

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 67 (1996)
Heft: 9

Artikel: Ein praxisnahes Alltagsproblem im Berufsleben : Teamarbeit - zwischen Hochstimmung und Absinken
Autor: Schmitz-Hübsch, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812484>

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: 28.01.2026

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

Ein praxisnahes Alltagsproblem im Berufsleben

TEAMARBEIT – ZWISCHEN HOCHSTIMMUNG UND ABSINKEN

Von Peter Schmitz-Hübsch

Die 16. Jahrestagung in Folge im Kinderheim Bühl, mit den Veranstaltern Heimverband Schweiz/Sektion Zürich, Berufsverband der SozialpädagogInnen Sektion Zürich/SBVS und SozialpädagogInnen im Schweiz. Verband der HörgeschädigtenpädagogInnen/SVHP konnte am 17. Juni 1996 rund 80 Teilnehmer und Teilnehmerinnen verzeichnen. Eine Tagung, die im Tagungsthema «TEAM(arbeit) – zwischen Hochstimmung und Absinken» ein praxisnahes und viel diskutiertes Berufsproblem des Alltags aufgriff.

Den Organisatoren dieser traditionsreichen Jahrestagung gelang ein «runder, farbiger Fortbildungstag». Beeindruckend war auch die Einbindung von Theater- und reflektierenden Musikimprovisationen als inhaltliche Horizonterweiterung. Lydia Pfister, Zürich, mit ihrem «Ein-Frau-Theater» und Stephan Grieder (Piano), Peter Landis (Saxophon, Tenorsaxophon), Basel/Zürich, bildeten mit ihren Beiträgen ein Experiment: Es waren Glanzpunkte der Tagung, die ihr im gesamten Verlauf eine frische, belebende Wirkung gaben. Die Aufmerksamkeit für den inhaltlichen Teil wurde dadurch geschärft. Für den Tagungsstil hatten denn auch die Veranstalter einen kräftigen Applaus verdient. Das Referat zum Tagungsthema von Toni Zrotz, Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern, gab den Teilnehmern und Teilnehmerinnen reichhaltigen Diskussionsstoff für die Beratungsgruppen am Nachmittag mit auf

den Weg. Die Gruppenarbeit mit Supervisorinnen und Supervisoren in der Moderation besetzt – zeigten die Blickrichtung auf, es ging um konkrete Beratungsimpulse, um das Aufzeigen von Wegen, um in der Teamarbeit wieder ein gutes, beglückendes und fachlich ressourcengewinnendes Arbeitsinstrument zu entdecken. Schon in den vorgegebenen Teamdefinitionen von Toni Zrotz zeigte sich die Komplexität des Themas. Manche Definition löste auch ein Schmunzeln im Plenum aus; denn jeder erfuhr sich in einem Spiegel der eigenen Teamarbeit wieder.

Definitionen Team/Teamarbeit

«Ein Team ist ein Konglomerat von verschiedenen Persönlichkeiten, das in schwierigen Momenten oft nicht das gleiche tut, aber zumindest das gleiche erhofft.»

«Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die dadurch in sozialen Beziehungen stehen, dass sie in derselben Organisation arbeiten und die Erfüllung einer Teilaufgabe der übergreifenden Aufgabe der Organisation als gemeinsame Aufgabe haben.»

«Wir verstehen unter Teamarbeit eine Form reflektierter, partnerschaftlicher Zusammenarbeit, die im Rahmen gegenseitigen Sich-Akzeptierens die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse jedes einzelnen Mitarbeiters konstruktiv nutzt und sich in ständiger spontaner Kooperationsbereitschaft gemeinsamen Zielen verpflichtet fühlt. Dabei muss durch bewusste Pflege der emotionalen Beziehungen am Arbeitsplatz soviel Solidarität zwischen den beteiligten Mitarbeitern entwickelt werden, dass die offene Bewältigung von Wert- und Zielkonflikten möglich ist. Teamarbeit ist demnach ein langer, zielgerichteter Lernprozess.»

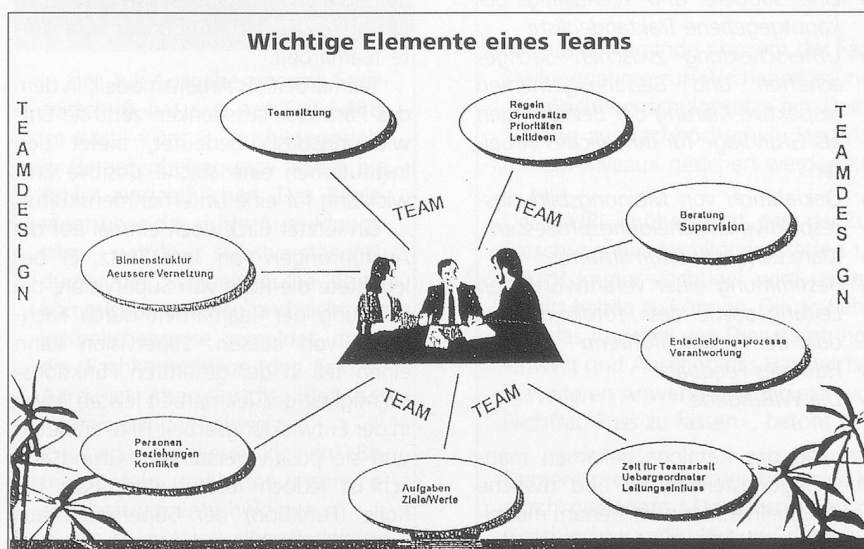
Es ging jedes Element dieses Designs ein und erarbeitete dabei gewisse Fragestellungen an das Plenum. So legte er zum Bereich der Aufgaben, Ziel/Werte einer Teamarbeit, einen Fragenkatalog vor, der die kritischen Reflexionsflächen sichtbar machen konnte.

Im Schaubild wurde auch deutlich, wie vielschichtig daraus Praxisprobleme erwachsen können bzw. was es alles zu bedenken gilt, wenn die Teamarbeit gelingen soll.

Fragen zu den Aufgaben des Teams

- Kennt das Team seine Aufgaben?
- Verstehen alle Teammitglieder unter der Aufgabe das gleiche?
- Sind die Teammitglieder für die Aufgaben kompetent?
- Sind die Teammitglieder für die Aufgabe motiviert?
- Ist das Team bereit, Verantwortung für die Aufgaben zu übernehmen?
- Hat das Team genügend Handlungsspielraum?

Da die Teamarbeit immer auch im Gesamtgeschehen einer institutionellen Verflechtung/Aufgabe steht, werden



Toni Zrotz entwickelte anhand seines Schaubildes «Teamdesign» seinen inhaltlichen Diskurs.

natürlich rasch die Leerstellen bzw. auch die Konfliktstellen deutlich. Wenn die institutionelle Leitung einer Teamarbeit natürlich – trotz Beteuerung der Eigenverantwortung, eigener Entwicklungsmöglichkeiten im Team usw. – immer wieder ins «Handwerk» pfuscht, in reifende Entscheidungsabläufe eingreift, nicht genügend Geduld aufbringt und unnötigen Druck erzeugt, sprengt es jede noch so gut angelegte leistungsbezogene Teamarbeit rasch. Auch die Unklarheiten im Konzept, in den Leitbildern und undurchsichtige Verantwortungsstrukturen, fehlende offene Information u.ä. lassen das Glück, das wohlige emotionale Klima am rechten Platz (Identität am Arbeitsplatz) zu schaffen, dahinschmelzen.

Allen war auch aus der eigenen Teamarbeit der sicher auch heikle Bereich bekannt, wie es zu Entscheidungen und Verantwortungsübernahme kommen soll. Auch da half ein Schaubild mit den fünf W's!

Entscheidungsprozesse

Was wollen/müssen wir?

Was können wir?

Wie entscheiden wir?

Wer ist für was verantwortlich?

Wie kontrollieren wir?

Gerade da zeigen sich viele Ungereimtheiten, negative Bilder und Muster im Teamgeschehen des Alltags.

Entscheidungen

- Das Übergehen
- Das Abweichen vom Thema
- Angemasstes Recht eines Einzelnen
- Zweierzusammenschluss
- Cliquesbildung
- Mehrheitsbeschluss
- Ausüben von Druck auf Widerspenstige
- Konsens

Es kann nicht funktionieren, wenn immer wieder das Anerkennungsbedürfnis eines einzelnen Teammitglieds im Vordergrund steht. Dies kollidiert mit dem gemeinschaftlichen Teamziel. Schon hier zeigt sich, welche emotionale Intelligenz es beim einzelnen für das Zusammenwirken im Team gebraucht! Eigene Interessen zugunsten einer gemeinschaftlichen Aufgabe zurückstellen, bildet eine wichtige Prämisse für das Gelingen der Teamarbeit. Im Entscheidungsprozedere der täglichen Praxisarbeit sollte diese Haltung früh genug und immer wieder geübt werden. So konnte Toni Zrotz in seinen Ausführungen immer wieder dazu ermutigen, sich

mit den Teamproblemen in der sozialen Arbeit mit Phantasie und Überlegung aller Beteiligten aktiv auseinanderzusetzen. Das kann bedeuten, sich aus einer verkrusteten, verhärteten Teamstruktur zu lösen und Teamanfänge neu zu suchen. Keine zugedackten, verschobenen Lösungen zugunsten einer leidlichen Harmoniebestrebung: «Weil es doch so schön mit uns ist...». Damit steht der Beerdigungszug bereit, und ein Neuzugang von Mitarbeitern in solche Strukturen ist von Beginn an verwehrt. Da wird gestochen und ausgegrenzt. Damit es aber zu Transparenz im Team und positiven Befähigung des einzelnen in der Teamarbeit kommen kann, sollte sich die Arbeit auf gut gesicherte Instrumente, Hilfen abstützen können. Eines der zentralsten Mittel der Teamarbeit ist wohl auch die Teamsitzung. Es lohnt sich, dort sein Augenmerk, die Zeit für Entwicklungen gemeinsam einzusetzen.

Teamsitzung

- Austausch unterschiedlicher Auffassungen über Ziele, Werte, Erfahrungen, Emotionen, pädagogische Grundfragen, Menschen- und Weltbilder
- Übereinkünfte über Ziel, Aufgaben und Kompetenzen
- Austausch über Ressourcen, Grenzen und Ängste der einzelnen Mitarbeiter
- Austausch von Erfahrungen mit Klienten, Bezugspersonen, aber auch Heimmitarbeitern
- Planung, Organisation, Reflektion von Aktivitäten/Alltagsabläufen/Erziehungsprozessen
- Entscheidungen vorbereiten und treffen
- Konzepte/Visionen entwickeln
- Regelmässigkeit der Sitzung
- Eine saubere und rechtzeitig bekanntgegebene Traktandenliste
- Unterscheidung zwischen Sachgeschäften und Beziehungsthemen respektive Klärung der Beziehungen als Grundlage für inhaltliches Arbeiten
- Deklaration von Meinungsbildungs- respektive Entscheidungsprozessen
- Klare Zeit- und Raumstruktur
- Bestimmung einer verantwortlichen Leitung sowie des Protokollführers oder der Protokollführerin
- Häufiges Feedback
- Die WIR-Runde

Anhand des Katalogs bekamen mancher Tagungsteilnehmer und manche Tagungsteilnehmerin im Plenum mulmige Praxisgefühle. Nun, ein Innehalten und Überprüfen der eigenen Teamlei-

stung ist doch nicht abwegig? So werden sich zukünftig vermehrt auch soziale Institutionen in ihren Arbeitsstrukturen (auch im Sinne einer Qualitätskontrolle) damit beschäftigen müssen, was denn ihre «aufgeblähten» Systeme für einen Output haben. Denn wenn das Geld im Sozialbereich knapper und immer knapper wird, dann wird sich die Teamarbeit gegenüber anderen Arbeitsmodellen (auch im Nachweis einer sozialpädagogischen Leistung) zu behaupten haben.

Wenn es gelingt, mit Spass und Freude an die Entwicklung eines professionellen Teamworks zu gehen, können sich die individuell vorhandenen Ressourcen jedes Teammitglieds voll für die gemeinschaftliche Aufgabe/Leistung entwickeln. Ein Teamoutput ist mehr als die Summe der individuell eingesetzten Kapazität. Die daraus entstehende soziale Befriedigung (innere Haltung zur Arbeit...) ist sicher ein Grund, der alle Mühen lohnt, und die Kreativität, Innovation dieses Arbeitsmodells braucht sich dann im Leistungsvergleich mit anderen Modellen nicht verstecken. Denn entscheidend für Leistungswillen und Qualität ist die innere Einstellung zur Arbeit, und das ist eine Frage des Bewusstseins und nicht des Verhaltens. Die Arbeitsqualität liegt dann um ein Vielfaches höher.

Zukunft haben soziale Institutionen (Unternehmungen), die wissen, wo sie stehen und wohin sie wollen. Der entscheidende Schlüssel liegt in der Bereitschaft der Trägerverantwortlichen, der Leitungsverantwortlichen, von «ritualisiertem Machtgebaren» und «Herrschaftsdenken» loszulassen und zum Partnerschaftsdenken überzugehen. Das heisst, auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen «loszulassen» und wie mündige Menschen in die Verantwortung einzubeziehen. Was liegt da näher, als eine institutionell gut entwickelte und in den Strukturen klar verankerte Teamarbeit.

Teamarbeit als Arbeitsmodell, in dem das Partnerschaftsdenken zentrale Entwicklungsbasis bedeutet, bietet den Institutionen eine solche positive Entwicklung für eine Unternehmenskultur.

Ein letzter Blick noch einmal auf die Ausführungen von Toni Zrotz: Er beleuchtete die Rolle von Supervision, die Beratung der Teamarbeit durch Fachkräfte von aussen. Supervision kann einen Teil in der gesamten Funktionsfähigkeit der Teamarbeit leisten, kann in der Entwicklungsarbeit Hilfe anbieten und sie positiv verstärken. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass die Rolle (Funktion) der Supervision aus einer oft verfälschenden Optik gesehen wird, wenn sie als Nothelfer und Ret-

tungsanker für fehlgeleitete Teamentwicklungen, Teamkonflikte mit der Leitungsstruktur und «institutionalisierte Schief lagen» dienen soll. Sie sollte viel eher im Kontext prophylaktischer, psychohygienischer Stützen und Hilfestellungen gesehen werden, um die berufliche Tätigkeit des einzelnen, der Gruppe vor dem «burn out» in schwierigen Berufsfeldern zu schützen.

Am Nachmittag zogen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen dann mit ihren Fragen in eine weitere Arbeitsphase. Da ging es zum Beispiel um Macht/Machtspiele im Team, um Hierarchieprobleme und Mitverantwortung der Teams, um Entscheidungsabläufe, Strukturierung der Teamsitzungen usw. Die Berater und Beraterinnen *Margrit Höhener*, Zürich, *Rolf Nyfeler*, Zürich, *Walter Zurbuchen*, Wädenswil, und *Veronika Bücheler*, Frauenfeld, zeigten sich dem «Gedankenansturm» gewachsen. Schön war es zu erleben, dass in den Gruppen ein Vertrauensschutz gegeben war. Leider, aber darauf hatten die Veranstalter schon hingewiesen, blieb einiges in der Zeitbegrenzung des Tages unbeantwortet. Sicher gab es aber Impulse, Anstösse, sich weiter mit der eigenen Teamarbeit *stärkend* und *positiv* auseinanderzusetzen. Hier und da auch durch die Möglichkeit einer Supervision! Manchmal kamen nüchterne Einschätzungen der Praxisprobleme auf den Tisch! Aber neben den zwischenmenschlichen Anfragen und Konflikten zeigte sich, welche unklaren Positionen, Verhaltensweisen und «blinde Flecken» doch zum Teil in den sozialen Institutionen in Bezug auf das Arbeitsmodell «Team» vorherrschen.

Für diese Diskussion, diesen Austausch zwischen Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen fehlte im Bühl aber

der richtige Adressat. Die Heimleiter und -leiterinnen des Heimverbandes Schweiz, Sektion Zürich, fehlten weitgehend.

Dabei wurde diese Jahrestagung vor 17 Jahren als eine gemeinsame Berufsinitiative zwischen Heimleitern und -leiterinnen und Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen unter dem Dach gemeinsamer Praxisanliegen erstmals organisiert. Hier werden die Veranstal-

ter sich Gedanken machen müssen, um die Position der Jahrestagung neu zu orten.

Zum Schluss der Tagung streckten sich die Tagungsteilnehmer und Teilnehmerinnen noch einmal mit ihren Gedanken so richtig aus...! bei der Musik mit *Stefan Grieder* und *Peter Landis*. Sie setzten die Schlusspunkte, fassten mit Klängen die Arbeit, die Gedanken des Tages zusammen. ■

MITGLIEDERVERSAMMLUNG DER HAUSWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBSLEITERINNEN UND BETRIEBSLEITER IN BADEN

pd. «Veränderungen in den Unternehmen» lautete das Schwerpunktthema, mit welchem sich 220 Hauswirtschaftliche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter im Rahmen der 66. Mitgliederversammlung im Stadtcasino in Baden befassten. In drei von Frauen gehaltenen Referaten wurde am Morgen die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Am Nachmittag fand die ordentliche Mitgliederversammlung statt.

Zunächst sprach die freie Journalistin Gudrun G. Vogt zum Thema «Mensch – Arbeit – Organisation – Wir gestalten unsere Zukunft!» Darin machte sie Mut für eigene Visionen. Die Leiterin des Ressourcenzentrums Inselspital Bern, Dr. Yvonne Herzog, befasste sich mit dem Thema «Einfluss nehmen auf den Unternehmenswandel». Sie kam auf die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation zu sprechen, aber auch auf die Stärken und Schwächen, die Frauen und Männer haben. Konkret mit der alltäglichen Praxis befasste sich Unternehmensberaterin Esther Knaus, welche im Verlaufe ihrer Ausführungen zum Thema «Mein Auftritt – Mein Statement» darstellte, wie sehr Kleidung, Körperpflege und Farben die eigene Körpersprache und damit auch den persönlichen Auftritt beeinflussen.

Am Nachmittag dann fand die 66. Mitgliederversammlung statt, bei welcher unter anderem über den aktuellen Stand der Vorbereitungen für die Einführung der Fachhochschulen informiert wurde. Zu den Geschäften gehörte auch die Wiederwahl des Vorstandes. Abgesehen von einem Rücktritt, wurde der Vorstand einstimmig wiedergewählt. Ebenso wurde die SVHBL-Präsidentin, Barbara Pfister, in ihrem Amt bestätigt.

Hauswirtschaft durch Fachhochschule aufwerten

Für das vorliegende Konzept der Fachhochschulen setzt sich der SVHBL in seiner Stellungnahme zur «Vernehmlassung des Bundes über die Vollzugsverordnungen zum Fachhochschulgesetz» ein. Der Verband geht davon aus, dass nur durch den Zugang zur Fachhochschule langfristig «eine konkurrenzfähige Ausbildung auf hohem Niveau» gesichert werden kann.

Der SVHBL ist überzeugt, dass der Zugang zur praxisorientierten Entwicklung und Forschung für Ausbildungsstätten und Lehrkräfte auch im hauswirtschaftlichen Sektor immer wichtiger wird, «um mit dem raschen Wandel der Technologie Schritt halten zu können. Die anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und das Angebot von Dienstleistungen wird erheblich zur Verbesserung von Stellenwert und Ansehen der Hauswirtschaft beitragen. Damit wird auch ermöglicht, in weiteren Anwendungsgebieten von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben als Fachfrau Fuss zu fassen», betont der SVHBL in seiner Stellungnahme.

Dementsprechend unterstützt der Verband die Bemühungen des Bundes, dass durch geeignete Massnahmen an den Fachhochschulen die Gleichstellung der Geschlechter gefördert und der Frauenanteil erhöht wird.

KORRIGENDA

In der Juli-Ausgabe unserer Fachzeitschrift hat sich auf Seite 438, im Kästli «Das 3. Ausbildungsjahr in Betagtenbetreuung» leider ein Fehler eingeschlichen. Das Reglement über das dritte Ausbildungsjahr wurde selbstverständlich durch die Schweizerische Fachkommission erlassen und nicht wie irrtümlicherweise gemeldet, durch die Fachkommission der Sektion Aargauer Alterseinrichtungen des Heimverbandes Schweiz.

Wir bedauern diesen kleinen «Betriebsunfall» und bitten unsere Leserschaft um Entschuldigung.

Ihre Redaktion