

Jedes Team ist eine Arbeitsgruppe, aber nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team

geschrieben von Redakteur | April 18, 2025



Was Teamarbeit bedeutet und wie sie gelingen kann – mit Powerpoint im Anhang

Es gibt in der Elementarpädagogik – ähnlich wie in anderen Einrichtungen – kaum eine Arbeitsgruppe, die sich nicht als Team bezeichnet. So wie die Begriffe Ganzheitlichkeit der Pädagogik oder Kindorientierung vielerorts zu inhaltsleeren Worthülsen mutiert sind, wird auch das Wort Teamarbeit recht häufig vorschnell genutzt. Ein Team ist eine Leistungsgruppe, die sehr zielorientiert tätigkeitsnotwendige Aufgaben in Angriff nimmt und in effizienter Zusammenarbeit aktuelle Herausforderungen erkennt, aufgreift und konstruktiv löst. Dabei geht es primär um qualitativ hochwertige Orientierungen, zumal die Einrichtungs-, Programm- und Prozessqualität immer von der Personal- und damit von der Teamqualität abhängig ist.

Eine Einrichtung ohne Teamarbeit lebt wie ein Fisch ohne Wasser

Merke: Eine Einrichtung ohne Teamarbeit lebt wie ein Fisch ohne Wasser bzw. eine Elementarpädagogik ohne Teamarbeit gleicht einem Auto ohne Kraftstoff – damit ist ein Vorwärtsskommen ausgeschlossen. Egozentrismus zerstört eine Teamentwicklung!

Vor Jahren gab es das Bild einer Aufgabenerfüllung im Team, bei der jeder nach seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten/Fertigkeiten dazu beizutragen versuchte, seinen persönlichen, individuellen Anteil einzubringen, um sich einem angestrebten Ziel zu nähern. Es ging um ein Verständnis von Teamarbeit, bei dem Menschen mit unterschiedlichem Know-how, unterschiedlichen Ressourcen, unterschiedlichen Werten und Normen sowie unterschiedlichen Arbeitsauffassungen durch ihre Unterschiedlichkeit die Vielfalt eines Teams ausmachten. Getreu dem Motto: In der Vielfalt und Unterschiedlichkeit liegt die Stärke eines Teams. Eine solche Vorstellung führte dann aber eher nur zu Teilerfolgen, Teilentwicklungen, Teilzielerreichungen oder zu Problemverschiebungen! Trotz dieser Erkenntnisse hat sich diese Vorstellung von Team in vielen Arbeitsgruppen bis heute erhalten.

Die Frage nach möglichen Gründen dafür ist schnell beantwortet. Auf der einen Seite besteht gerade in der Elementarpädagogik die Annahme, dass die Individualität bzw. das individuelle Interesse des Einzelnen eine höhere Priorität besitzt als eine gemeinsame, inhaltlich notwendige Aufgabenorientierung, die es zu erledigen gibt. Auf der anderen Seite setzen Menschen persönliche, subjektiv geprägte Bedürfnislagen vor erforderliche Arbeitsanforderungen (»Mir geht es heute nicht gut«/»Das kann ich nicht, jemand anders kann es besser«/»Es gibt nicht nur den Kindergarten für mich«/»Bei besserer Bezahlung würde ich mich auch mehr einbringen« ...). Damit machen sie sich selbst – nicht die

Kinder, nicht die Profilentwicklung einer Einrichtung, nicht die Qualitätsverbesserung des Tätigkeitsfeldes – zum eigentlichen Ausgangs- und Mittelpunkt der Betrachtung.

Warum ist die Qualität vieler elementarpädagogischer Einrichtungen nur ausreichend oder mangelhaft?

Wenn in diesem Zusammenhang die Frage aufgeworfen werden muss, warum beispielsweise die Qualität vieler elementarpädagogischer Einrichtungen nur ausreichend oder mangelhaft ist (beispielsweise in den Arbeitsschwerpunkten Öffentlichkeitsarbeit, Elternbildung und -beratung, Struktur- und Zeitmanagement, Konflikt- und Methodenkompetenz, Bildungsarbeit in Sinnzusammenhängen), dann liegt die Antwort klar auf der Hand: persönliche Eitelkeiten und ungelöste Gruppenkonflikte blockieren qualitätsgeprägte Entwicklungen. Aus dieser Erkenntnis heraus beginnen viele Kollegien damit, zunächst eine Bestandsaufnahme ihrer Teamarbeit zu machen, ausgerichtet auf die Frage, ob die eigene Arbeitsgruppe - tatsächlich ein Team ist.

Jeder Einzelne ist ein Tropfen, gemeinsam sind wir ein Meer.

Ryunosuke Satoro

Teamarbeit kennzeichnet sich zunächst in einer zielorientierten Bestandsaufnahme des Status quo, weil es vor allem darum geht, den Teambegriff klar auf den Punkt zu bringen und ggf. Schwachpunkte zu verändern. So wie es kein gutes oder schlechtes Team gibt, gibt es nur den Begriff Team als ein feststehendes Qualitätsmerkmal. Andernfalls ist es eine Arbeitsgruppe, ein Kollegium oder ein Zusammenschluss von elementarpädagogischen Mitarbeiter:innen. Wenn dem recht

sorglosen und leichtfertigen Gebrauch des Begriffes Team zunächst ein Riegel vorgeschoben wird, ist ein erster, aber wesentlicher Schritt im Aufbau einer Teamqualität getan.

Wenn es in der Programm- und Ergebnisqualität einer elementarpädagogischen Einrichtung darum geht, Grundsatzfragen zu klären, konzeptionelle Eckwerte für die Pädagogik festzuschreiben und diese sowohl im Innen- als auch im Außenbereich transparent zu machen, den Kindern feste Bindungserfahrungen zu ermöglichen und den bedeutsamen Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungsauftrag fachkompetent umzusetzen, bedeutsame Sachkontexte zu beachten und sinnverbundenes Verhalten zu zeigen, dann ist das Kollegium als Team der Ausgangspunkt für das Erreichen dieser Ziele.

Jeder Einzelne leistet seinen Beitrag zum Wohl einer Gemeinschaft. Das ist die Basis für ein Team, eine Gesellschaft und die gesamte Zivilisation.

Vince Lombardi, American-Football-Trainer und Manager in der National Football League

Ein Team zu sein sowie eine Teamqualität zum Ausdruck bringen heißt,

- in lebendiger Auseinandersetzung miteinander persönliche und fachliche Unterschiede zu entdecken und durch Weiterentwicklung eine gemeinsame Sicht- und Verhaltensbasis aufzubauen;
- Beziehungen miteinander zu thematisieren und dort, wo es nötig ist, Klärungsprozesse einzuleiten, um Widerstände, Vorurteile, Misstrauen und zurückliegende Verletzungen abzubauen;
- Selbstverantwortung zu übernehmen und diese ganz besonders an den Stellen zu zeigen, an denen eine fachliche Profilierung angezeigt ist;

- persönliche Ressourcen und eigene Potentiale immer wieder aufs Neue zu entdecken, aufzunehmen und auszubauen;
- sich mit der Arbeit, den Zielen und fachlichen Aufgaben der eigenen Einrichtung zu identifizieren, um dem Haus ein unverwechselbares Profil geben zu können;
- zurückliegende Erfahrungen auf ihren heutigen Bedeutungswert zu überprüfen und neue Visionen zuzulassen, damit aktuelle und zukünftige Anforderungen schon in der Gegenwart strukturiert vorbereitet werden können;
- regelmäßige Dienstbesprechungen mit allen Beteiligten für fachliche Gespräche und Arbeitsplanungen zu nutzen;
- bei Arbeitsvorhaben entsprechend einer Prioritätenliste Schwerpunkte zu setzen, bei denen jedes Mitglied des Kollegiums eine entsprechend anspruchsvolle Aufgabe übernimmt;
- bei schwierigen Problemen oder größeren Konflikten hilfreiche Einigungsprozesse einzuleiten, um Beziehungsschwierigkeiten zu minimalisieren und Sachklärungen in den Vordergrund zu stellen;
- motiviert, neugierig, engagiert und innovativ an einer Teamkultur mitzuarbeiten, so dass trotz aller neu auftauchenden Probleme und Fragestellungen ein gutes Klima für sachorientierte Pädagogik hergestellt ist;
- Konflikte als eine Herausforderung zu begreifen, in der es nicht um Sieger und Verlierer, sondern um Chancen der individuellen und institutionellen Entwicklung geht.

Mitarbeiter müssen mehr als nur Personal sein, sie müssen zu Botschaftern ihrer Marke werden.

Simon Mainwaring

*Die fünf Zwillingspaare eines guten Arbeitsklimas:
Wertschätzung und Ermutigung, Gemeinsinn und*

Eigensinn, Regeln und Freiheiten, Fehlersolidarität und Fehlerrückmeldung; Zielverfolgung und Zeit-haben-Dürfen.

Dorothee Jacobs

Ein Team ist damit die Quelle für Produktivität, Fantasie, Kreativität und gleichzeitig Realitätsbewusstsein

Ohne Frage ist ein Team damit die Quelle für Produktivität, Fantasie, Kreativität und gleichzeitig Realitätsbewusstsein. Damit ist ein Team auch ein Medium für lebendige Kommunikation und ein Ort für Sozialkompetenz und Fachorientierung. Das Team wird dann als Motor wirken, nötige Arbeitsreformen zuzulassen und Systemveränderungen zu ermöglichen. Ein Team zeichnet sich als ein Ort der Leistungsmotivation aus und dient ganz nebenbei als Korrektiv für destruktiv eingeschlagene Arbeitswege.

Das Team als Klassifikation für Qualität und Güte orientiert sich an professionellen Maßstäben, um mit Fach-, Sach- und Methodenkompetenzen ein inhaltlich gesetztes Ziel zu erreichen. Das offene Feedback als Einführung in einer Dienstbesprechung ist dabei ein ebenso großer Zeitkiller wie die Wertlegung auf Begriffe wie z. B. Offenheit oder Toleranz.

Solche Schlagwörter sind in einer professionellen Pädagogik nicht mehr zu finden, ebenso wie zeitraubende Einstiegsrunden. Qualitätskriterien geben spezifische Anforderungen an Verhaltensmerkmale vor: insofern ist Intoleranz gegenüber denjenigen Verhaltensweisen erforderlich, die eine Qualitätsentwicklung verhindern. Und wer unter Offenheit die Anforderung versteht, jede neue bildungspolitische Strömung zu verfolgen, vergibt die Chance einer sorgfältigen Prüfung, ob der neue Impuls tatsächlich nutzbar oder nutzlos, vielleicht

sogar kontraproduktiv ist. Die Arbeit im Team hat sich den inhaltlichen Aufgaben einer Einrichtung zu stellen, in der Kinder entwicklungsförderliche oder -hemmende Einflüsse erfahren.

[12_Teamarbeit muss seinHerunterladen](#)

Diesen Beitrag haben wir aus folgendem Buch entnommen:



Armin Krenz

[Elementarpädagogische Grundsätze auf den Punkt gebracht](#)

20 PowerPoint Präsentationen als Grundlage für Teambesprechungen, Fortbildungsveranstaltungen, Fachberatungen
Softcover, 336 Seiten, durchgehend vierfarbig

ISBN: 978-3-96304-613-1

29,95 €