

Module angewandter Psychologie

Herausgegeben von J. Hartung
und K. Fröhlich-Gildhoff

Hans-Jürgen Balz, Erika Spieß

Kooperation in sozialen Organisationen

Grundlagen und Instrumente
der Teamarbeit

Ein Lehrbuch

Kohlhammer

Module angewandter Psychologie

Herausgegeben von

Johanna Hartung

Klaus Fröhlich-Gildhoff

Hans-Jürgen Balz
Erika Spieß

Kooperation in sozialen Organisationen

Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit

Ein Lehrbuch

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© 2009 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-019406-2

Geleitwort

Niemand lebt als Robinson. Wir alle befinden uns in Kontakt mit anderen Menschen, kooperieren mit vielen, um bestimmte Ziele zu erreichen oder stehen im Konflikt mit ihnen, weil wir unvereinbare Handlungspläne verfolgen. Meist gehören wir auch verschiedenen Gruppen an – sowohl in der privaten Lebenswelt als auch auf dem Feld der Erwerbsarbeit. Da ist die Familie, der Freundeskreis, die Projektgruppe, die Abteilung oder das Netzwerk von Ratsuchenden und -gebenden, Kunden oder Klienten.

Die einschlägige Forschung zeigt deutlich, dass zumindest im Feld des beruflichen Handelns Kooperationen – und damit auch Konflikte und Teamarbeit beständig zunehmen. Die Gründe sind vielfältig, z. B. sind Aufgaben so komplex, dass ein Einzelner sie auch bei bester Qualifikation nicht mehr bewältigen kann oder weil bei einer Unternehmenskooperation die verschiedenen Partner repräsentiert sein müssen. All dies gilt für den Bereich der Wirtschaft, für öffentliche Verwaltungen, aber auch für soziale Einrichtungen. Herkömmliche Grenzen werden dabei gesprengt, z. B. dadurch, dass Kunden aus der passiven Rolle heraustreten und aktiv mit dem Hersteller bei der Produktentwicklung kooperieren oder in der personenbezogenen Dienstleistung, wenn Dienstleister und Dienstleistungsnehmer gemeinsam Problemlösungen erarbeiten.

Bedenkt man dies, so kommt das Buch von Hans-Jürgen Balz und Erika Spieß: „Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit“ zu einem guten Zeitpunkt. Der Autor und die Autorin – einerseits im Feld der psycho-sozialen Arbeit, andererseits in jenem der Organisations- und Wirtschaftspsychologie beheimatet –, haben selbst durch die Erstellung dieses Lehrbuchs Kooperation praktiziert und dadurch eine breite Perspektive der Betrachtung gewonnen. Dies schlägt sich sowohl innerhalb der Themenvielfalt als auch in der didaktischen Konzeption nieder. So geht es einerseits um theoretische Grundlagen; man erfährt Fundiertes über Theorien der Kooperation, des Konflikts, der Gruppen- und Teamarbeit und auf der anderen Seite höchst Anschauliches über die Praxis der Kooperation innerhalb von Arbeitsgruppen, in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, in der interkulturellen Zusammenarbeit. Dabei werden sowohl breites Basiswissen als auch konkrete Instrumente für das praktische Handeln vorgestellt, wobei gleichermaßen das Erfassen des Ist-Zustandes, z. B. die Teamdiagnostik, als auch die Intervention, z. B. die Teamentwicklung, anschaulich vermittelt werden.

Noch weiter konkretisiert wird dies im Anhang, wo man Instruktionen zu Übungen findet, um allein oder in Gruppen die eigene Situation zu reflektieren und um sich selbst oder das Team zielorientiert zu entwickeln.

Das Buch ist hilfreich für Studierende, die sich in die Grundlagen der Kooperation und Teamarbeit einlesen wollen. Es stellt Lehrenden aufschlussreiche Beispiele zur Verfügung und hilft dem Praktiker durch die Vorstellung bewährter Methoden bei der Lösung von Problemen.

Ich wünsche allen Lesern dieses Buches und damit auch dem Autor und der Autorin viel Erfolg!

München 2008

Lutz von Rosenstiel

Inhalt

Geleitwort	5
1 Einführung	11
1.1 Praxisbeispiel einer Teamentwicklung	11
1.2 Das Team – zwischen Idealisierung und Pragmatismus.....	14
Theoretische Grundlagen	19
2 Grundlagen der Kooperation	19
2.1 Ebenen von Kooperation	20
2.2 Kommunikation und Entscheidung.....	28
2.2.1 Kommunikation	28
2.2.2 Entscheidungen	33
2.3 Ziele und Formen von Kooperation	34
2.4 Bedingungen von Kooperation	37
2.4.1 Die Rolle der Führung.....	37
2.4.2 Die Rolle von Gesellschaft und Kultur	40
2.5 Kooperation in Netzwerken	44
3 Konflikte und Konfliktlösung	47
3.1 Erklärungsansätze für Konflikte.....	47
3.2 Formen der Konfliktbewältigung.....	48
4 Soziale Dienstleistungen als Gegenstand der Kooperation	51
4.1 Begriffsbestimmung und Systematik	51
4.1.1 Merkmale von Dienstleistungen	51
4.1.2 Die Dienstleistungsbeziehung	55

4.2	Strukturelle Probleme bei der Erzeugung sozialer Dienstleistungen ...	61
4.2.1	Die Auftragsituation	61
4.2.2	Das Technologieproblem	62
4.2.3	Das Selbstverständnis sozialer Organisationen	65
4.3	Emotionsregulation und personenbezogene Dienstleistungen	71
4.3.1	Emotions- und Gefühlsarbeit	72
4.3.2	Interaktionsarbeit	73
4.4	Regulationsanforderungen und Belastungsfaktoren	77
4.4.1	Allgemeine Regulationsanforderungen bei sozialen Dienstleistungen	77
4.4.2	Stress und Ressourcen	81
4.4.3	Burnout	87
5	Arbeitsgruppen als eine Form der Kooperation	93
5.1	Vorformen von Gruppenkooperation – die Anwesenheit anderer.....	93
5.2	Soziale Gruppe, Arbeitsgruppe und Team	95
5.2.1	Merkmale sozialer Gruppen	95
5.2.2	Unterscheidung zwischen Arbeitsgruppe und Team.....	97
5.2.3	Systematisierung von Gruppen.....	101
5.2.4	Spezielle Formen von Arbeitsgruppen	106
5.3	Prozessgewinne und -verluste in Arbeitsgruppen	111
5.3.1	Koordination der Einzel- und Gruppenaktivitäten.....	111
5.3.2	Motivationale Faktoren der Gruppenaktivitäten	112
5.3.3	Einfluss von Gruppenaktivitäten auf Entscheidungs- und Gedächtnisprozesse	116
5.4	Gruppenbildung und Gruppenrollen	120
5.4.1	Prozesse in der Gruppenbildung	120
5.4.2	Gruppenrollen	124
	Exkurs: Modelle zur Beschreibung von Teamarbeit	130
5.5	Teamdiagnostik	133
5.5.1	Ziel der Teamdiagnostik.....	133
5.5.2	Gegenstand der Teamdiagnostik	134
5.5.3	Methodisches Vorgehen	135
5.5.4	Instrumente der Teamdiagnostik	135
5.5.5	Fazit und offene Fragen	137

Interventionsformen und Methoden	140
6 Strategien zur Weiterentwicklung von Kooperation und Gruppenarbeit	140
6.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung	140
6.2 Ziel und Inhalt von Teamentwicklung	144
6.3 Beitrag der Weiterbildung zur Teamkooperation	155
6.4 Supervision in der Klienten- und Teamarbeit	163
6.5 Intervision als Raum kollegialer Reflexion	171
7 Instrumente zur Gestaltung von Kooperation	180
7.1 Besprechungs- und Konferenzgestaltung	180
7.1.1 Funktion von Besprechungen	181
7.1.2 Strukturaspekte von Besprechungen	186
7.2 Konfliktmanagement	189
7.3 Selbstmanagement und Selbstführung	193
Anhang	202
Glossar	202
Literatur	208
Stichwortverzeichnis	227
Anhang A Selbstreflexion zum Praxisbeispiel	232
Anhang B Instruktion zu den Übungen	235
Teamogramm	235
Teamaufstellung	236
Anhang C Zielformulierung in der Teamarbeit	238
Kriterien für eine effektive Zielformulierung	239
Das Auftragskarussell	240
Der Bestärkerkreis	241
Mein Handwerkswappen	242
Anhang D Weitere Übungen	243
Mindmap – Visualisieren gelingender Teamarbeit	243
Phasen der Projektentwicklung – die Disney-Strategie	244

Fragen zur Selbstüberprüfung und Empfehlungen für weiterführende Literatur am Ende jedes Kapitels

1 Einführung

1.1 Praxisbeispiel einer Teamentwicklung

An den Anfang möchten wir einen Erfahrungsbericht aus der Teamentwicklung stellen. Das Beispiel zeigt, wie ein konkreter Konflikt bearbeitet wird und wie soziale Kooperation durch professionelle Intervention gesteuert werden kann.

Teamentwicklung in einer Jugendhilfeeinrichtung

Seit einem Jahr arbeitete ich in einem Wohngruppenteam einer größeren Jugendhilfeeinrichtung als Supervisor. Der Leiter der Gesamteinrichtung bat mich um ein Gespräch und schilderte mir das Problem in einem ambulanten Team der sozialpädagogischen Familienhilfe seiner Einrichtung. Hier sei das Arbeitsklima sehr schlecht und der Krankenstand vergleichsweise hoch. Auch komme es in letzter Zeit gehäuft zu Klagen über mangelnde Kooperationsbereitschaft und fehlende Absprachen.

Mit diesen Informationen und einem Auftrag der Einrichtungsleitung zur Unterstützung der Teamarbeit ausgestattet, verabredete ich mit dem Leiter des Familienhilfeteams den Besuch einer Teamsitzung. Nach einer persönlichen Vorstellung unterbreitete ich das Angebot, an Fragen der Teamkooperation und -kommunikation zu arbeiten. Die anwesenden 7 Teammitglieder (2 Mitarbeiter waren erkrankt) begrüßten die Idee. Man habe im letzten Jahr in zwei Supervisionssitzungen, der sonst auf die Beratungsfälle konzentrierten Supervision, Teamprobleme besprochen. Hierdurch sei es aber nur kurzzeitig zu Verbesserungen des Arbeitsklimas gekommen. *Ich sah mich so auch mit einem Auftrag durch das Team ausgestattet, an dessen Präzisierung jedoch noch zu arbeiten war.*

Nach der Vorstellung der Arbeitsweise bei Teamentwicklungsmaßnahmen (s. Kapitel 6.2) wurden Einzelinterviews zur Problemanalyse (Ist-Zustand), eine Besprechung der Ergebnisse (Feedback und Handlungsplanung) und ein erster eintägiger Workshop (Trainingsphase) vereinbart. Die Problemanalyse in den Einzelinterviews ergab als Problemschwerpunkte: die Unklarheit über die Aufgaben und Kompetenzen der Teamleitung, die Unsicherheit zweier neuer Kollegen über ihren Platz in dem sonst aus „alten Hasen“ bestehenden Team und den Konflikt zwischen

zwei „Streithähnen“ im Team. Die Mitarbeiter¹ zeigten sich unzufrieden mit der Struktur der Teamsitzungen, dem Übermaß an organisatorischen Inhalten und dem Mangel von fachlichen Themen. Im ersten Feedbackgespräch mit dem Team, an dem auch die während der ersten Teamsitzung erkrankten Kollegen teilnahmen, mischte sich Betroffenheit über die offen gewordenen Konflikte mit einer optimistischen Stimmung, sich nun an die (Veränderungs-)Arbeit machen zu wollen. Das Motto des ersten Workshops wurde mit „Unsere Teamrollen“ überschrieben. Parallel – um erste Erfolge der gemeinsamen Veränderungsbemühungen zu organisieren und erlebbar zu machen – wurde eine Maßnahmenliste erstellt, die kleinere Probleme im Teamalltag benannte (vom Nachkaufen von Materialien bis zum Sammeln der Ideen für Besprechungspunkte zur Teamsitzung) und Verantwortlichkeiten für dessen Beseitigung bzw. Umsetzung festlegte.

Der erste ganztägige Workshop „Unsere Teamrollen“ fand dann in einem separaten Weiterbildungshaus statt. Nach einer Begrüßungs- und Einstimmungsphase (Warming-Up) wurde in unterschiedlichen Konstellationen von Gesamtgruppe, Kleingruppen und Paarübungen gearbeitet. Eine Übung, die sich der Geschichte des Teams zuwendete, war das Teamogramm – eine Zeitlinie zum Thema: Wer kam wann, mit welcher Idee zur Arbeit in der Familienhilfe in das Team? Ausgangspunkt für die Teamarbeit bildete der Bestand gemeinsamer Teamziele. Deshalb beschäftigte sich eine Gesprächsrunde zur Teamreflexion mit den Leitfragen: Wo arbeiten wir gemeinsam? Wo brauchen wir einander? Eine weitere Übung griff die wechselseitige Wahrnehmung der Rollen im Team auf. Sie bestand aus der Rückmeldung zu den von anderen Teammitgliedern wahrgenommenen Stärken eines Mitarbeiters. Leitfrage war: Was schätze ich an ...? Abschließend führten wir eine Teamaufstellung durch. Hier ging es um eine räumliche Darstellung der Teamkonstellation (Frage: Wer steht wie nah/fern zu wem? s. Anhang B; dazu auch Faulstich, 2007).

Das vier Wochen danach durchgeführte zweite Feedbackgespräch, ein Gruppengespräch auf Grundlage schriftlicher Befragung, ergab für alle Teammitglieder ein deutlich verbessertes Teamklima und für die „neuen“ Kollegen eine größere Sicherheit in der eigenen Rolle. Als nächstes Workshop-Thema wurden die Teamkommunikation und die Regeln für die Teamarbeit vereinbart. *Auf meiner Nachhausefahrt dachte ich bereits über hilfreiche Übungen zur Gruppenkommunikation nach ...*

Der Praxisbericht spricht einige in der Kooperation und Teamarbeit häufig zu findende Problemstellungen an und beschreibt die Interventionen einer Teamentwicklungsmaßnahme (Reflexion und eingesetzte Methoden s. Anhang). Der Bericht soll uns als Problemanriss für das Lehrbuch dienen, in dem theoretische Grundlagen und Methoden zur Förderung gelingender Kooperation in sozialen Organisationen zusammengetragen sind. Die Kapitel 2 und 3 stellen die allgemeinen und theoretischen Grundlagen von sozialer Kooperation und sozialen Konflikten auf der Basis empirischer Forschung dar. Es wird auf die verschiedenen Ebenen von Kooperation, Theorien und Prinzipien von Kommunikation und Entscheidungen sowie die Ziele

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden jeweils die männliche Form verwendet. Es sind dabei Männer und Frauen in gleicher Weise gemeint.

und Formen von Kooperation eingegangen. Als zentrale Bedingungen von Kooperation werden die Rolle der Führung und die Bedeutung von Kultur und Gesellschaft vorgestellt.

Das Schlagwort von der „Dienstleistungsgesellschaft“ verweist auf die zunehmende Bedeutung, die diesem Sektor der Erwerbsarbeit in der Gesellschaft zukommt. Wir behandeln in Kapitel 4 personenbezogene Dienstleistungen als Gegenstand der Kooperation und spezifische strukturelle Probleme bei der Erzeugung sozialer Dienstleistungen wie beispielsweise die Auftragsituation oder den Einfluss des Selbstverständnisses sozialer Organisationen. In der Dienstleistungsproduktion spielen Emotionen und Gefühle eine herausragende Rolle. Insofern werden die Besonderheiten der Emotionsregulation bei personenbezogenen Dienstleistungen und die dabei auftretenden spezifischen Belastungsfaktoren vertieft.

Arbeitsgruppen als die typische Struktur der Kooperation sind Gegenstand von Kapitel 5. Zur Begriffsklärung werden Gruppen, Arbeitsgruppen und Teams kontrastiert und ein Systematisierungsversuch der Gruppen unter entwicklungsge- schichtlichen, zeitlichen und strukturellen Aspekten, sowie als Arbeits-, Innovations- und Entscheidungsteams vorgenommen. Die Bildung von Teams ist mit der Erwartung einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Seiten der Organisationsleitung verbunden. Mit den Quellen von Prozessgewinnen und -verlusten in Gruppen beschäftigt sich Kapitel 5.3. Koordination der Gruppenaktivitäten, motivationale Faktoren, kognitive Aspekte, wie Gruppen sich bilden und welche Gruppenrollen es gibt, wird in Kapitel 5.4 ausgeführt, gefolgt von einem Exkurs über Modelle der Teamarbeit. Die Teamdiagnostik, ihre Zielsetzung, das methodische Vorgehen und Instrumente beschließen das Kapitel.

Strategien zur Weiterentwicklung von Kooperation und Gruppenarbeit werden in Kapitel 6 vorgestellt. Dazu gehören die Grundlagen der Organisationsentwicklung, Ziele und Inhalte von Teamentwicklung, der Beitrag der Weiterbildung, die Supervision in der Klienten- und Teamarbeit und die Intervention als Raum kollegialer Reflexion. Als exponierte Themen zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation werden in Kapitel 7 die Besprechungs- und Konferenzgestaltung, das Konfliktmanagement, das Selbstmanagement und die Selbstführung behandelt.

Warum noch ein Buch zur Teamarbeit?

Bei der Analyse von Chancen und Risiken für gelingende Kooperation in sozialen Organisationen integriert das Lehrbuch drei Zugänge: das *Wissen* über Voraussetzungen von Kooperation und Konflikt, die *Analyse* des Arbeitsgegenstandes personenbezogener Dienstleistungen und die *Beschreibung* von Arbeitsgruppen mit ihren Strukturen und ihrer Eigendynamik. Kooperation wird auf der interpersonellen Ebene betrachtet, wobei drei verschiedene Interaktionen im Fokus stehen: Kooperation zwischen Klienten und Mitarbeitern, zwischen Mitgliedern eines Teams und zwischen Mitgliedern von Organisationseinheiten einer oder verschiedener Organisationen. Der Methodenteil bündelt Grundlagen zentraler Interventionsstrategien zur Weiterentwicklung der Teamarbeit und vertieft wichtige Gestaltungsfragen der Kooperation. Als Lehrbuch weist es sich auch dadurch aus, dass jedes Kapitel Fragen zur Selbstüberprüfung und vertiefende Literatur zum Selbst-

studium enthält. Im Anhang erfolgt eine Reflexion des Praxisbeispiels und die in der Teamentwicklung verwendeten Übungen werden dargestellt. Mit einem Glossar und Stichwortverzeichnis möchten wir Ihnen als Leser und Leserinnen die Orientierung erleichtern.

1.2 Das Team – zwischen Idealisierung und Pragmatismus

Mit dem Teambegriff werden sehr unterschiedliche Vorstellungen verbunden. Jeder erinnert sich an das siegreiche Lachen und die Freude der deutschen Fußball- und Handballnationalmannschaft, denkt an eine gemeinsam geschaffte Gruppenleistung und das „An-einem-Strang-Ziehen“ bei Aktivitäten im Freundes- oder Familienkreis. Als Emotionen finden sich der Spannungsbogen von gemeinschaftlicher Anstrengung und dem Glücksgefühl nach vollbrachter Arbeit, die Freude in der Gemeinschaft (von Siegern) und der Stolz dazu zu gehören.

Die Faszination und Attraktivität des Teambegriffs im beruflichen Kontext basiert auf zweierlei: Teamarbeit verspricht dem gestiegenen Komplexitätsgrad von Arbeitsprozessen, den Anforderungen an Flexibilität und abgestimmter Koordination der zunehmend spezialisierteren Aufgaben in den psychosozialen Berufen besser gerecht zu werden als traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen. Auch verspricht die Arbeitsorganisation in Teams eine Antwort auf den durch Sparmaßnahmen und einen offenen Markt sozialer Dienstleistungen erhöhten Effektivitäts- und Effizienzdruck, sowie gestiegene Qualitätsanforderungen (auch) in sozialen Organisationen. Die Gemeinschaft der Mitarbeiter bekommt dabei ein großes koordinatisches Potential, eine emotional bindende und den Einzelnen anspornende Wirkung zugeschrieben.

Das Zutrauen gegenüber der Selbstorganisation des Teams scheint jedoch oft eher einem Glauben als dem Wissen um strukturelle und gruppendynamische Einflussfaktoren zu entspringen – ähnlich dem Placebo-Effekt, der auf die selbstheilende Wirkung einer positiven Erwartung (des Klienten) setzt, ohne diese im Einzelnen zu kennen und den eigenen Beitrag dazu differenziert zu bestimmen. In dieser Situation die Potentiale und Grenzen der Gruppenkoordination kritisch zu hinterfragen, würde den Placebo-Effekt löschen und beantwortet geglaubte Gestaltungsfragen neu stellen. Hierin liegt ein Teammythos, der einer simplifizierten Vorstellung der Selbstorganisation von Systemen entspringt (zur Selbstorganisation s. Krieger, 1996; Willke, 1996), frei nach dem Motto: Teams müssen nur gelassen werden, sie regeln das Wichtige dann schon selbst. Die Zunahme an Handlungsfreiheit würde in den meisten Teams sicher gern angenommen, die Kehrseite dieses Selbstorganisationsmythos bildet jedoch die Null-Investitions-Annahme, d. h. da Teamarbeit sich in diesem Denken spontan von allein regelt, braucht es dementsprechend auch wenig Investition in seine Weiterentwicklung. In diesem Sinne argumentiert auch Nellessen (1999, S. 70 f.). „Der Synergieeffekt von Gruppen und Teams wird wohl als so robust und leicht abrufbar eingeschätzt, daß manche glauben, den Teammitgliedern

dann schon einen Gefallen zu erweisen, wenn sie sie als Gruppe agieren lassen. Mit allen vorhandenen Handicaps hat das Team im Handumdrehen fertig zu werden.“

Der in den folgenden Kapiteln vorgestellte Stand der Forschung belegt das Gegenteil. Teamarbeit ist auf die kontinuierliche Pflege der Kooperationsstrukturen, regelmäßige Überprüfung und Selbstvergewisserung hinsichtlich der gemeinsamen Arbeitsziele, -methoden und Standards angewiesen, will sie dauerhaft wirkungsvoll sein und ihre Vorteile gegenüber Einzelarbeit realisieren. Dies gilt insbesondere für die psychosoziale Arbeit, die den Mitarbeiter als wesentliches „Arbeitsmittel“, Medium und Katalysator für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei den Klienten braucht.

Gelingende Kooperation ist ein voraussetzungsvoller Prozess, der viel persönliche Investition von Vertrauen, Engagement und Frustrationstoleranz (so viel wie bei den Klienten auch) benötigt. Es gilt, die Gestaltungsfragen aktiv anzugehen und sich der dafür entwickelten Methoden zur Verbesserung von Kooperation und Teamarbeit zu bedienen (s. Kap. 6 und 7).

Neben der Perspektive der Organisationsleitung auf die Teamarbeit gibt es eine zweite: die Sichtweise der Mitarbeiter. Im Team zu arbeiten entspricht dem Wunsch nach einer menschlichen Form sinnstiftender Berufsarbeit, weg von der anonymen und routinemäßigen Verrichtung isolierter Teilfunktionen, hin zu einer ganzheitlichen und selbstorganisierten Arbeitsausführung in einer vertrauten Gemeinschaft. Für die veränderten Bedürfnisse an einer persönlich erfüllenden Arbeit bietet die Teamidee eine breite Projektionsfläche. Auf dieser lassen sich auch institutionskritische Ideen einer egalitären, basisdemokratischen und solidarischen Organisation von Arbeit bündeln. Diese Idee von Teamarbeit – die sich bereits in der Zeit der Studentenbewegung abzeichnete – beschreibt Perle (1969, S. 18 f.) in seinen Thesen zur Arbeit in pädagogischen Einrichtungen:

„Die Verhältnisse in vielen Einrichtungen der Erziehungspraxis sind aber – wie in vielen anderen gesellschaftlichen Organisationen auch – weitgehend autoritär und herrschaftlich angelegt. [...] Teamarbeit könnte repressive Tendenzen und Situationen am erfolgreichsten verändern und abbauen. Dazu müssen angstfreie soziale Kontakte zwischen den Mitarbeitern hergestellt, das offene und kritische Gespräch gewollt, persönliche wie kollektive Nöte und Bedrückungen öffentlich gemacht werden. Personale Emanzipation ist nur über Gruppensolidarisierung zu gewinnen!“

Ein ähnlich optimistisches Bild zeichnen Scherpner, Fink und Kowollik (1976, S. 45 f.) von der Teamarbeit in der Sozialpädagogik, die sie gebunden sehen an ein „Gefühl der Gemeinsamkeit, der gegenseitigen Wertschätzung und des Vertrauens“, die spontane Kooperationsbereitschaft, regelmäßige Kommunikation, partnerschaftliche Koordination, eine klare Aufgabenverteilung, die Bereitschaft eigene Interessen den gemeinsamen Aufgaben unterzuordnen, der Identifikation mit den gefassten Beschlüssen.

Auch wenn von dem Enthusiasmus der damaligen Aufbruchzeit heute wenig geblieben ist, so zeigt dies doch eine auch heute vielfach bestehende Erwartung an das Team als Instrument der Selbstverwirklichung, der persönlichen Emanzipation und der Selbstbehauptung bzw. Rebellion gegen „die da Oben“ (zur historischen Entwicklung der Vorstellungen in der Gruppen- und Teamarbeit s. Buchinger, 2004). Dies führt auch von Mitarbeiterseite zu dem Mythos – jetzt jedoch verbunden mit

einer anderen Intention – einer sich selbst organisierenden Teamgemeinschaft (verwandt mit der Null-Investitions-Annahme aus der Perspektive der Organisationsleitung). Nach außen ist in manchen Teams daraus ein überstarkes Abgrenzungsbedürfnis gegen die anderen „da draußen“ geworden, nach dem Motto „Wenn wir uns nur gut verstehen, dann läuft die Arbeit auch gut“ (Null-Interventions-Annahme). Nach innen findet sich dies in dem Generalverdacht gegenüber Funktionsdifferenzierung, die die Gleichheit aller gefährden würde, gegenüber „geregelten“ Entscheidungswegen und Hierarchien im Team (Null-Differenzierungs-Annahme). Hier findet sich eine Analogie zu der von betriebswirtschaftlicher Seite vorgebrachten Skepsis gegenüber starken Hierarchien, methodisch umgesetzt in Restrukturierungsmaßnahmen unter dem Stichwort der „flachen Hierarchien“ beginnend in den 80er Jahren.

Dass diese Ideen auch heute noch in der Teampraxis wirksam sind, illustriert eine Aufzählung häufiger Fehler bei der Teamarbeit durch Fengler (1997, S. 121), die er aus seiner Erfahrung mit psychosozialen Teams u. a. in der Supervision ableitet. Häufige Fehler sind danach:

- „Verweigerung von Führung,
- Ablehnung einer klaren Struktur der Weisung und Zuständigkeit,
- unklare Ermessensspielräume,
- Entscheidungslosigkeit,
- Schweigen über Qualität und Kontrolle.“

Worin liegt die besondere Notwendigkeit von Teamarbeit für soziale Dienstleistungsberufe?

Eine pragmatische Beschreibung der Notwendigkeit von Kooperation und Teamarbeit leitet sich aus fachlichen Erfordernissen und formalen Vorgaben ab. In verschiedenen Verordnungen und Gesetzen ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Teambildung festgelegt. So finden sich in der Psychiatrie-Personalverordnung und dem „Leitfaden zur Qualitätsbeurteilung“ in Psychiatrischen Kliniken (Aktion Psychisch Kranke e. V., 1996) multiprofessionelle Teams als wichtige Struktur des therapeutischen Prozesses und zur Erreichung der Behandlungsziele verankert (Brünger, 2004). Auch für die Zusammensetzung einer Erziehungsberatungsstelle liegen beispielsweise Empfehlungen für multidisziplinäre Arbeiterteams vor (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1999, S. 38 f.).

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz sieht in den Regelungen zum Hilfeplanverfahren vor, dass neben der Kooperation der beteiligten professionellen Helfer die Klienten (Kinder, Jugendliche und ihre Familien) in die Planung des Hilfeprozesses einbezogen werden (s. dazu Kap. 2.1). Der Erfolgsgeschichte des Hilfeplanverfahrens, das in zahlreichen anderen Arbeitsfeldern übernommen bzw. adaptiert wurde (z. B. in der Behindertenhilfe, der Frühförderung, der Kinder- und Jugendpsychiatrie) stehen jedoch in einigen Bereichen der Kooperation und Zusammenarbeit „Dauerbaustellen“ gegenüber. Der Einfluss unterschiedlicher institutioneller Zielsetzungen, fachlicher Methoden und Grundsätze, sowie die handlungsleitenden ethischen Prinzipien in den verschiedenen Sozialberufen bieten dafür ein permanen-

tes Konfliktpotential. Die sich hier stellenden Fragen der Kooperation werden exemplarisch am Beispiel der Zusammenarbeit von Schule und Jugendsozialarbeit erörtert (s. Kap. 2.1).

Die 1976 vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge herausgegebenen Empfehlungen für die Gestaltung der Teamarbeit weisen auf ein bei Trägern psychosozialer Einrichtungen bereits langjährig bestehendes Bewusstsein für die Erfordernis von Teamarbeit und die Notwendigkeit seiner aktiven Gestaltung hin (Feldmann, 1976). In der Überarbeitung dieser Empfehlungen heißt es: „Bei komplexen Sachverhalten erhöht die Integration von Fachwissen mehrerer Personen die Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität. Beratung im Team führt zu kontinuierlicher Qualitätsentwicklung, zu Lernprozessen der Mitarbeiter und zum Ausgleich von Leistungsunterschieden“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 2002, S. 8).

Hinsichtlich der Arbeitsinhalte leiten sich die Kooperationserfordernisse aus der Differenzierung und Spezialisierung psychosozialer Berufe ab. Hier ist die Vielfalt der Kompetenzen, Fertigkeiten und Beobachtungsperspektiven in der Fallarbeit zu integrieren. Da sich einige Arbeitsanforderungen – in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Klienten – nicht beeinflussen lassen (z. B. Umgang mit armutsbedingten Familienproblemen) und die Komplexität des Zusammenspiels von sozialen, psychologischen und medizinischen Faktoren psychosozialer Probleme eher noch zunimmt (z. B. bei Erziehungsaufgaben, in der Gerontopsychiatrie), ist es von besonderer Bedeutung, den Rahmen der Arbeit und die Kooperation zwischen den Mitarbeitern als einen unterstützenden Kontext zu gestalten. Darauf verweisen zahlreiche Studien, die die Funktion der sozialen Unterstützung als Stresspuffer belegen (Semmer & Zapf, 2004).

Aus dem Bedürfnis nach Unterstützung, Selbstvergewisserung und Entlastung heraus kann es jedoch zu einem Fehler im Verständnis der Teamorganisation kommen. Dies ist der Fall, wenn aufgrund der Struktur der Aufgabenerledigung eine enge Zusammenarbeit nicht notwendig ist, die Gruppe der Mitarbeiter aber dennoch nach enger Abstimmung und konsensorientierter Kooperation sucht. In vielen Besprechungen wird Zeit und Energie investiert, lang dauernde Sitzungen bleiben dennoch folgenlos. Für die berechtigten Bedürfnissen nach psychischer Entlastung (Psychohygiene) empfiehlt sich dann ein anderer Rahmen, insbesondere sind dies Supervisions- und Interventionsgruppen (s. dazu Kap. 6.4 und 6.5).

Antoni (2004, S. 55) sieht auf der Basis eigener empirischer Untersuchungen einen „Trend zu mehr Teamarbeit“. Unter diesem Etikett finden sich jedoch sehr unterschiedliche Organisationsformen, von formalisiert zusammengefassten Mitarbeitergruppen, die weiter Einzelarbeit ausführen, bis hin zu eng verzahnter Kooperation beispielsweise in stationären Wohnheimteams der Jugend- und Behindertenhilfe. Diese Unterschiede verweisen auf die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse des Koordinations- und Abstimmungsbedarfs, um Arbeitsziele, den Arbeitsprozess und seine Organisation angemessen aufeinander abzustimmen (s. dazu Kap. 5.2).

Auch die Arbeit an diesem Lehrbuch wäre ohne Kooperation und Unterstützung nicht möglich. Insofern bedanken wir uns bei Jürgen Schultz-Gambard, der unsere Zusammenarbeit vermittelte und Marianne Goede, Gisela Gundlach, Manfred Froböse, Michael Raisch, Stefan Balke und Eckard Sundermann als Freunde und

Kollegen, die immer wieder die Verbindung mit den sich in der Praxis stellenden Fragen ermöglichten. Wir bedanken uns bei Willfried Ferchhoff und Erich Oldenburg, die Teile des Manuskripts gegenlasen, bei Daniela Leppler, Björn Lohe, Stefan Külpmann, Andrea Chmitorz, Ulf Lehnig, Christina Janus und Andreas Kaufert, die in der praktischen Umsetzung wichtige Unterstützung leisteten. Wir danken auch Ulrike Merkel, die die Entstehung des Buches von Seiten des Verlages W. Kohlhammer begleitete und den Herausgebern der Publikationsreihe Johanna Hartung und Klaus Fröhlich-Gildhoff, die mit ihren fachlichen Ratschlägen die Entstehung des Buches unterstützten.

Bielefeld/München 2008

Hans-Jürgen Balz und Erika Spieß

Theoretische Grundlagen

2 Grundlagen der Kooperation

Kooperation ist ein Thema, das von vielen wissenschaftlichen Disziplinen bearbeitet wird, z. B. den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, Anthropologie, Psychologie und Politikwissenschaft. In den Sozialwissenschaften wird Kooperation eng mit dem Gruppenbegriff verbunden, in den Wirtschaftswissenschaften hingegen eher mit dem Koordinationsbegriff, in beiden Disziplinen auch mit Kommunikation (Spieß, 2004).

Eine weite Definition von Kooperation umfasst Formen gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen bzw. soziale Interaktion. Kooperation lässt sich mindestens nach drei unterschiedlichen Ansätzen konzipieren: Kultur, Situation und Verhalten (Chen, Chen & Meindl, 1998).

- Der Kulturansatz: Die Anthropologin Margaret Mead (1976) hat in ihren anthropologischen Studien über Konkurrenz und Kooperation sog. „primitive“ Kulturen im Rahmen des Forschungsprogramms Persönlichkeit und Kultur untersucht und dabei kooperative, wettbewerbsorientierte und individualistische Kulturen unterschieden.
- Der situative Ansatz: Der Psychologe Deutsch (1949) betrachtet Kooperation als soziale Beziehung, die Akteure in einer bestimmten sozialen Situation eingehen. Dabei wird zwischen kooperativen und wettbewerbsorientierten Situationen unterschieden. In der kooperativen Situation sind die Ziele der Akteure positiv aufeinander bezogen, in der wettbewerbsorientierten Situation stehen sie in einem negativen Zusammenhang zueinander.
- Der Verhaltensansatz: Dieser Ansatz geht vom Verhalten aus und definiert Kooperation als ein funktionales System von Handlungen zwischen zwei und mehr Personen. Dabei spielt der Gedanke eines Gleichgewichtes eine große Rolle (z. B. die jeweilig erwiesenen Handlungen entsprechen sich in ihrer Wertigkeit: Person A unterstützt Person B mit nützlichen Informationen aus ihrem Spezialgebiet und Person B revanchiert sich bei passender Gelegenheit) sowie die Bedeutung von Anreizen für das Verhalten.

Kooperation zeichnet sich durch bewusstes und planvolles Herangehen bei der Zusammenarbeit sowie durch Prozesse der gegenseitigen Abstimmung aus. Von den Partnern der Kooperation sollten die öffentlich anerkannten Regeln und Ver-

fahren akzeptiert werden. Kooperation besteht aus dem Grundgedanken von Gegenseitigkeit bzw. der Reziprozität (Gouldner, 1984). Kooperation gilt somit auch als eine sozialetische Norm, als Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen sowie als Verhalten bzw. Interaktionsform.

Definition Reziprozität

Reziprozität besteht aus der Annahme der Gegenseitigkeit der Handlungen. Es wird innerhalb der Soziologie vom Prinzip der Wechselseitigkeit gesprochen. Eine einfache Regel ist die des „Tit for tat“, d. h. „Wie du mir, so ich dir“. Bei dieser direkten Reziprozität steht ein Ausgleich für eine Gabe oder eine Handlung im Vordergrund. Nun kann aber nicht jede Handlung oder Leistung sofort erwidert werden. Als Beispiel wird die Eltern-Kind-Beziehung gesehen: Eltern erziehen und unterstützen ihre Kinder. Von den Kindern wird im Falle einer späteren Pflegebedürftigkeit der Eltern erwartet, dass sie sich um diese kümmern und somit diese Leistungen möglicherweise erst dann erwidern.

Für das Gelingen von Kooperation bedarf es Möglichkeiten der Zielabstimmung und des Informationsaustauschs, wechselseitiger Kommunikationen und gegenseitiger Unterstützung, konstruktiver Problemdiskussionen und einer längeren Zeitperspektive, in der die Form der Kooperation erprobt wird und sich das Vertrauen in den jeweiligen Kooperationspartner entwickeln kann. Eine kooperative Situation setzt zudem Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der beteiligten Partner voraus (Spieß, 2004).

Dies lässt sich an folgenden Beispielen verdeutlichen: Ist eine Gruppe übereingekommen, zusammenzuarbeiten und sind die Ziele klar definiert, dann muss doch immer wieder über den Stand der Arbeiten bzw. den Stand der aktuellen Zielerreichung gesprochen werden. Dazu ist es nötig, in ständigem Kontakt zu bleiben und Informationen auszutauschen. Nur so stellt sich dann auch das Vertrauen her, das für eine effektive Zusammenarbeit nötig ist.

Der Philosoph John Rawls (1993) kennzeichnet soziale Kooperation durch öffentlich anerkannte Regeln und Verfahren, die von den Partnern der Kooperation anerkannt werden. So unterscheidet sich Kooperation von einem koordinierten Handeln, das z. B. durch Befehle gelenkt werden kann. Kooperation setzt zudem faire Bedingungen der Zusammenarbeit voraus, die den Grundgedanken von Gegenseitigkeit beinhaltet.

2.1 Ebenen von Kooperation

Kooperation lässt sich auf drei Ebenen untersuchen: auf der individuellen, der interpersonellen und auf der strukturellen Ebene.

Individuelle Ebene

Auf der *individuellen Ebene* spielen für die Kooperation Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltungen, Einstellungen und Vertrauen eine wichtige Rolle. Als Persönlichkeitsmerkmal ist die Dimension der „Verträglichkeit“ aus den „Big Five“ von Costa und McCrae (1992) bedeutsam, wonach Personen mit hohen Werten auf dieser Skala zu zwischenmenschlichem Vertrauen und Kooperation neigen.

Fünf zentrale nicht kognitive Persönlichkeitsmerkmale – die sog. „Big Five“ – haben in der Forschung Beachtung gefunden (Costa & McCrae 1992; Pervin, 2000): emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Freundlichkeit/Verträglichkeit und Beharrlichkeit/Gewissenhaftigkeit (s. **Tab. 2.1**).

Empathie, die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, ist ein weiteres wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, das Kooperation erleichtert (Spieß, 2004).

Auf individueller Ebene werden Werte als Werthaltung bezeichnet und dienen der Identitätswahrung. Besonders von sozialen Werten wird nun angenommen, dass sie kooperatives Verhalten mit beeinflussen (Korsgaard, Meglino & Lester, 1997).

Tab. 2.1: Die fünf Faktoren (Big five) nach Weinert (2004)

Dimensionen	Schlüsselbegriffe	Items (Beispiele)
I. Extraversion	Gesellig, gesprächig, dominant, durchsetzungsfähig, bestimmt, aktiv, initiativ	Ich mag viel Aufregendes in meinem Leben. Für gewöhnlich bin ich fröhlich und vergnügt.
II. Verträglichkeit	Freundlich, höflich, kooperativ, gutherzig, vertrauensvoll, versöhnlich	Im Allgemeinen bin ich gegenüber anderen sehr zuvorkommend. Andere haben von mir nie den Eindruck, ich sei kalt und gerissen.
III. Gewissenhaftigkeit	Verantwortungsbewusst, zuverlässig, sorgfältig, planvoll, ausdauernd	Ich halte mein Zimmer immer ordentlich und sauber. Im Allgemeinen halten mich die Leute für sehr zuverlässig.
IV. Emotionale Stabilität	(definiert durch den Gegenpol „Neurotizismus“); positiv: ruhig, enthusiastisch, sicher; negativ: angespannt, nervös, deprimiert, unsicher, leicht verärgert, emotional	Oft mache ich mir Sorgen über Dinge, über die ich keine Kontrolle habe. Im Allgemeinen fühle ich mich traurig und niedergeschlagen.
V. Offenheit für (neue) Erfahrungen	(auch „Intellektualität“ oder „Kultiviertheit“ genannt) einfallsreich, intellektuell, sensibel für Ästhetik, aufgeschlossen, kultiviert, originell	Ich bin sehr neugierig. Ich mag die Herausforderung, die mit Wechsel verbunden ist.

Diese Werte enthalten das Betonen kollektiver Moral, soziales Interesse und soziale Verantwortung, prosoziale Orientierung sowie die Sorge um andere.

Einstellungen sind definiert als die Bereitschaft, auf einen Gegenstand wertend zu reagieren (Bohner, 2002). In den zahlreichen sozialpsychologischen Studien zu kooperativem und kompetitivem Verhalten werden fünf zentrale Einstellungen untersucht (Bierhoff & Müller, 1993):

- die individualistische Einstellung, die z. B. bei Gewinnaufteilungsaufgaben vor allem den eigenen Vorteil maximiert,
- die Wettbewerbsorientierung, die den anderen übertreffen möchte,
- die kooperative Einstellung, die an den eigenen und an den Gewinnen des Partners orientiert ist,
- die altruistische Einstellung, die das eigene Handeln vor allem am Wohlergehen des Partners ausrichtet,
- das Streben nach Gleichheit der Belohnungen.

Es gibt Mischtypen, wobei häufig eine individualistische und eine wettbewerbsorientierte Einstellung koexistieren. Das kooperative Handeln wird in vielen sozialpsychologischen Studien mit dem wettbewerbsorientierten Verhalten kontrastiert. Psychologen haben in Experimenten zu Verhandlungen herausgefunden, dass kooperativ orientierte Personen ein flexibleres Verhaltensmuster als wettbewerbsorientierte Personen zeigen (Bierhoff & Müller, 1993). Letztere gehen stets davon aus, dass alle anderen auch wettbewerbsorientiert sind und handeln somit immer nach dem gleichen Handlungsmuster. Kooperativ eingestellte Personen hingegen geben der anderen Partei zunächst einen Vertrauensvorschuss. Erst wenn sie merken, dass diese sich wettbewerbsorientiert verhält, schwenken sie auf deren Verhaltens-taktik ein, um sich so vor Verlusten zu schützen (Bierhoff, 1998).

Vertrauen ist ein Persönlichkeitsmerkmal – es gibt Personen, denen schenkt man mehr Vertrauen als anderen. Ohne Vertrauen kann sich keine stabile und gesunde Persönlichkeit entwickeln. Vertrauen und eine sichere Bindung entwickeln sich in der Kindheit durch eine verlässliche, liebende und sorgende Zuwendung fester Bezugspersonen (Eltern, Pflegepersonen). Ergebnisse der Bindungsforschung (Zimmermann, Suess, Scheurer-Englisch & Grossmann, 1999) zeigen, dass der Aufbau von Bindung eine Entwicklungsaufgabe darstellt und ein Teil der generellen Kompetenzentwicklung ist. Unterschiedliche Eltern-Kind-Bindungsqualitäten bedingen individuelle Unterschiede im Vertrauen gegenüber anderen (Grossmann & Grossmann, 2007).

Vertrauensvolle Menschen räumen ihren Mitmenschen einen hohen Kredit ein, den sie erst dann kündigen, wenn klare Beweise vorliegen, dass das Verhalten ausgenutzt wird. Misstrauische Menschen geben diesen Vorschuss nicht, deshalb haben sie auch meist weniger Freunde und Partner. Vertrauensvolle Menschen können natürlich auch leichter betrogen werden als misstrauische Personen. Dadurch, dass diese sich auf nichts einlassen, machen sie zwar keine negativen Erfahrungen, können aber häufig auch keine positiven Erlebnisse verbuchen.

Interpersonelle Ebene

Auf der *interpersonellen Ebene* von Kooperation erfolgen Abstimmungsprozesse, die zudem Prozessen der Gruppendynamik unterliegen (vgl. Kapitel 5.2 zur Gruppe). Vertrauen ist nun – neben dem Tatbestand, dass es ein Persönlichkeitsmerkmal ist – vor allem ein Phänomen der zwischenmenschlichen Interaktion. Vertrauen ist für eine Kooperationsbeziehung sehr wichtig, denn man muss sich auf den Kooperationspartner verlassen können und ist zeitweilig auf die Arbeitsleistung anderer angewiesen (Bierhoff & Müller, 1993). Vertrauen ist die Erwartung, dass man sich auf das Wort oder Versprechen eines anderen verlassen kann. Vertrauen ist aber nicht nur eine Erwartung in vorhersagbares Verhalten der anderen, sondern auch Zuversicht angesichts von möglichem Risiko (Luhmann, 2000). Vertrauensvolles Verhalten enthält stets auch Risikobereitschaft, denn es besteht die Gefahr, dass dieses Vertrauen nicht erwidert, sondern ausgenutzt wird. Deshalb beinhaltet das Gewähren von Vertrauen auch die Gefahr, enttäuscht bzw. verletzt zu werden.

Es gibt verschiedene Formen des Vertrauens (Lewicki & Bunker, 1995): Vertrauen, das einem Kalkül entspringt und damit eventuell berechnend ist, Vertrauen, das auf Wissen beruht bzw. auf der Erfahrung, dass jemand verlässlich ist, und Vertrauen, das in der Identifikation mit den Absichten des Anderen besteht.

- Das kalkulative Vertrauen ist ein marktorientiertes, ökonomisches Kalkül. Ich vertraue zum Beispiel meinem Mitarbeiter mit dem Hintergedanken, dass er dadurch selbstständiger arbeitet.
- Vertrauen aufgrund von Wissen bzw. Erfahrung besteht bei Personen, die man gut kennt und deren Verhalten von daher voraussagbar erscheint. Dieses Vertrauen entwickelt sich über einen längeren Zeitraum. So setzen viele Führungskräfte ihr Vertrauen eher in langjährige Mitarbeiter, die sie schon über Jahre kennen.
- Vertrauen auf der Basis von Identifikation bedeutet, dass sich die Partner so gut verstehen, dass sie in der Lage sind, effektiv für- und miteinander zu handeln. Dieses Vertrauen bringe ich zum Beispiel meiner Stellvertreterin entgegen, von der ich annehme, dass sie in meinem Sinne handelt.

Das Vertrauen in eine Person kann man auch wieder verlieren. Dies kann manchmal durch eine einzige schwerwiegende Regelverletzung verloren gehen, zum Beispiel wenn Gelder veruntreut werden. In anderen Fällen verliert sich das Vertrauen eher allmählich durch eine Reihe negativer Vorkommnisse, zum Beispiel ständige Unpünktlichkeiten.

Bezogen auf die drei Formen des Vertrauens wird eine Verletzung von Vertrauen, das berechnend bzw. kalkulierend ist, am wenigsten gravierend empfunden. Zu Beginn von neuen Beziehungen ist Vertrauen eher schwach ausgeprägt. Man rechnet eher mit Vertrauensverlusten. Wenn es hier einen Vertrauensbruch gibt, kann die Partnerschaft sehr schnell beendet werden.

Bei Verletzungen von Vertrauen, das auf der Basis von langjährigen Erfahrungen beruht, wird Fehlverhalten häufiger nachsichtiger behandelt. Man kann einfach nicht glauben, dass ein langjähriger Mitarbeiter, mit dem man jahrelang vertrauens-