



# Einleitung: Professionelles Handeln in und von Teams

Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz  
und Silke Müller-Hermann

Der vorliegende Band geht auf die achte Arbeitstagung des Arbeitskreises „Professionalität in der Sozialen Arbeit“ im März 2022 zurück, einem Zusammenschluss von professionstheoretisch arbeitenden Wissenschaftler:innen, der auf Initiative der Herausgeberinnen und Herausgeber dieses Bandes seit 2009 regelmäßig Arbeitstagungen durchführt. Das Thema dieser Tagung – Professionelle Teams und die Professionalisierung von Teamarbeit in der Sozialen Arbeit – bildet den thematischen Fokus der hier versammelten Beiträge. Der Ausgangspunkt, sich mit dem Gegenstand „Team“ im Rahmen Sozialer Arbeit näher zu beschäftigen, ist der Umstand, dass personenbezogene Dienstleistungen durch Professionelle nicht nur im Kontext von Organisationen, sondern vor allem in Teams von Professionellen erbracht werden. Teams sind „intermediäre Räume“

---

S. Busse (✉)  
Markkleeberg, Deutschland  
E-Mail: [busse@hs-mittweida.de](mailto:busse@hs-mittweida.de)

G. Ehlert  
Mittweida, Deutschland  
E-Mail: [ehlert@hs-mittweida.de](mailto:ehlert@hs-mittweida.de)

R. Becker-Lenz · S. Müller-Hermann  
Olten, Schweiz  
E-Mail: [roland.becker@fhnw.ch](mailto:roland.becker@fhnw.ch)

S. Müller-Hermann  
E-Mail: [silke.mueller@fhnw.ch](mailto:silke.mueller@fhnw.ch)

zwischen Organisation und Personen (Fachkräften/Professionellen) zur interaktiven Herstellung sozialer personenbezogener Dienstleistungen. Dabei interessiert uns, wie professionelle Arbeit im Rahmen von Teams erbracht wird und, was es dazu professionstheoretisch zu sagen gibt. Unser Erkenntnisinteresse ist vor allem auch dadurch geweckt worden, dass zum einen in Theorie und Praxis Sozialer Arbeit auf die Dringlichkeit guter und gelingender Teamarbeit verwiesen wird, und dies gleichzeitig mit nur geringem Bezug zum professionstheoretischen Diskurs geschieht. Zum anderen findet die vorgetragene Dringlichkeit von Teamarbeit kaum einen Widerhall im professionstheoretischen Diskurs. Hier lässt sich eine doppelte Lücke in der sozialarbeitswissenschaftlichen Thematisierung von professionellem *Handeln in und von Teams* identifizieren. Das sei einleitend skizziert.

### 1. *Das Postulat professioneller Teamarbeit ohne professionstheoretische Bezüge und Begründung*

Es gibt eine Reihe von Veröffentlichungen, die das Team bzw. die Teamarbeit als zentral für die sozialarbeiterische und -pädagogische Praxis bzw. auch für „professionelles Handeln“ herausstellen: „In Praxisfeldern der Sozialen Arbeit wird professionelles Handeln in Dienstleistungsorganisationen weitgehend in auftragsorientierter Teamarbeit geleistet.“ (Merten 2015a, S. 245) Die Notwendigkeit von Teamarbeit wird dabei aus einem generellem Kooperationsgebot in der Sozialen Arbeit abgeleitet – Kooperation sei „Strukturmerkmal und Handlungsmaxime“ gleichermaßen (Merten und Kaegi 2015, S. 17). Entsprechend wird auch darauf verwiesen, dass „die Kooperationsanforderungen ... beispielsweise in der Kinder- und Jugendhilfe und der Schule gesetzlich geregelt (SGVIII § 5, 8a, 8, 28, 36, 45) (sind)“ (Balz 2021, S. 924) und dass das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit „auf ein(em) humanistischen(n) Menschenbild, auf sozialer Unterstützung und Kooperation, Ressourcen- und Lösungsorientierung“ fußt (Balz 2021, S. 924). Intra- und interprofessionelle Kooperation wird zwar nicht ausschließlich aber zum Gutteil im Team als zentralem organisationalen Ort oder intermediären Raum zwischen sozialer Organisation und den einzelnen Professionellen erbracht. Als zentrales Argument für die Notwendigkeit der Teamarbeit wird dabei immer wieder auf die rasanten Entwicklungen sozialer Dienstleistungsorganisationen hingewiesen, die sozusagen zur Teamarbeit drängen. Historisch gesehen ist Ende der 1960er /Anfang der 1970er Jahre ein wichtiger Impulse von der „Neuordnung der Sozialen Dienste“ in Westdeutschland ausgegangen, da eine adressat:innenferne Zersplitterung Sozialer Dienste durch teaminterne Kooperation in den Sozialen Diensten (vor allem

dem ASD) aufgehoben werden sollte. Aber vor allem die „Neue Steuerung“ und die damit einhergehenden Verwaltungsreformen ab den 1990er Jahren haben mit ihrem Impetus einer stärkeren Bürger:innenorientierung zu einem Paradigmenwechsel geführt. Die in sozialen Dienstleistungsorganisationen (öffentliche und freie Träger der Wohlfahrtspflege) identifizierbare Ineffizienz, Innovationsfeindlichkeit und Inflexibilität gegenüber den sich rasant ändernden Bedarfen der Adressat:innen sozialer Arbeit sollte durch mehr Teamarbeit kompensiert werden. Effektivere Arbeitsformen, dezentralere Verantwortung und die Kompensation überbordender Ausdifferenzierung und Spezialisierung professioneller Expertise und Zuständigkeit waren Auftrag und Erwartung an die Teamarbeit (vgl. Stahmer 1996; Grunewald und Steinbacher 2008; Mertens 2015b; Balz 2020). Insofern steht Teamarbeit vor allem unter dem Diktum der Qualitätssicherung Sozialer Arbeit und wird zu einem organisationsstrukturierenden Instrument. Das heißt auch, mit multiprofessioneller Teamarbeit aktuell den persistierenden sozialen Ungleichheitsstrukturen effizienter begegnen zu können (Weimann-Sandig 2022). Vor diesem Hintergrund sind die vom „Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge“ bereits 1976 erschienenen und 2002 aktualisierten „Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit“ als eine Aufforderung und Ermunterung zu verstehen, Teamarbeit nicht nur zu implementieren, sondern vor allem bestehende zu optimieren und zu qualifizieren. Da Teamarbeit kein „Selbstläufer“ ist (Balz und Herwig-Lemp 2012, S. 247), werden von verschiedenen Autor:innen dann auch eine Reihe von Faktoren zusammengetragen, die die Teamarbeit wissenschaftlich fundieren und Teamentwicklung theoretisch flankieren sollen. Dies soll auch „romantische(n) Verklärungen und Überhöhungen“ von Teamarbeit Einhalt gebieten (Balz 2021, S. 267). Hier wird vor allem auf das Wissen und die Modellbildungen aus der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung und Gruppendynamik zurückgegriffen, um strukturelle Merkmale (Was ist ein gutes Team?) und personale wie organisationale Entwicklungs- und Risikofaktoren, die einer Teamentwicklung entgegenstehen, zusammenzutragen. Letzteres wird zugleich damit begründet, dass in der Praxis erfahrbare teaminterne und -externe Brems- und Risikofaktoren einer gelingenden Teamarbeit immer wieder entgegenstehen (Stahmer 1996; Grunewald und Steinbacher 2008; Balz und Herwig-Lempp 2012; Merten 2015a, b). Diese Argumentationen haben dann zwangsläufig auch den Charakter von Ratgeberliteratur, da sie modales Wissen über das Funktionieren von Gruppen der Praxis von Teamarbeit anempfehlen (Herwig-Lempp 2012). Das ist für Praktiker:innen und die reale Teamarbeit ohne Zweifel hilfreich, um das eigene Handeln unter Teambedingungen und die dabei entstehenden Teamdynamiken

besser zu verstehen. Die spezifischen Merkmale und Eigenheiten professioneller Teams und das Handeln von Professionellen in Teams in unterschiedlichen sozialarbeiterischen Handlungsfeldern werden damit aber kaum berührt und thematisiert. Dort, wo das doch geschieht – wie bei Balz und Herwig-Lempp mit Bezug auf Kinder und Jugendhilfe (Balz und Herwig-Lempp 2012) oder bei Balz mit Bezug auf Offene Kinder- und Jugendarbeit (Balz 2021) – verbleibt das in der Regel im Rahmen der Begründungsargumentation, in diesen Feldern Teamarbeit zu implementieren. Der nur spärliche Feldbezug gründet zum einen in der geringen empirischen und praxisbezogenen Validierung der *präskriptiv-normativen* Vorstellungen von Teams und Teamarbeit in der Sozialen Arbeit und zum anderen in der geringen bis fehlenden Ankoppelung an professionstheoretische Argumentationen und Modellbildungen. So stellen Balz und Herwig-Lempp mit Nachdruck heraus, dass „Teamarbeit ... mit Professionalität zu tun (hat) – eine professionelle Haltung, entsprechende Werkzeuge und Methoden, Ideen zur Umsetzung und Gestaltung und der Wille zur Weiterentwicklung ... Teamarbeit gelingen (lassen)“ (Balz 2012, S. 247). Vermutlich ist aber die Sinnhaftigkeit, Dringlichkeit und Gestaltung von Teamarbeit in der Sozialen Arbeit ohne eine professionstheoretische Befragung begrenzt, da diese nur aus der Eigenlogik professionellen (professionalisierten) Handelns, über das Konstatieren der Bearbeitung von Komplexität durch Kooperation im Team hinaus, bestimmbar ist.

## 2. Die nur bedingte professionstheoretische Begründbarkeit von Teamarbeit

Während im professionstheoretischen Diskurs die Professionalität der einzelnen Sozialarbeiter:innen in der Helfer-Klient-Beziehung in der Regel eine hohe Aufmerksamkeit erfährt, ist das in Bezug auf die kollegialen Arbeitsbeziehungen der Professionals und das kollaborative Arbeiten im Team kaum der Fall. Das kontrastiert im Übrigen stark mit der Selbstthematisierung von Teams im Rahmen von Supervisionen. In ihnen werden die eigenen teaminternen und -externen Erbringungsbedingungen professioneller Arbeit inzwischen stärker thematisiert als die direkten Arbeitsbeziehungen mit den Klient:innen (Haubl und Voß 2011; Haubl et al., 2013). Belastung durch knappe Ressourcen, fehlende Anerkennungskulturen, Aspekte einer problematischen kommunikativen Praxis, hinderliche Lern- und Feedbackkulturen, Kooperationsbarrieren mit Vertreter:innen der eigenen oder anderer Professionen sowie Fragen der organisationalen Einbindung stehen im Mittelpunkt und können sich zu hemmenden Konflikt dynamiken steigern, die wiederum die professionelle Arbeit mit den Klient:innen negativ tangieren. Selbst die klient:innenbezogene Fallarbeit (-reflexion) rätioniert

auf den teaminternen und -externen Kontext, weil dieser sich in der Fallarbeit spiegelt. Das bedeutet, dass widersprüchliche Handlungsanforderungen, die sich gegenwärtig in psychosozialen und multiprofessionellen Teams auch aus der Veränderung der Arbeitswelt ergeben und sich nur symptomatisch in den Selbstthematizierungen von Teams spiegeln, in ihrer Wirkung auf die Teamarbeit allenfalls als *Randbedingung* aber nicht als *Gegenstand* professioneller Teamarbeit in den Blick genommen werden. Der tieferliegende Grund dafür ist die relative *Teamdistanz*, wenn nicht gar *Teamlosigkeit* der professionstheoretischen Konzepte und Modellbildungen. So konstatiert Sarah Henn nach ihrer kritischen Sichtung einschlägiger professionstheoretischer Konzepte und Positionen (Oevermanns strukturtheoretischer Ansatz, Schützes interaktionstheoretische Konzeptualisierung und der Ansatz einer Reflexiven Professionalität von Dewe und Otto, vgl. Henn 2020, S. 41–73) deren „professionstheoretisches Bestimmungsdefizit professioneller Interaktion und Kooperation“ (Henn 2020, S. 71). Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommt Barbara Lochner und sieht die Ursache dafür ebenfalls in der professionstheoretischen Bestimmung von „Kollegialität“, aus der sich strukturlogisch eine Distanz zur Teamarbeit ergibt.

Während Kollegialität Ausdruck des Autonomiegewinns im professionellen Handeln ist und die kollegiale Kontrolle die weitgehende Handlungs- und Entscheidungsautonomie eigentlich nur bei schweren Standardverletzungen einschränkt, „scheint Teamarbeit von den beruflichen Akteur\_innen zu fordern, ihre autonomen Handlungsbereiche zu öffnen oder gar aufzugeben und informelle Gespräche durch transparente Kommunikationsräume zu ergänzen oder zu ersetzen“ (Lochner 2017, S. 27). Teamarbeit würde so aus einem Sonderfall einen zu vermeidenden Normalfall machen. Die vor allem im Profitbereich eingeführte Teamarbeit im Rahmen der Human-Relation-Bewegung ab den 1920er Jahren und der Humanisierung der Arbeit ab Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hätte, wie Lochner fast ironisch bemerkt, in sozialen Organisationen einen paradoxen Gegeneffekt produziert: „Was für Fabrikarbeiter\_innen möglicherweise die Humanisierung ihrer Arbeitsbedingungen bedeutet, stellt für Professionen *in dieser Lesart* (Herv. d. Autor:innen) vor allem den Verlust individueller Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume dar.“ (Lochner 2017, S. 27)

Ob das real so ist und von den arbeitsweltlichen Akteur:innen so erfahren und erlebt wird, wie Teamarbeit zudem von Professionellen in der Sozialen Arbeit interaktiv hergestellt und kommunikativ vollzogen wird, ist am Ende eine empirische Frage. Auf den Widerspruch von Ideal und Wirklichkeit hat Regina Gildemeister bereits 1983 hingewiesen: die Akteur:innen Sozialer Arbeit sind einerseits dem Ideal professioneller Autonomie verpflichtet, andererseits gehört es aber auch zum Selbstbild und zur Realität, sich kollegial abzustimmen und

auch wechselseitig fachlich zu kontrollieren (Gildemeister 1983, S. 99). Professionstheoretische Konstrukte sind allenfalls *präskriptiv-normative* Folien (s. o.), um Praxis anhand eines „Professionsideals“ (Becker-Lenz und Müller 2009) kritisch befragbar zu machen. Zu erkunden, wie in dieser Praxis indessen der Widerspruch zwischen professioneller Autonomie und autonomieeinschränkender Verpflichtung auf gegenseitige Verantwortungsübernahme verhandelt wird, ist eine Aufgabe *problem-rekonstruktiver* Zugänge. D. h., die Praxis der Teamarbeit ist nicht nur mit normativen Erwartungen zu konfrontieren, sondern in ihrer Widersprüchlichkeit auch aufzuschließen. Das könnte den „wirklichkeitswissenschaftlichen Blick“ (Wernet 2006, S. 193) auch auf professionelle Teamarbeit in der Sozialen Arbeit schärfen. Hierzu haben die genannten Autor:innen erhellende Studien anhand von rekonstruierten Teamgesprächen, z. B. in Kindertageseinrichtungen (Lochner 2017) und in der stationären Kinder- und Jugendhilfe (Henn 2020) vorgelegt (vgl. auch Cloos 2009; Hitzler und Messmer 2008; Cloos et al. 2019; Knoche 2023). Das Herausfordernde daran ist, wie damit nicht nur die faktische Interaktionswirklichkeit in Teams beobachtbar wird, sondern zu rekonstruieren, wie darin sowohl die organisationale, institutionelle als auch die lebens- und arbeitsweltlichen Kontextbedingungen als Dialektik von Interaktion und Kontext bearbeitet werden (Busse und Lohse 2024). Dass man in der empirischen Rekonstruktion wiederum nicht ohne Bezug auf vorgängige professionstheoretische Modellbildungen auskommt, ist selbstredend (Beier und Wyßuwa 2017), wenn man auch *Professionalisierungsmomente und -hindernisse* in der praktischen Teamarbeit ausfindig machen möchte.

Die hier versammelten Beiträge verfolgen eine professionstheoretische Annäherung an professionelle Teams und an das Handeln von Professionellen in Teams, die der Eigenlogik dieser wichtigen organisationalen Handlungsebene Sozialer Arbeit gerecht wird. Im Fokus stehen Probleme und Fragen gelebter und erfahrener Praxis in professionellen Teams in Einrichtungen Sozialer Arbeit. Dabei nehmen sie mit unterschiedlichem Akzent die folgenden Fragen auf:

- Welche strukturellen Handlungsanforderungen machen in Teams von Professionellen kooperative Handlungsformen notwendig und möglich?
- Was zeichnet Teams in unterschiedlichen Handlungsfeldern Sozialer Arbeit und Organisationstypen aus (Jugendamt, Kindertagesstätte, Soziokultur, Krankenhaus, Straßensozialarbeit etc.)?
- Was bedeutet die Einbindung von Teamarbeit in organisationale Strukturen und professionelle Netzwerke?
- Welche Handlungsanforderungen resultieren aus intra- und interprofessioneller Kooperation in Teams?

- Wie werden Professionsstandards in Teams verhandelt und kommunikativ durchgesetzt?
- Wie wird mit Heterogenität und Diversität (Geschlecht, Ethnizität, Alter, Generation, Teamzugehörigkeit, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle) in professionellen Teams umgegangen?
- Wie wirkt sich eine professionelle Teamarbeit auf die Arbeit mit den Klient:innen aus?
- Ist professionelle Teamarbeit ein Schutzfaktor für die Bewältigung von Handlungskrisen in der Klient:innenarbeit?
- Was sind typische Handlungs- und Beziehungskonflikte in professionellen Teams?
- Wie ist das Verhältnis von Führung und Selbstführung von professionellen Teams?
- Welchen Einfluss haben Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und neue Medien auf Teamarbeit?

Diese Fragen werden durch die folgenden Beiträge nicht einfach beantwortet, aber sie werden, davon gehen wir aus, die Diskussion bereichern.

### 3. *Die Beiträge im Einzelnen.*

Die ersten vier Beiträge des Bandes nehmen vor allem den theoretischen Diskurs um die professionelle Teamarbeit auf.

#### 1. Teams als professionelle Akteure: Theoretische Perspektiven.

*Roland Becker-Lenz* wirft in seinem Beitrag „Teams in der Sozialen Arbeit – Eine Betrachtung aus der Perspektive der strukturtheoretischen Professionalisierungstheorie“ einen professionstheoretischen Blick auf Teams und Teamarbeit in der Sozialen Arbeit sowie auf verschiedene Organisationsformen von Teams. Dabei werden zur Bestimmung von Teams zwei Definitionen benutzt, die von Petra Bauer und Thomas Loer stammen. Bezüglich dieser Definitionen wird die Notwendigkeit von Teamarbeit unter professionalisierungstheoretischen Gesichtspunkten herausgearbeitet und auf noch unzureichend geklärte Fragen hingewiesen.

*Alexander Burghardts* Beitrag „Die organisationale Einbindung professioneller Teams im Spannungsfeld verschiedener Koordinationslogiken“ beleuchtet die strukturellen Einbindungen professioneller Teams in die Organisation. In diesem

Zusammenhang werden organisationstheoretische Erkenntnisse zur Organisation professioneller Arbeit dargestellt und es wird auf divergierende Verständnisse von Teams, Kollegialität, Kooperation und Teamarbeit verwiesen. Die Teamarbeit von Professionellen wird unter dem Fokus der Koordinations- und Organisationsformen, in die sie eingebettet ist, diskutiert.

*Stefan Busse* versucht in einem theoretischen Modell die „triadische Aufgabenstruktur“ professioneller Teams zu bestimmen. Zentrale Handlungsprobleme ergeben sich aus der Eigenlogik der Primär-, Sekundär- und Tertiäraufgabe und deren Relationierung zueinander. Die z. T. widersprüchlichen Anforderungen, die sich daraus in der Praxis Sozialer Arbeit ergeben, machen Teamarbeit zu einem permanenten Anpassungsprozess auch an teamexterne Veränderungen des organisationalen und gesellschaftlichen Kontextes. Sie müssen teamintern immer wieder verhandelt werden. Aus der theoretischen Hinführung zum skizzierten triadischen Modell wird deutlich, dass die analytisch bestimmbareren Unterschiede und die theoretisch markierten strukturellen Unvereinbarkeiten von *Team*, *Gruppe* und *Kollegium* in der Praxis der professionellen Teamarbeit jedoch integriert werden müssen. In dieser Integrationsleistung liegt ein wesentliches Kriterium der Professionalität eines Teams.

*Mechthild Bereswill* und *Gudrun Ehlert* stellen in ihrem Beitrag „Diversität in der Sozialen Arbeit – das Team als Ort der Aushandlung gesellschaftlicher Spannungen“ das Wechselverhältnis von Diversität und Diskriminierung in den Fokus der Untersuchung. Gefragt wird nach den damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen von Diversität in Teamarbeit und Organisationen Sozialer Arbeit, insbesondere im Umgang mit Konflikten, die mit offenen oder verdeckten Diskriminierungssituationen zusammenhängen.

*Falko Müller* nimmt in seinem Beitrag „Teamarbeit im Kontext“ eine «systematische Bestimmung der Bedeutung von Teamarbeit in vielfältigen Handlungskontexten Sozialer Arbeit» vor. Er beleuchtet das Verhältnis von Handlungskontext, Teamarbeit und Professionalität, wobei er Teamarbeit vor dem Hintergrund der Prämisse professioneller Autonomie thematisiert. Müller zeigt auf, dass die Heterogenität von Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit mit unterschiedlichen Formen von Teamarbeit und teaminterner Arbeitsteilung korrespondiert. Unter Verweis auf exemplarische Forschungen zu unterschiedlichen Handlungskontexten wird die Bedeutung von Teamarbeit für die Professionalität mit Blick auf die Beziehungsgestaltung mit den Adressat:innen Sozialer Arbeit dargelegt.

## 2. Teams in unterschiedlichen professionellen Handlungsfeldern und organisationalen Kontexten.

*Manuel Arnegger* schlägt in seinem Beitrag «Professionelle Teams und das Theorie-Praxis-Problem in der Sozialen Arbeit» einen Lösungsweg in Bezug auf Anforderungen im Kontext des vieldiskutierten Theorie-Praxis-Problems vor. Diese Anforderungen werden zunächst genauer beleuchtet und anschließend mit teaminternen Prozessen in Verbindung gebracht. Zugrunde gelegt wird ein theoretisches Modell des professionellen Teams als ontologische, semantische und erkenntnistheoretische Einheit. Der Beitrag schließt mit Erkenntnissen eines Praxisprojektes, in dem mit dem vorgestellten Modell gearbeitet wurde.

*Karl F. Bohler* und *Tobias Franzheld* stellen in ihrem Beitrag „Teamresilienz im Sozialen Dienst der Jugendämter“ Teilbefunde einer Längsschnittstudie vor, in der Soziale Dienste (ASD) von Jugendämtern untersucht worden sind. Die übergreifende Frage war, welche Faktoren der Organisationseinbindung und welche teaminternen Faktoren die Teamresilienz beeinflussen. Die Autoren zeigen, dass für die Fachkräfte eine stabile, im Alltag gelebte professionelle Teamstruktur in einer lose gekoppelten Jugendamtsstruktur ein Resilienzfaktor gegen eine negative Belastungs-Ressourcen-Balance darstellt und direkt auf die Bewältigung von Krisensituationen bei sozialpädagogischen Interventionen zurückwirkt.

*Thomas Harmsen* verortet in seinem Beitrag „Teamarbeit ohne Teams?! Irritationen professionellen Handelns in der stationären Kinder- und Jugendhilfe“ Teams einleitend auf zwei Ebenen: als Teil einer sozialpädagogischen Organisation mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und als Ort sozialpädagogischer Fallarbeit. Daran anschließend nimmt Harmsen eine kritische Analyse von Paradoxien und Irritationen vor, die sich in der Teamarbeit im Kontext des Alltags in der stationären Kinder- und Jugendhilfe zeigen. Eine professionstheoretische Einordnung mit Bezug auf die Arbeiten von Ulrich Oevermann, Silke Birgitta Gahleitner und Fritz Schütze rahmt den Beitrag.

*Lea Hollenstein* greift in ihrem Beitrag „Erfolg, es zeichnet sich Erfolg ab“ – zur Bedeutung der (inter-)professionellen Teamarbeit für nachhaltig wirksame Problemlösungen in der Sozialen Arbeit“ auf die Ergebnisse verschiedener Forschungsprojekte in der Schweiz zurück, in welchen sie mitgearbeitet hat. Sie stellt die Modelle des *integrierten Prozessbogens* (IPB) und des *Lebensführungssystems* vor und zeigt an einem Fallbeispiel, dass die Gewährleistung eines integrierten Prozessbogens in der professionellen Beratung einer voraussetzungsvollen Form der Teamarbeit bedarf. Es wird u. a. der Frage nachgegangen, auf welche Art

und Weise Adressat:innen (im Rahmen der Beratung gewaltbetroffener Frauen) so in die Teamarbeit und Abstimmungsprozesse einbezogen werden können, dass der IPB für die Betroffenen zu einem sicheren und alternativen Erfahrungsraum wird.

*Veronika Knoche* skizziert in ihrem Beitrag „Teambezogene Strategien der Reflexion von professionellem Handeln am Beispiel Schulsozialarbeit“ eine ethnografische Feldstudie, in der das professionelle Handeln von Jugendsozialarbeiter:innen rekonstruiert wird. Im Zentrum steht die Frage, welche sozialpädagogischen Reflexionsstrategien von diesen im Alltag zur Reflexion ihrer professionellen Handlungen generiert und benutzt werden. Verschiedene formelle (Teamsitzungen, Supervisionen etc.) und informelle Settings (informelle Teamkontakte) werden gegenübergestellt.

*Gaby Lenz, Elisabeth Raß und Rita Braches-Chyrek* diskutieren in ihrem gemeinsamen Beitrag „Robotik und Soziale Arbeit – interdisziplinäre Teamentwicklungsprojekte“ exemplarisch anhand zweier Projekte, wie interdisziplinäre Teamarbeit und Teamentwicklung ermöglicht und durch welche methodisch-wissenschaftliche Qualität interdisziplinäre Teamarbeit legitimiert werden kann. Die Autorinnen skizzieren Herausforderungen sowie Problem- und Konfliktlagen in interdisziplinären Teams und regen eine Auseinandersetzung mit der Frage an, wie Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten in Teamleistungen über Kommunikations- und Interaktionsprozesse vermittelt werden können.

*Katharina Zink* untersucht in ihrem Beitrag „Funktion(en) von ‚Team‘ für die Bearbeitung von Arbeitsalltag – ein Blick in das Unterleben eines Jugendzentrums“ Praktiken von Teams in der offenen Jugendarbeit, die nicht unmittelbar bzw. offensichtlich mit der zielgerichteten Arbeit des Jugendzentrums verbunden sind. Sie stellt die Fragen, wie der Arbeitsalltag im Jugendzentrum aussieht, wie er von organisationalen, institutionellen und strukturellen Bedingungen geprägt wird und welche Funktionen Teams in diesem Arbeitsalltag haben. Dabei trägt das Konzept der Care-Arbeit zum Verständnis der Praktiken bei. Teams haben eine unterstützende, motivierende und auffangende Funktion für die Mitarbeitenden. Diese lässt sich aber nicht durch formale Organisationsstrukturen herstellen, sondern wird nur in einer spezifischen und personenabhängigen Ausgestaltung des Teams und der Teamarbeit wirksam.

## Literatur

- Balz, H.-J. (2020). Teamarbeit in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In U. Deinet, B. Sturzenhecker, L. von Schwanenflügel & M. Schwerthelm (Hrsg.) (2020). *Handbuch der Offenen Kinder- und Jugendarbeit* (5. völlig überarb. Aufl.), 261–275. Springer-VS
- Balz, H.-J. (2021). Teamarbeit. In: R.-Ch. Amthor, B. Goldberg, P. Hansbauer, B. Landes & Th. Wintergerst (Hrsg.). *Wörterbuch Soziale Arbeit*. S. 923 – 926. Beltz Juventa
- Balz, H.J., & Herwig-Lempp, J. (2012). Gestaltungsfragen gelingender Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Evangelischer Erziehungsverband e. V. (EREV) [https://erev.de/media/ej\\_2012\\_04\\_alles](https://erev.de/media/ej_2012_04_alles)
- Becker-Lenz, R., & Müller, S. (2009). *Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit. Grundlagen eines Professionsideals*. Peter Lang
- Beier, F., & Wyßuwa, F. (2017). Präskriptive und reflexive Erkenntnisinteressen in der qualitativen Kurs- und Unterrichtsforschung. In R. Kreitz, I. Miethe & A. Tervooren (Hg.) *Theorien in der qualitativen Bildungsforschung – Qualitative Bildungsforschung als Theoriegenerierung*, 83–104. Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctv8xng87.7>
- Busse, St., & Lohse, M. (2024). *Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext*. In: Edition Professions- und Professionalisierungsforschung, Band 17, hrsg. v. Becker-Lenz, R., Busse, St., Ehler, G. & Müller-Hermann, S., Band 17. VS-Springer
- Cloos, P. (2009). Praktiken der alltäglichen Organisation von Wissen und Erfahrung. Teamarbeit, Reflexivität und Inferenz. In M. Göhlich, S.M. Weber & St. Wolff (Hrsg.) *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*, S 181–195. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Cloos, P., Fabel-Lamia, M., Kunze, K., & Lochner, B. (Hrsg.) (2019). *Pädagogische Teamgespräche. Methodische und theoretische Perspektiven eines neuen Forschungsfeldes*. Beltz Juventa
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.) (2002). *Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit*. Lambertus Verlag
- Gildemeister, R. (1983). *Als Helfer überleben. Beruf und Identität in der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik*. Luchterhand
- Grunewald, K., & Steinbacher, E. (2008). Team/Teamarbeit. In B. Maelicke (Hrsg.) *Lexikon der Sozialwirtschaft*, 1000–1004. Nomos
- Haubl, R., & Voß, G.G. (Hg.) (2011). *Risikante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R., Voß, G.G., Alsdorf, N., & Handrich, Chr. (Hg.) (2013). *Belastungsstörung mit System*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Henn, S. (2020). *Professionalität und Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe*. Eine empirische Untersuchung reflexiver Gesprächspraktiken in Teamsitzungen. Juventa
- Herwig-Lempp, J. (2012, 3. Auflage) *Ressourcenorientierte Teamarbeit Systemische Praxis der kollegialen Beratung Ein Lern- und Übungsbuch*. Vandenhoeck & Ruprecht
- Hitzler, S., & Messmer, H. (2008). Gespräche als Forschungsgegenstand in der Sozialen Arbeit. *Zeitschrift für Pädagogik* 54 (2), 244–260.
- Knoche, V. (2023). *Interaktionale Reflexion von professionellem Handeln in der Schulsozialarbeit*. Springer VS

- Lochner, B. (2017). *Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch gesprächsanalytische Studie*. Kasseler Edition Soziale Arbeit, Bd. 5, Springer VS
- Merten, U. (2015a). Intraprofessionelle Kooperation und Teamarbeit – eine Herausforderung. In U. Merten & U. Kaegi (Hrsg.) *Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit*, 245–285, Verlag Barbara Budrich
- Merten, U. (2015b). Professionelle Kooperation: Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung sozialer Dienstleistungen. In U. Merten & U. Kaegi (Hrsg.) *Kooperation kompakt*, 21–71, Verlag Barbara Budrich
- Merten, U., & Kaegi, U. (2015). Editorial. In U. Merten & U. Kaegi (Hrsg.) *Kooperation kompakt*, 17–21, Verlag Barbara Budrich
- Stahmer, I. (1996, 4. Aufl.). Teamarbeit. In Kreft, D. & I. Mielenz (Hrsg.) *Wörterbuch Soziale Arbeit*, 612–614, Beltz Verlag
- Weimann-Sandig, N. (Hrsg.) (2022). *Multiprofessionelle Teamarbeit in Sozialen Dienstleistungsberufen Interdisziplinäre Debatten zum Konzept der Multiprofessionalität – Chancen, Risiken, Herausforderungen*. Springer-VS
- Wernet, A. (2006). *Hermeneutik – Kasuistik – Fallverstehen*. Eine Einführung. Kohlhammer

**Stefan Busse** Prof. i.R. Dr. habil., Dipl. Psychologe, Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, ehemals Direktor des Institutes für „Kompetenz, Kommunikation und Sprachen“ (IKKS), aktuell Studiengangleiter der Zertifikatstudienganges „Supervision und Coaching“ an der Hochschule Mittweida. Forschungsschwerpunkte: Beratung und Supervision, Professionalität Sozialer Arbeit. Praxis: Ausbildungsleitung bei Basta – Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching e. V. in Leipzig, Supervisor und Coach (DGSv, BDP).

E-Mail: [busse@hs-mittweida.de](mailto:busse@hs-mittweida.de)

**Gudrun Ehlert** Prof.in i.R., Dr.in, Professorin für Sozialarbeitswissenschaft an der Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Geschlechterforschung und Soziale Arbeit, Profession und Geschlecht, Soziale Ungleichheit.

E-Mail: [ehlert@hs-mittweida.de](mailto:ehlert@hs-mittweida.de)

**Roland Becker-Lenz** Prof. Dr., Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Soziologe, Dozent am Institut „Professionsforschung und -entwicklung“ der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW sowie Privatdozent an der Universität Basel, Departement Gesellschaftswissenschaften, Fachbereich Soziologie tätig. Arbeitsschwerpunkt: Professionalisierung Sozialer Arbeit.

E-Mail: [roland.becker@fhnw.ch](mailto:roland.becker@fhnw.ch)

**Silke Müller-Hermann** Prof.in Dr.in Diplom-Soziologin, Dozentin am Institut Professionsforschung und -entwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeitsschwerpunkte: Professionalität und Professionalisierung Sozialer Arbeit, kooperative Praxisentwicklung und Implementierungsforschung.

E-Mail: [silke.mueller@fhnw.ch](mailto:silke.mueller@fhnw.ch)