



Und plötzlich waren's zehn ...

Im Mittelpunkt unserer Serie stehen Leitungskräfte – ihre Rolle, ihre Aufgaben, die Herausforderungen und Schwierigkeiten, mit denen sie sich konfrontiert sehen.

In dieser Ausgabe erzählt **Constance Sickel** vom rasanten Wachstum ihres Teams.

Vielleicht war ich im Jahr 2006 so voller Begeisterung und Euphorie, einen ganz neuen Kindergarten für das Bistum Erfurt konzeptionell mit aufbauen zu dürfen, dass ich mir zu diesem Zeitpunkt die Herausforderung, die es bedeutet, ein Team zu führen und zu leiten, nicht in vollem Umfang bewusst machte. Mit hoher Motivation, Begeisterungsfähigkeit und Fachwissen aus 15 Jahren Theorie und Praxis in der Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen in einer Altersspanne von eins bis 18 Jahren fühlte ich mich dieser Aufgabe gewachsen.

Ich erinnere mich noch gut an die Anfangszeiten unserer kleinen Einrichtung. Es war wie in einer Bäckerei, in der neue Kreationen ausprobiert und perfektioniert werden. Die Zutaten wurden sorgfältig ausgewählt und behutsam miteinander vermengt. Kurzum, ein kleines Team von drei Mitarbeiterinnen bewegte, besprach und bestaunte Prozesse, die sich wie im Selbstlauf entwickelten und doch so große Wirkung hatten. Von der Begrüßung bis zur Verabschiedung hielten wir sämtliche Abläufe des Tages schriftlich fest und gaben dadurch sowohl uns wie auch den (damals 20) Kindern Orientierung. Wir arbeiteten Hand in Hand, wie ein Hochleistungsteam bei einem Segeltörn.

Schnell sprach sich in Erfurt herum, dass es im Altstadtkern einen katholischen Kindergarten gibt, der zudem nach der Montessori-Pädagogik

arbeitet und sehr familiär ist. Entsprechend wuchs die Nachfrage, und so kam im September 2007 eine weitere Gruppe von 20 Kindern hinzu. Das bedeutete: Wir brauchten auch neues Personal. Recht schnell waren zwei weitere Mitarbeiterinnen gefunden. Meine Angst, dass sich die neuen Kolleginnen nicht in bereits festgeschriebene Abläufe einfinden würden, war völlig unberechtigt. Auch im gewachsenen Team gelang es uns, neue Prozesse zu besprechen und schnell und demokratisch Vereinbarungen zu treffen. Die Wege waren kurz; es gab zwei Gruppen, die teiloffen miteinander arbeiteten. Im Team wurde ein vertrauensvolles Miteinander gelebt, und diese Gesamtmosphäre übertrug sich auf die Kinder und unsere Außenwelt.

Zu unserer Freude wurde das Interesse an unserer Einrichtung immer größer – mit der Konsequenz, dass im September 2010 bedeutend mehr Kinder und somit auch mehr Mitarbeiterinnen in die Kita kommen würden. Gut einhalb Jahre zuvor begannen wir im Team die bevorstehende Erweiterung pädagogisch zu planen und unsere Konzeption zu überarbeiten. Je ein Samstag im Monat galt der Konzeptarbeit, wo wir über den Bildungsplan und unsere Vorstellungen von Bildung und Erziehung diskutierten und demokratisch festlegten, was künftig unsere Ziele und Aufgaben sein sollten. Fragen, wie wir den Kindern Lernprozesse er-

möglichen können, bei denen sie durch eigenes Handeln Erfahrungen sammeln und die Freude am Lernen entdecken, oder welche Rolle wir als Erzieherinnen haben, gaben uns allen die Möglichkeit, unser tägliches Handeln zu reflektieren. Durch die Unterstützung von externen und internen Begleitern, vor allem aber durch ein überaus hohes Engagement aller pädagogischen Mitarbeiterinnen gelang es uns, diesen Prozess im Sommer 2010 abzuschließen.

Es war eine anstrengende, aber sehr fruchtbare Zeit. Sie hatte gezeigt, wie wichtig solche Auseinandersetzungen und Zielfindungsprozesse sind. Deshalb haben wir seitdem jährlich zwei sogenannte Konzeptfortschreibungstage (meist Brückentage), die immer wieder sehr effektiv und bereichernd sind.

Doch erst einmal kam der September 2010, die Kapazität unserer Einrichtung stieg von 40 auf 70 Kinder und das Team verdoppelte sich von fünf auf zehn Mitarbeiterinnen. Die Wege wurden länger, da wir nun teiloffen und integrativ auf zwei Etagen arbeiteten.

Das Wort *leiten* bekam für mich eine ganz neue Bedeutung, und neue Fragen stellten sich: Ist es möglich, aus einer Gruppe von Erzieherinnen, Sozial- und Heilpädagoginnen ein Team zu bilden, das in einem sozialen Arbeitsklima gut miteinander agiert? Ich wusste, dass es kein Rezept mit »Geling-Garantie« gibt, wenn Teams in solch einer Geschwindigkeit wachsen.

Klar war auch, dass ein gehöriger Ruck durch unser »altes« Team gehen würde. Also besann ich mich auf etwas, was mir liegt – Gemeinschaftserlebnisse schaffen. Wie wäre es mit einer Kanufahrt, bei der die zukünftigen Arbeitsgruppen in einem Boot sitzen und gemeinsam paddeln, um ihr Ziel zu erreichen?

Die Wetterlage war gerade richtig, um solch ein Vorhaben umzusetzen. Also beschlossen wir, uns einen besonderen Tag zu schenken. An einem Samstag machten wir uns auf den Weg, hatten viel Spaß auf dem Wasser, arbeiteten als Team in den Booten, und alle Mitarbeiterinnen kamen trockenem Fußes ans Ziel. Danach haben wir auf einem Erlebnisbauernhof gemeinsam Brotteig geknetet und im Steinofen Brot gebacken. Zusammengekauert saßen wir in der Backstube vor dem Ofen, warteten gespannt, erzählten, lachten und lernten uns kennen. Jeder brachte sich mit ein, und unser gemeinsames Mahl ging mit Gesang und Gelächter erst spät am Abend dem Ende entgegen.

Dieses Erlebnis hat uns sicherlich miteinander verbunden, hat Vertrauen geschaffen und den Start in den Arbeitsalltag erleichtert. Aber es wäre zu einfach anzunehmen, ein Team entstehe allein durch ein Gemeinschaftserlebnis. Schließlich waren die Ausbildungen, Berufserfahrungen und Motivationen der einzelnen Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich. Für mich bedeutete dies konkret, eine motivierte Arbeitsgruppe hin zu einem echten Team zu führen. Doch was ist überhaupt ein Team? Eine Fußballmannschaft, ein Handwerker-Team, eine Läufergemeinschaft? Also Menschen, die eine gemeinsame Sache verfolgen und daran arbeiten,

jeder auf seine Weise. Oder gehört mehr zu einem gut funktionierenden Team?

Der lange Weg zum guten Team

Meine Aufgabe sah ich darin, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Neben den Abläufen des Alltags sollten die neuen Mitarbeiterinnen die Ziele unseres Konzepts kennen und wissen, wie wir diese umsetzen wollen. Wie zum Beispiel ist unsere Haltung gegenüber dem Kind, was wiederum einhergeht mit unserem Bild vom Kind? Ist eine Erzieherin in der Lage, Kinder als Persönlichkeiten zu sehen, sie als Entdecker der Welt selbst agieren zu lassen und ihnen Freiraum und Möglichkeiten zum Lernen zu bieten, leitet sich daraus auch ihr eigenes Handeln ab. Eine gute Grundlage liefert hier die Ausbildung zur Montessori-Pädagogin, die mittlerweile alle Mitarbeiterinnen unserer Einrichtung durchlaufen haben.

Für mich stellte sich die Frage, welche Arbeits- und Strukturbedingungen ich schaffen kann, um Teamentwicklung voranzubringen. Zunächst gab es eine gut strukturierte Einarbeitungszeit von vier Wochen für jede neue Mitarbeiterin. Dabei wurden alle Dienstzeiten und deren Aufgaben durchlaufen. Nach der Probezeit erfolgte ein Refle-



ktionsgespräch mit jeder Mitarbeiterin, in dem Ziele für weiteres pädagogisches Handeln erarbeitet und festgelegt wurden. Im Lauf der Zeit entwickelte ich für jede im Team ein Mitarbeiterportfolio, das die Erzieherinnen in verschiedenen Rubriken selbst gestalten können und das als Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch dient. Damit lässt sich, trotz Unterschiedlichkeit der einzelnen Teammitglieder, die Individualität und Qualität der Arbeit messen.

Allerdings stand nach wie vor die gemeinsame Durchsicht unserer Konzeption in der Bearbeitungsschleife. In einer Teamsitzung von zwei Stunden sprachen wir das Wesentlichste durch.

Heute weiß ich, dass ich mehr Zeit hätte einplanen müssen, um gemeinsam Arbeitsgrundlagen zu hinterfragen, zu diskutieren und festzulegen. Erschwerend kam hinzu, dass die Wege der Kommunikation nun länger und damit stör anfälliger waren, weil wir jetzt auf zwei Etagen in vier Gruppen arbeiteten. Eine teiloffene Arbeitsweise war zwar unser Ziel, jedoch such-



Vorher: das Team der Kita St. Vinzenz im Jahr 2010 ...



Zusammen in einem Boot: ein besonderes Gemeinschaftserlebnis.

te jede Arbeitsgruppe (zwei Erzieherinnen pro Gruppe) vorerst Orientierung im unmittelbaren Arbeitsumfeld. Die Kommunikation untereinander konnte ich als sehr gut einschätzen, und offene Kritik war immer konstruktiv behandelt worden. Im Hinblick auf Absprachen und Weiterleitung von Informationen gab es jedoch immer wieder Probleme. Trotz Einführung eines sogenannten Übergabebuchs und einer Umlaufmappe mit allgemeinen Informationen verbesserte sich der Informationsfluss nur geringfügig. Jede sollte und wollte informiert sein, aber es kam immer wieder zu Missverständnissen.

Dies zu verbessern, nahm viel Zeit in Anspruch. Es folgten wöchentliche Teamsitzungen für Informationen und Organisatorisches, regelmäßige Zwischengespräche mit Mitarbeiterinnen, monatliche Teamsitzungen am Abend, bei denen Fachthemen bearbeitet wurden, und einmal jährlich Mitarbeitergespräche. Diese Art der Zusammenkünfte gibt es bis heute, und sie sind ein wichtiger Teil meiner Leitungsarbeit.

An dieser Stelle möchte ich sagen, dass mir externe Beratung in dieser Zeit sehr geholfen hat und dass ich anderen nur empfehlen kann, diese in Anspruch zu nehmen. Kein Mensch kann und muss alle Probleme alleine lösen.

In der folgenden Zeit habe ich bewusst Aufgaben delegiert. Die Idee dahinter war, Mitarbeiterinnen zu motivieren, für die gesamte Einrichtung zu denken und zu handeln. Jede Mitarbeiterin übernahm freiwillig einen Verantwortungsbereich, der der Gesamteinrichtung dienen sollte. So gab es zum Beispiel eine Verantwortliche für den Bereich Sicherheitsbelehrungen, für die Strukturierung unseres Lagers und einiges mehr. Die Kontrolle der einzelnen Bereiche fiel in meinen Verantwortungsbereich.

gehörige Prise Gottvertrauen lassen uns bis heute als Gemeinschaft durch die wechselnden Zeiten des Jahres gehen. Immer getragen von unserem Ziel, Kindern ein Wegbegleiter zu sein und ihnen die Welt als unendlichen Schatz sichtbar zu machen.

Stellt sich jedes Mitglied eines Teams in seiner Einzigartigkeit und mit seinen Fähigkeiten voller Begeisterung der Gemeinschaft zur Verfügung, wird diese bunter, origineller und kreativer. Es ist eben nicht nur ein Beruf, sondern vielmehr eine Berufung, Menschen zu



Fotos: Kita St. Vinzenz

... nachher: das Team im Jahr 2012 mit Praktikantinnen.

Natürlich ist die Entwicklung unseres Teams ein fortwährender Prozess, da immer wieder äußere Einflüsse auf die Gesamtentwicklung wirken und jeder unterschiedlich darauf reagiert. Heute agieren wir als starkes Team und werden so auch von den Eltern und unserer Umwelt wahrgenommen. Das liegt wohl auch daran, dass wir uns eine gute Kommunikationskultur aufgebaut haben und weiterhin daran arbeiten, *miteinander* statt *übereinander* zu reden! Gelassenheit, Geduld, aufeinander zugehen, zuhören, reden, verzeihen, lachen, Freude leben und eine

führen und zu leiten, Vertrauen zu schaffen, Offenheit und Kritik zuzulassen, um gemeinsam den Weg zu gehen für das Wichtigste unserer Welt – die Kinder. Dieser Weg ähnelt immer auch ein wenig einer Reise ins Unbekannte, und doch geht keiner von uns diesen Weg allein. ●



Constance Sichel
Leiterin der Kita
St. Vinzenz in Erfurt.