

Michael Schrader / Gabriele Dahle (Hrsg.)

Kindergarten & Hort erfolgreich leiten

Know-how für eine bessere Kita

Ausgabe: 04

Thema: Kita-Leitung persönlich

Titel: Was können wir? - Teamentwicklung konkret (12 S.)

Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Kindergarten & Hort erfolgreich leiten**“. Das Handbuch berät in allen Fragen der Kindergarten- und Qualitätsentwicklung und bietet mit erprobten Konzepten, Maßnahmen und Problemlösungen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Kita-Praxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrücke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de

📮 Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg

☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de



An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren „Leitungs-Kompetenz-Baukasten“. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen.

Die heutige Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ beschäftigt sich mit dem Themenkomplex Team und Teamentwicklung. Betrachten Sie Ihr Team einmal unter der Fragestellung, was es zu einem erfolgreichen Team macht.

Zur Unterscheidung und Darstellung der bevorzugten Teamrollen setzen wir den Selbsttest zur Ermittlung der vier Persönlichkeitstypen ein, die Sie schon aus den letzten beiden Ausgaben kennen. Sie finden den Persönlichkeitstest am Ende dieses Beitrags. Er kann darüber hinaus auch zur Bestandsaufnahme der Teamsituation eingesetzt werden. Zwei praktische Beispiele, wo das Team steht, wie das Teamklima ist und wo Entwicklungen notwendig sind, zeigen gelungene Teamentwicklungen auf.

1

Was ist ein Team?

„Team ist die Abkürzung für: Toll, ein anderer macht's!“ – so eine etwas bissige Charakterisierung. Eine positivere Einschätzung verbirgt sich hinter dem Satz von H. E. Luccock: „Niemand kann eine Sinfonie flöten. Es braucht ein Orchester, um sie zu spielen.“

Nach der gängigen Fachliteratur ist ein Team eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und übereinstimmende Ziele verfolgen. Die einzelnen Gruppenmitglieder sind wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich für das Erreichen ihrer Ziele. Die zu bewältigenden Aufgaben sind meist vielschichtig und erfordern das Zusammenspiel aller Mitglieder. Dies geschieht arbeitsteilig – die Mitarbeiter/innen nehmen unterschiedliche Rollen und Funktionen ein – und unter Einsatz der jeweiligen Kompetenzen der Teammitglieder. Kennzeichnend für ein Team ist eine flache Hierarchie. Damit sind sowohl die intensive und direkte Kommunikation der Mitarbeiter/innen untereinander als auch deren Beteiligung an wichtigen Entwicklungen und Entscheidungen durch die Leitung gemeint.

Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, dass nicht jede Arbeitsgruppe als Team bezeichnet werden kann. Wo Machtkämpfe das kollegiale Miteinander in konkurrierende Kleingruppen spalten, kann wohl kaum von einem Team gesprochen werden. Manchmal redet die Leiterin zwar von „meinem Team“, doch bisweilen deutet das darauf hin, dass die Entscheidungen zwar als Teamentscheidungen „verkauft“ werden, die Leitung aber eher die eigenen Ziele durchsetzt und die Mitarbeiter/innen nicht in den Entscheidungsprozess einbezieht. Andererseits kennen Sie sicherlich auch genügend Beispiele für mangelnde Teamfähigkeit einzelner Mitarbeiter/innen. Da ist die Erzieherin, die das Team dazu missbraucht, sich bzw. ihr Desinteresse oder fehlende Kompetenzen zu verstecken. Oder die Mitarbeiterin, die sich die alten Hierarchiestrukturen zurückwünscht, weil sie es bequemer findet, wenn Vorgesetzte für sie denken.

2 Was kennzeichnet ein erfolgreiches Team?

Wie wir bereits bei der Annäherung an die Definition von Team gesehen haben, erweist sich nicht jede Arbeitsgruppe als Team. Eine Arbeitsgruppe zu einem Team aufzubauen und ein gutes Team zu bleiben, fordert Sie als Leitung in vielfältiger Weise: Sie müssen Aufgaben und Ziele vorgeben, Arbeitsleistungen bewerten, neue Mitarbeiter/innen auswählen, für Information und Kommunikation sorgen, Konflikte klären und vieles mehr. Und häufig haben Sie sich Ihr Team ja nicht selbst zusammengestellt, Sie können auch bestehende Rivalitäten nicht von heute auf morgen wegzaubern etc. Aber nur mit einem gut eingespielten Team können Sie den wachsenden Anforderungen (Bildungspläne umsetzen, Kinder unter 3 Jahren aufnehmen, Qualitätssicherung einführen, Öffnungszeiten an die Bedarfe berufstätiger Eltern anpassen etc.), die an Kitas herangetragen werden, erfolgreich begegnen. Deshalb gehört die Entwicklung handlungsfähiger Teams zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben von Kita-Leitungen.

Ein erfolgreiches Team erkennt man an bestimmten Merkmalen. Sie können diese Liste nutzen, um Ihr Team genauer unter die Lupe zu nehmen:

1. Ziele

Jedes Team braucht gemeinsame Ziele, die alle Mitglieder kennen, mit denen sie sich einverstanden erklären und die ihnen bedeutend erscheinen. Das „Haupt- oder Oberziel“ ist in den meisten Fällen gleichbedeutend mit dem Auftrag der Einrichtung, z.B. Kinder zu bilden und zu betreuen. Dieses Oberziel impliziert eine Vielzahl weiterer, daraus abgeleiteter Ziele (z.B. jedes Kind optimal zu fördern, die Entwicklung aller Kinder regelmäßig zu beobachten und zu dokumentieren, Elterngespräche zu führen, mit den Eltern gemeinsam Entwicklungsziele für jedes Kind festzulegen etc.).

In dieses Zielsystem müssen sich die einzelnen Teammitglieder mit den Zielen, die sie mit ihrer Arbeit verfolgen, einpassen. Dabei können sie den vorgegebenen und für alle verbindlichen Zielen ihre „persönliche Note“ geben und sich z.B. auf bestimmte Angebote (musikalische Früherziehung, Bewegung, Sprachförderung etc.), Beobachtungsverfahren (Lerngeschichten o.Ä.) spezialisieren.

Die Stärke eines guten Teams zeigt sich darin, dass es ein Einverständnis über die wesentlichen institutionellen Ziele gibt, verbunden mit der Bereitschaft, die persönlichen Ziele in den Dienst dieser Ziele zu stellen.

2. Kommunikationsfähigkeit

Die Mitglieder des Teams müssen eine „gemeinsame Sprache“ sprechen. Diese entsteht in der Regel dadurch, dass man sich auf die gemeinsam zu verfolgenden Ziele verständigt und über die Werte oder Grundüberzeugungen, die diesen zugrunde liegen. Was ist mein Bild vom Kind? Was sind Eltern für uns? Wie wollen wir Bildung umsetzen? Etc.

Der Kommunikationsstil sollte durch Offenheit, Vertrauen und den Willen zum Verstehen geprägt sein. Dazu gehört ganz wesentlich, sich regelmäßig gegenseitig Feedback zu geben. Hilfreich ist dabei die Fähigkeit und Bereitschaft Einzelner, die Perspektive der anderen einzunehmen.

Und zu guter Letzt sollten im Team gemeinsam verabredete Regeln abgestimmt sein, auf welche Weise kommuniziert wird und welche Konsequenzen Regelverstöße haben.

3. Leistungsbereitschaft

Die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit sind wichtige Bausteine für ein funktionierendes Team. Dazu gehört der Konsens über die Aufgaben (siehe 4) und die Möglichkeit, die eigenen Stärken im Team einzusetzen. Dann ist ein Team imstande, Leistungen zu erreichen, die einzelne Teammitglieder allein niemals zuwege bringen können und die mehr sind als die Addition der Leistung der Einzelnen.

4. Zuständigkeitsverteilung

In einem erfolgreichen Team ist es gelungen, die Verteilung der Aufgabenbereiche so zu gestalten, dass jede Mitarbeiterin den Zuschnitt ihres Bereichs akzeptiert. Voraussetzungen hierfür sind die Regelung der Kompetenzen und der Kontrolle, das Ausräumen von Schnittstellenproblemen und eine angemessene und realistische Arbeitszeitgestaltung.

5. Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören in jeder Arbeitsgruppe zum Alltag. Erfolgreichen Teams ist es gelungen, Konflikte als Chance zur Veränderung zu sehen und nicht als Bedrohung. Darüber hinaus besteht in einem guten Team die Fähigkeit, Rückmeldungen (Feedbacks) zu geben und zu empfangen. Außerdem bedarf es konkreter Absprachen darüber, welche Möglichkeiten der Konfliktlösung dem Team zur Verfügung stehen.

6. Klima

Jedes Team entwickelt im Laufe der Zeit einen ganz besonderen „Geist“. Der macht dieses Team einzigartig und unverwechselbar. In manchen Einrichtungen erschließt sich dieser Geist bereits durch die Gestaltung und die Atmosphäre der Räumlichkeiten. Vertrauen, der offene Umgang miteinander und der gemeinsame Einsatz für den Erfolg bewirken ein Klima, das neue Ideen zulässt und damit Entwicklung und Wachstum ermöglicht – sowohl des Teams insgesamt als auch jedes Einzelnen.

7. Leitung

Das Verhalten der Leitung hat einen großen Einfluss auf die Leistung des Teams. Dabei sind Faktoren wie die Erwartungen der Leitung, das Rollenverständnis und der Arbeitsstil der Leitung von Bedeutung. Als Leitung muss ich mich einerseits als Teil des Teams begreifen, andererseits erfordert die Führungsrolle die Akzeptanz des Machtgefälles mit allen notwendigen Konsequenzen.

Nun kann man nicht voraussetzen oder erwarten, dass jedes Team zu jedem Zeitpunkt die hier vorgestellten sieben Merkmale erfüllt. Wenn Sie Ihr Team auf der Basis dieser Merkmale anschauen, werden Sie an einigen Stellen Abweichungen vom Normzustand feststellen – größere oder kleinere. Das ist normal und auch kein Problem. Wenn Ihr Team gut funktioniert und Sie schon Leitungserfahrung haben, werden Sie wissen, dass Teams sich entwickeln und dass Sie als Leiter/in auf diese Entwicklung Einfluss nehmen können. Auch wenn es gerade gut läuft, besteht auf ein gutes Team keine jahrelange Garantie. Sie müssen Ihr Team pflegen – oder neudeutsch: Teamentwicklung betreiben. Hierfür bedarf