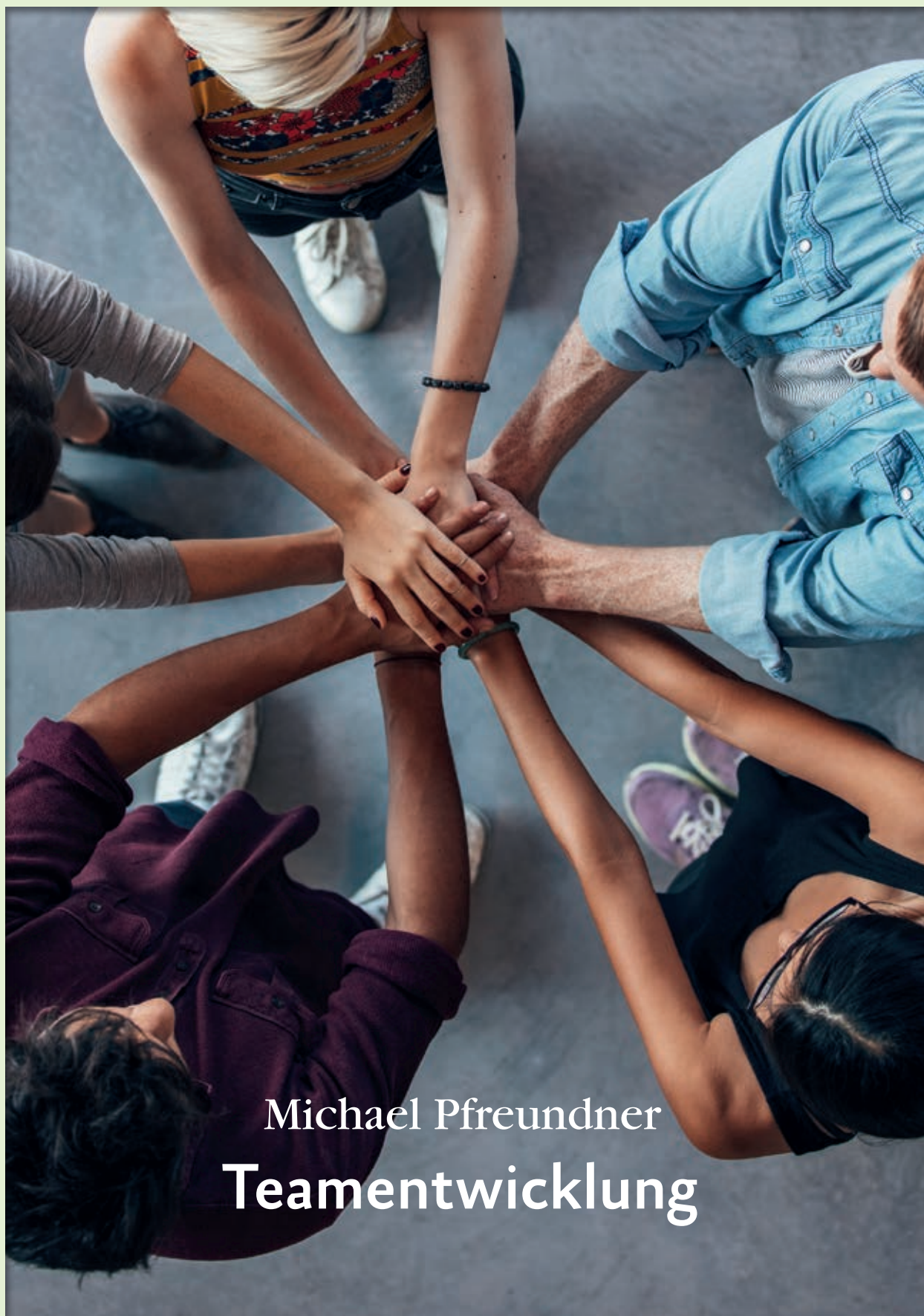


kindergarten
heute

leiten kompakt

methoden • recht • organisation



Michael Pfreundner
Teamentwicklung

Verlag Herder

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Das wichtigste „Werkzeug“ einer Kindertageseinrichtung ist eine gute Zusammenarbeit des Teams. Keine pädagogische Fachkraft könnte dieses komplexe Unternehmen mit seinen unterschiedlichen Schwerpunkten und vielfältigen Aufgaben allein stemmen. Wie ein wertvolles Werkzeug, so muss auch das Team pfleglich behandelt und regelmäßig „gewartet“ werden. Ein wesentlicher Faktor, um die Qualität der Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln!

Es braucht eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen, die in einer Kita engagiert zusammenwirken und erfolgreiche Arbeit leisten. Das ist aber noch kein Team – dieses entwickelt sich erst. Darüber, welche Qualitäten den Unterschied machen, lesen Sie im Kapitel „Was ein gutes Team ausmacht“. Dort erfahren Sie, wie aus einer Gruppe ein Team wird und wie Sie diesen Prozess als Leitungskraft unterstützen können.

Kenntnisse über Teamentwicklung sind dabei ebenso von Bedeutung wie die verschiedenen Fähigkeiten und Rollen, die durch eine kluge Führung erst richtig zum Einsatz kommen. Ein ganz wesentlicher Aspekt konstruktiver und wirkungsvoller Zusammenarbeit ist unbestritten die Kommunikation innerhalb des Teams. Das Kapitel „Wertschätzende Kommunikation“ gibt Ihnen deshalb wichtige Hilfsmittel und Empfehlungen für das Gelingen von Kommunikationsprozessen an die Hand.

Ich bin mir sicher, dass sich in den unterschiedlichen Beiträgen von „Entwicklung eines Wir-Gefühls“ über „Wie Teams gemeinsame Ziele entwickeln“, „Individuelle Fähigkeiten und Stärken für das Team nutzen“ bis „Widerstände, Konflikte und Krisen im Team“ viele Anregungen gerade für Ihr Team finden.

Dabei ist mir die Nähe zur Praxis mit entsprechenden Beispielen ein besonderes Anliegen. Diese finden sich in jedem einzelnen Kapitel und sollen den praktischen Nutzen der dargestellten Aspekte verdeutlichen.

Ein Teil der Beiträge wurde bereits in verschiedenen Ausgaben von *Kindergarten heute* – Das Leitungsheft veröffentlicht, andere wurden exklusiv für dieses Sonderheft verfasst.

Teamarbeit mit all ihren Facetten ist mir persönlich sehr vertraut – sei es als Leiter von Kitas, sei es in der Zusammenarbeit des Ausbildungsteams an einer Fachakademie für Sozialpädagogik in Oberbayern. Auch wenn es immer mal wieder schwierige Phasen durchzustehen galt: Ohne die vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit im Team wäre meine berufliche Entwicklung sicher ganz anders verlaufen. Ich durfte erfahren, dass ein entwicklungsfähiges und kompetentes Team für jedes seiner Mitglieder ein Gewinn ist und den Kindern und deren Eltern, aber auch den Erzieher(inne)n in Ausbildung zugutekommt. Daher lohnt es sich in jedem Fall, Zeit, Energie und Arbeitskraft dafür einzusetzen!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele gute Impulse und Anregungen aus diesem Heft und die Möglichkeit, diese in und mit Ihrem Team umzusetzen.

Michael Pfreundner

„Niemand kann eine
Sinfonie flöten.
Es braucht ein Orchester,
um sie zu spielen.“

Halford E. Luccock



Michael Pfreundner

ist Dipl.-Sozialpädagoge (FH) sowie Paar- und Familientherapeut (DFS). Er lehrt an der Fachakademie für Sozialpädagogik in Rottenbuch/Oberbayern und ist Fortbildner und Supervisor. Er hat langjährige praktische Erfahrung als Leiter u.a. eines integrativen Kindergartens und einer heilpädagogischen Tagesstätte.

Inhalt

I. Den Zusammenhalt im Team stärken	3
1. Was ein gutes Team ausmacht	3
2. Gemeinsam Entscheidungen treffen und tragen	7
3. Hierarchien und die Kunst des Delegierens	11
4. Widerstände, Konflikte und Krisen im Team	15
5. Wertschätzende Kommunikation	19
6. Neue Mitarbeiter/-innen ins Team einführen	23
7. Mitarbeiter/-innen wertschätzend verabschieden	27
II. Die Weiterentwicklung des Teams fördern	30
1. Wie aus einer Gruppe ein Team wird	30
2. Entwicklung eines Wir-Gefühls	35
3. Individuelle Fähigkeiten und Stärken für das Team nutzen	38
4. Wie Teams gemeinsame Ziele entwickeln	42
5. Motivation im Team fördern	45
6. Die kollegiale Beratung	49
Fragebogen zur Selbstreflexion	54
Methodenübersicht	55
Danksagung	56
Impressum	56



I.

Den Zusammenhalt im Team stärken

1. Was ein gutes Team ausmacht

Im Team sind alle Mitarbeiter/-innen gefordert, die gemeinsamen Ziele der Einrichtung zu unterstützen, ihrer jeweiligen Aufgabe gerecht zu werden und einen ehrlichen bzw. respektvollen Umgang untereinander zu kultivieren. Doch klar ist: Eine Gruppe von Menschen, die nebeneinander den gleichen Job ausüben, ist nicht automatisch schon ein Team. Ein solches kann nur dann entstehen, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind. Fünf Qualitätsmerkmale von Teams sind hier zu nennen:

1. Eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern

Über die optimale Größe eines Teams gibt es verschiedene Untersuchungen. So kam eine Forschergruppe um Wu Yang¹ von der Universität Michigan auf die ideale Zahl von neun. Wissenschaftler um Peter Klimek² von der medizinischen Fakultät Wien arbeiteten heraus, dass Teams ab 20 Personen nur schwer zu gemeinsamen Entscheidungen finden und sich die Mitglieder oftmals unversöhnlich gegenüberstehen. Ist das Team hingegen zu klein (unter fünf Mitglieder), entstehen oft nicht die typischen Synergieeffekte, die ein vielseitiges Team auszeichnet. Nun liegt es jedoch nicht in der Hand der Leitung, wie groß oder klein ihr Team ist. Allerdings können diese Erkenntnisse in Überlegungen mit ein-

fließen, wie sich Teamarbeit am besten gestalten lässt. So kann es durchaus sinnvoll sein, wenn eine Kita, die aus Krippe, Kindertagesstätte und Hort besteht, Untergruppen in den jeweiligen Bereichen bildet und nur zu bestimmten Vorgängen oder Entscheidungen wieder zusammenkommt. Untergruppen (Subteams) können dann auch andere Entscheidungswege nutzen als das große Gesamtteam.

2. Synergieeffekte durch einander ergänzende Fähigkeiten

Wenn Faktoren zusammentreffen, die sich gegenseitig fördern, entstehen Synergieeffekte. Das Ineinandergreifen unterschiedlicher fachlicher und persönlicher Kompetenzen macht deshalb einen entscheidenden Vorteil von pädagogischen Teams aus. Nicht jedes Teammitglied verfolgt mit denselben Mitteln dasselbe Ziel. Dies wäre auch gar nicht sinnvoll. So braucht es Menschen, die stetig eine bestimmte Aufgabe verfolgen, während andere mutig und überzeugt neue Ideen und alternative Möglichkeiten einbringen. Gleichzeitig sind auch gewissenhafte Persönlichkeiten gefragt, die verschiedene Aspekte gründlich abwägen, und Menschen, die andere motivieren und Entwicklungen voranbringen. Hinzu kommen unterschiedliche fachliche Kompetenzen und persönliche Fähigkeiten. Um beides einbringen und nutzen zu können, müssen fachliche und persönliche Kompetenzen gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Missgunst und Neid zerstören dagegen jede konstruktive Teamarbeit. Als Leitungskraft fördern Sie Synergieeffekte, indem Sie die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder wahrnehmen und anerkennen.

Manchmal hilft zusätzlich noch Ermutigung, besonders wenn sich Fachkräfte erst im Verlauf der Zusammenarbeit bestimmter Fähigkeiten bewusst werden. Das Feingefühl der Leitung sowie gezieltes Coaching, etwa im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitergespräche, sind daher bedeutsame Instrumente von Teamentwicklung.

3. Gemeinsamkeit durch gemeinsam getragene Ziele

Entsteht ein Team neu oder ergeben sich in einem schon bestehenden Team viele personelle Veränderungen, so kann dies auch als Chance genutzt werden, in gemeinsamer Konzeptionsarbeit die Ziele neu miteinander abzustimmen. Arbeitet ein Team hingegen schon lange zusammen, besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, in Routine zu erstarren. Als Leitung können Sie das deutlich feststellen, wenn die Arbeitsfreude der Mitarbeiter/-innen langsam verloren geht und aus einer gewissen Trägheit heraus neue Impulse und Ideen nicht angenommen oder zugelassen werden. Deshalb ist es sinnvoll, sich die konzeptionell verankerten pädagogischen Ziele immer wieder gemeinsam zu vergegenwärtigen, sie zu überprüfen und ggf. neu auszurichten. Gleichzeitig ist zu hinterfragen, ob diese Ziele mit den angewandten Methoden auch wirklich erreicht werden oder ob methodische Änderungen angezeigt sind. Die gemeinsame Fortschreibung der Konzeption ist gleichzeitig eine wichtige Maßnahme zur Teamentwicklung. Klausurtag oder eigens angesetzte Teamsitzungen eignen sich hervorragend dazu, gesetzte Ziele allen bewusst zu machen, ggf. anzupassen und die Methoden zur Erreichung dieser Ziele miteinander abzustimmen.

4. Engagement für einen gemeinsamen Arbeitsansatz

Wenn ein Gefühl von Verbundenheit besteht, kann sich auch Engagement entwickeln. Dazu müssen zwei Voraussetzungen vorhanden sein: ein Wir-Gefühl, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist, und ein gemeinsames Anliegen, für das die Mitglieder brennen. Wenn diese Energie in einem Team vorhanden ist, sind meist auch alle davon überzeugt, dass sich der Einsatz für eine bestimmte Sache lohnt. Gleichzeitig fühlen sich Mitarbeiter/-innen vom Team getragen und mitgenommen. Wenn Sie sich als Leitung engagierte Mitarbeiter/-innen wünschen, sollten Sie zunächst überprüfen, ob und inwiefern die genannten Voraussetzungen im Team vorhanden sind. Maßnahmen, die das Wir-Gefühl stärken, sind keine verschwendete Energie, sondern fördern wertvolle Teamressourcen. Dazu gehören sowohl formelle, fachlich orientierte Abstimmungsprozesse als auch informelle Veranstaltungen wie beispielsweise betriebliche Feiern und gemeinsame Unternehmungen, bei denen Erfolge entsprechend gewürdigt werden.



5. Identifikation mit dem Team und seiner Arbeit durch einen gemeinsamen Existenzzweck

Hier geht es um einen ganz grundsätzlichen Aspekt. Nur Mitarbeiter/-innen, die von der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit überzeugt sind, werden auch nach außen hin überzeugend wirken. In der Regel kann man davon ausgehen, dass die pädagogische Fachkraft ihren Beruf aus Überzeugung ausübt und diese auch ins Team einbringt. Dies aufrechtzuerhalten bedarf eines stetigen Qualitätsmanagements in der Einrichtung. Sind die Voraussetzungen für eine qualifizierte pädagogische Arbeit über einen längeren Zeitraum nicht gegeben, macht sich bei den Mitarbeiter(inne)n Frustration breit und sie gehen unter Umständen sogar in die innere Kündigung. Als Leitung besteht eine Ihrer Aufgaben darin, Ihrem Team den Rücken freizuhalten, damit es seinen pädagogischen Auftrag erfüllen kann. Mit einem soliden qualitativen Konzept sorgen Sie für weitgehend beständige Arbeitszufriedenheit. Die Teilhabe an der Weiterentwicklung des gemeinsamen Qualitätskonzepts gehört ebenso dazu wie Erfolge wahrzunehmen und zu würdigen. Ein Team, das Überzeugungen teilt und in dem ein gutes Arbeitsklima spürbar ist, ist auch in der Lage, schwierige Phasen gut zu überstehen.

Merkmale erfolgreicher Teams

„Das ideale Team ist ein Team, in dem alle Mitglieder mit Begeisterung auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Jedes Mitglied wird entsprechend seiner Stärken und Talente eingesetzt und alle Mitglieder verstehen sich untereinander hervorragend“ (Burkhard Heidenberger, Teamtrainer).³ Die hier beschriebene Situation stellt in der Praxis wohl eher die Ausnahme als einen Dauerzustand dar. Viele Teams befinden sich beständig auf dem Weg, ihre Zusammenarbeit zu optimieren und Vertrauen untereinander zu entwickeln. Auf einem guten Weg ist ein Team, wenn es dabei wichtige Aspekte berücksichtigt. Die Stanford University hat für ihre Studenten Charakteristika effektiver Teams zusammengestellt, von denen sich einige gut auf die Arbeit in Kitas übertragen lassen.⁴

1. Gemeinsame Zielorientierung

In einer – idealerweise gemeinsam entwickelten – pädagogischen Konzeption sind die Ziele der Kindertagesstätte klar beschrieben und werden von allen Teammitgliedern akzeptiert. Ein erfolgreiches Team läuft nicht

blind drauflos. Jedem Teammitglied sollte klar sein, auf welches Ziel hingearbeitet wird und wo die Arbeit beginnt. Gemeinsame Ziele verbinden und schaffen einen Grundkonsens, auf den man sich verlassen kann. Ein innovatives Team ist natürlich trotzdem in der Lage, überkommene Ziele infrage zu stellen und ggf. neu zu definieren.

2. Starke Zusammengehörigkeit: Wir-Gefühl

Loyalität, füreinander Einspringen und achtsamer Umgang miteinander: Das sind Merkmale eines tatsächlich vorhandenen Wir-Gefühls. Die Mitglieder wissen, was ihr Team auszeichnet, und sind stolz darauf. Ein ausgeprägtes Wir-Gefühl zeigt sich in der Bereitschaft zu gemeinsamer Verantwortung und ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen. „Damit habe ich nichts zu tun, das liegt nicht in meinem Verantwortungsbereich“: In guten Teams wird man diesen Satz nicht hören. Zeichnet sich ein Team durch ein stabiles Grundvertrauen aus, wird jede Fachkraft Verantwortung übernehmen. Das Team ist in dieser Situation außerdem besser in der Lage, Belastungen standzuhalten und Krisen gemeinsam zu meistern. Konflikte sind in solchen Teams in der Regel keine unüberwindbaren Hindernisse, sondern alle fühlen sich verantwortlich, an guten Lösungen mitzuwirken. Als Leitung sollten Sie darauf bedacht sein, durch Rituale und gemeinsame Unternehmungen das Wir-Gefühl zu stärken.

3. Klare und konstruktive Kommunikation

In erfolgreichen Teams gibt es keine Eigenbrötelei. Wichtige Entscheidungen werden in der Regel gemeinsam getroffen. Ist das nicht möglich oder wenig sinnvoll, werden die Mitglieder des Teams rechtzeitig darüber informiert. Wenn ihnen die Einsicht in die Entscheidungsgrundlagen vorenthalten wird, werden Alleingänge einer Kollegin bzw. eines Kollegen oder Vorgesetzten von den Teammitgliedern unter Umständen als ignorant oder bevormundend wahrgenommen. Im schlimmsten Fall leiden das Vertrauen und die Motivation des Einzelnen darunter und letztendlich die Effektivität des Teams. Ist die Kommunikation der Teammitglieder untereinander selbstverständlich und sind Entscheidungswege transparent, erleben sich alle als gleichermaßen bedeutsam und werden dies durch entsprechenden Einsatz honorieren.