

# Teamleitungen in der Jugendhilfe? Versuch einer Standortbestimmung

Jakob Tetens, Bremen

**Der Berufsalltag von Fachkräften der freien Kinder- und Jugendhilfe ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben gekennzeichnet: Aufnahme und Koordination von Anfragen, praktische Gestaltung des Beratungs- beziehungsweise Betreuungsalltags inklusive des Umgangs mit Konflikt- und Krisensituationen, Team- und Fallbesprechungen, pädagogische Dokumentation und Erstellung von Entwicklungsberichten, Termin- und Dienstplanung, Netzwerkarbeit, Abrechnung von Geldern, Aneignung neuen Fachwissens und neuer Methoden, um nur einige Beispiele zu nennen. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben haben die Fachkräfte mit verschiedenen Akteuren zu tun: Kinder, Jugendliche und ihre Sorgeberechtigten, Kolleginnen und Kollegen, Case-Manager/-innen, Amtsvormünder, Lehrkräfte, Therapeutinnen und Therapeuten – mit zum Teil unterschiedlichen und zuweilen auch widerstreitenden Interessen. Und schließlich ist das Handeln gerahmt durch fachliche, rechtliche, institutionelle, ökonomische sowie politische Rahmenbedingungen und Vorgaben. Insgesamt betrachtet, kann das Handeln von Fachkräften in der Jugendhilfe also als durchaus komplex beschrieben werden, weshalb es sinnvoll scheint, sich mit der Frage**

**auseinanderzusetzen, wie dieses Aufgabengefüge effektiv und effizient organisiert, koordiniert und geführt werden kann (Zierer 2017; Biscardi 2012).**

Diese Frage beantwortet die Praxis häufig mit dem Einsatz von Teamleitungen. Es gibt aber auch Stimmen, die dies für kontraproduktiv halten und stattdessen die Bedeutung der Selbstorganisation von Teams hervorheben. Die Frage nach Teamleitungen in der Jugendhilfe wird also durchaus kontrovers diskutiert: Für die einen sind sie eine zentrale und unverzichtbare Schnittstelle zwischen dem Team und der pädagogischen Leitung, der Bereichsleitung oder der Einrichtungsleitung, für andere behindern sie das Engagement und die Verantwortlichkeit der Teammitglieder und schaffen unnötige und ungewollte Hierarchien (Biesenkamp & Merchel 2007).

Eine sachliche Diskussion über das Für und Wider von Teamleitungen wird erschwert durch die Vielzahl an Teamleitungs-Konstrukten, die in der Praxis existieren. So gibt es Teams, in denen ein Teammitglied nur anteilig koordinierende Aufgaben für das Team übernimmt und im Schwerpunkt weiterhin pädagogisch mit Kindern, Jugendlichen oder Familien arbeitet. Es existieren aber auch Modelle, bei denen die Teamleitung vollständig von pädagogischen Aufgaben entbunden

ist und ein oder auch mehrere Teams leitet. Ferner finden sich Teamleitungen ohne, mit anteiliger oder – wenn auch eher selten – vollumfänglicher Personalverantwortung. Und schließlich gibt es auch Träger, die vollständig auf Teamleitungen verzichten und stattdessen dem Trend in der Arbeitsorganisation hin zu sogenannten agilen Teams sowie Formen lateraler beziehungsweise situativer Führung folgen (vgl. Lambertz 2016; Bittelmayer 2014; Radatz 2008).

Im Folgenden wird daher versucht, die in der Jugendhilfe typischerweise anzutreffenden Modelle von Teamleitung zu skizzieren sowie die damit verbundenen Anforderungen an die Teammitglieder, die Teamleitung sowie die höhere Leitungsebene zu umreißen. Auf diese Weise soll ein Beitrag geleistet werden zu einer Versachlichung der Debatte um eine zeitgemäße Organisation und Führung von Teams in der Jugendhilfe. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, weder in Bezug auf mögliche Team- und Leitungsmodelle, noch auf ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Vielmehr ist der Beitrag als Impuls für freie Träger der Jugendhilfe zu verstehen, sich bei organisationalen Veränderungsprozessen systemisch und systematisch mit den unterschiedlichen Modellen der Teamorganisation und -leitung zu beschäftigen, um ein für die Bedarfe des Trägers passendes Modell zu entwickeln und eine dementsprechende strategische Personalentwicklung aufzusetzen (vgl. Hagen 2013).

## **Typische Aufgaben von Teamleitungen**

Laut einer Studie von Balz haben Teamleitungen in der Jugendhilfe „drei Aufgabenschwerpunkte: Prozesssteuerung, Teamkommunikation und pädagogische Fachaufgaben“ (Balz 2013 S. 191). Die Prozesssteuerung umfasst unter anderem die Koordination von Fallanfragen, die Belegungssteuerung und Dienstplanung sowie die Informationsweitergabe an die Trägerverwaltung. Unter Teamkommunikation fallen Aufgaben wie die inhaltliche Vorbereitung und Moderation der Teamsitzungen und die Delegation von Aufgaben innerhalb des Teams, aber auch die allgemeine Unterstützung der Teammitglieder sowie die Vermittlung bei Konflikten innerhalb des Teams. Zu den pädagogischen Fachaufgaben gehören beispielsweise die Moderation von Fallbesprechungen, die Sicherstellung der Einhaltung der Handlungsabläufe bei Kindeswohlgefährdung oder auch das Korrekturlesen von Entwicklungsberichten. Konzeptentwicklung wird laut Balz hingegen eher selten als Kernaufgabe von Teamleitungen in der Jugendhilfe angesehen (ebd.).

Außer den genannten drei zentralen Aufgabenbereichen wird der Teamleitungen im Allgemeinen, das heißt, unabhängig vom konkreten Feld der Jugendhilfe, auch eine wichtige Rolle als Bindeglied und Vermittler zugeschrieben zwischen der Ebene der Mitarbeiter/-innen und der höheren Leitungsebene (Möller

2013) – im Falle der Jugendhilfe also der Ebene der pädagogischen Leitung, der Bereichsleitung oder der Einrichtungsleitung. Konkret kann es bei dieser Vermittlungsaufgabe um fachliche sowie ökonomische Ziele des Teams gehen, aber auch um Themen, die die Arbeitsorganisation, das Betriebsklima oder die Werte des Trägers betreffen.

### **Anforderungen an Teamleitungen**

Um die beschriebenen Aufgaben meistern zu können, müssen Teamleitungen spezifische Motivlagen, Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen. Die Teamleitung sollte zuallererst bereit sein, sich um die Anliegen, Bedarfe und Probleme der Teammitglieder zu kümmern und dies durch eine zuverlässige Präsenz im Team verdeutlichen. Auch sollte sie gut organisieren und priorisieren und Aufgaben klar benennen können. Für die Akzeptanz der Teamleitung scheint es zudem zentral zu sein, sich um Fairness und Gleichbehandlung im Team zu bemühen, denn andernfalls entwickeln sich schnell Neid, Frust und Missgunst. Kommunikative Kompetenzen sind ebenfalls bedeutsam, sei es für die Moderation von Teamsitzungen oder die Klärung von Missverständnissen, Spannungen und Konflikten. Und schließlich sollte die Teamleitung Fachwissen und Erfahrungen im Arbeitsfeld ihres Teams mitbringen, um vom Team anerkannt zu werden (Möller 2013; Biesenkamp & Merchel 2007).

### **Leiten ohne Personalverantwortung**

Teamleitungen haben in den meisten Fällen keine oder zumindest keine vollumfängliche Personalverantwortung und entsprechende disziplinarische Weisungsbefugnisse, weshalb das Einstellen neuer Mitarbeiter/-innen, das Führen von Mitarbeitergesprächen oder Gehaltsverhandlungen eher selten zu ihrem Aufgabengebiet gehören (vgl. Zierer 2017). Im Feld der Jugendhilfe kann der Hauptgrund hierfür darin gesehen werden, dass „eine personelle Trennung von Fachberatung für die Teamleiter\*innen und Dienstaufsicht durch die Einrichtungsleitung“ einen „offenen fachlichen Austausch“ (Balz 2013 S. 192) wahrscheinlicher macht, als wenn beides in der Hand der Teamleitung liegt. Zudem sind Teamleitungen in der Jugendhilfe – wie bereits erwähnt – oft nur anteilig mit Teamleitungsaufgaben betraut, weshalb sie der Mehrbelastung durch tatsächliche Personalverantwortung strukturell bedingt nicht gewachsen wären, da ihnen die entsprechenden Zeitressourcen fehlen.

Teamleitungen in der Jugendhilfe führen also in der Regel lateral, das heißt, ihre Einflussnahme auf das Handeln des Teams geschieht ohne direkte Hierarchiebeziehung (vgl. Radatz 2008). Damit dies funktioniert, muss das Team den Mehrwert erkennen, eine Teamleitung zu haben. Hierfür sind neben den bereits erwähnten allgemeinen Anforderungen an Teamleitungen weitere Kompetenzen

gefragt: Wichtig ist zum einen, dass die Teamleitung klar, souverän und selbstsicher auftritt, ohne dabei autoritär zu wirken und Druck aufzubauen. Bedeutsam ist außerdem ein kollegiales und wertschätzendes Verhalten bei gleichzeitiger Wahrung einer professionellen Distanz. Die lateral führende Teamleitung muss also bereit und kompetent sein, mit Ambivalenzen umzugehen, denn gerade Führungskräfte ohne Personalverantwortung befinden sich in ihrem Leitungsalltag immer wieder in einer Sandwich-Position zwischen den Ansprüchen ihrer eigenen Vorgesetzten und den Erwartungen ihrer Teammitglieder (Grote 2012).

Förderlich für die Anerkennung einer Teamleitung ohne Personalverantwortung ist es zudem, wenn die höhere Leitungsebene die Rolle und die Aufgaben der Teamleitung und den sich hieraus erhofften Nutzen im Team vermittelt.

## **Teams ohne Teamleitung**

Denkt man die Idee lateraler Führung konsequent weiter, gelangt man schließlich zu Teammodellen, die ganz ohne eine direkte und dauerhafte Leitung auskommen. Aus der IT-Branche kommend hat sich für solche Modelle mittlerweile der Begriff der Agilität etabliert, das heißt, es geht um Teams, die dem Anspruch nach aufgrund ihrer Struktur sehr flexibel, dynamisch und entwicklungsfreudig agieren, gerade weil sie keine direkte Leitung haben (Scheller 2017; Lambertz 2016). Dahinter steht die Grundannahme, dass Teams keine Hierarchie benötigen, wohl aber einen

gemeinsamen, strategischen Fokus. Um diese Fokussierung sicherzustellen, werden die Rollen und Aufgaben innerhalb des Teams daher nicht fest und dauerhaft vergeben, sondern sie entstehen bedarfs- und situationsabhängig und sind somit dynamisch. Es geht also nicht um ein wildes Durcheinander, sondern um situative und verteilte Führung. Eine zentrale Voraussetzung, damit ein solches Teammodell funktioniert, ist, dass Entscheidungsbefugnisse für alle Beteiligten transparent und klar voneinander abgegrenzt sind. Es muss also im Falle einer anstehenden Rollen- und Aufgabenverschiebung definiert werden, welche Entscheidungen das Team gemeinsam trifft, welche Entscheidungen einzelne Teammitglieder qua ihrer spezifischen Rolle und Aufgabe treffen können und an welchen Stellen die höhere Leitungsebene hinzugezogen werden muss. Dabei ist es wichtig, dass der Entscheidungsspielraum für das Team beziehungsweise einzelne Teammitglieder nicht zu eng gesteckt wird, da sonst die Vorteile eines weitgehend sich selbst steuernden und autonom handelnden Teams verloren gehen.

Konflikte lösen agile Teams nach Möglichkeit selbst, sind sie zu verhärtet, wird temporär ein sogenannter „Agile Coach“ beziehungsweise *Scrum* Master hinzugezogen (Scheller 2017; Bittelmayer 2014).

## Weitere Aspekte

Hinsichtlich der Frage, ob ein Team eine Teamleitung haben sollte und falls ja, welche Aufgaben, Befugnisse und Ressourcen diese haben sollte, sind weitere Aspekte zu beachten.

Berücksichtigt werden sollte erstens, wie groß das Team ist beziehungsweise wie groß es langfristig werden soll. Grundsätzlich haben sich Teamgrößen mit fünf bis maximal acht Mitarbeiter/-innen bewährt (Möller 2013). Umfasst ein Team mehr als acht Personen, besteht die Gefahr, dass die Leistungsbereitschaft und das Verantwortungsgefühl einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinken. Dies liegt darin begründet, dass die Möglichkeit, regelmäßig und intensiv mit allen Teamkolleginnen- und kollegen zu kommunizieren, bei großen Teams aus zeitlichen Gründen nicht mehr in ausreichendem Maße gegeben ist. Die Einzelnen können sich dadurch im Team gegebenenfalls nicht mehr das nötige Gehör verschaffen und fühlen sich in ihren Anliegen eventuell nicht mehr angemessen gehört und ernst genommen. Auch wird es zunehmend schwieriger, zu gemeinsamen Entscheidungen beziehungsweise Lösungen zu gelangen, an denen alle Teamkolleginnen- und kollegen beteiligt waren. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Einsatz einer Teamleitung bei Teams, deren Größe sich nicht auf unter neun Personen begrenzen lässt, durchaus sinnvoll sein kann, um diese negativen Effekte zu kompensieren.

Beachtet werden sollte zweitens das Alter des Teams, das heißt, wie lange das Team bereits in seiner aktuellen Zusammensetzung zusammenarbeitet. Denn wie Scheller (2017) aufzeigt, schafft der Einsatz von Teamleitungen in neu gegründeten Teams ein durchaus nützliches Gefühl der Orientierung und Sicherheit, zumal wenn die Teamleitung in gruppenspezifischen Fragen geschult ist. Wichtig ist dabei, dass der Einsatz der Teamleitung gegebenenfalls auch nur temporär angelegt sein kann, das Team also im Prozessverlauf zunehmend autonom agiert und sich die Teamleitung sukzessive herauszieht.

Drittens sollten auch die Strukturmerkmale und Ressourcen des Trägers mit in die Überlegungen einbezogen werden. So mag es für einen Träger, der örtlich zentriert arbeitet – zum Beispiel hauptsächlich in einem bestimmten Stadtteil – weniger notwendig erscheinen, die Teams mit eigenen Teamleitungen auszustatten als für einen Träger, der dezentral arbeitet und weit verstreut im ländlichen Raum Angebote vorhält. Denn während sich die höhere Leitungsebene beim ersten Träger aufgrund der kurzen Wege zuverlässig und in ausreichender Qualität um die einzelnen Teams kümmern kann, ist dies für den zweiten Träger weitaus schwieriger umzusetzen, weshalb es sinnvoll sein kann, dauerhaft Teamleitungen vor Ort zu haben.

## Fazit

Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Modellen der Teamorganisation und -leitung zeigt,

dass es keine einfache Antwort gibt auf die Frage, welches das optimale Modell für die Jugendhilfe ist. Vielmehr sollten Träger der freien Jugendhilfe bei ihrer Suche nach einem passenden Modell mit einem ganzheitlichen und systemischen Blick auf ihre Unternehmenskultur, ihre Strukturen und nicht zuletzt auch ihre Ressourcen schauen und die sich hieraus ergebenden, spezifischen Anforderungen mit den verschiedenen Modellen abgleichen. Denn es ist davon auszugehen, dass alle Modelle jeweils Vor- und Nachteile mit sich bringen.

Hilfreich für fundierte Entscheidungen in der Praxis wäre zudem die weitere empirische Forschung, unter anderem zu diesen Fragen: Welche Team- und Leitungsmodelle herrschen in der Jugendhilfe aktuell vor und welche Entwicklungstrends sind erkennbar? Was sind die Gründe für die Entscheidung von Trägern für ein bestimmtes Modell? Welche zeitlichen Ressourcen werden von den Trägern für Teamleitungen zur Verfügung gestellt und wie werden Teamleitungen vergütet? Wie bewerten die verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb von Trägern die Effektivität und Effizienz des existierenden Modells? Welchen Einfluss hat das Modell auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte?

Diesen Fragen soll in einem geplanten Forschungsprojekt der IUBH in Kooperation mit dem EREV nachgegangen werden. Die Antworten könnten dann u.a. in die Fortbildungsreihe „Zukunft Personal“

des EREV einfließen (vgl. Hagen 2013).

### Quellen

- Balz, H.-J. (2013): Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe – Befragungsstudie zu gelingender Teamarbeit, beruflichen Herausforderungen und Handlungsstrategien in: Evangelische Jugendhilfe Nr. 5, S. 180-193.
- Biesenkamp, R. / Merchel, J. (2007): Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit. Deutscher Verein.
- Biscardi, R. (2012): Komplexitätsmanagement in der Leitung stationärer Jugendhilfe: Strategien zur Organisationsentwicklung. Akademiker Verlag.
- Bittelmayer, A. (2014): Tschüs Chef! Führung ohne Führungskräfte. managerSeminare Heft 196.
- Grote, S. (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Springer.
- Hagen, B. (Hrsg.) (2013): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe - Abschlussdokumentation des EREV-Projektes ZuPe. In: Theorie und Praxis der Jugendhilfe 3, Evangelischer Erziehungsverband.
- Lambertz, M. (2016): Freiheit und Verantwortung für intelligente Organisationen. 2. Aufl. Lambertz.
- Möller S. (2013): Was ist ein Team. In: Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege. Springer.
- Radatz, S. (2008): Laterale Führung – erfolgreich gelebt. Lernende Organisation Nr. 41.
- Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Vahlen.
- Zierer, B. (2017): Die Gleichzeitigkeit von Leitung und Beratung/Betreuung in der Sozialen Arbeit. In: Grillitsch

W., Brandl, P., Schuller, S. (Hrsg.):  
Gegenwart und Zukunft des  
Sozialmanagements und der  
Sozialwirtschaft. Aktuelle  
Herausforderungen, strategische  
Ansätze und fachliche Perspektiven.  
Springer.

Dr. Jakob Tetens  
Studiengang Soziale Arbeit  
IUBH Internationale Hochschule  
Universitätsallee 18  
28359 Bremen  
[j.tetens@iubh-dualesstudium.de](mailto:j.tetens@iubh-dualesstudium.de)

Autorenfoto