
Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule,
Wolfenbüttel, Deutschland

Die Lehrbuchreihe „Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ vermittelt zentrale Inhalte zum Themenfeld Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in verständlicher, didaktisch sorgfältig aufbereiteter und kompakter Form. In sich abgeschlossene, thematisch fokussierte Lehrbücher stellen die verschiedenen Themen theoretisch fundiert und kritisch reflektiert dar. Vermittelt werden sowohl Grundlagen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-)Disziplinen als auch methodische Zugänge zu Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Studierende und Fachkräfte der Sozialen Arbeit, der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Sie sollen nicht nur in der Lehre (insbesondere der Vor- und Nachbereitung von Seminarveranstaltungen), sondern auch in der individuellen bzw. selbstständigen Beschäftigung mit relevanten sozialwirtschaftlichen Fragestellungen eine gute Unterstützung im Lernprozess von Studierenden sowie in der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften bieten.

Daniela Ulber • Itala Ballaschk

Teamarbeit in der Sozialwirtschaft

Eine Einführung



Springer VS

Daniela Ulber
Soziale Arbeit und Kindheitspädagogik
HAW Hamburg
Hamburg, Deutschland

Itala Ballaschk
Bildungs- u. Gesellschaftswissenschaften
Fachhochschule Südwestfalen
Soest, Deutschland

ISSN 2569-6009

ISSN 2569-6017 (electronic)

Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

ISBN 978-3-658-51743-4

ISBN 978-3-658-51744-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51744-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Teamarbeit wird in der Sozialwirtschaft eine hohe Relevanz zugeschrieben. Sie gilt als zentrale Stellschraube für die Qualität und Nachhaltigkeit sozialer Dienstleistungen und gleichzeitig als Resilienzfaktor sowie Garant humaner Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter*innen. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Transformationsprozesse, der steigenden Komplexität sozialer Lebenslagen und wachsender Anforderungen an Fachkräfte gewinnt die Fähigkeit zur interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung. Teams fungieren dabei nicht nur als organisatorische Einheiten, sondern als dynamische Systeme, in denen Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen miteinander verknüpft werden. Diese hohen Ansprüche an die Teamarbeit werden in der Praxis nicht immer eingelöst. Ein Grund dafür liegt darin, dass nicht immer adäquate Rahmenbedingungen für die Teamarbeit geschaffen werden und die Teams angesichts der hohen formulierten Ansprüche überfordert sind. Aber auch andere Probleme können auftreten, die die angezielten positiven Effekte von Teamarbeit verhindern bzw. sogar zu Belastungen führen. So sind beispielsweise Konflikte in Teams häufiger Anlass für die Hinzuziehung externer Beratungen.

Die Autor*innen dieses Buchs möchten theorie- und forschungsbasiert Expertise dafür vermitteln, wie Teamarbeit positiv gestaltet, weiterentwickelt und gezielt gefördert werden kann, sodass sowohl die Qualität der Sozialen Arbeit im Sinne der Professionalität als auch die Gesundheit und individuelle Weiterentwicklung der Teammitglieder gewährleistet ist. Dabei wird auch die Rolle von Teamführung als elementare Stellschraube für gelingende Teamarbeit betrachtet.

Prof. Dr. Daniela Ulber ist Arbeits- und Organisationspsychologin, systemische Therapeutin und seit 2009 Professorin für Institutionsentwicklung und Management an der HAW Hamburg in der Fakultät Soziale Arbeit und Kindheitspädagogik.

Neben Teamarbeit sind Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Wissenstransfer ihre zentralen Forschungs- und Interessengebiete. Prof. Dr. Itala Ballaschk ist seit 2022 Professorin für Frühpädagogik mit dem Schwerpunkt Theorie-Praxis-Transfer an der Fachhochschule Südwestfalen. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Fragen zu Leadership als Stellschraube für Organisationsentwicklung sowie zu Bedingungen gelingender Wissenstransformation in Sozial- und Bildungseinrichtungen. Beide Autor*innen vereint, dass sie Teamarbeit als relevante, wenngleich auch herausfordernde Organisationsform betrachten, die zu hoher Qualität der Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft beitragen und gleichzeitig eine Ressource für das individuelle Wohlbefinden und die Gesundheit von Sozialarbeiter*innen sein kann. Diese positiven Effekte sind aber keine Selbstverständlichkeit, häufig entstehen problematische Konstellationen. Ziel der Autor*innen ist es deshalb, empirisch abgesichertes Wissen und praktische Kompetenzen zur Gestaltung von Teamarbeit zu teilen.

Im ersten Kapitel wird zunächst eingegrenzt, was ein Team im Sinne der Organisationswissenschaft ausmacht und es wird dieses von sogenannten Pseudoteams abgegrenzt. Zudem erfolgt ein Überblick über Forschungsergebnisse zu positiven wie auch problematischen Aspekten der Teamarbeit.

Kap. 2 widmet sich der Komplexität von Teamarbeit und ihrer Prozesse. Entsprechend kommen verschiedene organisationspsychologische Modelle zur Darstellung, die die Entwicklung von Teams sowie zentrale Variablen und deren Interaktion auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation verdeutlichen. Das Kapitel steckt somit auch den Rahmen für die folgenden Kapitel ab, die sich von den Inhalten her innerhalb dieser Modelle verorten lassen.

Kap. 3 beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit individuelle Faktoren eine Rolle für gelingende Teamarbeit spielen und welche dieser Faktoren konkret für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend sind. Dabei werden Persönlichkeitsmerkmale aber auch interpersonelle und selbstbezogene Kompetenzen betrachtet.

Im 4. Kapitel geht es dann um die Arbeit im Team selbst. Thematisiert werden sowohl Aspekte, die die Arbeit an den gesetzten Aufgaben unterstützen, als auch Variablen, die die Qualität des Teams gewährleisten wie Vertrauen und psychologische Sicherheit.

Kap. 5 thematisiert das komplexe Thema der Heterogenität. Hier werden zunächst die Begriffe Diversität, Heterogenität und Multiprofessionalität beleuchtet und voneinander abgegrenzt. Im Anschluss daran werden Merkmale heterogener Teams sowie Multiprofessionalität als ein Merkmal daraus im Besonderen vorgestellt und in ihrer Bedeutung für gelingende Teamarbeit in Organisationen der Sozialwirtschaft betrachtet. Es folgt eine Vorstellung der Teamrollen nach Belbin (1993).

Kap. 6 ist der Rolle der Teamleitung gewidmet und beschäftigt sich insbesondere mit der Verantwortung einer Teamleitung als Führungskraft. Hier werden klassische Kernaufgaben von Teamleistungen, aber auch Aufgaben, die sich aus aktuellen New Leadership Ansätzen ableiten lassen, vorgestellt.

Im 7. Kapitel werden Teamkonflikte als häufiges Problem thematisiert, sowohl was Konfliktarten und -anlässe betrifft, als auch sinnvolle Umgangsweisen mit Konflikten in Form von Konfliktmanagement.

Kap. 8 geht auf Teamentwicklung ein, d. h. auf geplante Vorgehensweisen, um die Arbeit von Teams zu optimieren. Unterschieden werden dabei in die Teamarbeit integrierte und routinisierte Prozesse – beispielsweise der regelmäßigen Reflexion der Teamarbeit – von zielgerichteten und diagnosegestützten Maßnahmen der Teamentwicklung, die häufig unter externer Begleitung erfolgen.

Abschließend wird im Kap. 9 auf die Frage eingegangen, welche Faktoren Teamarbeit in der Sozialwirtschaft effektiv machen. Es werden neben den Säulen der Teamleistung (Umfeld, Aufgabe/n, Entscheidung/en) auch die Einflussfaktoren Größe, Demografie, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale vertiefend und aufeinander beziehend beleuchtet. Das Kapitel schließt mit einer Auseinandersetzung zur Frage, welche Herausforderungen der Wunsch nach Synergie in Teams mit sich bringt.

Zum didaktischen Ansatz dieses Buches: Dieses Lehrbuch verfolgt einen kompetenzorientierten, forschungsbasierten und praxisnahen Ansatz. Theorie, Modelle und empirische Befunde werden konsequent mit Handlungswissen verknüpft und entlang der drei Ebenen Individuum, Team und Organisation strukturiert. Jedes Kapitel startet mit klar ausgewiesenen Lernzielen und führt über prägnante Konzepte zu anwendungsorientierten Instrumenten (Leitfragen, Checklisten, Mini-Tools) für die Praxis der Sozialwirtschaft. Übungen und Reflexionsaufgaben aktivieren das Vorwissen, fördern Selbstdiagnose sowie Transfer und unterstützen die Entwicklung professioneller Haltungen (z. B. psychologische Sicherheit, Diversitäts- und Machtreflexivität). Die Auswahl von Studien und Beispielen schärft eine kritisch-evidenzbasierte Perspektive: Positive Effekte gelingender Teamarbeit werden ebenso analysiert wie typische Stolpersteine (z. B. Gruppendenken, Konfliktynamiken, Rollenunklarheit). Inter- und multiprofessionelle Zusammenarbeit bildet dabei einen durchgehenden Bezugsrahmen; unterschiedliche Organisationskontexte werden sichtbar gemacht und auf ihre Gelingensbedingungen hin befragt. Der Aufbau folgt einem didaktischen Scaffolding: von grundlegenden Begriffen und Abgrenzungen (Kap. 1) über dynamische Teamprozesse (Kap. 2, 3, 4, 5) und Führung (Kap. 6) bis zu Konfliktbearbeitung,

Teamentwicklung und Wirksamkeit (Kap. [7](#), [8](#), [9](#)). So unterstützt das Buch die Lesenden dabei, wissenschaftliche Erkenntnisse in reflektierte Praxis zu überführen.

Daniela Ulber
Itala Ballaschk

Inhaltsverzeichnis

1	Teams und Teamarbeit – Definition und Merkmale	1
1.1	Relevanz und Kontext von Teamarbeit in der Sozialwirtschaft	2
1.2	Definition von Teamarbeit und Merkmale „echter“ Teams	5
1.2.1	Interdependenz	6
1.2.2	Geteilte Ziele	7
1.2.3	Reflexivität	8
1.2.4	Verbundenheit	8
1.3	Arbeiten in Teams – positive Aspekte und Herausforderungen	8
1.3.1	Nutzen für Teammitglieder	9
1.3.2	Nutzen für die Organisation	11
1.3.3	Herausforderungen und Gefährdungen der Teamarbeit	13
1.4	Zusammenfassung	15
1.5	Vertiefung: Studie	16
1.6	Übung: Erfahrungen mit Teamarbeit	17
	Literatur	17
2	Modelle und Variablen der Teamarbeit	21
2.1	Phasenmodelle der Teamentwicklung	22
2.1.1	Tuckmans Phasenmodell der Teamentwicklung und seine Weiterentwicklung	23
2.1.2	Teamentwicklung aufgrund unterbrochenen Gleichgewichts	25
2.1.3	Teamentwicklung als zyklisches Phasenmodell	26
2.1.4	Fazit zu den Phasenmodellen	26
2.2	Prozessmodelle der Teamarbeit	27
2.2.1	Input-Prozess-Output (IPO)-Modell	28
2.2.2	Input-Mediator-Outcome-Input (IMOI)-Modell	31

2.3	Zusammenfassung	38
2.4	Vertiefung: Studie	38
2.5	Übung: Gestaltung der Formingphase eines Teams	39
	Literatur	40
3	Das einzelne Teammitglied – Individuelle Faktoren der Teamarbeit	45
3.1	Persönlichkeit und Teamarbeit	46
3.1.1	Offenheit für Erfahrungen	46
3.1.2	Gewissenhaftigkeit	47
3.1.3	Extraversion	48
3.1.4	Verträglichkeit	49
3.1.5	Neurotizismus	50
3.2	Interpersonelle und selbstbezogene Kompetenzen	52
3.2.1	Interpersonelle Kompetenzen	53
3.2.2	Selbstbezogene Kompetenzen	54
3.3	Zusammenfassung	55
3.4	Vertiefung: Studie	55
3.5	Übung: „Teamkompetenzen-Sprint“	56
	Literatur	58
4	Die Teamebene – Arbeit an Aufgaben und Arbeit am Team	61
4.1	Arbeit an Aufgaben	63
4.2	Arbeit am Team	65
4.2.1	Zusammenhalt, Vertrauen und psychologische Sicherheit als Bindemittel von Teams	66
4.2.2	Teamresilienz als protektiver Faktor für Teams	68
4.3	Zusammenfassung	70
4.4	Vertiefung: Studie	70
4.5	Übung: Implementation eines Team debriefs bei Teamsitzungen zur Unterstützung der Arbeit an Aufgaben und am Team	71
	Literatur	72
5	Heterogenität in Teams – Stärke und Herausforderung	77
5.1	Heterogenität als Herausforderung für Organisationen der Sozialwirtschaft	78
5.1.1	Begriffsbestimmungen: Diversität, Heterogenität, Multiprofessionalität	79
5.1.2	Merkmale heterogener Teams	80

5.1.3	Multiprofessionalität als Merkmal heterogener Teams in der Sozialwirtschaft	83
5.1.4	Gelingsbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in heterogenen Teams	85
5.2	Teamrollen nach Belbin (1993)	87
5.3	Zusammenfassung	88
5.4	Vertiefung: Studie	88
5.5	Übung: Heterogenität in Teams erkennen, verstehen und gestalten ...	89
	Literatur	90
6	Teamleitung – Führungsprofil und Aufgaben	95
6.1	Die Rolle der Teamleitung	96
6.2	Kernaufgaben der Teamleitung	97
6.3	Zum Führungsbegriff	99
6.4	New Leadership Ansätze	101
6.4.1	Charismatic Leadership	102
6.4.2	Transformational Leadership	103
6.4.3	Servant Leadership	106
6.4.4	Shared Leadership	107
6.5	Self-Leadership	109
6.6	Zusammenfassung	111
6.7	Vertiefung: Studie	112
6.8	Übung: Führungsprofil-Check und Rollenanalyse	113
	Literatur	114
7	Konflikte in Teams	119
7.1	Teamkonflikte in der Sozialen Arbeit	120
7.2	Definition und Funktionen von Konflikten	122
7.3	Arten von Teamkonflikten	125
7.4	Organisationaler Kontext und Rolle der Leitung	127
7.5	Konfliktmanagement	129
7.5.1	Konfliktprävention	129
7.5.2	Konfliktbearbeitung	132
7.6	Zusammenfassung	135
7.7	Vertiefung: Studie	135
7.8	Übung: Fallbeispiel Teamkonflikt	136
	Literatur	138

8 Teamentwicklung	143
8.1 Teamentwicklung als inhärenter Bestandteil sich reflektierender Teams	146
8.2 Teamentwicklung als gezielter Interventionszyklus	147
8.2.1 Teamentwicklungsprozess	148
8.2.2 Teamentwicklungsmaßnahmen	151
8.3 Zusammenfassung	157
8.4 Vertiefung: Studie	157
8.5 Übung: Fallbeispiel Teamdiagnose und dann?	158
Literatur	159
9 Effektivität von Teams	163
9.1 Säulen der Teamleistung	164
9.1.1 Das Umfeld	165
9.1.2 Geeignete Aufgaben	168
9.1.3 Motivierende Aufgaben	169
9.1.4 Gute Entscheidungen	170
9.2 Zusammenstellung effektiver Teams	171
9.2.1 Größe	172
9.2.2 Demografische Zusammensetzung	173
9.2.3 Kompetenzen	175
9.2.4 Persönlichkeit von Teamplayer*innen	177
9.3 Synergie in Teams als Herausforderung	178
9.4 Zusammenfassung	180
9.5 Vertiefung: Studie	180
9.6 Übung: Das ideale Team – Teamleistung analysieren und gestalten	181
Literatur	182