsberaterin haben gezeigt, dass sich diese Methoden für die unterschiedlichsten Teams aus allen möglichen Berufsbereichen eignen. Sie bieten sich zudem für Gruppen an, die sich nur zum Zweck der gegenseitigen kollegialen Beratung treffen.

Vielleicht gelingt es Ihnen zu sehen und zu erleben, dass kollegiale Teamberatung ein wesentlicher Bestandteil von qualifizierter und qualitätsbewusster Sozialer Arbeit ist. Sie trägt ebenso wie Fortbildung und Supervision dazu bei, professionelles Handeln weiterzuentwickeln und uns als Profis in Bewegung zu halten. Wenn wir dies erkennen, können wir die kollegiale Beratung als Trainingsfeld für unsere Arbeit mit Klientinnen nutzen und umgekehrt unsere Erfahrungen aus der Arbeit mit Klientinnen für die kollegiale Beratung nutzbar machen.

Unter Umständen vermittelt ein ganzes Buch zunächst nicht unmittelbar den Eindruck von Praxisnähe: Es enthält theoretische Teile (»Muss man das erst alles gelesen haben und verstehen?«) und eine Vielzahl von Methoden (»Wie soll ich mir die alle merken können?«), sodass man schnell den Überblick und vielleicht auch den Mut verlieren könnte. Muss man aber nicht. Dieses Buch braucht keineswegs am Stück gelesen zu werden. Sie können darin blättern und sich anregen lassen. Sie können sich Ideen, auf die Sie zurückkommen wollen, anstreichen. Vielleicht bekommen Sie Lust, etwas auszuprobieren, Ihrem Team ein kleines Experiment vorzuschlagen. Das Wichtigste ist dann: Tun Sie es. Probieren Sie am besten Ihre Idee aus, bevor Sie weiterlesen. Haben Sie den Mut, das Experiment Ihren Kolleginnen vorzuschlagen.

Lesen Sie dieses Buch wie ein Kochbuch: Blättern Sie darin, bekommen Sie Appetit, erinnern Sie sich an eigene Erfahrungen und Ideen, die eigentlich auch ganz gut waren und die Sie wieder hervorkramen könnten, lassen Sie sich von der einen oder anderen Anregung zum Probieren animieren. Suchen Sie sich diejenigen Ideen aus, die Ihnen zusagen, und experimentieren Sie damit. Seien Sie vielleicht nicht allzu schnell dabei, dieses oder jenes abzulehnen, manches kann man öfter ausprobieren, bevor man es als nützlich oder als unbrauchbar bewertet.

Als zusätzliche Orientierung können folgende Icons beim Lesen dieses Buches dienen:



Hinweis auf Arbeitsblätter



Praxisbeispiel



Übung



Formulierungsvorschläge/Beispielsätze



Hinweis auf Downloadmaterial

### Vorschläge für den Umgang mit diesem Buch

- Blättern Sie in diesem Buch und suchen Sie sich zum Ausprobieren für Ihr eigenes Team oder Ihre kollegiale Beratungsgruppe das aus, was Sie anspricht.
- Bevor Sie mit anderen und im Team die hier vorgeschlagenen Übungen und Vorgehensweisen ausprobieren, verständigen Sie sich darüber, ob alle Beteiligten damit einverstanden sind.
- Probieren Sie das aus, was Ihnen einleuchtet, was einfach erscheint, was Sie interessiert.
- Experimentieren Sie mit neuen Methoden zunächst immer dann, wenn nichts oder wenig schiefgehen kann, also mit einfachen Anliegen und Fragestellungen – oder gerade bei den Problemen, die sowieso unlösbar sind.
- Bleiben Sie im Zweifelsfall jedoch bei dem, was sich für Sie bewährt hat – oder kehren Sie bei Misserfolg dahin zurück.
- Nicht immer gelingt das, was man versucht, auf Anhieb gleich so, wie man es sich vorstellt. Haben Sie ruhig den Mut, Ihren Versuch noch ein zweites oder drittes Mal zu wiederholen.
- Zögern Sie nicht zu lange, probieren Sie einfach.
- Bleiben Sie freundlich mit sich, wenn Sie »eigentlich« etwas ausprobieren wollten, es dann aber doch nicht versuchen – oder wenn Ihnen nicht alles so gelingt wie geplant.
- Schreiben Sie mir bitte, wenn Sie (un-)zufrieden sind, Ihr Versuch (nicht) klappt, Sie mit diesem Buch etwas oder nichts anfangen können (meine Adresse finden Sie am Ende des Buches).



## Team und Teamarbeit

*»Ein gutes Team in der kleinen heißen Küchenwelt war wie eine selbst gewählte Familie, in der alle auf derselben Stufe standen und jeder, in seiner Vergangenheit oder in seinem Charakter, irgendwelche Absonderlichkeiten verbarg und noch im schweißtreibendsten Miteinander seine Privatsphäre und Autonomie genoss: Das liebte sie.«  
Jonathan Franzen, Die Korrekturen (2002, S. 522f.)*

### Was macht eine Gruppe zum Team?

Es besteht eine Vielzahl von Vorstellungen darüber, was ein Team ist, was es macht und wie es zu sein hat, damit man es als ein Team bezeichnen kann: von der Anzahl der Mitglieder über die Art der Aufgaben bis hin zu der Frage, ob ein Team einen Leiter haben darf oder nicht. Wie bei allen Begriffen und Definitionen sollte man allerdings nicht vergessen, dass Definitionen immer »selbst gemacht« sind – und nicht etwa »objektiv« und »draußen in der Wirklichkeit« vorgefunden werden. Eine Definition ist eine subjektive Festlegung, und indem ich mich für diese Definition entscheide, lege ich auch fest, was sie beschreibt. Definitionen sind nicht »wahr« oder »falsch«. Es handelt sich um Werkzeuge, die je nach Gebrauch und Einsatz mehr oder weniger nützlich sind. Am besten, man beurteilt Definitionen danach, wofür sie dienen sollen und ob sie brauchbar sind. Für unterschiedliche Zwecke mögen unterschiedliche Definitionen sinnvoll sein. Ob man von einem Team, einer Arbeitsgruppe oder einer Gruppe spricht und wie man diese Begriffe definiert, hängt davon ab, welche Bedeutung man mit ihnen transportieren will.

Ursprünglich stammt der Begriff »Team« aus dem Englischen und bedeutet »Gespann«. Er bezieht sich auf Tiere, also beispielsweise Ochsen, die gemeinsam vor einen Wagen oder einen Pflug gespannt werden, um eine bestimmte Arbeit zu verrichten (s. Abb. 1). Heutzutage wird der Begriff im Englischen wie im Deutschen verwendet, um Gruppen von Menschen zu kennzeichnen, die organisatorisch gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, oder die, wie im Sport, als Mannschaft zusammenspielen.



Abbildung 1: Das Team als Gespann

Im Folgenden ein kleiner Überblick über Definitionen und Beschreibungen von Teams und Teamarbeit, wie sie in der Literatur zu finden sind:

- »Ein Arbeitsteam ist eine kooperierende Kleingruppe, in der die verschiedenen Einzelbeiträge der Mitglieder systematisch geplant und zielführend in den Arbeitsablauf (analog einem Musikorchester) eingebracht werden« (Balz 2021, S. 923).
- »Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen« (Katzenbach u. Smith 1993, S. 70, zit. n. Kriz u. Nöbauer 2002, S. 24).
- »Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen« (Francis u. Young 2009, S. 20).
- »Im Gegensatz [zu ›Arbeitsgruppen‹] tauschen Teams nicht nur Informationen aus, sondern neben der Kooperation und der Kommunikation arbeiten und handeln die Teammitglieder auch gemeinsam. Entscheidungen werden getroffen, die es den Mitgliedern ermöglichen, in einem gemeinsamen Arbeitsbereich effizienter zusammenzuarbeiten und konkrete Produkte oder Dienstleistungen gemeinsam herzustellen. Insgesamt ist im Team die funktionale Aufgaben- und Zielorientiertheit stärker ausgeprägt als in Arbeitsgruppen. Diese Interpretation wird schon durch die Ableitung des Begriffs Team vom altenglischen Wort für ›Tiergespann‹ deutlich. Es geht um eine

Gruppe von Gleichen, die für die Erfüllung eines speziellen Zwecks »eingespannt« oder »zusammengespannt« werden« (Kriz u. Nöbauer 2008, S. 23).

- »Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen geschlossenen Arbeitsprozess verantwortlich sind und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern« (Bender 2015, S. 17).

Francis und Young (2009, S. 18f.) beschreiben Leistung, Ziele, Dynamik, Struktur und Klima als die »Merkmale eines erfolgreichen Teams«:

- Leistung: »Der Prüfstein eines jeden Teams ist seine Leistungsfähigkeit. Ein Team ist imstande, Leistungen zu erzielen, die die Mitglieder für sich allein niemals fertigbringen würden.«
- Ziele: »Jedes Team braucht ein Hauptziel, das seine Mitglieder kennen, mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint.«
- Dynamik: »Die Mitglieder eines Teams spornen sich gegenseitig an. In der Gemeinschaft fühlen sie sich wohler, und sie merken, dass die gemeinsame Arbeit ihre Kraft und ihre Freude immer wieder aufs Neue belebt.«
- Struktur: »Ein hochentwickeltes Team hat die kniffligen Probleme wie Kontrolle, Führungsansprüche, Arbeitsstil, Organisation und Rollenverständnis geregelt. Die Struktur des Teams ist genau abgestimmt auf die zu lösende Aufgabe; individuelle Fähigkeiten und Teilaufgaben werden ohne viele Worte sinnvoll koordiniert.«
- Klima: »Jedes Team entwickelt seinen besonderen Geist. Er bewirkt Offenheit zwischen den Mitgliedern und gegenseitige Freude und Ermunterung. Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team.«

Kriz und Nöbauer (2008, S. 23 ff.) arbeiten einige wesentliche Kennzeichen von Teams (in der Abgrenzung zu Arbeitsgruppen) heraus, für die es in der Literatur eine gewisse Übereinstimmung zu geben scheint:

- Ziele: »Arbeitsteams haben spezifische, sehr exakt definierte Arbeitsziele, Arbeitsgruppen dagegen eher allgemeine, global formulierte Ziele.«
- Synergieeffekte: »Als wichtiges Merkmal für die Existenz eines Teams wird häufig metaphorisch angeführt, ein Team sei mehr als nur die Summe seiner Teile. Damit ist gemeint, daß das Team in seinen Leistungen positive Synergieeffekte zeigt [...] Beim Team wird davon ausgegangen, daß es die durchaus vorhandenen gruppenspezifischen Gefahren in der Gruppenarbeit rechtzeitig erkennt, diesen wirksam entgegensteuert und bewusst mit entsprechenden teamkompetenten Entscheidungs- und Handlungsprozessen effektive Ergebnisse in der gemeinsamen Zusammenarbeit sicherstellt.«