

***Jedes Team ist eine
Gruppe – aber nicht jede
Gruppe ist ein Team***

**Merkmale und Kriterien
einer Teamarbeit (mit
Reflexionsbögen)**

Mythen zur Vorstellung von Teamarbeit

Mythos 1:

Es gibt gute und schlechte Teams

Ein Team zeichnet sich durch bestimmte Qualitätsmerkmale aus – sonst ist es ‚nur‘ eine „Arbeitsgruppe“

Mythos 2:

Jedes Gruppenmitglied bringt sich entsprechend eigener, persönlicher, individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten und ihrer persönlichen Vorlieben ein.

Hier würden nicht die KINDER, würde keine FACHLICHKEIT zum Qualitätsausgangspunkt erklärt werden.

Mythos 3:

Ein Team ist eine freundliche, beziehungsgesteuerte Arbeitsgruppe, in der die „Harmonie“ im Vordergrund steht.

Hier ständen Konfliktverdrängungen/ Konfliktscheu/ Ängste im Hintergrund und verhindern einen konstruktiven Teamentwicklungsprozess.

„Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team“

Ein Team ist
eine **konstruktiv tätige** Arbeitsgruppe,
in der **a l l e** Gruppenmitglieder
an der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind und
anstehende Probleme lösen –
auf der Grundlage **gegenseitiger Achtung, Wertschätzung,**
aktiver und **gleichberechtigter** Kommunikation sowie
selbstständiger, motivierter, anstrengungsbereiter und
initiativer Aktivitäten.

Ein Team hat **Visionen**, arbeitet an Perspektiven und orientiert
sich an notwendigen, wesentlichen und **grundlegenden**
Herausforderungen im Hinblick auf eine **qualitätsorientierte**
Pädagogik.

Aussagen, die überzeugen

- **„Zusammenkommen ist ein Beginn. Zusammenbleiben ein Fortschritt. Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“**

(Henry Ford)

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

(Halford E. Luccock)

- **„Kooperationen scheitern meist nicht am mangelnden Willen zur Zusammenarbeit, sondern an der Unfähigkeit, eigene Schwächen zu erkennen und ergänzende fremde Stärken zuzulassen.“**

(Peter Sereinick)

- **„Teamwork schafft Vertrauen und das Vertrauen schafft Wachstum.“**

(Nazim Ambalath)

- **„Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammenarbeitet, multipliziert.“**

- (unbekannte[r] Verfasser[in])

Unverzichtbare und beobachtbare Merkmale eines entwicklungsfreudigen Teams

- Ein **Team** besitzt ein **hohes „Wir-Gefühl“** und **schafft Leistungen**, von denen andere Arbeitsgruppen nur träumen.
- Jedes **Team** erreicht eine **hohe Arbeitseffektivität** und erreicht **Ziele**, die zu Anfang nicht für möglich gehalten werden.
- In einem Team sorgt **jede(r) Mitarbeiter:in (!)** für eine **entwicklungsförderliche Arbeitsatmosphäre**, in der Konflikte (a) **offen** angesprochen, (b) **gemeinsam** nach Lösungen gesucht und (c) diese auch gefunden/ **umgesetzt** werden.
- Hier werden **„Egozentrismen“ überwunden**, so dass **die jeweilige Aufgabe** im Vordergrund steht und nicht die persönliche, aktuelle Befindlichkeit.

**Störungen im Kollegium haben immer
qualitätsmindernde Konsequenzen!
Ohne Teamarbeit ist
keine pädagogische Qualität zu erreichen.**

Gibt es in einem Kollegium „Störungen“ (brodelnd unter der Oberfläche oder offen ausgetragen), dann droht im pädagogischen Alltag...

- a) das Wohlbefinden **a l l e r** zu verschwinden – die Arbeitsfreude nimmt ab! –,
- b) die pädagogische Prozessqualität deutlich zu sinken,
- c) die destruktive Beschäftigung mit „dem Feind“ immer größer zu werden,
- d) die Unzufriedenheit über zunehmend mehr Dinge größer zu werden (= Kanalblick auf das Negative),
- e) die Wahrnehmungsoffenheit für Kinder und Eltern immer kleiner zu werden,
- f) die Arbeitsmotivation/ Identifikation mit der Einrichtung zu sinken,
- g) eine offene, lebendige Kommunikation zu versiegen,
- h) der Motor für problemlösende Zielfindungen ins Stocken zu geraten/ zu streiken.

Cliquenbildungen verhindern dann gemeinsam zu tragende Aufgaben – es folgen „Lippenbekenntnisse“ ohne eine innere Zustimmung.

Die vielzitierte Aussage: „Wir holen das Kind da ab, wo es steht“ wird dann zu einer inhaltsleeren Worthölse.

Prüfstand für „heimliche“ Normen in einem Kollegium

Beziehungsnormen

Wer spricht häufig mit wem (nicht)? Wer sitzt häufig neben wem? Wer macht Vorschläge und wie werden diese von anderen aufgenommen? Wer wird im Kollegium geschützt? Gibt es Freund:innen/Bündnisse?

Kommunikationsnormen

Werden bestimmte Themen tabuisiert/ nicht angesprochen? Können Aggressionen geäußert werden?

Bleiben emotional geführte Diskussionen weiterhin emotional oder enden sie in inhaltlich geführten Lösungsgesprächen? Wird das Thema „NORMEN“ + ‚Werte‘ überhaupt tiefgreifend thematisiert? Gibt es ‚Streitvermeider‘, ‚Zerreder‘, ‚Wilde Streiter‘?

Gefühlsnormen

Werden Abneigungen bzw. zugewandte Anerkennungen an-/ ausgesprochen? Ist Humor erwünscht? Wird viel gelacht oder geht es zumeist >bitterernst< zu? Prägen ‚persönliche Befindlichkeiten‘ die Arbeitsweise? Werden persönliche Gefühle im Hinblick auf andere thematisiert oder wird ‚über‘ andere gesprochen?

Sanktionsnormen

Welche ‚Bestrafungen‘ gibt es bei Verletzungen von Gruppennormen?

Bedürfnisnormen

Werden Wünsche, Hoffnungen, Klärungsbedürfnisse offen angesprochen u n d auch ‚bearbeitet‘?

**Große Dinge werden durch eine Reihe von kleinen Dingen getan, die zusammengebracht werden.
(Vincent van Gogh)**

„Teams suchen keinen Konsens, sie suchen die beste Antwort.“

(John R. Katzenbach)

„Wenn alle zusammenarbeiten, kommt der Erfolg von selbst.“

(Henry Ford)

„Wenn du schnell sein willst, geh allein, wenn du weit gehen willst. Geh zusammen.“

(Unbekannte[r] Verfasser[in])

„Wenn wir nicht zusammenarbeiten, werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden.“

(Dalai Lama)

Konstruktive und destruktive Dimensionen des „Teamklimas“

Konstruktive, entwicklungsförderliche Dimensionen	Destruktive, entwicklungshinderliche Dimensionen
1. Planvolles Vorgehen (priorisiert, strukturiert) 2. Selbstverantwortliches Handeln 3. Vertrauen, Wärme, Achtung 4. Zweiweg-Kommunikation 5. konflikt- und problemlösungsorientiert 6. Schwung, Motivation, Ausdauer 7. Inneres Engagement wird nach außen gelebt 8. Leistungsmotivation 9. Fairness im Umgang miteinander 10. Änderungsbereitschaft und Flexibilität 11. Solidarität und Kooperation	1. (relative) Planlosigkeit/ Verwirrenheit 2. Verantwortungsdelegation 3. Misstrauen, Kälte, Ablehnung 4. Einweg-/ fehlende Kommunikation 5. konfrontationsorientiert, problemfixiert, 6. Trägheit, Lernabwehr 7. Desinteresse an der Arbeit/ an Neuem 8. Leistungsablehnung 9. Fehlende Fairness 10. Starrheit und Dogmatismus 11. Egozentrismus und Cliquenbildung/

Das Teamqualitätsprofil I

Aufgabenstellung: Schätzen Sie bitte – belegt mit Beispielen – die Qualität Ihres Teams anhand der folgenden Fragen ein:

1. Würden Sie Ihr Kollegium als ein ‚gut funktionierendes Team‘ bezeichnen?
2. Erleben Sie in Ihrem Kollegium eine Atmosphäre der ‚Gleichwertigkeit‘ aller, unabhängig von der jeweiligen Ausbildung?
3. Gibt es Rivalitäten im Kollegium oder eine Pseudoharmonie?
4. Werden Unstimmigkeiten offen und mit allen angesprochen und kommt es dabei immer zu Klärungen/ klaren Absprachen?
5. Erfahren Kolleg:innen ausreichende Hilfestellungen, wenn sie einen Hilfebedarf haben?
6. Zeigen sich die alle Kolleg:innen lernfreudig und lernbereit, wenn es um Neuerungen/ neue Aufgaben geht?
7. Gehen die Kolleg:innen bei Konflikten solidarisch miteinander um?

Das Teamqualitätsprofil II

8. Werden gemeinsam formulierte Ziele und Aufgaben zielorientiert durchgeführt?
9. Beteiligen sich alle Kolleg:innen an der Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung der Beziehungsqualität?
10. Zeigen alle Kolleg:innen Offenheit und Neugierde, wenn es darum geht, beobachtete Qualitätsschwächen zu thematisieren und zu verändern?
11. Gibt es eine gute Gesprächskultur im Kollegium, indem Kolleg:innen ihre Eingaben ohne Unterbrechungen aussprechen können?
12. Würden Sie Ihr Kollegium als zuverlässig, arbeitsmotiviert, leistungsstark und innovationsbereit bezeichnen? Wenn nein, welche Eigenschaft trifft nicht zu und warum nicht)
13. Übernehmen alle Mitarbeiter:innen stets die volle Verantwortung für das, was sie getan bzw. unterlassen haben oder wird ein ‚Außenfeind‘ gesucht?
14. Wird bei einer Problembearbeitung Wesentliches von Unwesentlichem getrennt, so dass von einer strukturierten und priorisierten Problemerkörterung gesprochen werden kann?
15. Ist in Ihrer Kita Humor, Zufriedenheit, Arbeitsfreude angesagt und beobachtbar?

A close-up photograph of two elephants' heads, showing their wrinkled, grey-brown skin and trunks. The elephants are facing each other, with their heads positioned on the left and right sides of the frame. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting a natural habitat. The text is overlaid on the image in a white, handwritten-style font.

Du sprichst gar nicht
mehr mit mir!

Und Du schaust mich
gar nicht mehr an!

Acht Faktoren bewirken eine erfolgreiche Pädagogik und führen zu einer real existenten Teamarbeit

- **Eine motivierte und zugleich motivierende und klare Führung des Kollegiums!**
- **Eine fachlich fundierte Grundlagenorientierung** (mit aktuellem Grundlagenwissen in den Feldern der Entwicklungspsychologie, Kommunikationspsychologie, Bildungs- und Bindungsforschung)!
 - **Eine mutige, offen/ offensiv gelebte Konfliktkultur!**
- **Ein positives und konstruktives Kommunikations- und Interaktionsklima!**
 - **Eine vertrauensvolle Kooperationskultur!**
 - **Transparenz des Sinns der Aufgabenstellungen und der Arbeit!**
(Alle haben denselben Wissensstand!!!)
- **Permanente Reflexion der geleisteten Arbeit und eine fachlich begründete Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter/innen!**

Das macht Folgendes erforderlich:

- **JEDER gibt sich aktiv in die Arbeit ein u n d übernimmt dabei auch Verantwortung für das eigene Handeln!**

Ein Treffen mit anderen ist auch immer eine Begegnung mit dir selbst.



Kompetenzen, die (m)eine Teamkompetenz) im Beruf garantieren:

- **Reflexionsbereitschaft zur Selbstbetrachtung:** *WER und WIE bin ich? WAS tue ich – WARUM?*
- **Wahrnehmungsoffenheit zur Betrachtung von Realitäten:** *WAS geschieht wirklich um mich herum?*
- **Selbsterfahrung auf sich nehmen** *(Arbeitsmotive, Interessen, Abneigungen, Werte, Normen)*
- **Bewusstsein über sich und die eigene Biographie erlangen:** *WAS hat mich zu dem- /derjenigen gemacht, der/ die ich heute bin?*
- **Verantwortung für sich, die eigenen Aktivitäten und die Entwicklung der anvertrauten Kinder/ der Teamarbeit übernehmen.**
 - **Gefühle bei sich und anderen identifizieren können** *(Trauer, Freude, Ärger, Angst)*
- **Betrachtung der eigenen Kommunikations- und Interaktionskultur:** *WIE gehe ich mit mir und anderen um?*
 - **Überprüfung der Handlungsauswirkungen:** *WAS bewirke ich durch mein Tun?*
- **Bereitschaft, aus eigenen Fehlern zu lernen:** *WELCHE Veränderungen an/ in mir sind notwendig?*
- **Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen:** *WELCHE Vorurteile schränken meine Wahrnehmungsoffenheit ein?*
- **Realistische Einschätzung eigener (In-)Kompetenzen:** *WAS kann ich wirklich gut? Was kann ich NICHT und was kann ich daran ändern?*
 - **Bestandsaufnahme:** *WIE HOCH ist die eigene, alltägliche Lernfreude und Selbstmotivation?*

Reflexionsfragen I

- Was sind meine **eindeutigen Stärken**?
- Was sind meine **eindeutigen Schwächen**, welche Gründe vermute ich und was unternehme ich bezüglich einer Wandlung in Stärken?
- Was **tue ich konkret** dafür, dass ich mich **weiterentwickle**?
- Was möchte ich unbedingt **lernen**?
- Was **tue** ich, wenn ich auf **fachliche oder persönliche Grenzen** stoße?
- Welche **Visionen**, Ideen trage ich in mir?
- Was macht mir **aktuell Angst**/ was **bereitet mir große Sorge** und wie glaube ich, diese zu überwinden?

Reflexionsfragen II

- Wie **authentisch** schätze ich mich in meinem Verhalten ein?
 - Wie **lebendig/ fantasievoll**,
kommunikativ und anderen zugewandt,
fachlich kompetent (in welchen Wissensfeldern),
konfliktfreudig,
engagiert,
respektvoll,
klar in meinen Aussagen/ meinem Verhalten,
belastbar
schätze ich mich ein?
 - Wie **konkret** arbeite ich an **gesetzten Zielen** mit?
 - Wie konkret können sich Kolleg/innen auf mich **verlassen**?
 - Wie **aufgeschlossen** stehe ich **neuen Ideen** gegenüber und **veränderungsbereit** bin ich?

19 Rollen in Gruppen

– who is who and why...? –

Alpha (Gruppenführerschaft)	Beta (Die wirklichen „Fachleute“)	Gamma (Mitläufer/innen)	Omega (Außenstehende)
1. Gruppensprecher/in	1. Sachverständige(r)	1. Der/ die Stille	1. Außenseiter/in
2. Initiator/in von Aktivitäten	2. Ideenträger/in	2. Der/ die Treue	2. Sündenbock/ Sündenschaf
3. Vertreter/in der Gruppenwerte	3. Organisator/in	3. Der/ die Humorvolle	3. Prügelknabe/ Prügelmädchen
4. Vertreter/in der Gruppennormen	4. Realist/in	4. Der/ die Helfende	4. Gruppenclown
5. Jemand, der/ die für Ausgleich und Entspannung sorgt	5. Kontrolleur/in		5. Schweiger/in

Das Team-Soziogramm. Eine Übung zur Rollenanalyse im Team:

Ablaufstruktur:

1. Zunächst werden die typischen Besonderheiten/ Verhaltensweisen der einzelnen Rollen beschrieben sowie mit Beispielen belegt. (siehe Literaturhinweis: Krenz, A: Teamarbeit & Teamentwicklung, S. 39 ff.)
2. Nun versucht jedes Mitglied des Kollegiums in einer ungestörten Einzelarbeit, für sich eine der 19 Rollen zu identifizieren, in der man glaubt, sich zu befinden – immer mit praktischen Beispielen belegt.
3. Anschließend wird auf dem Boden ein großes Meta-Plan-Papier ausgelegt, auf der die 19 Rollen (im Kreisformat) aufgeführt sind.
4. Jedes Kollegiumsmitglied legt seine für sich selbst zugeordnete, vermutete Rolleneinschätzung zur passenden Rolle und erläutert diese mit möglichst vielen Praxisbeispielen – ohne Diskussion mit anderen Kollegiumsmitgliedern.
5. Hat jedes Kollegiumsmitglied seine eigene, vermutete Rolle vorgestellt, wird die Diskussionsrunde eröffnet. Sind alle bedeutsamen Beta-Rollen besetzt? Was können/ müssen die Gamma-Rollenträger:innen tun, um aus ihrem Mitläufer:innenstatus herauszukommen? Wie können die Omega-Rollenträger:innen ins Team aufgenommen werden und wie führen die Alpha-Rollenträger:innen ihre Aufgaben regelmäßig, vollständig und konsequent aus?
6. Nach der Beantwortung dieser Fragen formulieren alle Mitglieder des Kollegiums ihre neu entdeckten Verhaltensziele.
7. Diese werden nach einem abgesprochenen Zeitplan überprüft.

Ausgewählte Literaturangaben zum Themenbereich Teamarbeit/ Konfliktmanagement

- Armbrust, Joachim et al: Konfliktmanagement in der Kita. Veränderungsprozesse im Team gestalten. Carl Link Verlag, 2. Aufl. 2018
- Becker, Florian: Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams! Springer 2016
- Erger, Raimund: Sozialmanagement – Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Cornelsen 2012
- Gräßer, Melanie & Hovermann, Eike (Hrsg.): Teamentwicklung in der Kita. Wie Sie ein Team bilden, stärken und begleiten. Klett Kita, 2021
- Hansen, Heiko: So klappt's im Kita-Team. Konflikte erkennen, Charakteranalysen berücksichtigen, Stärken nutzen, Lösungen finden. Verlag an der Ruhr 2014
- Hofert, Svenja & Visbahl, Torsten: Teams & Teamentwicklung. Wie Teams funktionieren und wann sie effektiv arbeiten. Vahlen 2021
- Krenz, Armin: Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. K2 Verlag, 3. Aufl. 2013:**
<http://www.k2verlag.de/vde/teamarbeit-und-teamentwicklung.html>
- Lindner, Ulrike: Ihre Kolleginnen, Ihr Team. Methoden und Übungen zur Teamentwicklung und Motivation in der Kita. Cornelsen 2016
- Mannhard, Anja: Das Kita-Team. Informationen und Praxistipps rund um Teamentwicklung, Teamführung und Teamgesundheit. Ökoptia Verlag 2019