

Joachim Merchel  
(Hg.)

# Handbuch



## Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)

2. Auflage

Teamstrukturen und  
Leitung im ASD

Von Joachim Merchel

 reinhardt

## 4 Teamstrukturen und Leitung im ASD

*Von Joachim Merchel*

- 
- Auch wenn die Aufgabenstruktur im ASD zunächst in der individualisierten Arbeit am Einzelfall besteht, so bedarf es für eine qualifizierte Aufgabenbewältigung der Teamarbeit: Eine fachlich qualifizierte Arbeit an Einzelfällen ist auf eine Erweiterung von Wahrnehmungen, Deutungsmustern und Interpretation angewiesen, um kompetent mit der in der Aufgabenstruktur enthaltenen Unsicherheit umgehen zu können; soziale Infrastruktur muss beobachtet und in Interorganisationsbeziehungen mitgestaltet werden.
  - Eine realistische Einschätzung zum Sinn und zu den Potenzialen von Teamarbeit darf die problematischen Aspekte in der Entwicklungsdynamik von Teams nicht aussparen: Tendenzen zur Abschottung gegenüber anderen Teilen der Organisation, Reduktion von Vielfalt durch Angleichung mentaler Modelle, Erstarrung in Routinen. Eine zu große Stabilität von Teams wird zu einem Risikofaktor.
  - Teams sind nicht an sich gut, sondern damit sie gut werden und den ihnen enthaltenen Sinn entfalten können, müssen sie strukturiert und durch kontinuierliche Entwicklungsimpulse angeregt werden.
  - Damit Teams gut werden, bedarf es (a) eines Klimas der akzeptierten Differenz, (b) der Beobachtung der Gruppendynamik in Teams und darauf ausgerichteter Gestaltungsimpulse sowie (c) einer Strukturierung der Arbeitsabläufe und Arbeitsweisen.
  - Teamarbeit und Leitung in Teams sind keine Gegensätze. Vielmehr bedarf es der Realisierung von (in der Regel personell eindeutig zugeordneten) Leitungsfunktionen, damit die für eine produktive Teamarbeit notwendigen Strukturierungsleistungen kontinuierlich und verlässlich erbracht werden.
  - Teamleitung ist nicht allein als ein formal-hierarchisches Strukturelement zu betrachten. Im Mittelpunkt stehen inhaltliche Gestaltungsaufgaben, die sich zu fünf Aufgabenbereichen bündeln lassen: Koordination/Organisation, Kommunikation/Moderation/Integration/Motivierung, Repräsentation, Konfliktmanagement, Reflexionsförderung.
  - Teamleitung ist Bestandteil einer Leitungsstruktur im Jugendamt/ASD, in der elementare Funktionen realisiert werden müssen: organisationsbezogene Strukturierung, Beobachtung und Gestaltung der Bezüge der Organisation zu ihrer Umwelt, Reflexion in Gang setzen und gewährleisten. Leitung realisiert sich in personenbezogenen und strukturbezogenen Leitungsaktivitäten.
  - Damit Leitung kompetent gestaltet werden kann, bedarf es in den unterschiedlichen Steuerungsbereichen (fachlich, finanziell, organisationsbezogen, mitarbeiterbezogen, umweltbezogen) der Herausbildung von (a) Analyse und Planungskompetenzen, (b) Interaktions- und Kommunikationskompetenzen sowie (c) Reflexions- und Evaluationskompetenzen.
- 

In Punkt 3.2.3 ist die Anforderung angesprochen worden, das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität im ASD zu regeln. Dies ist erforderlich zum einen als Konsequenz aus der Notwendigkeit von Arbeitsteilung: Nicht alles ist von einer Zentrale aus zu steuern, mit einer Fixierung auf eine Zentrale wäre die Steuerungskomplexität im ASD nicht

adäquat zu bewältigen. Zum anderen resultiert der Einbezug dezentraler Organisationseinheiten in die Steuerung des ASD aus der erforderlichen Lebensweltnähe der Problembearbeitungen: Je individueller und je lebensweltnäher die Probleme der Leistungsadressaten bearbeitet werden müssen, desto flexibler müssen dezentrale, näher an die Le-