

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Teamarbeit in sozialen Institutionen : Spielregeln der Zusammenarbeit vertraglich regeln  
**Autor:** Ducommun, Roland  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812266>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Teamarbeit in sozialen Institutionen

# SPIELREGELN DER ZUSAMMENARBEIT

## VERTRAGLICH REGELN

Von Roland Ducommun

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Institutionen arbeiten nicht zufälligerweise dort. Sie suchen eine Arbeit mit Menschen, nicht mit Sachen. Das hat zur Folge, dass ihre Arbeit selten materiell gemessen werden kann. Vielmehr ist das Verhalten der ihnen anvertrauten Menschen sowie ihr eigenes Verhalten die Messlatte für ihre Leistung. Wie diese meist nur situativ messbare Leistung bewertet und anerkannt wird, hängt im wesentlichen von der Einbettung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team ab. Doch auch dieser Bereich – die Teamarbeit – ist nur schwer zu messen. Es sei denn, die Team-Mitglieder schliessen einen «Vertrag» untereinander ab, der Auskunft darüber gibt, wie man miteinander umgehen will.**

Ein Schreiner erhält den Auftrag, einen Küchentisch anzufertigen. Der Kunde erklärt ihm, wie er sich den Tisch vorstellt. Der Schreiner überlegt sich, wie er die Wünsche umsetzen kann. Soweit läuft die Arbeit des Schreiners mit der Arbeit beispielsweise einer Pflegedienstleiterin eines Altersheimes in gleicher Richtung: Die Pflegedienstleiterin erhält den Auftrag zur Betreuung von älteren, pflegebedürftigen Menschen, die Vorstellungen über die Art der Pflege werden von den Kunden (Klientinnen und Klienten, Angehörigen, einweisende Stellen) geäußert, die Pflegedienstleiterin macht sich rasch ein Bild der zu erwartenden Arbeit. Dann gehen aber beide Tätigkeiten weit auseinander. Der Schreiner wird am Ende seiner Arbeit einen fertigen, greifbaren Tisch vor sich haben, die Umsetzung der Kundenwünsche sowie der eigenen Vorstellungen können von ihm und den Kunden überprüft, gemessen werden. Der Schreiner wird also sagen können: «Ich habe es gut gemacht» oder «Ich hätte es da und dort besser machen können.» Diese Möglichkeit hat die Pflegedienstleiterin nicht.

### Soziale Arbeit ist kaum messbar

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Institutionen können selten überprüfbare Angaben über ihre Leistungen machen. Einer Pensionärin in einem Altersheim geht es durch die Erbringung einer alltäglichen Dienstleistung nicht «drei Meter» besser; das behinderte Kind ist durch den Kontakt mit einem Sozialpädagogen nicht «drei Liter» glücklicher. So muss die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter seine Anerkennung – die im übrigen jeder Mensch so nötig hat wie Luft, Wasser und Nahrung – anderweitig

suchen. Dabei ist sie oder er auf Rückmeldungen angewiesen, sei es von seiten der Klientinnen oder Klienten, Vorgesetzten, der Angehörigen, einer Amtsstelle, von

“ **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Institutionen können selten überprüfbare Angaben über ihre Leistungen machen.** ”

den Kolleginnen und Kollegen oder von sich selbst.

Doch auch diese Rückmeldungen sind selten messbar. Es wird gesagt: «Du hast einen guten Einfluss auf XY», und nicht «Du hast von 14 bis 18.30 Uhr durch Aufwendung von 83 Prozent deiner Energie eine 18prozentige Verbesserung bei XY verursacht.» Es bleibt bei allem Lob und bei aller Kritik die Frage nach der Wertigkeit der Aussage: Hat sie oder er mich gelobt, weil sie oder er es wirklich so empfindet, oder weil sie oder er damit etwas ganz anderes bezweckte? Bin ich wirklich der Grund für die Kritik, oder ist sie oder er «mit dem falschen Bein aufgestanden»? Um hier sicherzugehen zu können, müssen die wirklichen Aussagen transparent sein.

### Fünf Kommunikationsregeln

Aussagen bezüglich der Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind also von der Kommunikation abhängig. Dabei muss Kommunikation breit aufgefasst werden: Sprechen miteinander, schwei-

gen, sich ansehen, sich aus dem Wege gehen – all dies und vieles mehr ist Kommunikation. Paul Watzlawick stellte 1969 in «Menschliche Kommunikation» hierzu ein erstes Axiom auf: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren! Bei der Arbeit in sozialen Institutionen kommt die Aussage dieses Axioms ständig zum Tragen. Sobald sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begegnen, kommunizieren sie miteinander, sobald sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einander bewusst werden, kommunizieren sie miteinander; selbst wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter abwesend ist, kann dieses Fernbleiben Kommunikation bedeuten und/oder auslösen.

Ein zweites Axiom von Watzlawick besagt, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt aufweist. Jede Mitteilung, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gegenüber einer anderen Mitarbeiterin oder einem anderen Mitarbeiter macht, besteht nur zu einem Teil aus Inhalt. Ein Beispiel hierzu: «Wir sollten noch einen Termin für unsere nächste Sitzung festlegen.» Der Inhalt ist unmissverständlich und als solcher unproblematisch. Zugleich enthält aber diese einfache Mitteilung eine weitere Information, die über den eigentlichen Inhalt hinausgeht. Der Absender der Mitteilung sagt nämlich dem Empfänger etwas über die Beziehung untereinander aus. Diese Beziehungsseite der Mitteilung kann beispielsweise machbezogen sein («Komm endlich, damit wir einen Termin finden!»), sie kann vielleicht auch etwas über die gute Beziehung untereinander aussagen («Ich will mit dir, und nur mit dir, über dieses Thema diskutieren!»).

«Du hast doch zuerst einen Termin verlangt!» «Aber du hast aus einer Mücke einen Elefanten gemacht, so dass die Sitzung erst nötig wurde!» Bei beiden Botschaften wird eine Interpunktion gesetzt: Jeder Absender beschreibt seine Ansicht über den Ursprung der Sache, über die gesprochen wird. Ein Eingehen auf die Aussage der Partnerin oder des Partners ist so nicht möglich. Die Frage steht im Vordergrund: Was war zuerst,

“ **Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.** ”

das Huhn oder das Ei? Oder anders gesagt: Absender wie Empfänger setzen ihren eigenen Ansatzpunkt und werfen dem anderen vor, Ursache des Disputs zu sein. Watzlawick umschreibt dieses Axiom mit der Aussage: Jede Kommunikation enthält in der unterschiedlichen Sicht der verschiedenen Partner eine Struktur, die als Interpunktion einer Ereignisabfolge erscheint.

«Wir treffen uns am nächsten Freitag um 19.00 Uhr.» Am Inhalt dieser Mitteilung gibt es keinen Zweifel, sie ist eindeutig. In der Kommunikationslehre spricht man hier von einer digitalen Kommunikation. Die digitale Kommunikation kann in den meisten Fällen mit verbaler Kommunikation gleichgesetzt werden. Daneben steht die analoge Kommunikation. Diese ist dann gegeben, wenn die Mitteilung in Zeichen verschlüsselt ist, die nur eine ungefähre, indirekte, übertragene Darstellung erlaubt. Es fehlt eine klare Regelung, wie die Zeichen entschlüsselt werden sollen. Im obigen Beispiel könnte dies bedeuten, dass der Absender der Mitteilung während dieser Aussage mit dem Auge zwinkert. Eingeweihte können errahnen, welche analoge Aussage hinter der digitalen Mitteilung zusätzlich verborgen ist. Dieses vierte Axiom umschreibt Watzlawick wie folgt: Die menschliche Kommunikation kann in digitaler oder analoger Weise erfolgen.

Während einer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Sitzung erklärt die Leiterin oder der Leiter, aufgrund welcher Weisungen dies oder das gemacht werden muss. Die Kommunikation ist komplementär, da die Leiterin oder der Leiter aufgrund ihrer/seiner Position die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert. Dabei nimmt sie/er gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hierarchisch höher stehende Position ein. Folgt dieser Information eine Diskussion, in der es darum geht, eine möglichst optimale Arbeitsgruppe zur Umsetzung der Weisungen zusammenzustellen, kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eigene Ideen partnerschaftlich einbringen. Diese Kommunikationsabläufe werden dann als symmetrische Kommunikation bezeichnet. So lautet das fünfte Axiom von Watzlawick: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

### Mit Meta-Kommunikation über Kommunikation reden

Die fünf Axiome von Watzlawick sind sowohl bei der internen (auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander bezogen) als auch der externen (auf ausenstehende Personen oder Organisationen bezogen) Kommunikation zutref-

## VERTRAG ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT

**B**esprechen Sie mit Ihrem Team regelmässig, wie Sie in Zukunft miteinander umgehen möchten und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen. Dabei sollten alle Team-Mitglieder mit der Antwort einverstanden sein (zutreffende Antworten in [ ] unterstreichen oder durch eigene Antworten ersetzen):

### Bereich I: Kommunikation

1. Unser Team führt einen [kooperativen / autoritären / der Situation angepassten] Kommunikationsstil.
2. In unserem Team sind die Mitglieder [gleichberechtigt / Ressort-verantwortlich / hierarchisch abgestuft].
3. In unserem Team werden Spielregeln über den Umgang miteinander [bekannt gegeben / interpretiert / verdeckt gehalten].

### Bereich II: Information

1. Die Mitglieder in unserem Team werden von der Leitung über [alles / Belange ihres Ressorts / das von der Leitung Ausgesuchte] informiert.
2. Die Leitung in unserem Team wird von den Mitgliedern über [alles / Belange unserer Ressorts / das von den Mitgliedern Ausgesuchte] informiert.
3. Informationen nach aussen werden von [der Leitung und den Mitgliedern / der Leitung und den Ressortverantwortlichen / der Leitung / den Mitgliedern / je nach Situation] bestimmt und weitergeleitet.

### Bereich III: Motivation

1. In unserem Team verfolgen [alle dasselbe Sachziel / alle ihre persönlichen Ziele / alle ihre persönlichen Ziele sowie gemeinsame Sachziele / vorgegebene Sachziele].
2. In unserem Team gilt die Regel: [«Alle für einen, einer für alle» / «Hilf dir selbst, so hilft dir Gott» / «Hier wird gemacht, was ich sage»].
3. In unserem Team wird [gelobt und offen kritisiert / gelobt, nie kritisiert / kontrolliert, getadelt und verbessert].

### Bereich IV: Zielbildung

1. In unserem Team werden Ziele [von allen Mitgliedern / von der Leitung / von den Ressortverantwortlichen / je nach Situation] vorgegeben.
2. In unserem Team sind Ziele [allen / den Ressortverantwortlichen / der Leitung] bekannt.
3. In unserem Team werden Ziele [in jedem Fall schriftlich / von Fall zu Fall schriftlich / nicht schriftlich] formuliert.

### Bereich V: Planung

1. In unserem Team werden Sitzungen und Abläufe [gemeinsam / von den Ressortverantwortlichen / von der Leitung] geplant.
2. Die Planung in unserem Team ist [allen / den Ressortverantwortlichen / der Leitung] bekannt.
3. In unserem Team wird die Planung [in jedem Fall schriftlich / von Fall zu Fall schriftlich / nicht] formuliert.

### Bereich VI: Entscheidung

1. In unserem Team entscheiden oder entscheidet [alle gemeinsam / die Ressortverantwortlichen / die Leitung / von Fall zu Fall unterschiedlich].
2. Entscheide unseres Teams werden [von allen / von den Ressortverantwortlichen / von der Leitung / von Fall zu Fall unterschiedlich] weitergeleitet.
3. In unserem Team wird entschieden, wenn [alle / eine Mehrheit / zwei Drittel / die Leitung] einverstanden sind.

### Bereich VII: Durchführung

1. In unserem Team werden Anweisungen von [allen / den Ressortverantwortlichen / der Leitung / Aussenstehenden und Angestellten / in Kooperation] durchgeführt.
2. Anweisungen unseres Teams ergeben [einen Auftrag an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Delegation an selbständig handelnde MitarbeiterInnen in einem eigenverantwortlichen Bereich / eine Arbeit, die gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erledigt wird].
3. Bei der Auftragserteilung werden vom Team folgende Fragen geklärt und transparent gemacht: [Wer soll es tun? / Was soll er oder sie tun? / Wann und bis wann soll es erledigt sein? / Wo soll es gemacht werden? / Womit soll gearbeitet werden? / Wie und auf welche Weise soll es erfolgen? / Warum ist dieser Auftrag erforderlich?].

### Bereich VIII: Kontrolle

1. In unserem Team ist gegenseitige Kontrolle [von Fall zu Fall / kaum oder nicht / immer] vorhanden.
2. Auftragsnehmerinnen und Arbeiter werden durch unser Team [von allen / von den Ressortverantwortlichen / von der Leitung / von Fall zu Fall unterschiedlich] kontrolliert.
3. Auftragsnehmerinnen und Auftragsnehmer erfahren [häufig / selten / ohne Voranmeldung / nach Voranmeldung / von Fall zu Fall unterschiedlich] Kontrolle.

fend. Im Alltag ist man sich der verschiedenen Formen der Kommunikation nicht immer bewusst. Wichtig ist aber, dass es einem Team gelingt, die Kommunikationsabläufe transparent zu machen. Geht es bei einer Aussage um den Inhalts- oder Beziehungsaspekt? Ist die Aussage analog oder digital erfolgt? Läuft die Kommunikation auf einer symmetrischen oder komplementären Ebene ab? Missverständnisse zwischen Kommunikationspartnerinnen und -partnern sind immer Auslöser von Konflikten. Würde man jedesmal fragen, wie eine Aussage gemeint ist, und würde dann auch die Antwort auf ihre Wahrhaftigkeit überprüft, würden Konflikte kaum mehr entstehen. Doch was wäre das für eine Kommunikation? «Wie meinst du das?» «Was willst du damit zum Ausdruck bringen?» «Warum fragst du das?» «Was willst du mit dieser Aussage?» So oder ähnlich würde dann wohl ein Gespräch verlaufen. In dieser extremen Form ein wohl kaum vorstellbares und auch wenig sinnvolles Kommunikationsverhalten.

Und doch: Teams, die darauf verzichten, ab und zu über ihre Kommunikation zu sprechen (= Meta-Kommunikation), sind auf die Dauer nicht arbeitsfähig. Zu viel persönliche Energie wird mit Phantasien darüber, was andere über einen denken oder sagen könnten, verbraucht, zu viel Vertrauen geht durch Missverständnisse verloren. So stellt sich die Frage nach dem Mass und dem Rahmen der Meta-Kommunikation in einem Team. Die meisten Teams stellen hierzu Regeln auf, ohne bewusst Regeln aufstellen zu wollen. Während des Prozesses, in dem aus einer Gruppe von Individualistinnen und Individualisten ein Team von selbstbewussten Personen mit derselben Zielsetzung wird, entstehen derartige «Spielregeln» ganz von selbst. «Bei uns wird nicht dazwischengeredet», ist beispielsweise so eine Regel.

### Spielregeln über den Umgang transparent machen

Ausgesprochen werden derartige Regeln selten. Dadurch können sie aber auch nicht auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Hierzu eine Anekdote aus einem über lange Zeit hinweg eingespielten «Zweier-Team»: Beim Ehepaar X und Y hat es sich eingebürgert, dass der Mann jeden Sonntag das Frühstück für die ganze Familie macht. Dabei «wusste» er über Jahre hinweg genau, was welches Mitglied in der Familie am «liebsten» hat: Die Tochter und der Sohn erhalten Ovomaltine im Schüttelbecher, die Frau einen starken, ungesüssten, schwarzen Kaffee. Zusammen mit dieser sonntäglichen Zeremonie ist das Ehepaar alt ge-

worden, die Kinder sind ausgeflogen, der Mann hat weiterhin jeden Sonntag seiner Frau ein Frühstück mit schwarzem, ungesüsstem, starkem Kaffee zubereitet. Als der Mann gestorben war, setzte sich die Witwe allein an den sonntäglichen Frühstückstisch, schenkte sich milden Kaffee ein, gab einen Löffel Zucker und ausgiebig Milch dazu. So, und nur so hat sie in all den Jahren den Morgenkaffee geliebt.

Das Verhalten, die Wünsche, das Wissen und die Bedürfnisse der Teammitglieder können (und sollen) sich immer

“ **Teams, die darauf verzichten, ab und zu über ihre Kommunikation zu sprechen, sind auf die Dauer nicht arbeitsfähig.** ”

wieder verändern und an neue Erfahrungen angepasst werden. Für die Arbeit in Teams ist es wichtig, dass solche Veränderungen transparent gemacht werden. Arbeiten Teams professionell zusammen, ist es wichtig, dass diese Transparenz ebenfalls professionell kultiviert wird. Zu diesem Zweck wurde ein «Vertrag zur Zusammenarbeit» ausgearbeitet, der hierzu ein valables Hilfsmittel bietet.

### Klarheit über die acht Managementbereiche schaffen

Aufgebaut wird dieser Vertrag (im Sinne einer gegenseitigen, überprüfbaren und revidierbaren Vereinbarung) auf den acht klassischen Managementbereichen *Zielbildung, Planung, Entscheidung, Durchführung, Kontrolle, Kommunikation, Information* und *Motivation*. Ein Beispiel hierzu: Tritt die Leitung eines Teams mit einer «autoritären» Kommunikationstechnik an die Mitglieder, laufen Zielbildung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle auf eine ganz andere Art ab als bei einer Leitung, die «kooperativ» kommuniziert.

Wie jeder Vertrag ist auch diese Vereinbarung über die Zusammenarbeit als Hilfsmittel zur Lösung von Schwierigkeiten gedacht. Seine eigentliche Chance liegt letztlich darin, Umgangsformen im Team offenzulegen und diskussionsfähig zu machen. Erst durch die Diskussion können Teile des Vertrages überarbeitet, neu formuliert oder allenfalls ganz weggelassen werden. Auch kann es in gewissen Situationen durchaus Sinn machen, auf eine spielerische Art andere, allen-

falls teamfremde Umgangsformen einzuführen. Wichtig dabei ist, dass alle Teammitglieder damit einverstanden sind und dass der neue Vertrag zeitlich limitiert in Kraft tritt. Überhaupt sollte jeder «Vertrag über die Zusammenarbeit» regelmässig von den Teammitgliedern überprüft werden: Nach der Einführung in möglichst kurzen Abständen, später dann vielleicht ein- bis viermal pro Jahr, je nach Stabilität des Teams.

Bei Teams, die bereits Erfahrungen mit diesem Vertrag gesammelt haben, war innert kürzester Zeit eine Verbesserung der Kommunikation festzustellen. Die Konfliktfelder nehmen rasch ab, da das Konfliktpotential nur bedingt anwachsen kann: Konflikte wurden früh erkannt und auch angesprochen («auf den Tisch gelegt»). Voraussetzung hierzu ist aber, dass der Vertrag in einer entspannten, vertrauensvollen Atmosphäre erarbeitet wird. Dabei darf grundsätzlich kein Punkt vereinbart werden, bei dem nicht alle Mitglieder einverstanden sind. Kompromisse würden den Vertrag unnütz machen. Tritt ein Punkt auf, bei dem sich ein Team nicht einigen kann, sollte dieser vorderhand weggelassen werden. Bei der Überarbeitung des Vertrages lösen sich diese Punkte in der Regel dann ganz von selbst.

Manche Punkte scheinen auf den ersten Blick widersinnig zu sein. Was soll es beispielsweise einem Team nützen, wenn die Motivationsregel «Hier wird gemacht, was ich sage» gilt? Mit dieser diktatorischen Art wird doch jedes Team zerstört!? Tatsächlich kann in einer Gruppe, in der diese «Spielregel» gilt, nicht von Teamarbeit gesprochen werden. Hingegen kann diese Regel dann zur Anwendung kommen, wenn es beispielsweise darum geht, auf eine spielerische Weise den Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder auf die Spur zu kommen. Wichtig dabei ist es, wenn vom Team unmissverständlich abgesprochen wird, welches Mitglied für wie lange und zu welchen Themen diese Position einnimmt. Das Resultat derartiger Vereinbarungen lässt dann Schlüsse zu, beispielsweise über Rollen der einzelnen Mitglieder, über den Umgang mit Führung und Führung-Zulassen im Team, über Arbeits- und Führungsstile im Team. Ist ein Team noch nicht ganz «sattelfest», empfiehlt es sich, derartige «Versuche» nicht ohne externe Begleitung durchzuführen.

Grundsätzlich kann ein «Vertrag über die Zusammenarbeit» von jedem Team autonom ausgefüllt werden. Treten aber Probleme auf, sollte frühzeitig eine externe Beratung hinzugezogen werden.

### Adresse des Autors:

Roland Ducommun, Büro B & D, Postfach, 4534 Flumenthal.