



Leitung

Gesprächsführung/
Moderation

Fallführende
Fachkraft

Die Weichensteller in Teamberatungen

Arbeitsgruppe 3: Die Weichensteller – Leitung, Moderation und fallführende Fachkraft in Teamberatungen

Gliederung

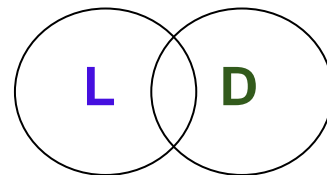
- a) **Funktionsträger und Kommunikationsformen in Teamberatungen – eine Sortierung des untersuchten Feldes**
- b) **Gesprächsführende Fachkraft – Gesprächsführung wird unterschiedlich praktiziert**
- c) **Leitung und ihre Rolle(n) – ein Balanceakt in der Falldiskussion**
- d) **Fallführende Fachkraft – Teamberatungen zwischen Selbstbestätigung und Selbstreflexion**
- e) **Bilanz**

a) Funktionsträger in Teambesprechungen und ihre Rollen – eine Sortierung des untersuchten Feldes

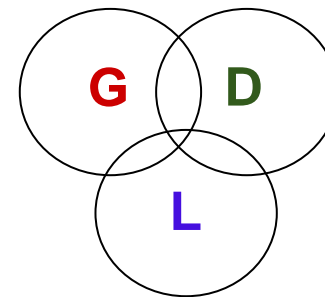
In den Teambesprechungen der teilnehmenden ASD-Teams können drei wesentliche Funktionsträger deutlich gemacht werden.

1. Für die Vorstellung eines Falles gibt es stets **eine fallführende Fachkraft**, die auch schließlich den Kontakt zu den Adressaten des Falles hat und für die weiteren Handlungsschritte ihres Falles verantwortlich ist.
2. In allen teilnehmenden Teams nahm stets eine **Leitungskraft** bzw. eine Person mit den Kompetenzen einer leitenden Person teil.
3. In den meisten Teams gab es eine Person, die die **Gesprächsführung** übernommen hat bzw. in strukturierten Teambesprechungen handelt es sich dabei um eine **Moderation**, die auch als solche benannt wird. In 14 der 18 teilnehmenden Teams war es die Leitung, die diese Rolle (sei es die der Person mit der Gesprächsführung oder die der Moderation) übernommen hat. In zwei Teams übernahm die gesprächsführende Rolle eine **Fachkraft**. In weiteren zwei Teams ist eine Gesprächsführung nicht erkennbar.

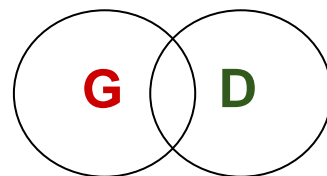
a) Funktionsträger in Teambesprechungen und ihre Rollen – eine Sortierung des untersuchten Feldes



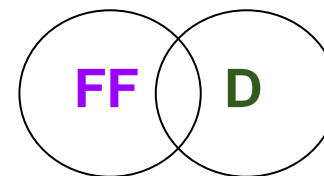
Leitung



Leitung

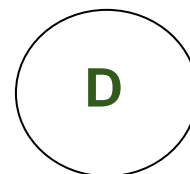


Fachkraft



Fachkraft

Anm.: Hierbei handelt es um eine Visualisierung der unterschiedlichen Rollen, die in der Untersuchung beobachtet worden sind und die entweder der Fachkraft oder der Leitungskraft zugeordnet werden können.



Fachkraft

Legende:

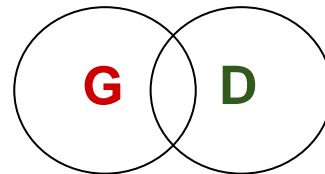
D = Diskussion

G = Gesprächsführung

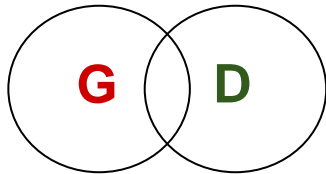
L = Leitungsaufgaben

FF = Fallführung

**b) Gesprächsführende Fachkraft –
Gesprächsführung wird unterschiedlich praktiziert**



Fachkraft



Fachkraft

Anm.: Beispiel Fachkraft, die im Team mitdiskutiert und gleichzeitig die Gesprächsführung übernimmt. In diesem Fall übernimmt die Fachkraft als Gesprächsführung lediglich die Aufgabe, die Fälle einzuleiten und Personen zuzuordnen. Sie beteiligt sich kaum inhaltlich an den Diskussionen. Einschränkung: Es handelt sich um ein relativ großes Team, so dass eine Beteiligung an der Diskussion auch zu kurz kommen kann. Allerdings geht es hier um die Rolle der Gesprächsführung. In diesem Team wird Gesprächsführung lediglich als Falleinleitung- und -zuordnung verstanden, aber gerade in großen Teams ist eine Gesprächsführung gefragt, die auch die Falldiskussionen leitet.

Falleinleitung/-zuordnung:

T1 M: Gut, dann können wir, soweit keine Fragen mehr sind, mit dem ersten Fall starten – wer ist denn da der Beauftragte? Herr Müller.

(...)

T1M: Ich glaube, es ging darum, dass die Großmutter ja vielleicht –

(...)

T1M: Ja, die Mutter der Kindesmutter die Kinder haben wollte – dass vielleicht deshalb die Klärung notwendig war.

(...)

T1M: Hast du denn schon eine Idee dazu? [Insgesamt 5 Beiträge der Moderation im Fall Alexandra]

(...)

T1M: Soweit, so gut? Okay.

(...)

T1M: Dann kommen wir zum zweiten Fall, Christel. Bist du das, Katrin? Stellst du den Fall vor? Nee, weil du gerade so blätterst.

(...)

T1M: Gut, weiter geht's, dritter Fall, Thomas. Petra.

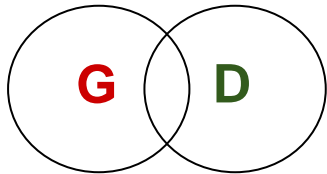
[keine inhaltliche Beteiligung der Moderation, der Fall wird 28 Minuten lang diskutiert]

T1M: Okay, können wir weitermachen? Katrin.

(...)

T1M: Kurze Unterbrechung – hast du schon eine konkrete Fragestellung?

(Fallberatungen im Team 2)



Fachkraft

Anm.: Diese Fachkraft, die neben der Beteiligung an der Diskussion auch die Gesprächsführung übernimmt, füllt letztere Rolle noch etwas mehr aus und zwar auch als „Hüter der Standards bzw. der Struktur“. Sie achtet zum einen auf die zeitlichen Vorgaben sowie leitet in den einzelnen Fällen zu den unterschiedlichen Phasen über, wie der Fragerunde oder der Vorschlagsrunde, d.h., sie ist während der Fälle auch als Moderation präsent, und nicht nur zu Beginn und am Ende der Fälle. Darüber hinaus beteiligt sich diese Fachkraft noch zusätzlich rege an den Diskussionen (das hängt natürlich auch mit der kleinen Teamgröße zusammen), so dass man – wenn man einen Vergleich zum ersten Beispiel anstellt – Aufgaben auf eine Fachkraft anders verteilt sind.

Falleinleitung/-zuordnung + Hüter der Struktur (Zeitvorgaben/Phasenmodell):

T4: Ja, Petra, du hast uns einen Fall mitgebracht, Alexandra heißt sie, glaube ich. Ich würde sagen, stelle doch erstmal die Frage, die du an uns richten – die du dann mit uns erarbeiten willst.

(...)

T4: Denkst du dran, fünf bis zehn Minuten?

(...)

T4: Okay, das war so die Fallvorstellung?

T2f: Ja.

T4: Gibt es Fragen?

(...)

T4: Und die anderen beiden Kinde – Tristan hat erstmal bei der Mutter gelebt und ist dann herausgenommen worden, als das zweite Kind geboren ist, weil (...)

(...)

T4: Ja. Aufgrund ihrer Persönlichkeitsstörung, die ja festgestellt wurde.

(...)

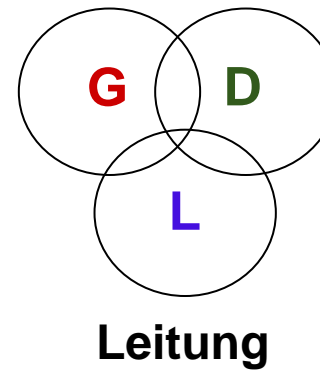
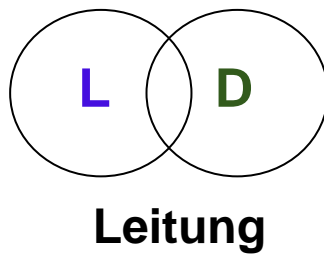
T4: Ja, dann kommen wir zum Punkt Vorschläge der einzelnen Mitarbeiter. Zum weiteren Vorgehen.

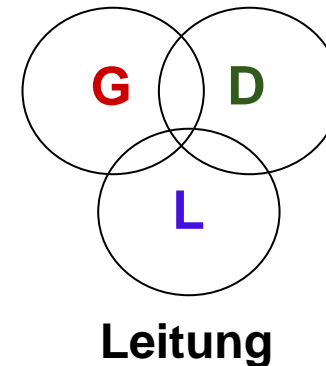
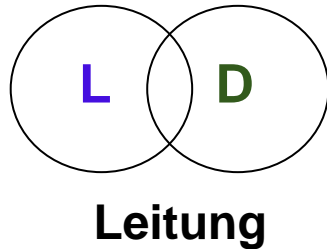
(...)

T4: Ja, ich denke auch, wir haben es hier mit einem kippeligen Fall zu tun. Ich würde mich aber der Meinung der Kollegen auch anschließen und sagen, eine 19er Hilfe müssen wir in diesem Fall versuchen.

(...) (Fall 1, Team 15)

c) Leitung und ihre Rolle(n) – ein Balanceakt in der Falldiskussion





Beispiele für Leitungsaufgaben:

Rahmenbedingungen

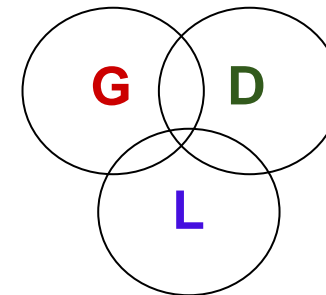
T6TL: Genau. Und das andere ist, es wird ja wahrscheinlich über (...) Euro kosten, also für Mutter und Kind, dann (...) oder irgendwie so was – **das müssten wir dann ja noch mal besonders genehmigen lassen.** (Fall Alexandra; Team 2)

Zuständigkeitsklärung

T1: Ich denke, **wir müssen als erstes überlegen, ob wir zuständig sind** und dann zu gucken, welche Hilfen wir anbieten können. Also was ist nach unserer fachlichen Einschätzung hier die richtige Hilfe. Entspricht die dem Wunsch der Mutter oder eher nicht und können wir gemeinsam mit der Mutter etwas erarbeiten, wo alle dran ziehen letztendlich. (Fall Alexandra; Team 5)

Fachliche Kontrolle, u.a. zum Schutz der Organisation

T1: **Also für einen Antrag nach 1666 müssen wir schlüssig darlegen, warum die jetzt von ihr beantragten Hilfen, die sie ja annehmen will,** aus unserer Sicht nicht ausreichend sind um die Gefahr fürs Kindeswohl abzuwenden. Und das müssen wir ja irgendwie begründen, warum reicht diese Mutter-Kind-Einrichtung nicht aus. Also die Klinik sagt, sie ist motiviert, macht mit, nimmt die Hilfen dort an. Und der Gutachter hat damals gesagt, sie braucht langfristige therapeutische Hilfen (...). (Fall Alexandra; Team 18)



Leitung

Gesprächsführung:

Hüter der Standards bzw. der Struktur

B1: Bis hierhin vielleicht erstmal vom Fallverständnis her. **Gibt's noch Fragen?** Nähere Erklärungen, die notwendig sind zum Verstehen? (Fall Alexandra; Team 5)

(...)

B1: Gut. Gibt's **irgendwelche Hypothesen von euch**, was die Mutter damit erreichen will?

(B1 = Leitung)

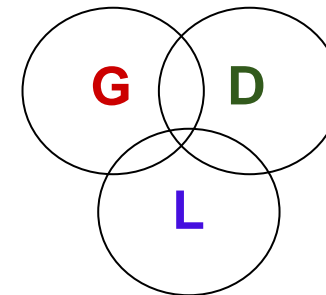
Prinzip der Beteiligung

B1: Peter, **du bist auf einem anderen Dampfer?** (Fall Alexandra; Team 5)

(B1 = Leitung)

B1: Nadine, **noch Verständnisfragen?** (Fall Thomas; Team 15)

(B1 = Leitung/Moderation im Fall Thomas)



Leitung

Gesprächsführung:

Vermittlung zwischen Team und fallführender Fachkraft (deutliche Verantwortungsbereiche)

T2M: Gut. Es kommen keine Meldungen mehr, ich denke, es war eine ganze Ansammlung von Ideen. Wir haben uns ja – Sie haben am Anfang gesagt, wir bewegen uns im Graubereich, vielleicht können wir aus dieser Ideenmenge auch schon Aufträge formulieren, die wir der Frau Christel an die Hand geben könnten. **Wäre das eine Möglichkeit, dass wir das jetzt zusammen angehen?** Oder haben Sie jetzt schon mal konkret Rückfragen zu irgendwelchen Ideen, wo Sie noch mehr Informationen brauchen? **Oder was ist für Sie schon mal ganz interessant?**

T10f: Ja.

(...)

T2M: **Und wollen wir schon Aufträge formulieren, die Sie mit Hilfe, die Sie dann installieren wollen, an die Hand geben wollen?**

T10f: Ja.

(...)

T2M: Gut, das sind noch mal Ideen. **Die Entscheidung trifft die Falleinbringerin.** (...)

(Fall Christel, Team 1)

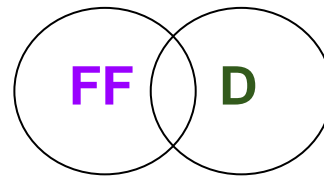
Rollen	Falldiskussion unter der Perspektive der Leitungskraft im Team 18; Fall Alexandra
L	T1: Das heißt, das wäre im Zweifelsfalls noch mal nachzuhaken. (Es geht um den Entzug der elterlichen Sorge der ersten zwei Kinder) (...)
L/ D	T2f: (...) Also ich finde auch, auf jeden Fall, dass es wichtig ist – kann ich nur unterstützen – auf jeden Fall einen einstweiligen Antrag auf 1666 für das vierte Kind, das ist klar – dann müssen wir ja auch Kontakt aufnehmen sowieso zu dem Betreuer oder zu der Betreuerin. T1: Warum ist das klar? (...)
L	T1: Also für einen Antrag nach 1666 müssen wir schlüssig darlegen, warum die jetzt von ihr beantragten Hilfen, die sie ja annehmen will, aus unserer Sicht nicht ausreichend sind um die Gefahr fürs Kindeswohl abzuwenden. (...)
D	T1: Sie sagt ja auch, sie will in eine therapeutisch betreute Einrichtung. Also für sich kann sie dann offensichtlich den Bedarf abdecken, da gehe ich davon aus. (...)
G	T1: Ja, gut. Nach dir.
L	T1: Die Frage ist doch, wie würdest du einem Gericht jetzt darlegen, warum haben wir diese Maßnahme nicht für geeignet gehalten. (...)
D	T1: Ja. Und insofern – ich gebe noch mal zu bedenken, dass sie mit zwei Kindern in einer Mutter-Kind-Einrichtung war und an dem Punkt, ab dem sie mit den Kindern nicht mehr zurecht kam, von sich aus gesagt hat, ich schaffe es nicht mehr.

Anm.: Die Leitung übernimmt die komplexeste Aufgabe, indem sie drei unterschiedliche Rollen in der Teambesprechung übernimmt (Diskussion, Leitungsaufgaben und Gesprächsführung). Dies wird am Beispiel des Teams 18 präsentiert.

Rollen	Falldiskussion unter der Perspektive der Leitungskraft im Team 18; Fall Alexandra
G/ D	<p>T1: (...) Und wir haben nun zwei Meinungen am Tisch.(...), wobei mir die Begründung, (...) noch nicht ganz klar geworden ist.</p> <p>Und die Alternative wäre,(...)- die meines Erachtens nach auch durchaus ein sinnvolles Frühwarnsystem darstellen kann, wenn es in die falsche Richtung geht.</p>
FF	<p>T2f: (...) Was anderes könnte ich in dem Fall – Stefan (T1), muss ich ganz ehrlich sagen – ich würde den Fall abgeben, wenn es jetzt hieße – also da würde ich nicht mitmachen. Das kann ich auch mit meinem Gewissen nicht vereinbaren.</p>
G/ D	<p>T1: Gut. Also wir haben jetzt zwei Optionen.(...). Meine Meinung, 19er Maßnahme ist angezeigt. Wie ist von euch beiden die Einschätzung? (...)</p>
G/ L	<p>T1: Ja. Insofern, wenn kein Konsens hier erreichbar ist, ist ja die Option, dass wir entweder aufgrund der Mehrheitsmeinung den 19er Weg – vorbehaltlich der Frage, ob man auch noch einen anderen Kostenträger ins Boot holen könnte, aufgrund des Hintergrundes stationäre Therapie für die Mutter – das müsste man eh noch mal klären. Also 19er Maßnahme jetzt in dem Sinne, dass man eine gemeinsame Therapieeinrichtung für Mutter und Kind befürwortet. Wenn das der Weg ist, dann wäre die Option, zu sagen, Mehrheitsentscheidung dafür, und wie du sagst, würdest du den Fall dann abgeben wollen an jemand anders.</p>
L	<p>T1: Oder wenn es nicht zu einer Konsenslösung kommt, wir ansonsten, wie in unseren Richtlinien vorgesehen, die Fachberatung einzuschalten und auf höherer Ebene das Ganze weiter zu tragen.</p> <p>(Der Fall wird am Ende an eine andere Fachkraft abgegeben)</p>

Anm.: Hier wird sichtbar, wie die Leitungskraft mit den drei unterschiedlichen Rollen zu „kämpfen“/ zu jonglieren hat, und dass die Rollen selbst in einem Beitrag ständig wechseln können. Dies kann Unsicherheit bei den Fachkräften/fallführenden Fachkräften zu Folge haben. Zudem muss sich die Leitung bewusst sein, dass sie durch die Übernahme der drei Rollen viel Macht über den Verlauf der Falldiskussion hat und auch durch ihre Äußerungen fallsteuernd sein kann.

d) Fallführende Fachkraft – Teamberatungen zwischen Selbstbestätigung und Selbstreflexion



Fachkraft

- Welche Funktion hat das Team für die fallführende Fachkraft?
- Nutzt die fallführende Fachkraft die Ressourcen des Teams?
- Wie geht die fallführende Fachkraft mit dem Team um?
- Wie geht das Team mit der fallführenden Fachkraft um?

Fallführende Fachkraft

Stationen der Fallberatung	<i>Falldiskussion unter der Perspektive der fallführenden Fachkraft im Team 17; Fall Tina</i>
Fallvorstellung + erste Einschätzung	T5f: (...) Ich persönlich würde auch auf jeden Fall eine Fremdunterbringung favorisieren, aber auch nur in einer Spezialeinrichtung für Borderline-erkrankte Jugendliche – (...)
Fallführende Fachkraft macht ihren Standpunkt klar	(Es werden Fragen gestellt und dann wird über den Fall diskutiert) (...) T5f: Also ich würde mir dann mit der Tina die Einrichtung angucken (...)
Diskussion von Alternativen = keine Lösung von Differenzen	T1: Ja, wichtig ist, was Tina will. T5f: Ich denke auch, ich würde es – ich glaube, dass die Tina das nicht ablehnt, ich würde ihr aber auch keine Alternative lassen. (...) T1: (...) – vielleicht könnte man ihr eine Tagesklinik anbieten, (...) T5f: Ja, nein, aber wenn die ja schon in der Klinik war, dann kann die ja nicht noch in die Tagesklinik, das ist ja, das ist ja dasselbe. (...) T5f: Ja, ja, aber die Tagesklinik ist ja keine therapeutische Behandlung. T1: Doch! T5f: Nein. Das ist ja dasselbe. Bloß einmal in der einen Form, einmal in der anderen. (lacht) T1: Die arbeiten auch therapeutisch. T3. Nicht das, was die Klinik meint. (...)

Anm.: Hier ein Beispiel über eine fallführende Fachkraft, die die Teamberatung als eine Art Selbstbestätigung ansieht. Es handelt sich hierbei um das Team 17, der Fall Tina wird diskutiert. Die fallführende Fachkraft geht in diesem Fall auf die Äußerungen ihrer Kollegin gar nicht ein. Die Differenzen werden nicht gelöst, sondern „versandt“. Dieses Team wird nicht moderiert und folgt keinen besonderen Strukturen. Es wird kein Raum für die Falleinbringerin geboten, auf einzelne Äußerungen adäquat einzugehen bzw. diese zu reflektieren.

Fallführende Fachkraft

Stationen der Fallberatung	<i>Falldiskussion unter der Perspektive der fallführenden Fachkraft im Team 15; Fall Christel</i>
Fallvorst. + Einschätzung	T1f: (...) Und ich habe die Vorstellung, dass man Frau Post doch helfen könnte durch eine ambulante Hilfe, (...)
Einschätzungsrunde (ohne fallf. Fachkraft)	T3: Das wäre meine Frage. Nicht mehr. Dann würde ich sagen, sagt mal jeder so, was er – (Es werden Einschätzungen von den Teammitgliedern abgegeben; ausgenommen der fallführenden Fachkraft.)
Reflexion der fallf. Fachkr.	T1f: (...) Aber ich denke, das sind für mich wichtige handlungsleitende Hinweise, nicht gleich an die Hilfe zur Erziehung ranzugehen, (...)
Festigung der Teamorientierung	T3: Und sie ist im Blick, ist auch wichtig. Ja, ich denke mal – alle einverstanden? T4: Ja, ich möchte sie nur auf keinen Fall alleine da lassen. T1f: Nee, da kennt ihr mich aber auch. T4: Wenn sie da nicht bereit ist, irgendwie mit dir dann auch erstmal in diese Vorphase zu gehen, zu gucken, vielleicht klappt es dann auch langfristig ohne Hilfe, oder noch mal Hebammenprojekt oder wie auch immer – dann würde ich ihr auch klar und deutlich signalisieren, dass du dann gucken musst, dich möglicherweise ans Familiengericht zu wenden, wenn sie nicht mitmacht. (...) T1f: Da habe ich auch in aller Offenheit mit ihr drüber geredet. Das ist für mich eine Hilfe im Zwangskontext und sie muss sehen, wie sie mich wieder los wird.
Bilanz	T3: Gut. Und wir können ja, wenn sich nichts bewegt – dann kann es jederzeit wieder eingebracht werden (...) T1f: Ja danke, da bin ich zufrieden mit dem Ergebnis.

Bilanz

G

L

D

FF

1. Gesprächsführung bewegt sich zwischen **leerer Worthölse** und **Moderation nach den Regeln der Kunst**.
2. Gesprächsführung mit moderierenden Elementen ist eine **anspruchsvolle Aufgabe**, ist gleichzeitig eine wesentliche **Teamresource** nicht nur zur Einhaltung von Strukturen, sondern auch für die Schaffung einer **fachlich-demokratischen Diskussionskultur**.
3. Übernimmt die Leitung unterschiedliche Rollen (Leitung, Fachkraft, Gesprächsführung) bedeutet dies einen nicht zu unterschätzenden **Balanceakt**, der zu **Rollenkonflikten** führen kann.
4. Teamberatungen können unterschiedliche Funktionen für fallführende Fachkräfte einnehmen. Allein als **Legitimationsgremium** wird Teamberatung ad absurdum geführt. **Strukturen** können hierbei Abhilfe leisten und eine **teamorientierte Diskussionskultur** fördern.