

Zeit für erfolgreiche Kita-Teams

Mit der Teamentwicklungsuhr erfolgreich arbeiten ■ Sie alle kennen das: die regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen in der Kita sind gefüllt mit organisatorischen Absprachen z.B. zur Dienstplangestaltung, Planungen der nächsten Aktivitäten und Feste, Vorbereitung von Elternabenden und -gesprächen sowie mit der Klärung aktueller Spannungen und Konflikte im Team. Zu kurz kommt dabei manchmal der fachliche Austausch über die Entwicklungsschritte der betreuten Kinder und deren individuelle Förderung.



Marita Block

Dipl.- Sozialpädagogin, Supervisorin und Organisationsberaterin, Referentin beim AFET – Bundesverband für Erziehungshilfe e.V., langjährige Tätigkeit als Kita-Leitung

Fast immer ist zu wenig Zeit, sich über grundsätzliche Fragen zur konzeptionellen Arbeit auszutauschen. Oftmals wird dann der Konzepttag, der ein- oder zweimal im Jahr mit dem gesamten Kita-Team stattfindet, dafür genutzt, um sich in Ruhe über Regeln und Aufgabenordnungen oder auch über Qualitätsentwicklungsmaßnahmen und das Leitbild der Kita zu verständigen.

» Die Leitungskraft ist hier besonders gefordert, die Kompetenzen jedes Teammitglieds zu kennen und individuell zu fördern.«

Auch die Aufgaben im Rahmen der Personalentwicklung und die Besetzung neuer Stellen durch längerfristige Krankheitsausfälle, Elternzeit und Personalwechsel stellt vor allem die Leitungskräfte immer wieder vor neue Herausforderungen. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen betrifft dann jedoch das gesamte Team und ist im Kita-Alltag mit zum Teil chronischer Unterbesetzung nicht immer einfach zu leisten.

In der Kita zu einem gut funktionierenden und leistungsfähigen Team zusammenzuwachsen ist keine leichte Aufgabe. Die Leitungskraft ist hier besonders gefordert, die Kompetenzen jedes Teammitglieds zu kennen und individuell zu fördern.

Mit der Methode der Teamuhr kann ein Teamentwicklungsprozess angestoßen wer-

den, der zum Ziel hat, ein motiviertes und erfolgreich arbeitendes Team zu werden.

Viele Expertinnen und Experten in einer Kita sind noch kein Team!

Was zeichnet ein gutes Team aus? Um von einem erfolgreichen Team sprechen zu können, ist zunächst einmal zu definieren, was eine Gruppe von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu einem Team macht.

Die wesentlichen Merkmale hierfür sind:

- Ein Team besteht aus mindestens zwei Fachkräften, die ein gemeinsames Ziel haben, die in einer organisatorischen Einheit zusammenarbeiten, die gegenseitig Achtung voneinander haben, die eigenständig über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung entscheiden können und gemeinsam Verantwortung tragen.
- Bei einem erfolgreichen Team kommunizieren die Teammitglieder offen miteinander und äußern Kritik konstruktiv. Sie ergänzen sich in ihren Fähigkeiten, zeigen Kooperationsbereitschaft und haben als Team ein starkes »Wir-Gefühl« entwickelt.

In den Kitas gibt es meist über längere Zeit zusammenarbeitende Teilteams, die je nach Arbeitsform und Konzept unterschiedlich zusammengesetzt sind, z.B. die gruppenbezogenen Kleinteams, das Hauswirtschaftsteam, die projektbezogenen übergreifenden Teams, das Therapeuten- und letztendlich das Gesamtteam.

Der Erfolg eines Teams hängt von der Dynamik vieler einzelner Faktoren ab, die unterschieden werden nach harten und weichen Faktoren. Bei den harten Faktoren handelt es sich um Aspekte, die objektiv messbar sind, z.B. die Aufgabenverteilung im Team. Die weichen Faktoren sind nur schwer messbar und werden von den Teammitgliedern subjektiv und sehr unterschiedlich wahrgenommen. Hierzu zählen

z.B. die Kommunikation im Team, Vertrauen, Offenheit und das Betriebsklima.

» Das kann zu mehr Motivation der einzelnen Fachkräfte und zu einer positiven Wirkung auf die Leistung des Gesamtteams führen.«

In jedem Team ist ein erfolgreiches Zusammenarbeiten abhängig von den verschiedenen Rollen, die die einzelnen Mitarbeiter/innen durch ihre Persönlichkeit und ihr Verhalten einbringen. Anfang der 1980er Jahre entwickelte der Engländer Meredith Belbin ein Modell mit acht bzw. neun verschiedenen Teamrollen, die sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergeben. Belbins Analysen ergaben, dass Teams besonders erfolgreich arbeiten, wenn sie aus einer Vielzahl von verschiedenen Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen. Er unterschied dabei drei Hauptkategorien: die handlungsorientierten Rollen, die kommunikationsorientierten Rollen und die wissensorientierten Rollen.

Nach Belbin führt die richtige Kombination von verschiedenen Teamrollen zu erfolgreicher Arbeit, wogegen die falsche Zusammensetzung ein Team schwächen kann. Mit dem Belbin-Modell können Leitungskräfte dabei unterstützt werden, Teambildungsprozesse in der Kita anzuregen und mit externer Begleitung Teamrollenprofile zu erstellen, die die Stärken und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen berücksichtigen. Das kann zu mehr Motivation der einzelnen Fachkräfte und zu einer positiven Wirkung auf die Leistung des Gesamtteams führen.

» Oftmals pendeln Teams zwischen der Storming- und Normingphase und schaffen den Sprung in die nächste Phase als Gesamtteam nicht.«

➔ KITA-MANAGEMENT // TEAMENTWICKLUNGSUHR

Wie spät ist es in Ihrem Team?

Jedes Team, das neu entsteht oder bei dem ein neues Mitglied hinzukommt, durchläuft nach dem US-amerikanischen Psychologen und Organisationsberater Bruce W. Tuckman idealtypischerweise vier Phasen, die als Uhr dargestellt werden:

- Forming
- Storming
- Norming und
- Performing

(Testphase, Organisationsphase, Orientierungsphase und Verschmelzungsphase).

1977 ergänzte Tuckman das Modell durch eine fünfte Phase, das Adjourning (Auflösungsphase), die er für zeitlich begrenzte Projekte zur Würdigung der Arbeitsergebnisse als Abschluss empfiehlt.

So sehen die einzelnen Phasen der Teamentwicklungsuhr als Grafik dargestellt aus:

Phase 1: Forming (Testphase)

In dieser Kennenlernphase gehen die Mitarbeiter/innen freundlich und höflich miteinander um oder sind eher vorsichtig und abwartend. Jedes Mitglied versucht, seinen Platz im Team zu finden, die Gruppe »formt« sich zu einem Team.

Phase 2: Storming (Organisationsphase)

In dieser Phase, die manchmal auch als »Nahkampf-Phase« bezeichnet wird,

werden Gruppenregeln und Grenzen festgelegt. Es kann zu Cliquenbildungen kommen und unterschwellige Konflikte werden bearbeitet.

Phase 3: Norming (Orientierungsphase)

Bei dieser Phase werden Normen und Regeln für die Zusammenarbeit definiert und die Rollen und Aufgaben verteilt. Die Spielregeln werden festgelegt. Konflikte wurden geklärt, sodass nun Standpunkte offen ausgetauscht und Verhaltensweisen etabliert werden können. Die Produktivität des Teams nimmt stetig zu.

Phase 4: Performing (Verschmelzungsphase)

Diese Phase, auch »Integrationsphase« genannt, ist geprägt vom Ideenreichtum und der Leistungsfähigkeit der Mitglieder und dem Erfolg der Teamentwicklung. Alle Teammitglieder arbeiten intensiv und orientiert am gemeinsamen Ziel zusammen. Die Atmosphäre ist gekennzeichnet durch Anerkennung, Wertschätzung und Hilfsbereitschaft.

Die Anwendung dieser Vier-Phasen-Methode gibt den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, auf recht einfache und schnelle Weise einen Überblick zum Entwicklungsprozess des Teams zu erhalten und sich selber Teamziele zur Verbesserung der Arbeit zu setzen. Oftmals pendeln Teams zwischen

der Storming- und Normingphase und schaffen den Sprung in die nächste Phase als Gesamtteam nicht. Es kommt dann sehr stark auf die Leitungskraft an, die das Team durch verbindliche Ziele und vereinbarte Spielregeln unterstützen kann.

Um eine erste Einschätzung zum aktuellen Teamprozess zu erhalten, kann es hilfreich sein, zunächst mit der folgenden Übung die momentane Situation bzw. den Ist-Zustand zu analysieren:

Nach einer kurzen einführenden Erläuterung der Methode »Teamentwicklungsuhr« wird jedem Teammitglied eine Kopie der Teamuhr (siehe Grafik) überreicht, mit der Bitte, einen Punkt an die Stelle des Ziffernblattes zu kleben, an der sich das Team nach seiner/ihrer Einschätzung zurzeit befindet. Danach werden alle Punkte auf eine große Uhr auf dem Flipchart übertragen, sodass sich ein Gesamtbild des Teams ergibt.

Dieses Ergebnis kann gemeinsam im Team analysiert und bewertet werden, um dann die Grundlage für weitere Teamentwicklungsschritte zu sein.

Oftmals bietet es sich an, bereits in dieser ersten Arbeitsphase externe Unterstützung durch Organisationsberatung oder Supervision hinzuzuziehen und sich in dem Prozess begleiten zu lassen.

Ein Praxisbeispiel zur Anwendung der Teamentwicklungsuhr

Eine viergruppige Ganztageeinrichtung für Kinder mit 72 Plätzen wird nach der Eröffnung bei der Teamfindung einmal im Monat durch eine Supervisorin begleitet. Die Kita besteht aus drei teiloffen arbeitenden Elementargruppen und einer Krippe für unter 3-Jährige. Das Team setzt sich zusammen aus einer Leiterin, einer nicht freigestellten Stellvertretung, acht pädagogischen Fachkräften (Erzieher/innen und sozialpädagogischen Assistentinnen) – zum Teil in Teilzeitbeschäftigung – und einer Hauswirtschaftskraft.

Zur Zwischenauswertung der Supervision wird die Teamentwicklungsuhr nach der oben beschriebenen Methode durchgeführt mit dem Ziel, zu prüfen, wo das Team nach der Einarbeitungsphase in der Zusammenarbeit steht.

Das Gesamtergebnis der Punktevergabe auf der Uhr ergab ein differenziertes Bild des Prozesses. Die bereits bei der Gründung der Kita beteiligten Leitungskräfte und Mitarbeiter/innen hatten ihre Punkte nah beieinander zwischen 7 und



Abb. 1: Phasenmodell nach Tuckman

KITA-MANAGEMENT // TEAMENTWICKLUNGSUHR ←

8 geklebt, also in der Orientierungsphase. Die beiden neu hinzugekommenen Mitarbeiterinnen (Elternzeitvertretungen) und die Hauswirtschaftskraft sahen sich selber und das Team noch in der ersten Phase des Kennenlernens. Sie setzten ihre Punkte zur Kennenlernphase zwischen Ziffer 2 und 3. Die beiden Krippenmitarbeiterinnen klebten beide ihre Punkte auf die Ziffer 5, der Organisationsphase.

» Für jede Kita-Leitung ist es wichtig, mit einem gut funktionierenden Team zu arbeiten.«

In der Auswertung wurde deutlich, dass für das Gründungsteam Aufgaben und Regeln bereits klar definiert und eingespielt waren. Es war ihnen nicht bewusst, dass die anderen Mitarbeiter/innen ihren Platz im Team noch nicht gefunden hatten und vor allem die Krippenmitarbeiterinnen mit ihrem eigenen Bereich sich eher in ihrem Kleinteam bewegten. Auch gab es Unklarheiten bei den Verantwortlichkeiten im Team, was zu Spannungen zwischen einzelnen Mitgliedern geführt hatte. Bei den neuen Mitarbeiterinnen gab es Unsicherheiten bezüglich verschiedener Regeln, die bei der Reflexion der Teamuhr-Ergebnisse angesprochen werden konnten.

Am Ende der Zwischenauswertung war allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen deutlicher, woran das Team im nächsten Schritt arbeiten sollte, um besser zusammenzuwachsen und Reibungsverluste im Alltag zu vermeiden.

Teamcheck – Basis für erfolgreiche Teamarbeit

Für jede Kita-Leitung ist es wichtig, mit einem gut funktionierenden Team zu arbeiten und sich regelmäßig zu vergewis-

sern, in welcher der vier Phasen sich das Team gerade befindet und einen sogenannten Teamcheck durchzuführen.

Leitfragen hierfür können z.B. sein:

- In welcher Phase befindet sich mein Team zurzeit bezogen auf welche Aufgaben?
- Wie schätze ich die Kultur im Team ein?
- Wie könnte die Teamarbeit verbessert werden?

Die Anlässe für einen Teamcheck können sehr vielfältig sein, so wie jedes Team auch einzigartig ist und die Anforderungen und Gegebenheiten in jeder Kita ebenfalls sehr unterschiedlich sein können.

Hier einige Beispiele:

- Erweiterung der Kita um einen Krippenbereich mit neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams und Transparenz darüber »wer arbeitet wie?«
- Stärkung des Bewusstseins des gegenseitigen Aufeinander-angewiesenseins innerhalb der Kita
- Umstrukturierung der konzeptionellen Arbeit mit offenen Angeboten

Die Ziele für einen Teamentwicklungsprozess können sich ebenfalls sehr unterscheiden und beinhalten in der Regel drei verschiedene Ebenen, die nahtlos ineinander übergehen: Subjekt-, Team- und Organisationsebene.

» In jedem erfolgreichen Team gibt es zumindest vier Typen.«

In der Subjektebene geht es um die Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis der einzelnen Teammitglieder. Mithilfe von Selbsteinschätzungsbögen können die Fachkräfte ihre Stärken und

Schwächen kennenlernen und ihren Rollentyp herausfinden.

Auf der Teamebene ist es wichtig, einen gemeinsamen Konsens zur Zielsetzung, Rollenverteilung, gemeinsamen Verantwortung und zu den Zuständigkeiten zu finden. Dabei wird ein großes Maß an Einfühlung, Toleranz und sozialer Kompetenz jedes einzelnen Mitglieds vorausgesetzt.

Bei der Organisationsebene steht vorwiegend das wirtschaftliche Interesse der Einrichtung im Vordergrund. Hier ist hauptsächlich die Leitung mit ihren Managementkompetenzen gefragt.

Grundlage der Reflexion der aktuellen Teamsituation können z.B. auch die verschiedenen Persönlichkeitstypen nach Belbin sein. In jedem erfolgreichen Team gibt es zumindest vier Typen – zum Teil auch einen Mix in einer Person – wie den engagierten »Ideegeber«, den ausgleichenden »Moderator«, den gewissenhaften »Experten« und den dominanten »Macher«.

Fazit

Eine gute Teamkultur in der Kita sorgt dafür, dass Teammitglieder einzeln denken, miteinander (offen) sprechen und gemeinsam handeln. Die Teamuhr kann als Instrument eingesetzt werden, um den Stand der Teamentwicklungsprozesse für die Leitung und die Mitarbeiter/innen sichtbar zu machen. Besonders geeignet ist die Methode zu Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses, um herauszufinden, in welcher Phase sich das Team befindet und welche Rolle die Leitung hat. Mit der Teamentwicklungsuhr können des Weiteren Potenziale der Mitarbeiter/innen aufgezeigt und ihre jeweilige Rolle im Gesamtprozess deutlich gemacht werden. Die Anwendung der Methode »Teamentwicklungsuhr« kann die Kita-Arbeit verbessern und somit zum Erfolg des Gesamtteams in der Kita beitragen. ■



KiTa aktuell – Wissen worauf es ankommt!

KiTa aktuell
Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung

Mit KiTa aktuell erhalten Sie einen übersichtlichen und praxisbezogenen Mix aus aktuellen Berichten zu Personal-, Rechts- und Leitungsfragen, Terminen, Stellenmarkt und vielem mehr – in sechs speziellen Regionalausgaben.

Nur Printausgabe
Erscheint 11-mal jährlich, mit Doppelausgabe Juli/August
Jahresabo: **€ 126,95**

Nur Onlineausgabe
zu bestellen unter www.kita-aktuell.de
Jahresabo: **€ 126,95**

Angebot exklusiv für PREMIUM-Mitglieder von www.kita-aktuell.de

Print- inkl. Onlineausgabe
126,95 € statt sonst 253,90 €



Wolters Kluwer

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Güterstraße 8 • 96317 Kronach
Telefon 0800 6644531 • Telefax 09261 9694111
www.kita-aktuell.de • kita@wolterskluwer.de

SHOP  www.kita-aktuell.de