



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung
Studiengang Early Education – Bildung und Erziehung im Kindesalter

Bachelorarbeit

zur
Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

Kooperation zwischen pädagogischen Fachkräften

–
**Gelungene Teamarbeit als Qualitätsmerkmal in Institutionen der frühen
Kindheit**

vorgelegt von

Name: Juliane Höhle

Name: Jörn Beilstein

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2011-0085-0

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2011-0088-9

Erstprüfer: Prof. Dr. Marion Musiol

Zweitprüfer: Dipl.-Soz.-Päd. Dagmar Grundmann

Datum: 21. Juli 2011

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	3
I. THEORETISCHER TEIL	5
1. Kapitel: Qualität in Kindertagesstätten	5
1.1 Der Qualitätsbegriff unter dem sozial-pädagogischen Aspekt	5
1.2 Beispielhafte Qualitätsmerkmale für Kindertagesstätten anhand des nationalen Kriterienkataloges	11
2. Kapitel: Teamarbeit in Institutionen der frühen Kindheit.....	31
2.1 Definitionen: Gruppe, Arbeitsgruppe, Team	31
2.2 Aufgaben und Ziele der Teamarbeit	33
2.3 Formen und Strukturen der Teamarbeit.....	34
2.3.1 Die Leitung einer Einrichtung	43
2.4 Methoden der Zusammenarbeit	45
3. Kapitel: Wie ein starkes Team entstehen kann	51
3.1 Teamentwicklung.....	51
3.2 Kommunikation	55
3.2.1 Begriffsklärung.....	55
3.2.2 Grundannahmen der Kommunikation nach Watzlawick	56
3.3 Der Konflikt im Team als Chance	59
3.3.1 Konfliktformen.....	60
3.3.2 Konfliktbewältigungsstrategien.....	62
3.3.3 Exkurs: Konflikte bei Kindern	68
II. EMPIRISCHER TEIL	70
1. Kapitel: Methodisches der quantitativen Sozialforschung.....	70
2. Kapitel: Ergebnisse der Datenerhebung.....	73
3. Kapitel: Auswertung	77
3.1 Schlussfolgerungen.....	77

3.2 Fehleranalyse	78
SCHLUSSTEIL	79
LITERATURVERZEICHNIS	81
ANHANG	87
1. Anschreiben.....	88
2. Fragebogen.....	89
3. Ergebnisse	91
4. Diagramme.....	93
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG.....	104

EINLEITUNG

Kinder sind diejenigen, die die Zukunft unserer Gesellschaft gestalten und bestimmen werden. Um sie optimal auf diese große Herausforderung vorbereiten zu können, bedarf es eines qualitativen Bildungs- und Förderungsangebotes für jeden Jungen und jedes Mädchen. Institutionen der frühen Kindheit sind Orte, an denen viele Kinder einen Großteil ihrer Zeit verbringen. So wird an diese Einrichtungen der Anspruch gestellt, dass sie die Heranwachsenden aktiv bei der Entdeckung und Konstruktion ihrer Welt begleiten und unterstützen, sowie eine bildungsanregende Umwelt schaffen. Damit diese Anforderungen an Kindertagesstätten und andere elementarpädagogische Institutionen eingehalten werden, gibt es zahlreiche Gesetzesvorlagen und Qualitätsstandards, nach deren Richtlinien pädagogisches Fachpersonal in der Bundesrepublik Deutschland verpflichtend zu handeln hat. So beinhaltet zum Beispiel die neue Bildungskonzeption des Landes Mecklenburg-Vorpommern, erschienen im Sommer 2010, Leitgedanken zu wichtigen Grundpfeilern der Arbeit mit Kindern. Dazu gehören unter anderem die verschiedenen Bildungsbereiche, Bindungstheorien, Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit den Eltern und Transitionsprozesse für Mädchen und Jungen. Bei der Betrachtung dieser Grundlage für die pädagogische Arbeit fällt jedoch auf, dass es keinerlei Hinweis auf die Bedeutung einer gelungenen Teamarbeit als Basis für pädagogische Prozessqualität gibt. Doch gerade die Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist im Berufsfeld von Kindheitspädagogen und Erziehern von zentraler Bedeutung. Ziele einer Einrichtung, die Qualität von Bildungs- und Erziehungsprozessen zu verbessern, haben kaum Aussicht auf Erfolg, wenn das Kollegium nicht im Team zusammenarbeitet und nicht gewillt ist, diese gemeinsam zu erreichen. Wenn es gelingt, die Bedeutung von gelungener Teamarbeit als wichtiges Qualitätsmerkmal von Institutionen der frühen Kindheit, also Kindertagesstätte, Grundschule und Hort, in den Fokus zu rücken, kann die Entwicklung von Qualität in anderen pädagogischen Bereichen effektiv verbessert werden. Um die Bedeutung von Teamdynamiken zu verdeutlichen und Perspektiven für die Praxis aufzuzeigen, wollen wir uns in dieser Arbeit mit diesem Thema auseinandersetzen. Dazu werden wir in einem theoretischen Teil beginnend auf den Begriff der Qualität in Kindertagesstätten eingehen, was man darunter versteht und welche Merkmale für eine gute pädagogische Arbeit genannt werden können. Im zweiten Kapitel wird der Begriff Team definiert, es werden Strukturen, Formen und

Methoden der Zusammenarbeit formuliert und beschrieben. Der dritte Abschnitt befasst sich mit der Teamentwicklung. Eine Abhandlung zu Kommunikation und Konflikten wird verdeutlichen, welche Bedeutung diese Themen für die Teamdynamik haben. In einem zweiten, empirischen Teil werden wir den aktuellen Zustand in der Praxis beleuchten. Es ist unsere Absicht zu verdeutlichen wie Teamarbeit optimal gestaltet werden kann. Wir wollen mögliche Perspektiven und Ressourcen für eine Optimierung der Team- und Kooperationsprozesse in Einrichtungen des Elementarbereiches aufzuzeigen. Diese Bachelorarbeit soll die große Bedeutung einer fachlich-professionellen Zusammenarbeit näher bringen. Das gemeinsame Interesse an dem Thema Team und Teamarbeit hat uns als Autorenteam dazu bewogen, die Prozesse der Zusammenarbeit beim Erstellen dieser Arbeit an uns selbst zu erproben und zu reflektieren. Daher haben wir uns dazu entschlossen, diese Thematik gemeinsam, im Team, anzufertigen.

In dieser Bachelorarbeit werden wir, wie in der Einleitung bereits geschehen, stets die maskuline Form für Pädagogen, Erzieher und andere Berufsgruppen verwenden, um den Lesefluss zu erhalten. Gleichmaßen sind natürlich auch die femininen Formen damit angesprochen.

I. THEORETISCHER TEIL

1. Kapitel: Qualität in Kindertagesstätten

Die Bildungsdebatte der letzten Jahre zeigt, wie wichtig das Aneignen von Wissen und von grundlegenden Kompetenzen in der heutigen Zeit ist. Durch den gesellschaftlichen Wandel, der sich in den vergangenen Jahrzehnten vollzogen hat, werden gegenwärtig ganz neue und in vielen Perspektiven erhöhte Anforderungen an die Menschen gestellt. Daher ist es von größter Bedeutung, Jungen und Mädchen schon im frühen Kindesalter auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten, denn in den Kindern der Gegenwart liegt die Zukunft der Gesellschaft.

Studien, wie PISA (seit 2000, alle drei Jahre) und Delphi (1999 bis 2001), haben deutlich gemacht, dass Bildung nicht erst mit dem Eintritt in die Schule beginnen kann. So ist der Fokus der Diskussion auf den Elementarbereich gerückt. Institutionen der frühen Kindheit haben, einen klaren Bildungsauftrag zu erfüllen. Um diesen fachlich begründet und für alle Jungen und Mädchen so qualitativ wie möglich gestalten zu können, ist es notwendig, für das Handeln im pädagogischen Alltag klare Qualitätsstandards zu definieren.

Im folgenden Kapitel werden wir den Begriff „Qualität“ in Bezug auf den Bildungsauftrag in Institutionen der frühen Kindheit näher betrachten und exemplarisch an einem Modell, von Tietze und Viernickel, geeignete Merkmale für die Umsetzung herausarbeiten.

1.1 Der Qualitätsbegriff unter dem sozial-pädagogischen Aspekt

Das Thema „Qualität in Kindertagesstätten“ nimmt in der aktuellen Fachdiskussion der Frühpädagogik einen zentralen Stellenwert ein. Durch den gesellschaftlichen und bildungspolitischen Wandel hat das System von Tageseinrichtungen für Kinder einen Umbruch erlebt und das Augenmerk von Politik, Experten und Eltern liegt nun verstärkt auf der Qualität der Bildungs- und Erziehungsprozesse.¹

Jungen und Mädchen verbringen heute durchschnittlich mehr Zeit in Institutionen des Elementarbereichs, als noch vor einigen Jahren. Damit ist sowohl die Aufenthaltsdauer am Tag gemeint, als auch die Verweildauer in der Spanne der

¹ vgl. Laewen 2002, Seite 34 und 35

Lebensjahre eines Kindes.² Gründe dafür sind im Wandel von Familien und der veränderten Wirtschaftslage zu sehen. Zum einen definiert sich eine Familie heute nicht mehr allein über klassische Mutter-Vater-Kind-Beziehungen, verstärkt trifft man auf alternative Formen. Dazu zählen unter anderem alleinerziehende Elternteile. In Bezug auf die wirtschaftsbedingte Veränderung auf dem Arbeitsmarkt liegt es zum anderen nahe, dass viele Eltern darauf angewiesen sind, dass ihre Kinder in Tagesstätten betreut und gefördert werden.³ Um Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen, steht laut dem achtem Sozialgesetzbuch (SGB VIII) §24 jedem Kind mit dem vollendeten dritten Lebensjahr ein Platz in einer Kindertagesstätte oder in der Tagespflege zu. Ergänzt wird dieses Gesetz durch die Erweiterung ab dem 01. August 2013. Dann gilt der Anspruch auf Förderung bereits ab dem ersten Lebensjahr. Der dadurch erzeugte Druck auf den Ausbau des Platzangebotes birgt die Gefahr, dass Qualität von Quantität abgelöst wird und nicht ausreichend auf Kriterien zur professionellen Umsetzung pädagogischen Handelns geachtet wird.⁴

Um dies zu verhindern, ist am 01. Januar 2005 das Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder in Kraft getreten. Das TAG nimmt unter anderem Änderungen im SGB VIII vor. Durch dieses Gesetz wird die Qualitätssicherung und –entwicklung in Kindertagesstätten konkret gefordert, wie man im §22a SGB VIII Absatz 1 erkennen kann.⁵

„(1)¹ Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln.

² Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderungsauftrags sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.“⁶

² vgl. Eirich; Mayr; Oberhuemer 1998, Seite 91

³ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005a, Seite 58 bis 62

⁴ vgl. Eirich; Mayr; Oberhuemer 1998, Seite 91

⁵ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005b, Seite 3 und 4

⁶ Stascheit 2010, Seite 1223

Neben dem SGB VIII fordert auch das Kindertagesförderungsgesetzes (KiföG M-V) speziell für das Land Mecklenburg Vorpommern den Blick auf die Qualität der Einrichtungen. Mit der Novellierung im Jahr 2010 wurde unter anderem der §10a: „Qualitätsentwicklung und –sicherung“ ergänzt:

- „(1) Die Träger von Kindertageseinrichtungen und die Tagespflegepersonen sind zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und –sicherung nach Maßgabe §1 Absatz 3 bis 6 verpflichtet.
- (2) Die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und –sicherung erfolgt auf Basis einer wissenschaftlichen Evaluation und dient dazu, die für die Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege geltenden Standards zu sichern, die Entwicklung der Kindertagesförderung zu unterstützen, Erkenntnisse über den Stand und die Qualität von Bildung, Erziehung und Betreuung zu liefern sowie die Chancengleichheit und Durchlässigkeit von Angeboten der Kindertagesförderung zu gewährleisten.
- (3) Das fachlich zuständige Ministerium erarbeitet auf der Grundlage der Bildungskonzeption verbindliche Standards für die Verfahren nach den Absätzen 1 und 2 und unterstützt in Zusammenarbeit mit den örtlichen Trägern der Öffentlichen Jugendhilfe deren Anwendung in der Praxis.“⁷

Die im KiföG M-V im §10a Absatz 3 beschriebene Bildungskonzeption für 0- bis 10-jährige Kinder in Mecklenburg-Vorpommern ist, unser Bundesland betreffend, der dritte große Meilenstein der Qualitätsdebatte. Diese Konzeption wurde vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern in Zusammenarbeit mit Experten aus Trägerschaften, von Hochschulen und der Jugendhilfe erarbeitet, um die Qualität im Bereich der Frühpädagogik zu optimieren und geeignete Standards zu entwickeln. Inhalte dieser im Jahr 2010 erschienenen Bildungskonzeption sind unter anderem die Bildungsbereiche, die Trias von Bildung, Erziehung und Betreuung sowie das neue Bild vom Kind als Grundlage der Elementarpädagogik, didaktische Handlungsfelder, Bildungs- und Erziehungspartnerschaft mit den Eltern, Transitionsprozesse für Kinder und die

⁷ KiföG M-V 2010, Seite 10

Arbeit im Hort. Ergänzt werden in nächster Zeit noch Aspekte wie Aus-, Fort- und Weiterbildungskonzepte, Evaluation und Qualitätsmanagement.⁸

Die beschriebenen Gesetzesergänzungen und die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung im frühpädagogischen Bereich gehen auf die nationale Qualitätsinitiative zurück. Diese wurde im Jahr 1999 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gegründet und ist die politische Antwort auf die Frage nach einer Professionalisierung in Kindertagesstätten.⁹

Ein weiteres Ergebnis der nationalen Qualitätsinitiative ist das neue Ausbildungskonzept für pädagogisches Fachpersonal in Kindertagesstätten. Neben den bisher angebotenen Ausbildungen an Fachschulen für Sozialpädagogik gibt es nun schon in mehreren Bundesländern erste akademische Ausbildungsgänge an Hochschulen. Diese dauern drei Jahre und schließen mit dem Bachelor of Arts ab. Um die gestiegenen Anforderungen erfüllen zu können, muss das Personal frühkindlicher Institutionen hohe fachliche Qualifikationen nachweisen können. An vielen Fachschulen gibt es heute bereits Lernfelder zu den Themengebieten Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Evaluation, wie zum Beispiel im Lehrplan der Bayerischen Fachakademien.¹⁰ In den Studiengängen der Elementar- oder Frühpädagogik werden darüber hinaus die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdrelexion und das fachlich-pädagogische Handeln in den Fokus gerückt. Durch die Umstrukturierung der pädagogischen Ausbildung wird eine Weiterentwicklung der Professionalität von Pädagogen erhofft. Dadurch soll die Qualität in Institutionen der frühen Kindheit weiter verbessert werden.¹¹

Nachdem die gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Wandel, den die nationale Qualitätsinitiative gebracht hat, beschrieben sind, ist es zunächst wichtig, den Begriff Qualität in Bezug auf den sozial-pädagogischen Bereich zu klären.

Hierbei ist eine klare Abgrenzung zum wirtschaftlich-industriellen Sektor vorzunehmen. Während man dem Begriff Qualität in diesem Bereich Merkmale für Produkte oder Dienstleistungen zuschreibt und diese überprüfen kann, ist es bei der Klärung im pädagogischen Sinn nicht so eindeutig.¹²

⁸ vgl. Tesch 2010, Seite 1 und 2

⁹ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 7

¹⁰ vgl. Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung – Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus 2003, Seite 52

¹¹ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 14 und 15

¹² vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 518

Qualität in Institutionen der frühen Kindheit lässt sich in Bezug auf vier Dimensionen betrachten: der Strukturqualität, der Prozessqualität, der Orientierungsqualität und der Ergebnisqualität.¹³ Daran kann man gut erkennen, wie vielseitig der Begriff der Qualität in Kindertagesstätten ist.

Unter der Strukturqualität versteht man messbare Rahmenbedingungen, wie den Erzieher-Kind-Schlüssel, der Anzahl der Gruppenräume und deren Größe sowie der Häufigkeit von Dienstberatungen, der Qualifizierung der Fachkräfte und gegebenen Gesetzen.¹⁴ Jedoch müssen an dieser Stelle auch subjektive Bewertungen, Themen und Ansprüche von Fachpersonal, Kindern und Eltern mit einbezogen und evaluiert werden. Daher ist Qualität unter dem sozial-pädagogischen Aspekt kein Ergebnis, sondern kontinuierlicher Prozess. Denn nur wenn prozessorientiert gearbeitet wird ist eine stetige Steigerung möglich. Darunter versteht man die Dimension der Prozessqualität.¹⁵

Sicher ist, dass auch die Kindertagesstätte als Dienstleistungsunternehmen bemüht ist, die Kundenerwartungen, also Wünsche von Eltern und Kindern, durch hohe Qualität zu erfüllen. Durch das Ausbaugesetz des Platzangebotes von Kindertagesstätten und rückläufige Geburtenzahlen sind wohl alle Einrichtungen bemüht, Kunden für sich zu gewinnen. Qualitätsaspekte werden demnach auch an dieser Stelle bedeutsamer.¹⁶ Doch der Fokus der Frühpädagogik und somit auch der nationalen Qualitätsinitiative liegt auf der Erfüllung des Bildungsauftrages für Jungen und Mädchen im Kindesalter. Somit kann eine Einrichtung als qualitativ beschrieben werden, wenn sie zur Bildung und Kompetenzentwicklung beiträgt und nach Standards arbeitet, die fachlich angemessen sind.¹⁷ Bevor geeignete Qualitätskriterien festgelegt werden können, bedarf es jedoch Gedanken in der Dimension der Orientierungsqualität -den Grundlagen der Frühpädagogik. Gemeint sind damit die Trias von Bildung, Erziehung und Betreuung sowie das Bild vom Kind.¹⁸ Denn Ausgangspunkt der Qualitätsdebatte ist das Wohl des Kindes und das Ziel, Mädchen und Jungen in ihren Bildungs- und Entwicklungsprozessen zu unterstützen und zu fördern.

¹³ vgl. Merz o.J.b, Seite 11

¹⁴ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 525/ Merz o.J.b., Seite 13

¹⁵ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 519 und 526/ Merz o.J.b., Seite 13

¹⁶ vgl. Eirich; Mayr; Oberhuemer 1998, Seite 91

¹⁷ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 9

¹⁸ vgl. Merz o.J.b, Seite 13

Durch den bildungspolitischen Wandel wird der Trias heute ein ganz anderer Stellenwert beigemessen. Infolgedessen haben sich auch die Definitionen von Bildung, Erziehung und Betreuung verändert. Der Schlüssel zur Bildung ist stets die Selbstbildung, denn Wissen kann nicht vermittelt werden. Jeder Mensch muss es sich selbst in Konstruktions- und Co-Konstruktionsprozessen aneignen.¹⁹ So spricht man heute vom Kind als Akteur seiner eigenen Entwicklung und als Konstrukteur seiner Welt. Das „Aneignen von Welt“, wie es bereits Wilhelm von Humboldt nannte, beginnt mit dem Tage der Geburt eines Menschen und hält ein Leben lang an.²⁰ Somit ist Bildung nicht als ein Ergebnis anzusehen, sondern als lebenslanger Prozess. Als ein solcher Prozess kann sie nicht ohne den Bezug auf Erziehung bestimmt werden. Denn beides bedingt einander. Wird Bildung als Aneignungsprozess des Subjekts, also des Kindes, verstanden, so meint Erziehung die Anregung der Bildungs- und Entwicklungsprozesse von Jungen und Mädchen durch den Erwachsenen. Erziehung steht dann für das Antworten auf Bedürfnisse und Lebensäußerungen sowie für die Hilfestellung bei der Bewältigung von Entwicklungsaufgaben. Aufgabe der Erwachsenen ist es, eine bildungsanregende Umwelt zu schaffen und so die Aneignungsprozesse der Kinder zu fördern und zu unterstützen. Dabei sollen durch Beobachtung und Dokumentation die Themen der Kinder aufgegriffen werden. Erziehung ist demnach die Antwort auf die Selbstbildung des Kindes. Der Betreuung kommt die Aufgabe zu, den Jungen und Mädchen ihre Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen. Die Eltern und das pädagogische Personal in den Institutionen der frühen Kindheit bilden dabei die wichtigste personale Umwelt der Kinder.²¹ Diese sollte nicht nur ein Betreuer sein, sondern auch ein Partner, der Freude am Erkunden der Welt durch die Heranwachsenden zeigt und Verständnis für kindliche Denkweisen und Lösungswege hat und diese anerkennt.²²

Erst mit dieser Grundlage können Standards für ein qualitatives Arbeiten formuliert werden. Ziel der vierten Dimension, der Ergebnisqualität, ist die Prüfung, ob die Ziele der Konzeption einer Kindertageseinrichtung und der Bildungsauftrag für alle Jungen und Mädchen erfüllt werden.²³ Zur Erfassung und Entwicklung von Qualität in Kindertagesstätten gibt es zahlreiche Modelle. Dazu gehören unter anderem

¹⁹ vgl. Laewen 2000, Seite 4

²⁰ vgl. Laewen 2000, Seite 5 und 6

²¹ vgl. Liegle 2000, Seite 559 und 560

²² vgl. Schäfer 2004, Seite 6

²³ vgl. Merz o.J.b, Seite 13

- die Kindergarten-Einschätz-Skala (KES),
- der Kronberger Kreis,
- DIN EN ISO 9000 und
- der nationale Kriterienkatalog für pädagogische Qualität.²⁴

An dieser Stelle möchten wir die ersten drei Modelle und Verfahren nur benannt lassen und im nächsten Punkt auf ein ausgewähltes Instrument eingehen: den nationalen Kriterienkatalog für pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder.

1.2 Beispielhafte Qualitätsmerkmale für Kindertagesstätten anhand des nationalen Kriterienkataloges

Der nationale Kriterienkatalog, den wir an dieser Stelle vorstellen wollen, ist ein Instrument zum Qualitätsnachweis in Kindertagesstätten. Er arbeitet unter der Berücksichtigung von, den in Kapitel 1.1 beschriebenen Rahmenbedingungen wie Gesetzen, entwicklungswissenschaftlichen und frühpädagogischen Erkenntnissen. Bei der Betrachtung dieses Werkes ist es wichtig zu beachten, dass der Kriterienkatalog den Ist-Stand einer Institution der frühen Kindheit in Bezug auf die Qualität feststellt. Er gibt keinen Ausblick auf Entwicklungsmöglichkeiten und -tendenzen. Trotz dessen haben wir uns dafür entschieden, diesen als geeignetes Instrument vorzustellen, da der Katalog in unseren Augen wichtige und entscheidende Merkmale für eine professionelle und den heutigen Erkenntnissen der Frühpädagogik angepassten Arbeit im Handlungsfeld der pädagogischen Fachkräfte enthält.

Der Aufbau des nationalen Kriterienkatalogs gliedert sich in zwei Dimensionen. Auf der einen Seite stehen 21 Qualitätsbereiche der pädagogischen Arbeit. Dimension zwei bildet sich aus sechs Leitgesichtspunkten, welche die konkrete Gestaltung der Arbeit beschreiben. Die Leitgesichtspunkte finden sich in allen 21 Bereichen wieder und geben einen Rahmen für die Prozessgestaltung der einzelnen Qualitätsmerkmale. Zum besseren Verständnis folgt nun eine Beschreibung der sechs Leitgesichtspunkte:²⁵

²⁴ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 528 und 529

²⁵ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 28 und 29

Räumliche Bedingungen

Erst die räumlichen Gegebenheiten bieten Kindern die Möglichkeit zur Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Eigenständigkeit. Raumkonzepte sollen so entwickelt werden, dass Kinder in ihren Bildungs- und Explorationsprozessen gefördert werden. Um sowohl auf die Bedürfnisse des einzelnen Kindes, aber auch auf das Wohl der gesamten Gruppe eingehen zu können, ist es wichtig, dass Räume in Kindertagesstätten veränderbar und flexibel sind.²⁶

Erzieher-Kind-Interaktion

Die Grundlage für das Explorationsverhalten der Jungen und Mädchen in frühpädagogischen Einrichtungen ist eine gesicherte Bindung. Für die Gestaltung einer guten Beziehung zwischen Fachkraft und Kind, ist es die Aufgabe des Erwachsenen, durch eine große Dialog- und Beteiligungsbereitschaft sowie dem Geben von Impulsen an das Kind, eine Beziehung aufzubauen. Um dies zu erreichen, sind grundlegende soziale Kompetenzen auf Seiten der pädagogischen Fachkraft unerlässlich. Sie muss mit Hilfe von Beobachtungs- und Dokumentationswerkzeugen die Bedürfnisse und Themen der Kinder erkennen, um gerecht auf sie eingehen zu können. Dazu muss den Jungen und Mädchen Aufmerksamkeit für ihre verbalen und nonverbalen Signale geschenkt werden. Eine Fachkraft in einer Institution der frühen Kindheit soll den Kindern Wertschätzung und Interesse entgegenbringen.²⁷

Planung

Ein zentrales Element professionellen Handelns ist die pädagogische Planung. Sie hilft den Fachkräften, die gegebenen Rahmenbedingungen zu nutzen und sie optimal auszuschöpfen. Durch eine offene Planung wird die Arbeit für Kinder, Eltern und Kollegen transparent und nachvollziehbar gemacht. Dies ist der Ausgangspunkt für Diskussionen und somit für eine Weiterentwicklung. Planung meint in dem Sinne jedoch kein starres Konstrukt. Im Mittelpunkt des Handelns stehen die Themen der Kinder. Daher soll Planung stets veränderbar und je nach den Bedürfnissen der Mädchen und Jungen flexibel sein.²⁸

²⁶ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 31

²⁷ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 31 und 32

²⁸ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 32

Nutzung und Vielfalt von Material

Zur Unterstützung der Bildungs- und Entwicklungsprozesse von Jungen und Mädchen in Kindertagesstätten durch das pädagogische Fachpersonal, wird an dieses der Anspruch gestellt, die Umwelt der Kinder so zu gestalten, dass kognitive Prozesse gefördert werden. Um dies zu erreichen, ist es von großer Bedeutung eine vielfältige Umwelt zu schaffen, die anregt, sie mit allen Sinnen und eigeninitiativ zu entdecken. Dazu braucht es geeignetes Material, das variabel ist, die Themen- und Interessengebiete der Jungen und Mädchen berührt und ihrem Entwicklungsstand entspricht.²⁹

Individualisierung

Jedes Kind besitzt eine eigene Persönlichkeit mit individuellen Eigenschaften. Diese gilt es, in der Arbeit einer jeden pädagogischen Fachkraft zu achten und zu respektieren. Dabei ist es bedeutend, die Lebensumstände und biografischen Hintergründe von jedem Jungen und jedem Mädchen zu kennen, ebenso wie die verschiedenen Themen der Kinder. Ihnen soll die Möglichkeit gegeben werden, speziellen Interessen und Neigungen nachgehen zu können, ohne sich grundsätzlich der Dynamik der Gruppe unterordnen zu müssen. Zur Individualisierung gehört weiterhin der Gedanke, dass Pädagogen in Kindertagesstätten ohne weiteres Akzeptanz zeigen müssen, wenn geplante Angebote von einzelnen Kindern abgelehnt werden.³⁰

Partizipation

Die Kinder einer Einrichtung sollen an Entscheidungen und der Gestaltung des Alltags teilhaben. Ihnen soll ein Mitspracherecht beispielsweise in Bezug auf Gruppenregeln und Aktivitäten eingeräumt werden. Auf diese Weise können Jungen und Mädchen schon früh erfahren, was Selbstwirksamkeit und Verantwortungsübernahme bedeutet. Durch einen regelmäßigen Meinungs austausch und gemeinsame Lösungssuche bei Konflikten oder Diskussionen werden kommunikative und soziale Fähigkeiten gefördert und geschult. So wird schon früh ein Hineinwachsen in die demokratischen Strukturen ermöglicht. Wichtig bei der

²⁹ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 33

³⁰ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 33

Partizipation von Kindern ist jedoch, dass man sie nicht verpflichten darf, ihr Recht auf Teilhabe wahrzunehmen.³¹

Zur Anwendung kommen diese Leitgesichtspunkte in den 21 Qualitätsbereichen:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 . Raum für Kinder | 12. Bauen und Konstruieren |
| 2. Tagesgestaltung | 13. Bildende Kunst, Musik und Tanz |
| 3. Mahlzeiten und Ernährung | 14. Natur-, Umgebungs- und Sachwissen |
| 4. Gesundheit und Körperpflege | 15. Kulturelle Vielfalt |
| 5. Ruhen und Schlafen | 16. Integration von Kindern mit
Behinderungen |
| 6. Sicherheit | 17. Eingewöhnung |
| 7. Sprache und Kommunikation | 18. Begrüßung und Verabschiedung |
| 8. Kognitive Entwicklung | 19. Zusammenarbeit mit Familien |
| 9. Soziale und emotionale Entwicklung | 20. Übergang Kindergarten-Schule |
| 10. Bewegung | 21. Leitung |
| 11. Fantasie- und Rollenspiel | |

Auf den nächsten Seiten werden wir versuchen, die wichtigsten Merkmale aus einigen, ausgewählten Bereichen unter Betrachtung der Leitgesichtspunkte herauszufiltern und zu benennen. Wir behandeln hier die, für die Entwicklung des Kindes wesentlichen, Qualitätsbereiche Sprache und Kommunikation, Kognitive Entwicklung und Soziale und emotionale Entwicklung, da diese eine Grundlage für die Fähigkeiten und Kompetenzen bilden, die auch für die Teamfähigkeit von Erwachsenen nötig sind. Zusätzlich haben wir den Qualitätsbereich Leitung ausgewählt, da er der einzige Qualitätsbereich im Kriterienkatalog ist, der das Thema Team beinhaltet.

Qualitätsbereich Tagesgestaltung

Bei der Gestaltung des Gruppenalltags einer Kindertagesstätte soll es den pädagogischen Fachkräften gelingen, die Waage zwischen Routine und Flexibilität zu halten.

Auf der einen Seite stehen regelmäßig wiederkehrende Strukturen, die den Kindern Sicherheit geben können und helfen, Handlungen vorherzusehen und sich zeitlich zu orientieren. Dazu gehören beispielsweise Begrüßungsrituale und Mahlzeiten.

³¹ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 33 und 34

Andererseits ist es ebenso bedeutend für Jungen und Mädchen, mit Vielfältigkeit konfrontiert und in ihrer Individualität bestätigt zu werden. Verschiedenes Material, diverse Räume und unterschiedliche Angebote sollen den wechselnden Themen und Bedürfnissen der Kinder angepasst werden. Die Basis dafür bilden Interaktionsprozesse zwischen ihnen und den Pädagogen, Beobachtungen und Dokumentationen und vor allem die Partizipation in der Alltagsgestaltung. Bei der pädagogischen Planung sollen diese Aspekte mit berücksichtigt werden.³²

Qualitätsbereich Sprache und Kommunikation

Der Sprache als wichtigstes Mittel zur Kommunikation kommt im Kriterienkatalog ein eigener Qualitätsbereich zu. Durch Sprache drücken Menschen ihre Gedanken, Wünsche und Gefühle aus, sie dient als Werkzeug zum Austausch mit anderen. Für die Entwicklung dieses wichtigen Werkzeugs ist für Kinder ein geeignetes Umfeld und insbesondere zuverlässig wahrnehmende und beantwortende Kommunikationspartner unbedingt erforderlich. So kommt den pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen die Aufgabe zu, die verbalen wie nonverbalen Signale eines jeden Kindes wahrzunehmen, mit ihm zugewandt und wertschätzend zu kommunizieren und immer wieder zur Kommunikation, auch zwischen den Heranwachsenden und in der Gruppe, anzuregen. Basis für eine gelingende Sprachentwicklung ist hierbei eine Gesprächsatmosphäre, die durch Akzeptanz, Offenheit, Vertrauen und Freundlichkeit geprägt ist. Auch die Gestaltung der Räume in der Einrichtung muss zahlreiche unterschiedliche Interaktions- und Kommunikationsformen zulassen und die Jungen und Mädchen inspirieren, sich eigene Kommunikationsinseln zu schaffen. Die Themen und Inhalte von Kommunikation müssen vielseitig sein, Konflikte zugelassen werden und vor allen Beteiligten diskutiert werden. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist auch hier die Partizipation der Kinder, sie sollen in Entscheidungen und Planungen einbezogen werden. Der Leitgesichtspunkt Räumliche Bedingungen sieht vor, dass die Räume so aufgeteilt sind, dass sich für Kinder und Erwachsene vielfältige Gelegenheiten zum Verweilen und zum Gespräch bieten, Nischen und Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind und bewegliche Elemente das selbstständige schaffen von Kommunikationsinseln ermöglichen. Jede Gruppe muss darüber hinaus über ruhige und bequem ausgestattete Buch- und Lesecken verfügen, die groß genug sind, um von

³² vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 52 bis 59

mehreren Kindern und der pädagogischen Fachkraft gemeinsam genutzt werden zu können. In den Räumen befinden sich Materialien, wie zum Beispiel Kindertelefone, Handpuppen, Gesellschaftsspiele und andere, die zu Kommunikation anregen und für die Heranwachsenden stets zugänglich sind. Für jüngere Kinder sind entsprechend attraktive Materialien erreichbar, die durch unterschiedliche Größe, Struktur, Farbe und Beschaffenheit zu vielfältigen Sinneserfahrungen anregen. Bücher und Bilderbücher stehen den Jungen und Mädchen in ausreichender Menge und zu unterschiedlichen Themen zur Verfügung. Auch das Außengelände der Einrichtung muss über Sitzecken, Versteckmöglichkeiten, natürliche Sitzgelegenheiten und Spielgeräte verfügen, die zu Kommunikation und Begegnung einladen und den Kindern Gelegenheit geben, sich in kleineren Gruppen zu organisieren und gemeinsam zu spielen. Zentraler Punkt im Qualitätsbereich Sprache und Kommunikation ist die Erzieher-Kind-Interaktion. Auch hier ist die Beobachtung eine wichtige Aufgabe der pädagogischen Fachkraft. Sie soll regelmäßig und systematisch das verbale und nichtverbale Sprachverhalten der Kinder in verschiedenen Situationen beobachten. Um eine hohe Qualität zu erreichen, muss die pädagogische Fachkraft über ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft und Gesprächsfreude verfügen und während des gesamten Tagesgeschehens zum Dialog mit den Kindern bereit sein. Auch kommt ihr die Rolle eines aufmerksamen Zuhörers zu. In den Gesprächen mit den Kindern orientieren sich Erzieher am sprachlichen Entwicklungsstand, der Konzentrationsfähigkeit und dem Zuhörvermögen der Jungen und Mädchen und benutzen eine angemessene, höfliche und wertschätzende Sprache. Die pädagogische Fachkraft akzeptiert die Sprache der Heranwachsenden und zeigt auch Interesse an den ersten sprachlichen wie nichtsprachlichen Äußerungen von Kleinstkindern. Sie achtet darauf, dass beispielsweise im Gesprächskreis alle Jungen und Mädchen zu Wort kommen, die dies wünschen, ausreden können und möglichst nicht unterbrochen werden. Sie spricht jedes Kind ihrer Gruppe mehrmals täglich persönlich an und gibt den ihnen Gelegenheit Gespräche von Erwachsenen zu erleben. Konflikte und Auseinandersetzungen werden von ihr als wichtiger Teil der Interaktion von Menschen gesehen und zugelassen. Auch kleinen Kindern dürfen Streitgespräche nicht vorenthalten werden. Auf verletzende Äußerungen reagieren Pädagogen unmittelbar und geben während Konfliktsituationen allen Beteiligten die Möglichkeit der Darstellung ihrer Perspektive. Um die Heranwachsenden in sprachliche Interaktionen einzubinden,

können vielfältige Situationen genutzt werden. Die pädagogische Fachkraft begleitet den Tagesablauf sprachlich angemessen und nutzt Alltagssituationen zur Kommunikation mit den Kindern, sie initiiert durch Spiele und Aktivitäten Interaktion zwischen den Kindern und bezieht sie in Entscheidungen mit ein und bietet verschiedene Dialogformen, wie zum Beispiel Tischgespräche, Stuhlkreise oder Vor- und Nachbereitungsgespräche bei Aktivitäten an. Hierzu vereinbart sie gemeinsam mit den Jungen und Mädchen Gesprächsregeln, auf deren Einhaltung geachtet wird. Sie erzählt von sich, ihrem Beruf, ihrer Familie und lässt die Kinder an ihren Gefühlen, Stimmungen, Neigungen, Bedürfnissen und Ansichten teilhaben. Ihre Aufgabe ist es weiterhin regelmäßig Sprach- und Bewegungsspiele zu planen und anzubieten, auch mit Klanginstrumenten. Mit den Heranwachsenden zu singen, ihnen vorzulesen und das Anschauen von Bilderbüchern zu begleiten sind ebenso Bestandteil dieses Qualitätskriteriums, wie das Verwenden einer vielseitigen Sprache und verschiedener Zeitformen. Auch nichtsprachliche Ausdrucksformen sollen von den Erziehern beispielsweise durch Pantomime gefördert werden, damit die Kinder ihre Ausdruckskraft in Gestik und Mimik erfahren und entwickeln können. Ausflüge in Natur und außerinstitutionelle Lernorte werden regelmäßig organisiert und durchgeführt, um den Erfahrungsschatz und den Sprachhorizont der Jungen und Mädchen zu erweitern. Hierzu werden auch Menschen unterschiedlicher Berufsgruppen in die Einrichtung eingeladen. Die pädagogische Fachkraft macht die Kinder auch mit Symbolen, Piktogrammen und Schriftsprache bekannt und baut auch in der Einrichtung und dem pädagogischen Alltag Erfahrungsmöglichkeiten mit Symbolen ein. Um die sprachfördernden Aktivitäten optimal zu koordinieren, dokumentiert sie die sprachliche Entwicklung aller Kinder regelmäßig, stellt sie Sprachentwicklungsverzögerungen fest, informiert sie die Eltern und berät sie hinsichtlich weitergehender Beratungs- und Förderungsmöglichkeiten.³³

Qualitätsbereich Kognitive Entwicklung

Die kognitive Entwicklung, also die Entwicklung der geistigen Fähigkeiten und des Denkens, ist ein kontinuierlicher Prozess, der alle vom Kind gemachten Erfahrungen und Erlebnisse beinhaltet. Kinder lernen von und mit anderen Menschen, die Kindertageseinrichtung bietet unzählige Möglichkeiten, Bildungsprozesse zu initiieren. Junge Menschen besitzen alle Voraussetzungen, neues Wissen zu

³³ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 102 bis 112

erwerben und sind selbst aktive Gestalter ihres Lernens. Lernprozesse werden vor allem dann ausgelöst, wenn Fragen, Auffälligkeiten oder Widererstände im Erlebnisbereich auftun. Kinder erleben die Welt aus ihrer eigenen Perspektive und müssen sie mit allen Sinnen wahrnehmen können, sie gelangen forschend und handelnd zu neuen Erkenntnissen, stellen Fragen, bilden Theorien und erklären sich die Welt auf höchst individuelle und originelle Weise. Alle Entwicklungsphasen werden durch unterschiedliche Aneignungsprozesse geprägt. Sinneserfahrungen durch Fühlen, Riechen, Schmecken, Sehen, Hören und Bewegen bilden die Grundlage für die Entwicklung des Wissens und Denkens. In späteren Phasen kommen weitere Aneignungsprozesse wie zum Beispiel Fragen, Sammeln, Klassifizieren, Verallgemeinern, Bildung von Oberbegriffen, Verwendung und Umdeutung von geläufigen Begriffen und Tätigkeiten hinzu. Sprache gewinnt mit fortschreitender Entwicklung an Bedeutung, dennoch verwenden Kinder weiterhin ein vielfältiges symbolisches Ausdruckssystem. Das Spielen als ständiger und wechselseitiger Anpassungsprozess zwischen dem Kind und seiner räumlich-materiellen und sozialen Umwelt ist die zentrale Aneignungsform. Im Spiel lernen und festigen Kinder Handlungswege, Techniken, Fertigkeiten und Fähigkeiten, erfahren und entwickeln neue Denk- und Handlungsmuster. Die Aneignung von Wissen verläuft bei Kindern häufig völlig anders ab als bei Erwachsenen. Sie ist nicht immer leicht nachvollziehbar und entspricht oftmals nicht dem, was sich der Erwachsene als wesentlich oder als Ziel der Förderung gedacht hat. Für die Arbeit der pädagogischen Fachkraft ist es wichtig, für die Aneignungswege der Kinder offen zu sein, sie wahrzunehmen, zu akzeptieren und in ihrer Bedeutung zu verstehen. Auf der Basis von fachlichem Wissen, Beobachtung und Reflexion der Aneignungsprozesse plant und schafft der Erzieher eine anregende und herausfordernde, an den Bedürfnissen der Kinder orientierte Lernumwelt. Der Erzieher unterstützt die Kinder bei ihrem Entdecken von Welt und begeistert sie zum Ausprobieren, Entdecken, Denken, und Problemlösen. Der Leitgesichtspunkt Räumliche Bedingungen verlangt mehrere Bereiche im Gruppenraum oder zusätzliche Räume, in die sich die Mädchen und Jungen einzeln oder in Gruppen zurückziehen können, um dort ungestört ihren Aktivitäten nachzugehen, Bereiche für jüngere Kinder, die groß genug sind, damit diese dort Räume und Materialien erkunden und sich bewegen können, ohne durch andere Aktivitäten gestört zu werden oder sich gegenseitig zu behindern. Es sollte jeweils mindestens einen Bereich für Rückzug und Ruhe und ein Bereich für

raumgreifende, geräuschvolle Aktivitäten vorhanden sein. Die Räume sind altersgerecht eingerichtet und so gestaltet, dass der Erzieher flexibel auf die Bedürfnisse einzelner Mädchen und Jungen beziehungsweise der Gruppe eingehen kann. In den Räumen sind Gestaltungselemente, die Bedürfnisse wie die Erfahrung räumlicher Dimensionen oder das Erkunden und Bewältigen von Hindernissen befriedigen. Alle Materialien zur Unterstützung kognitiver Fertigkeiten müssen zugänglich aufbewahrt werden, das Mobiliar muss stabil und standfest sein. Das Außengelände muss so gestaltet sein, dass es die Kinder auf vielfältige Weise dazu anregt Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Es soll zum Erkunden anregen und vielfältige sinnliche Erfahrungen, zum Beispiel durch Naturmaterialien, Elemente, Wind, Licht, Schatten oder Bewegung ermöglichen. Im Leitgesichtspunkt Erzieherin-Kind-Interaktion wird zunächst auf die Beobachtung eingegangen. Die pädagogische Fachkraft beobachtet Wege und Strategien der Aneignung von Welt eines jeden Kindes und versucht so, zu schlussfolgern welche Themen und Zusammenhänge sich das Kind momentan aneignet. Der Erzieher beobachtet Themen und Interessen, Aktivitäten, Interaktion, Kooperation, Spielsituationen und Regelverständnis der Kinder und hört Dialogen und Erklärungen der Kinder aufmerksam zu, um sich ein Bild über Aneignungsprozesse, Wissen, Wege des Denkens und Lösungsstrategien der Mädchen und Jungen zu machen. Im Unterpunkt Dialog- und Beteiligungsbereitschaft stellt sich die pädagogische Fachkraft von guter Qualität als stets aufmerksame und den ganzen Tag für die Bedürfnisse der Kinder zur Verfügung stehende Person dar. Der Erzieher muss den Kindern sprachlich vermitteln, dass er ihre Ideen und Lösungsstrategien anerkennt, soll bei Fragen oder in verschiedenen Situationen beraten und eigene Lösungsstrategien anbieten. Seine eigenen Ideen, Überlegungen und Fragen teilt er den Kindern mit. Durch gezielte Fragen versucht er zu erfahren, was die Kinder beschäftigt, um neue Impulse geben zu können, zum weiteren Forschen und Nachdenken anzuregen oder vorhandenes Wissen auf neue Situationen zu übertragen. Der Erzieher spielt mit den Kindern, liest Bücher vor oder sieht beziehungsweise hört sich mit den Kindern gemeinsam Bild- oder Tonträger an. Er reagiert aufmerksam auf Signale und Bedürfnisse von Kleinstkindern. Die pädagogische Fachkraft erklärt Regeln, Zusammenhänge und Wissen auf kindgerechte Weise und benennt Effekte und Folgen, die das Tun von Kindern hervorrufen. Der Erzieher benutzt, zeigt und erklärt die Anwendung von Werkzeugen und vermittelt den Mädchen und Jungen Techniken aus verschiedensten

Bereichen. Er regt die Kinder in Gesprächen dazu an, eigene Lösungen zu finden. Bei der Einführung neuer Situationen, Wissens- oder Alltagsbereiche schafft die pädagogische Fachkraft Momente der Begeisterung, Spannung oder Überraschung, sie regt kleine Kinder durch eigene Beschäftigung mit Materialien und vormachen an. Der Erzieher stellt Medien und Materialien wie zum Beispiel Lupen, Mikroskope oder Magnete zur Verfügung. Er regt an, Erfahrungen zu reflektieren und Erlebtes zum Beispiel durch Malen, Gestalten oder das Anlegen von Sammlungen zu dokumentieren. Durch Zaubertricks, Rätsel, Knobeleyen und Denkspiele regt er zu neuen Denkprozessen an und beteiligt sich aktiv an gemeinsamen Rate- oder Denkspielen. Im Leitmerkmal Planung legt der Erzieher das Wissen um die Eigenmotivation des Kindes zu lernen und sich neues Verständnis von Welt anzueignen seinen Überlegungen zu Grunde. Er versteht sich selbst als lebenslang Lernender, lebt dies vor und fungiert so als Vorbild für die Mädchen und Jungen. Er plant bei Angeboten und Aktivitäten, die Themen der Kinder, Kooperation, Mitarbeit, vielfältige Sinneserfahrungen und konkretes Handeln der Heranwachsenden ein und organisiert die Projekte so, dass sich Kinder das neue Wissen aktiv und entdeckend aneignen können. Bei der Auswahl von Themen berücksichtigt er den aus Beobachtungen bekannten und den familiären und kulturellen Hintergrund sowie den individuellen kognitiven Entwicklungsstand, dabei orientiert er sich auch an den Themen von einzelnen Kindern und Teilgruppen. Er muss bei der Einführung neuer Themenbereiche herausfordern ohne zu überfordern und das Bedürfnis der Kinder nach Orientierung und Verlässlichkeit berücksichtigen. Er nutzt aktuelle Ereignisse und Situationen während des gesamten Tagesablaufs für Impulse und Aktivitäten. Durch Lernerfahrungen außerhalb der Einrichtung, bei denen ausreichend Zeit und Möglichkeiten für vielfältige Sinneserfahrungen eingeplant werden muss, erweitert der Erzieher die Förderung kognitiver Entwicklung. Die pädagogische Fachkraft bietet sowohl einzelne Aktivitäten, als auch aufeinander aufbauende Aktivitätsreihen an. Der Erzieher lässt den Kindern Zeit zum Entwickeln von Spielprozessen, zum Wiederholen von Handlungen und zum Gehen von Umwegen, er unterstützt die Kinder darin, sich konzentriert, aufmerksam und intensiv einem Thema zuzuwenden. Bei der Auswahl von Angeboten beachtet er verschiedene Bereiche kognitiver Kompetenz wie zum Beispiel das Lernen durch Handeln, sprachgebundenes Denken, das Verständnis von Raum und Zeit oder das Verständnis logisch-mathematischer Zusammenhänge. Er

fördert die Integration verschiedener Entwicklungsbereiche durch eine Ausgewogenheit von kognitiven, emotionalen, sozialen und kreativen Erfahrungen und fördert bei Angeboten aus anderen Bereichen stets auch die kognitive Entwicklung durch Erklärung von Techniken, Inhalten, Regeln und Zusammenhängen. Der Erzieher nutzt Objekte, Spiele und Handlungen während des gesamten Tagesablaufs, um Begriffe und Zusammenhänge von Entfernungen, Maßen, Gewichten, Zahlen, Mengen, Volumen, Mustern, Formen, Zeit und logischen Abfolgen und Zusammenhängen zu verdeutlichen. Jungen Kindern räumt er ausreichende Möglichkeiten für sensomotorische Erfahrungen ein und unterstützt sie durch Verdeck- und Versteckspiele bei der Entwicklung für ein Verständnis von Existenz außerhalb der eigenen Wahrnehmung. Er plant altersangemessene Aktivitäten zum Schreiben und Rechnen in den Tagesverlauf ein. Der Erzieher unterstützt die Kinder beim Abstrahieren, Analysieren, Interpretieren, Schlussfolgern, beim Finden von Lösungsstrategien und beim Treffen von Entscheidungen. Er beachtet stets, dass sich die Kinder einem Thema auf unterschiedliche Weise nähern und lässt dies zu. Er vermittelt den Kindern Wege, sich eigenständig Informationen zu beschaffen. Materialien in der Einrichtung erweitert er und tauscht sie regelmäßig aus. Er setzt Computer mit altersangemessener Lernsoftware, Bücher, Bilder, Filme und Tonträger ein um den Wissenserwerb zu fördern, dabei achtet er auf einen nur begrenzten Einsatz von Medien, bei denen die Kinder nicht selbst aktiv sind. Er verwendet und erklärt Symbol- und Regelsysteme und unterstützt die Kinder darin das Gruppengeschehen und die Gefühle anderer wahrzunehmen. Die pädagogische Fachkraft beachtet das unterschiedliche Kompetenzniveau der Kinder und zieht im Bedarfsfall nach Absprache mit Eltern und Leitung externe Fachkräfte zur Unterstützung einzelner Kinder hinzu. Der Unterabschnitt Dokumentation verlangt, dass der Erzieher seine Aktivitäten, das Interesse der Kinder daran, die Erfahrungen und Lernprozesse der Mädchen und Jungen und die Themen, Kompetenzen und Interessen eines jeden Kindes regelmäßig zu dokumentieren. Außerdem fertigt er für jedes Kind ein halbjährliches fachlich fundiertes Entwicklungsprofil an. Im Leitgesichtspunkt Vielfalt und Nutzung von Materialien werden Materialien beschrieben, die der Erzieher zum Einsatz bringen soll. Dabei ist wesentlich, dass eine Vielzahl von in Beschaffenheit, Form, Farbe, Gewicht, Größe, Oberfläche, und Verwendungszweck höchst unterschiedlichen Spielen, Puzzles, Bälle, Medien, Puppen, Naturmaterialien,

Fahrzeugen, Stofftieren, Bausteinen, Materialien zur kreativen Gestaltung, Kleidungsstücke zum Verkleiden, Verbandsmaterialien, Alltagsgegenständen, Instrumenten und Werkzeugen bereitgestellt werden, die aus den verschiedensten Lebensbereichen stammen und zu den unterschiedlichsten Aktivitäten anregen, so die kognitive Entwicklung fördern und auch zweckentfremdet werden dürfen. Diese Materialien müssen den Kindern die meiste Zeit des Tages zur Verfügung stehen, vollständig und in gutem Zustand sein. Im Leitgesichtspunkt Individualisierung beachtet der Erzieher die unterschiedlichen Aneignungsformen, das unterschiedliche Tempo und die unterschiedlichen Themen und Interessen eines jeden Kindes und respektiert diese. Er vermittelt jedem Kind eine grundsätzliche Wertschätzung und bietet jedem Kind spezielle Aktivitäten und individuelle Unterstützung an. Der Erzieher ermuntert die Mädchen und Jungen eigene Vorstellungen und Lösungsstrategien zu entwickeln. Er respektiert, wenn Kinder nicht an einem Angebot teilnehmen möchten und bietet gegebenenfalls alternative Aktivitäten im Bereich der kognitiven Entwicklung an. Die Kinder in die Planung und Auswahl von Themen einzubeziehen wird im Leitgesichtspunkt Partizipation beschrieben. Aktivitäten, die über einen längeren Zeitpunkt geplant sind, organisiert der Erzieher gemeinsam mit den Kindern. Auch bei Auswahl, Bereitstellung und Anschaffung von Materialien haben die Kinder Gelegenheit zur Mitsprache. Die Auswahl von Themen wird vom Erzieher auf der Grundlage von den Themen und Interessen der Kinder getroffen. Regelungen zur Nutzung von Räumen und Materialien erarbeitet der Erzieher gemeinsam mit den Jungen und Mädchen der Gruppe. Er unterstützt die Kinder darin Spiele, Bücher und Materialien von zu Hause mitzubringen und deren Einführung in die Gruppe. Er ermutigt die Kinder ihr Wissen und ihre Interessen in die Gestaltung des Alltags einzubringen und beteiligt die Kinder bei der Gestaltung täglicher Abläufe. Dabei achtet er auf eine gelungene Balance zwischen Individuum und Gruppe, vermittelt, dass Kenntnisse und Fragen aller Kinder die gleiche Wertschätzung erfahren, unterstützt die Kinder darin die Lernwege und Fähigkeiten anderer zu respektieren und vermittelt, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen bei der Umsetzung ihrer Ziele bereichernd sein kann.³⁴

³⁴ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 114 bis 128

Qualitätsbereich Soziale und emotionale Entwicklung

In diesem Qualitätsbereich wird neben der sozialen und der emotionalen Entwicklung auch noch die Entwicklung der Geschlechtsidentität zusammengefasst. Die Art und die Intensität erlebter zwischenmenschlicher Beziehungen beeinflussen das Selbstbild eines Menschen und sein Bild von der Welt. Deshalb brauchen Kinder zuverlässige, verlässliche und liebevolle Bezugspersonen, sowohl in der Familie, als auch in der Kindertageseinrichtung. Besonders in der Kita haben Jungen und Mädchen die Möglichkeit, zahlreiche soziale Kontakte zu knüpfen, Beziehungen und Freundschaften zu anderen Kindern und zu Erwachsenen aufzubauen und Menschen mit völlig unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Emotionen und sozialen Fähigkeiten zu erleben. Hier lernen die Heranwachsenden, Gefühle bei sich und anderen wahrzunehmen, zu benennen und auf die Gefühle anderer zu reagieren. Sie machen wichtige Erfahrungen in ihrer Geschlechterrolle, behaupten sich gegenüber Gleichaltrigen und erleben sich als Mitglieder einer Gemeinschaft, in der sie sich gegenseitig beeinflussen, miteinander interagieren und voneinander lernen. Um optimale Lernchancen erhalten zu können, bedarf es einer Atmosphäre der Sicherheit und des Angenommen Seins. Diese herzustellen, ist die Aufgabe der pädagogischen Fachkraft. Die räumlichen Bedingungen der Einrichtung müssen weiträumig und multifunktional sein, damit die Kinder ihre Spiel-, Lern- und Bewegungsbedürfnisse ausleben können. Es gibt Bereiche in denen die Heranwachsenden ungestört und allein spielen können, außerdem sind Rückzugsecken oder Ruheräume vorhanden, die Geborgenheit und Schutz vermitteln. Auch das Außengelände muss übersichtgeschützte Bereiche, zum Beispiel durch Hecken oder große Büsche, große Freiflächen für Bewegungs- und Wettspiele, sowie Geräte wie beispielsweise Wippen oder Karusselle, deren Gebrauch die Kooperation der Kinder erfordert, verfügen. Dabei sollten den Kleinstkindern und den jüngeren Kindern separate Bereiche zur Verfügung stehen, damit auch sie ungestört spielen können. Besonders im Leitgesichtspunkt Erzieher-Kind-Interaktion muss die pädagogische Fachkraft über ein breites Wissen verfügen und dieses anwenden, um eine gelungene Qualität zu erreichen. Die pädagogische Fachkraft beobachtet die soziale Entwicklung der Kinder, dazu gehören Kontaktaufnahme, Kooperation, Beziehungsentwicklung und Konfliktverhalten. Sie beobachtet regelmäßig und systematisch die emotionale Entwicklung und die Entwicklung der Geschlechtsidentität, indem sie darauf achtet, wie die Kinder ihre Gefühle, Bedürfnisse und Geschlechtszugehörigkeit sprachlich,

sowie nichtsprachlich ausdrücken und erleben. Auch selbstreflexiv muss die Fachkraft tätig werden, wenn sie beispielsweise zu einem Kind keinen Zugang findet, sucht sie nach Wegen, dies das Kind nicht spüren zu lassen und Möglichkeiten zu finden, eine positive Beziehung zu ihm aufzubauen. Die pädagogische Fachkraft ist dabei stets dialog- und beteiligungsbereit, sie unterstützt die Mädchen und Jungen beim gemeinsamen Spiel und beim Aufbau von Beziehungen, sie bestärkt kooperative Handlungen und nimmt sich zurück wenn ein oder mehrere Kinder ungestört spielen möchten. Konflikte betrachtet sie als alltägliche Lernchance, die weder verharmlost noch überbewertet werden. Sie lässt den Kindern Zeit, einen Konflikt zu bewältigen, drängt nicht auf schnelle Lösungen, ist aber immer bereit, mit den Beteiligten über deren Auseinandersetzungen zu sprechen. Auch im Bereich der emotionalen Entwicklung ist die Grundeinstellung des Erziehers im nationalen Kriterienkatalog die Basis für gute Qualität. Er muss signalisieren, dass er sich über das Dasein eines jeden einzelnen Kindes freut, es individuell wahrnimmt und Interesse an ihm hat und seine Bedürfnisse und Gefühle anerkennt und ernst nimmt. Er vermeidet es, besonders jüngere Kinder, bei intensiver Beschäftigung zu unterbrechen. Er ist freundlich und kontaktbereit und geht emphatisch auf die Jungen und Mädchen ein. Die pädagogische Fachkraft spricht mit den Kindern über ihre Gefühle, bietet sich als Gesprächspartner an und unterstützt sie in ihrer emotionalen Entwicklung. Im Bereich der Entwicklung von Geschlechtsidentität ist die pädagogische Fachkraft offen für die Fragen der Kinder zur Sexualität und spricht mit ihnen darüber in altersangemessener Form. Sie vermeidet, das Verhalten der Kinder in stereotype Geschlechterrollen einzuordnen und respektiert Rollenwechsel, das Interesse der Kinder am eigenen Körper und das Rollenverständnis der Familie jeden Kindes. Erzieher akzeptieren Schamgrenzen von Kindern und Erwachsenen, das Verbot sexueller Handlungen zwischen Erwachsenen und Kindern, wissen um die Wichtigkeit vom Spiel in geschlechtshomogenen Gruppen und lassen diese zu. Beim Setzen von Grenzen orientieren sie sich an den geltenden gesellschaftlichen Normen und Moralvorstellungen. Jungen und Mädchen werden von ihnen gleichermaßen in Gespräche, Planungen, Aktivitäten und Entscheidungen einbezogen. Im Bereich der Planung achten sie auf umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten im sozialen und emotionalen Bereich, berücksichtigen, dass alle Begegnungen im Tagesablauf wichtige Lernfelder für die Jungen und Mädchen sind. Die pädagogische Fachkraft hält sich bei ihren Planungen an die

Grundsätze der Konzeption der Einrichtung, achtet auf die Individualität, das Alter und den Entwicklungsstand der Kinder. Sie bezieht regelmäßig Projekte oder Themenkreise, die sich mit Gefühlen und emotionalen Ausdrucksformen auseinandersetzen und die Lebenswelt der Heranwachsenden berücksichtigen, in die Arbeit ein. Der pädagogischen Fachkraft ist bewusst, dass das Erleben von Konflikten, sowohl als Beteiligter, als auch als Zuschauer, wichtig für den Erwerb von Handlungskompetenzen in Konfliktsituationen ist. Daher müssen in der gesamten Einrichtung Konflikte als Bestandteil des Zusammenlebens akzeptiert werden. Gemeinsame Handlungsstrategien im Umgang mit Konflikten und sozial unangemessenen Verhalten müssen im gesamten Mitarbeiterteam erarbeitet werden und gelten. Im Bereich der pädagogischen Inhalte und Prozesse unterstützt die Fachkraft die Entwicklung der Mädchen und Jungen durch gemeinsame Aktivitäten wie zum Beispiel Rollenspiele, Tanzen, Theaterspielen, Musizieren oder Übernachten in der Einrichtung. Sie ermöglicht außerdem regelmäßig Interaktion und soziale Kontakte außerhalb der Einrichtung. Der Erzieher spricht mit den Kindern über verschiedene soziale Situationen, auch solche, die Konflikte und Auseinandersetzungen, sowie verschiedene Lösungsmöglichkeiten zum Inhalt haben und setzt unterstützend thematisch passende Geschichten, Tonträger, Bilder und Bücher ein. Feste und Feierlichkeiten, wie Geburtstage oder Verabschiedungen plant er gemeinsam mit den Kindern, auch die Jüngsten werden altersgerecht in die Planungen mit einbezogen. Bei dauerhaften Konflikten zwischen Jungen und Mädchen oder einem Kind und einer pädagogischen Fachkraft zieht er beratende Unterstützung durch Kollegen oder andere geeignete Personen hinzu. Er verzichtet auf jegliche entwürdigenden Disziplinierungsmaßnahmen und zwingt Kinder nicht zum Essen oder Schlafen. Die pädagogische Fachkraft organisiert regelmäßig Aktivitäten zur positiven Körpererfahrung und vermeidet es, die Mädchen und Jungen bei intensiven Aktivitäten abrupt zu unterbrechen. Die Entwicklung der sozialen und emotionalen Kompetenzen, die Zugehörigkeit und das Zurechtfinden in der Gesamtgruppe, die Beziehungen und Freundschaften in der Gruppe, das Verhalten in Konfliktsituationen und Verhaltens- und Spielsituationen in denen die Geschlechtszugehörigkeit thematisiert wird, dokumentiert sie für jedes einzelne Kind regelmäßig. Um eine hohe Qualität für die soziale und emotionale Entwicklung sicherzustellen, muss eine Vielzahl von Materialien in der Einrichtung vorhanden und zugänglich sein. Dazu gehören thematisch passende Bücher und Tonträger,

Spiele, die es ermöglichen, Regeln und Kooperationsformen auszuhandeln, sowie Gewinnen und Verlieren erfahrbar zu machen und Kuscheltiere oder Puppen mit denen Situationen, welche die Kinder beschäftigen, nachgespielt werden können. Auch Materialien für Kampf und Tobespiele sind in der Einrichtung vorhanden. Im Leitgesichtspunkt Individualisierung berücksichtigt die pädagogische Fachkraft die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mädchen und Jungen. Sie unterstützt die ihr anvertrauten darin, ein positives Selbstbild aufzubauen, dazu nimmt sie jedes Kind individuell wahr, achtet auf die Stärken jedes Kindes und freut sich mit ihm über Erfolge, beziehungsweise unterstützt es darin, Misserfolge zu ertragen. Sie bestärkt die Mädchen und Jungen in ihren positiven Handlungen und unterstützt sie in Situationen, die ihnen schwerer fallen. Sie achtet im Tagesverlauf auf Überforderungen und unterstützt die Kinder dabei, Ruhemöglichkeiten zu nutzen und Entspannung zu finden. Sie beachtet, akzeptiert und bestärkt das Bedürfnis der Kinder nach Eigenaktivität und selbstständigem Handeln. Auf Mädchen und Jungen in schwierigen Lebenssituationen achtet sie besonders, wendet sich ihnen individuell zu, geht auf deren Verhalten und Bedürfnisse ein und hilft ihnen dabei, ihre Emotionen auszudrücken und auszuhalten. Jedes Kind hat Anspruch auf eigene Gegenstände und einen Ort, wie zum Beispiel ein eigenes mit seinem Namen gekennzeichnetes Fach, um diese aufzubewahren. Zur Partizipation der Kinder nutzt die pädagogische Fachkraft regelmäßige Gespräche, in denen die Gruppe gemeinsam plant, dabei achtet sie darauf, dass sich alle Kinder beteiligen können. Regeln werden gemeinsam mit den Kindern erarbeitet und regelmäßig besprochen, erklärt und auf ihre Angemessenheit und Aktualität hin überprüft. Auch die besonderen Aktivitäten der Gruppe, wie Feste und Ausflüge werden gemeinsam organisiert und geplant. Um eine gelungene Balance zwischen Individuum und Gruppe zu erreichen, unterstützt die Fachkraft die Jungen und Mädchen darin auch die Bedürfnisse anderer wahrzunehmen und in Entscheidungen zu berücksichtigen.³⁵

Qualitätsbereich Leitung

Der Leitung von Kindertageseinrichtungen und deren vielfältigen Aufgaben kommt im Nationalen Kriterienkatalog ein gesondertes Kapitel zu. Da es sich hier nicht um einen pädagogischen Qualitätsbereich im eigentlichen Sinne handelt, finden die einzelnen Leitgesichtspunkte hier keine Anwendung. Die Anforderung an die

³⁵ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 130 bis 145

Leitung besteht darin, die Gestaltung und die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen für die pädagogische Arbeit mit den Kindern und deren Familien zu gewährleisten. Dabei bezieht sich der Kriterienkatalog sowohl auf die Aufgaben der Einrichtungsleitung, behandelt aber auch Bereiche die in die Verantwortung des Trägers fallen können. Aufgaben der Leitung sind die konzeptionelle Entwicklung und deren Umsetzung, die Personalführung und –entwicklung, die Arbeitsorganisation, die Steuerung und Verwaltung der Sachmittel, die Zusammenarbeit mit Familien, die Öffentlichkeitsarbeit und die Kooperation mit anderen Institutionen. Um ihr breites Aufgabenspektrum effektiv umsetzen zu können, ist die Kenntnis und wirksame Anwendung geeigneter Methoden des Sozial- und Qualitätsmanagements die wichtigste Voraussetzung. Mit dem Ziel die Rahmenbedingungen für die pädagogische Arbeit fortlaufend zu verbessern, sorgt sie dafür, dass das Management stets auf seine Wirksamkeit und Eignung hin überprüft wird. Der erste wichtige Teilbereich, im Abschnitt über die Leitung, befasst sich mit der Führungskompetenz und den Führungsaufgaben. Das Anforderungsprofil der Leitung umfasst die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit dem Träger, Verständnis der eigenen Leitungsrolle, Fachkompetenz, Führungsverantwortung, Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung durch regelmäßige Fortbildungen und Supervisionen, Zusatzqualifikationen im Bereich des Finanzmanagements und der Personalplanung, Aufgeschlossenheit für Neuerungen, Zusammenführung und Förderung von Einrichtungskonzept und Mitarbeiterkompetenzen und die Vertretung der Einrichtung in der Öffentlichkeit. Desweiteren gewährleistet sie, dass sich die Institution an den aktuellen, pädagogischen Standards orientiert und sich die Qualität kontinuierlich entwickelt. Die Leitung kennt sich darüber hinaus mit bestehenden Rechts- und Verwaltungsgrundlagen aus. Sie ermittelt materiellen und personellen Bedarf der Einrichtung und sorgt dafür, dass ausreichende finanzielle Mittel, die erforderlich sind, um alle Qualitätsziele zu erreichen, zur Verfügung stehen. In ihrem Tun wendet die Leitung grundlegende Methoden der Gesprächsführung an und beherrscht diese. Sie sorgt für einen unmittelbaren Informationsfluss zu den Mitarbeitern und spricht diesen die Wertschätzung ihrer Arbeit aus. In Konfliktsituationen verfügt die Leitung über die nötigen personalen Kompetenzen, um offen darüber zu sprechen, und im Dialog mit den Mitarbeitern konstruktive Lösungen zu finden. Im Verantwortungsbereich Arbeitsformen und

Arbeitsorganisation plant, strukturiert und organisiert die Leitung unter Beteiligung der Mitarbeiter die Arbeitsprozesse. Sie organisiert Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Kompetenzen für alle Angestellten und das gesamte Team und nutzt Zusatzqualifikationen der Fachkräfte zur Weiterentwicklung des Einrichtungsprofils. Sie informiert sich regelmäßig über die Arbeit der Fachkräfte und deren Gruppen und führt Teambesprechungen durch, die die Planung und Weiterentwicklung des pädagogischen Angebots, Kooperation mit Familien, berufliche Fortbildung, Delegation von Aufgaben, Probleme und Konflikte, Verwaltungsangelegenheiten und andere Themen zum Inhalt haben. Dies geschieht mit allen Mitarbeitern und gegebenenfalls auch Trägervertretern oder externen Fachkräften. Die Leitung sorgt für regelmäßige Personalgespräche, gibt den Mitarbeitern gezielt Rückmeldung, vereinbart mit ihnen Zielvereinbarungen, bietet die Möglichkeit zur Selbstevaluation, zur Beratung und Supervision an und stellt aktuelle Fachliteratur und Fortbildungsangebote zur Verfügung. Sie bespricht mit den Fachkräften Probleme und hilft ihnen dabei, diese zu lösen. Die Leitung sorgt für alternative Betreuungsmöglichkeiten während der Schließzeit und unterstützt Familien in schwierigen Lebenssituationen durch die sofortige Aufnahme des Kindes. Es gibt ein Konzept für kurzfristige Aufnahmen. Die Leitung führt mit jeder Familie ein Aufnahmegespräch. Sie stellt sicher, dass es Regelungen für wichtige Punkte wie zum Beispiel der Aufnahme, Beiträge, Öffnungszeiten oder Eingewöhnung, gibt, diese in schriftlicher Form vorliegen und verfügbar sind. Auch für Konfliktsituationen im Team oder zwischen Mitarbeitern und Eltern gibt es Verfahrensregeln. Der Leiter einer Institution der frühen Kindheit ist auch für die Information von Eltern anderer Herkunftskulturen verantwortlich und erstellt bei Bedarf Anträge, Informationsmaterial oder ähnliches in den Sprachen, die von den Familien der Einrichtung gesprochen werden. Er erstellt ein Organigramm aus dem Organisationsaufbau, Hierarchien und Kommunikationswege innerhalb der Einrichtung, aber auch zwischen Einrichtung, Träger und Elternvertretung ersichtlich sind. Es gibt Regelungen, welche die Sicherheit, Qualität und Wirtschaftlichkeit bei Anschaffung und Handhabung von Materialien und Geräten sowie bei Dienstleistungen gewährleisten. Die Leitung der Einrichtung ist auch für die Konferenz- und Besprechungskultur verantwortlich. Sie führt wöchentliche Dienstberatungen mit einer verbindlichen Struktur durch, deren Termine langfristig geplant sind, über eine, den Teilnehmern rechtzeitig bekanntgemachte, schriftliche

Tagesordnung verfügen und während der Arbeitszeit stattfinden. Zusätzlich organisiert die Leitung nach Bedarf Fallbesprechungen. Sie sorgt für einen verzögerungslosen Informationsfluss an die Mitarbeiter und nutzt Methoden und Instrumente, um diesen auch zwischen den Mitarbeitern sicherzustellen. Sie unterstützt die Fachkräfte darin, sich über Konflikte, Probleme und fachliche Fragen zu verständigen und Lösungen zu finden. Persönliche Informationen von Mitarbeitern, Kindern und Familien werden in der Einrichtung diskret behandelt. Die Leitung ist für eine schriftliche Dienstplanung, die unterschiedliche Anwesenheitszeiten der Kinder, besondere pädagogische Schwerpunkte und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt, verantwortlich. Der Dienstplan muss sicherstellen, dass die Aufsichtspflicht jederzeit erfüllt ist, der Erzieher-Kind-Schlüssel nie die geltenden Rahmenbedingungen unterschreitet, eine möglichst hohe Kontinuität der Personen, die für eine bestimmte Gruppe von Kindern zuständig sind, gewährleistet ist und die tarifvertraglich zustehenden Pausen für die Mitarbeiter enthalten. Jeder Fachkraft müssen, zusätzlich zu der Zeit mit den Kindern, Planungs-, Vor- und Nachbereitungszeiten zustehen. Auch die Anleitung von Praktikanten ist in der Dienstplanung geregelt. Die Leitung sorgt für eine verbindliche und zugängliche Dokumentation von Leitungsaufgaben. Personen- und finanzbezogene Unterlagen werden unter Verschluss aufbewahrt und sind nur autorisierten Personen zugänglich. In der Einrichtung wird eine regelmäßig aktualisierte Akte über jedes Kind geführt, die Angaben zu Gesundheit, Abholregelungen, Notfallnummern und besonderen Bedürfnissen des Kindes und Aufzeichnungen zu Elterngesprächen enthält. Der Leiter stellt sicher, dass Anwesenheitsnachweise von Kindern und Mitarbeitern, Protokolle von Besprechungen, Konferenzen und schriftliche Planungen von Aktivitäten geführt, archiviert und zugänglich sind. Er organisiert eine Jahresplanung für Entwicklungserhebungen und sorgt dafür, dass für jedes Kind systematische Entwicklungserhebungen durchgeführt und dokumentiert werden. Die Leitung baut ein Netzwerk zu externen pädagogischen, psychologischen, und medizinischen Institutionen auf und pflegt dieses. Die Mitarbeiter werden durch externe Fachberater unterstützt. Zur Personalentwicklung führt der Leiter regelmäßig Gespräche zu Zielvereinbarungen oder gibt den Angestellten ein Feedback. In der Einrichtung gibt es ein schriftliches Konzept zu Personalgewinnung und -auswahl. Alle Stellen und deren Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche sind schriftlich beschrieben und einsehbar. Es liegt ein schriftliches Konzept mit Checklisten zur Einarbeitung neuer

Mitarbeiter vor. Mit neuen Mitarbeitern führt die Leitung Aufnahmegespräche. Darin stellt sie das Haus, Konzepte, Kollegen, Gruppen, die Arbeitsorganisation, Verantwortlichkeiten und Regelungen in der Einrichtung vor und vereinbart persönliche Entwicklungsziele auf der Basis des Personalentwicklungskonzepts mit der neuen Fachkraft. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ist ausführlich und systematisch, sie erhalten Anleitung und Unterstützung, werden den Kindern, dem Team und den Eltern bekannt gemacht. Über weitere Regeln und Routinen, Abläufe und Aktivitäten oder besondere Bedürfnisse von Kindern werden die neuen Kräfte informiert. Während der Einarbeitungsphase werden regelmäßige Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter geführt, über Erwartungen und Probleme und zur Klärung aufkommender Fragen. Berufspraktikanten werden von der Leitung in Absprache mit den Fachkräften ausgewählt, eine angemessene Praktikumsbegleitung durch eine geeignete und erfahrene Fachkraft wird sichergestellt. Angestellte, welche die Einrichtung verlassen, werden angemessen verabschiedet. Mindestens einmal im Jahr wird jede Fachkraft, einschließlich der Leitung, von einer dazu autorisierten Person beurteilt. Die Beurteilungskriterien basieren auf Zielen der Qualitätsentwicklung und sind den Mitarbeitern, ebenso wie Zeitpunkt und Ablauf der Beurteilung, bekannt. Die Ergebnisse der Beurteilungen werden schriftlich festgehalten, unter Wahrung der Vertraulichkeit aufbewahrt und in Einzelgesprächen rückgemeldet und reflektiert. Die Ergebnisse dienen als Hilfe für die Planung von Fortbildungsmaßnahmen. In der Einrichtung existiert ein jährlicher Fortbildungsplan, den der Leiter mit jedem Mitarbeiter individuell entwirft. Die Inhalte besuchter Fortbildungen werden in Dienstbesprechungen dem gesamten Team zugänglich gemacht und für die Weiterentwicklung der Praxis genutzt. Fortbildungen durch Gastreferenten, Workshops oder Arbeitsgruppen finden regelmäßig auch in der Einrichtung statt. Die Leitung trägt Sorge dafür, dass die pädagogischen Fachkräfte Angebote zur Reflexion, in Form von Supervision oder Fachberatungen, in Anspruch nehmen können, diese gehören zur Arbeitszeit. Das Betriebsklima und der Zusammenhalt des Teams fallen laut des Kriterienkatalogs auch in den Aufgabenbereich der Leitung. Sie kümmert sich um die Entwicklung der Kooperation, fördert positive Beziehungen durch Veranstaltungen und sorgt dafür, dass Erfolge und Leistungen der Mitarbeiter herausgestellt und anerkannt werden. Eine weitere Aufgabe der Leitung ist die konzeptionelle Arbeit. Sie initiiert die Entwicklung einer fachlichen Vision mit Träger, Team und Eltern für die

Einrichtung. Es gibt eine schriftliche Konzeption, auf den Grundlagen der Aussagen des SGB VIII, die das Leitbild, die Werte und fachlichen Ziele, sowie Strategien zu ihrer Umsetzung enthalten. Die Inhalte der Konzeption werden regelmäßig auf ihre Aktualität und Fachlichkeit überprüft und in Kooperation zwischen Träger, Team und Eltern weiterentwickelt. Die Konzeption ist jederzeit zugänglich und einsehbar.³⁶

Zum Thema Teamarbeit finden sich im nationalen Kriterienkatalog lediglich im Bereich der Leitung einige Hinweise. Um erkennen zu können, wie komplex gute Zusammenarbeit ist, und dass sie nicht ohne professionelle Betrachtungen und eine reflexive Entwicklung gelingen kann, folgen im nächsten Kapitel die Darstellung des Begriffs der Teamarbeit, sowie die Beschreibung struktureller Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von pädagogischen Fachkräften. Die Ausführungen beschreiben einen Ideal-Zustand, also eine gelungene Form der Teamarbeit.

2. Kapitel: Teamarbeit in Institutionen der frühen Kindheit

„Das Team ist [...] eine Quelle für wirkliche Kreativität und produktive Leistungen, ein Medium für konstruktive und effektive Kommunikation, der Motor für eine professionelle und identische Arbeitsausführung, der Ort zur Überwindung von bestehenden Konflikten, der Platz für eine hohe Leistungsmotivation aller (!) und die Grundlage für eine tiefe berufliche Zufriedenheit.“³⁷

2.1 Definitionen: Gruppe, Arbeitsgruppe, Team

Der Begriff der Teamarbeit wird heute in vielen Kindertageseinrichtungen für die Beschreibung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern gebraucht. Jedoch ist nicht jede Gruppe von Kollegen ein Team und nicht jede Form der Zusammenarbeit Teamarbeit. Um aus einer Gruppe ein Team zu bilden, bedarf es gute Rahmenbedingungen und einen langen Entwicklungsprozess. Um den Unterschied

³⁶ vgl. Tietze; Viernickel 2007, Seite 252 bis 261

³⁷ Krenz 2006, Seite 11

zwischen einer Gruppe, einer Arbeitsgruppe und einem Team verstehen zu können, wird im nachstehenden Text eine begriffliche Abgrenzung dieser Begriffe erfolgen.

Gruppe

Eine Gruppe definiert sich aus mindestens drei Personen, die über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten. Die Gruppenmitglieder stehen in direktem Kontakt miteinander und teilen gemeinsame Richtlinien und Normen.³⁸

Arbeitsgruppe

Im Unterschied zur Gruppe besitzt die Arbeitsgruppe einen speziellen Auftrag, den sie mit Hilfe der Zusammenarbeit zu erfüllen hat. Auf diese Weise entwickeln die Mitglieder einer Arbeitsgruppe gemeinsame Strategien zur Erreichung des Ziels. Entscheidungen werden zusammen getroffen und Verantwortung gegenseitig übernommen. Der Vorteil der Zusammenarbeit entsteht durch die wechselseitige Ergänzung von Ressourcen und Kompetenzen. Um die Handlungen aufeinander abstimmen zu können, besitzt eine Arbeitsgruppe bestimmte Kommunikationsstrukturen.

In Kindertagesstätten übernehmen die pädagogischen Fachkräfte gemeinsam den Auftrag die Trias von Bildung, Erziehung und Betreuung von Jungen und Mädchen bestmöglich umzusetzen. So bilden auch sie Arbeitsgruppen, die sich zum Wohle des Kindes abstimmen und Arbeitsprozesse gemeinsam gestalten. Ein häufig anzutreffendes Merkmal von Arbeitsgruppen in sozialpädagogischen Einrichtungen ist, dass sie im Verlauf eines Tages in verschiedenen Zusammensetzungen die gemeinsame Arbeit bewältigen. Dies ist dem großen Anteil an Teilzeitkräften und dem damit verbundenem Schichtplan anzulasten. Dieser Umstand wirkt in vielen Fällen erschwerend auf eine gelungene Zusammenarbeit. Ein weiteres Merkmal von Arbeitsgruppen in Kindertagesstätten ist ihre heterogene Zusammensetzung. Das Kollegium einer Einrichtung setzt sich aus vielen Fachkräften mit unterschiedlichen Berufsabschlüssen und verschiedenen beruflichen Erfahrungen zusammen. So findet man in Institutionen der frühen Kindheit beispielsweise Erzieher, Heilerzieher, Praktikanten, Therapeuten und Hauswirtschaftskräfte.³⁹

³⁸ vgl. Bernitzke 2009, nach Wegge 2001/ Born; Eiselin 1996, Seite 10

³⁹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 11 und 12

Team

Ein Team ist, wie die Arbeitsgruppe, ein Zusammenschluss von Kollegen, dessen Mitglieder gleichberechtigt sind, über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten und dabei die Aufgaben aufteilen, um effektiv und qualitativ das gemeinsame Ziel zu erreichen.⁴⁰ Der Unterschied zwischen diesen beiden Formen der Zusammenarbeit liegt darin, dass die Mitglieder eines Teams eine emotionale Verbundenheit auszeichnet. Sie gehen miteinander Beziehungen auf einer Basis des Vertrauens ein und steuern bewusst die Prozesse der Gruppendynamik, um zusammen Ziel- und Leistungsorientiert zu arbeiten. Wie auch die Arbeitsgruppe, zeichnet sich ein Team durch folgende Merkmale aus:

- gegenseitige Verantwortungsübernahme,
- gemeinsames Handeln innerhalb der Entscheidungsbefugnis,
- Ergänzung von Kompetenzen und Ressourcen,
- Gleichberechtigung,
- das Entwickeln gemeinsamer Lösungsstrategien und
- den Aufbau gelungener Kommunikationsmuster.

Ein Team erlebt sich jedoch, in Abgrenzung zur Gruppe, als eine Einheit. Die Teammitglieder stehen gegenseitig für einander ein und bringen ihre persönlichen Stärken in die Arbeit ein, um die Gesamtleistung des Teams zu erhöhen. Dabei ist ein Verantwortungsgefühl für das Team und seinen Erfolg, bei jedem Mitglied zu finden. Eine große Kommunikationsbereitschaft und Offenheit zeichnen das Klima eines guten Teams aus.⁴¹

2.2 Aufgaben und Ziele der Teamarbeit

Die Teamarbeit macht sich zum Ziel, die Arbeitsleistung und Effektivität einer Einrichtung der frühen Kindheit zu steigern und somit die Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsprozesse so qualitativ wie möglich zu gestalten. Der sogenannte Synergieeffekt beschreibt das Leistungspotential, das entsteht, wenn die Mitglieder eines Teams optimal miteinander kooperieren. Die Gesamtleistung übersteigt dabei die Summe aller Einzelleistungen der Fachkräfte. Teamarbeit vermag demnach, eine höhere Qualität der Arbeit und ein schnelleres Erreichen gesetzter Ziele zu

⁴⁰ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 360

⁴¹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 13 und 14

ermöglichen.⁴² Die pädagogischen Aufgaben werden dabei je nach Stärken und Fähigkeiten der Teammitglieder aufgeteilt, da eine Fachkraft alleine mit den zeitlichen und fachlich unterschiedlichen Aufgaben des großen Arbeitsfeldes einer Kindertagesstätte überfordert wäre. Der Effekt gegenseitiger Motivation wirkt sich ebenfalls positiv auf eine Steigerung der Leistung aus. Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung, sowie Anerkennung führen dazu, dass die Teammitglieder auf emotionaler und sozialer Ebene zufrieden sind und sich mit einem höheren Engagement in die Bewältigung des Arbeitsauftrages einbringen. Eine weitere Aufgabe der Teamarbeit ist die pädagogische Planung und gemeinsame Umsetzung dieser. Dabei werden die Prozesse und Ergebnisse regelmäßig vom gesamten Team evaluiert und wenn nötig verbessert.⁴³

2.3 Formen und Strukturen der Teamarbeit

Rahmenbedingungen

Gute Rahmenbedingungen sind die Grundvoraussetzung für eine gelungene Teamarbeit. Merkmale, wie beispielsweise die Größe der Gruppe, die Beständigkeit der Zusammenarbeit, die Gleichberechtigung der Teammitglieder oder die Eignung der Beteiligten zur Teamarbeit, sind entscheidend, ob ein Team leistungsstark und effektiv arbeiten kann, oder nicht.

Über die optimale Gruppengröße findet man in der Fachliteratur verschiedene Ansichten. Doch alle Autoren sind sich darin einig, dass ein Team am besten zusammenarbeiten kann, wenn die Anzahl der Mitglieder gering gehalten wird. So werden in der Regel Teams mit einer Stärke von vier bis neun Angehörigen als ideal angesehen. Denn bei einer überschaubaren Teamgröße ist es einfacher, Absprachen zu treffen und Kommunikations-, sowie Interaktionsprozesse gelingen zu lassen. Alle Beteiligten haben in dieser Größenordnung die Chance auf aktive Beteiligung an diesen Prozessen. Da die Realität in Kindertagesstätten jedoch häufig anders aussieht, und die Teams aufgrund der Einrichtungsgröße oft die Anzahl von neun Mitgliedern überschreiten, ist es sinnvoll und ratsam, kleinere Teameinheiten zu bilden. Diese sogenannten Bereichs- oder Gruppenteams senden wiederum, bei Besprechungen des gesamten Einrichtungsteams, Vertreter aus. Mit Hilfe dieses

⁴² vgl. Merz o.J.c, Seite 16

⁴³ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 361 bis 363

Systems ist stets eine arbeitsfähige Teamgröße gewährleistet und die Kommunikation und Kooperation kann effektiver genutzt werden.⁴⁴

Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für gute Teamarbeit ist die Beständigkeit der Arbeit, sowohl aus personeller Perspektive, als auch aus zeitlicher Sicht. Zum einen führen andauernde Veränderungen der Zusammensetzung der Mitglieder dazu, dass die Gruppe nur schwer zu einem eingespielten Team zusammenwachsen kann, da ein vertrauensvoller Umgang miteinander in diesem Fall nur schwer oder gar nicht entsteht. Denn je länger ein Team zusammen arbeitet, desto gefestigter sind gemeinsame Ziele, Werte und das Wir-Gefühl. Die zeitliche Konstanz ist in Bezug auf eine Regelmäßigkeit der Teamsitzungen und anderen Formen der Zusammenarbeit bedeutend. Termine sollten langfristig bekanntgegeben werden, damit allen Teammitgliedern die Möglichkeit zur Anwesenheit gegeben ist.⁴⁵

Die Gleichberechtigung aller Beteiligten ist ebenso wichtig, wie gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung. Die Angestellten einer Einrichtung sollten sich alle auf Augenhöhe begegnen, unabhängig von Alter, Qualifikation und Berufsabschluss oder Funktion in der Einrichtung. Zum Team zählen generell nicht ausschließlich das pädagogische Fachpersonal, sondern auch Hauswirtschaftskräfte und Praktikanten. Das Vermeiden einer Hierarchie innerhalb des Teams bedeutet jedoch nicht gleichzeitig, dass alle Mitglieder die gleichen Aufgabenbereiche zu erfüllen haben. Die Effektivität wird gesteigert, wenn klare Strukturen herrschen und Aufgaben und Verantwortungsbereiche aufgeteilt werden. Das Entwickeln gemeinsamer Ziele ist ebenso wichtig für die Teamarbeit, wie die gegenseitige Abstimmung der pädagogischen Handlungsrichtlinien und Arbeitsabläufe.⁴⁶

Ein weiteres Kriterium für gelungene Teamarbeit ist die Zusammensetzung der Gruppe. Heterogene Teams, also Teams mit Fachkräften unterschiedlichen Qualifikationsniveaus, Alters, Geschlechts, mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, haben nachweislich besseren Erfolg bei Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben. Dies ist auf die Diversität und Vielfalt zurückzuführen, die ein solches Team an Erfahrungen, Kenntnissen und Einstellungen mit sich bringt.⁴⁷

Als letzte wichtige Rahmenbedingung für optimale Teamarbeit soll an dieser Stelle die Teameignung eines jeden Mitglieds genannt werden. Jeder Angestellte einer

⁴⁴ vgl. Antoni 2000, Seite 21/ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 363/ Bernitzke 2009, Seite 15

⁴⁵ vgl. Antoni 2000, Seite 22/ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 364/ Bernitzke 2009, Seite 15

⁴⁶ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 364/ Bernitzke 2009, Seite 15 und 16

⁴⁷ vgl. Bernitzke 2009, Seite 16

Einrichtung muss bereit sein, sich in die Zusammenarbeit mit einzubringen und Aufgaben verantwortungsbewusst zu übernehmen. Erst eine positive Einstellung zur Teamarbeit schafft die Basis für eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Nur wenn jeder Einzelne die Bereitschaft zeigt, mit seinen Kollegen zu kooperieren, sich anzupassen und von seiner Idealvorstellung abzurücken, um auf einen gemeinsamen Konsens zu kommen, kann die Grundlage für effektive Zusammenarbeit geschaffen werden. Dies erfordert eine hohe Sozialkompetenz von allen Beteiligten. Eine gute Kritikfähigkeit und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sind letztlich ebenso wichtig, wie ein offener und interessierter Umgang mit Andersartigkeit und unterschiedlichen Vorstellungen.⁴⁸

Teamformen

Wie bereits kurz erwähnt lassen sich in den meisten Kindertagesstätten verschiedene Teamformen finden, Einrichtungsteams, Gruppen- beziehungsweise Bereichsteams, sowie Fachteams. Das Einrichtungsteam umfasst alle Mitarbeiter einer Institution der frühen Kindheit: die Leitung, Erzieher, Therapeuten, Hauswirtschaftskräfte und Praktikanten. Je nach Größe der Einrichtung variiert die Anzahl der Teammitglieder. Diese ist jedoch, wie schon erwähnt, entscheidend für die Form der Interaktionen, Ziele und Rollenverteilungen. Dem Team der gesamten Einrichtung kommt die Aufgabe der Sicherung des Bildungs- und Betreuungsangebotes zu. Die Planung, die Erfüllung der Richtlinien der Konzeption, das Darstellen der Institution in der Öffentlichkeit, sowie die Leitbildentwicklung und Vernetzung mit anderen Einrichtungen gehören ebenso zum Aufgabenbereich aller, wie auch das Halten und Verbessern der Qualität der Kindertagesstätte und die Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen.⁴⁹ Das Einrichtungsteam unterteilt sich nun in mehrere Gruppen- beziehungsweise Bereichsteams, sowie die Hauswirtschaftskräfte, die ebenso bedeutsam für die Funktionalität einer Einrichtung sind, wie das pädagogische Fachpersonal. Die Anzahl der Gruppenteams ergibt sich aus der Größe des Gesamtteams. Zu einem solchen Team zählen meist zwei bis drei Erzieher, die in einer Gruppe die pädagogische Arbeit gemeinsam mit den Kindern gestalten. Bereichsteams einer Einrichtung unterteilen sich häufig in die Altersbereiche Krippe, Kindergarten, Vorschule und Hort. Diese kleineren Teameinheiten haben den Auftrag, die Planung und Durchführung der Trias von Bildung, Erziehung und

⁴⁸ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 364 und 365/ Bernitzke 2009, Seite 16 und 17

⁴⁹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 23 bis 25

Betreuung zu realisieren. Dazu sollen sie geeignete Beobachtungs- und Dokumentationswerkzeuge nutzen, um die Bedürfnisse und Themen der Jungen und Mädchen erkennen und auf sie reagieren zu können. Die gegenseitige Reflexion ist ebenso Teil des Aufgabenbereiches, wie die Verwaltung der Gruppe und das Treffen von Absprachen mit anderen Gruppenteams. Dabei sollen die gegebenen Rahmenbedingungen und Ressourcen optimal genutzt werden. Die Gestaltung der Bildungsräume für Jungen und Mädchen fällt ebenfalls in die Zuständigkeit dieser Teameinheit, genau wie die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit dem Müttern und Vätern der Gruppe. Auch Praktikanten gehören in die Gruppenteams. Die Gruppenerzieher sollen sie anleiten, betreuen und für die Arbeit im pädagogischen Arbeitsfeld qualifizieren.⁵⁰ Die dritte Teamform, die man in sozialpädagogischen Einrichtungen antrifft, sind Fachteams. Diese sind vor allem in integrativen oder sonderpädagogischen Institutionen anzutreffen. Fachteams sind interdisziplinäre Teams, das heißt, dass in einem Team Fachkräfte mit verschiedenen Professionen miteinander kooperieren.⁵¹

Teamstrukturen

Die Struktur eines Teams ist für den Erfolg der Zusammenarbeit bestimmend. Sie leitet sich aus den Rahmenbedingungen und der personellen Zusammensetzung eines Teams ab. Die Rahmenbedingungen entscheiden über die Form der Zusammenarbeit. Sie bestimmen die Zielvorgaben, die Wahl der Teamleitung und deren Führungsstil und die damit einhergehende Autonomie, die dem Team zugestanden werden kann. Die Teamgröße leitet sich von der Komplexität und dem Umfang der zu erfüllenden Aufgaben ab. Je nach Mitgliederanzahl des gesamten Einrichtungsteams variiert auch die Größe der Gruppen- oder Bereichsteams. Wird ein Team neu zusammengesetzt, so brauchen die Mitglieder eine gewisse Zeit, um sich zu formieren und Teamentwicklungsprozesse wirken zu lassen. Bernitzke beispielsweise schreibt, dass etwa 18 Monate für diesen Findungsprozess nötig sind.⁵² Nach diesem Zeitraum steigen die Leistung des Teams und seine Effektivität stetig an. Wie bereits beschrieben, erschwert ein häufiger Wechsel der Teammitglieder eine gute Zusammenarbeit und sollte vermieden werden. Denn Mitglieder, die neu in ein Team kommen, brauchen ebenfalls diesen Zeitraum, um

⁵⁰ vgl. Bernitzke 2009, Seite 25

⁵¹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 26

⁵² vgl. Bernitzke 2009, Seite 45 und 46

richtig im Team anzukommen und effektiv und mit vollem Leistungsvermögen arbeiten zu können. Findet ein Team die optimale Balance zwischen Autonomie und Konformität, kann die Zusammenarbeit unter idealen Voraussetzungen geschehen. Autonomie steht für das selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten der Teammitglieder, während Konformität die Anpassung eines jeden Einzelnen an gemeinsam erstellte Teamregeln meint. Trotz klarer Regeln für die Kooperation sollten die Angestellten möglichst viel Handlungsfreiheit genießen, um die Eigenverantwortung und das Bewusstsein für die Handlungen zu stärken. Eine ausgewogene Mischung zwischen beiden Seiten zu finden, ist die Aufgabe der Einrichtungsleitung. Die Teamautonomie lässt sich in drei Abstufungen einteilen:

- keine Autonomie (die Leitung steuert die Zusammenarbeit des Teams, die Mitglieder erfahren wenig Möglichkeit zur Selbststeuerung)
- semi-Autonomie (trotz eines hohen Einflusses durch die Leitung erfahren die Teammitglieder viele Möglichkeiten Arbeitsprozesse zu gestalten)
- voll-Autonomie (die Arbeitsprozesse des Teams erfahren keine Beeinflussung von außen)

Eine Studie hat gezeigt, dass Teams die vollständig autonom arbeiten die höchste Effizienz zeigen. Zu Konflikten im Team kommt es am häufigsten in semi-autonomen Teams, da sich hier die Entscheidungsbefugnisse von Leitung und Team überschneiden können und es Unklarheiten über die Zuständigkeiten geben kann.⁵³ Auch bei autonomen Teams ist eine Strukturierung nötig. Das bedeutet, dass Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse klar definiert sein müssen, damit die Arbeit professionell gelingen kann. Strukturen sollten jedoch nicht starr und unflexibel sein. Ein offenes Konzept ermöglicht eine schnelle Anpassungsfähigkeit bei veränderten Rahmenbedingungen. Teamstrukturen werden in formelle und informelle Strukturen unterteilt. Dabei sind formelle Strukturen die Handlungen der Teammitglieder zur Erfüllung des Ziels. Sie beinhalten die Regeln der Einrichtungen, an die sich alle Mitarbeiter verpflichtend zu halten haben und die Anweisungen der Vorgesetzten. Informelle Strukturen stehen für die Beeinflussung der Teammitglieder durch gruppenspezifische Prozesse, wie zum Beispiel Freundschaften innerhalb des Teams oder Ausgrenzung einzelner Kollegen. Formelle Strukturen sind dabei zum Teil abhängig von den informellen.⁵⁴

⁵³ vgl. Bernitzke 2009, nach Gebert 2004, Seite 48

⁵⁴ vgl. Bernitzke 2009, Seite 49 und 50

Der Erfolg eines Teams ist jedoch nicht nur von den Rahmenbedingungen abhängig. Die Art und Weise der Kooperation der Mitglieder ist ein wichtiger Faktor, der entscheidet, ob die Zusammenarbeit gelingt, oder nicht. Denn nur wenn alle Teammitglieder bereit sind, ihre Fertigkeiten und ihr Wissen in den Prozess der Teamarbeit einzubringen, können Synergieeffekte genutzt werden. Dazu benötigen die pädagogischen Fachkräfte wichtige Kernkompetenzen, wie Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Engagement. Teamfähigkeit beschreibt die Fertigkeit eines Menschen, sich einer Gruppe anzuschließen und soziale Kontakte aufzubauen. Für das Erreichen eines gemeinsamen Ziels ist es bedeutsam, dass jedes Mitglied eine von allen akzeptierte Position im Team findet und sich mit vollem Engagement einbringt. Persönlichkeitsmerkmale wie Kommunikationsbereitschaft, Selbstbeherrschung, Ausgeglichenheit und Loyalität sind ebenso bedeutend, wie ein zuverlässiges Arbeitsverhalten, das Einhalten von Absprachen und das Erfüllen von Vereinbarungen. Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit nur auf lange Sicht funktionieren, wenn die Teammitglieder über ein breites Repertoire an sozialen Kompetenzen verfügen. Ein toleranter, offener und fairer Umgang schafft ein Klima des Vertrauens und somit eine ideale Basis für Teamprozesse. Es ist weiterhin wichtig, Gefühle, Meinungen und Probleme anderer Menschen wahrnehmen zu können und einen angemessenen Umgang mit ihnen zu beherrschen. Außerdem sollten alle Teammitglieder über geeignete Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien verfügen und diese angemessen anwenden können. Konsensfähigkeit, Kompromissbereitschaft und Integrationsfähigkeit zählen auch zu den Eigenschaften, die ein Erzieher sein Eigen nennen sollte. Eine gewisse Lernbereitschaft, also die Fertigkeit die eigenen Handlungsmuster zu überdenken, sich selbst zu reflektieren und aus gesammelten Erfahrungen Konsequenzen für das persönliche und pädagogische Tun zu ziehen, ist die Voraussetzung für die Gestaltung offener Dialoge zwischen den Teammitgliedern über individuelle Zielvorstellungen. Denn nur wenn die Bereitschaft zum Austausch und zu möglichen Veränderungen gegeben ist, gibt es im Team einen Lernprozess. Dieser ist der Grundstein für eine kontinuierliche und andauernde Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung, für das Aufgreifen neuer Impulse und Ideen. Das Engagement zeigt sich in der Identifikation eines jeden Mitgliedes mit und in der Begeisterung für das Team. Freude bei der Arbeit führt zu einer höheren Motivation und somit einer

gesteigerten Leistungsbereitschaft. Ein gutes Teammitglied vereint folgende Eigenschaften in sich:

- es akzeptiert den Konsens des Teams und kennt die Ziele und Leistungsmaßstäbe,
- Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit zeichnen ein gutes Teammitglied aus,
- es bringt sich engagiert zur Erfüllung neuer Aufgaben ein und trägt mit Ideen, Erfahrungen und Informationen zum Teamprozess bei,
- ein gutes Teammitglied trägt zur Entwicklung der Arbeitsziele bei und versucht, mit Engagement diese zu erreichen,
- es hört seinen Teamkollegen aufmerksam zu, entwickelt eigene Ansichten und beteiligt sich aktiv an Diskussionen,
- ebenso wie das Bemühen die Teamleitung- und Mitglieder in ihrem Tun zu unterstützen.⁵⁵

Ein weiteres Kriterium für das Gelingen von Teamarbeit ist die Zusammensetzung des Teams. Wie bereits beschrieben zeigen heterogene Teams, in Bezug auf Alter, Geschlecht, Motivation, Fachwissen und Ausbildung, vor allem bei der Bewältigung von Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben eine höhere Leistungsfähigkeit als homogene Gruppen. Doch im Vergleich dazu weisen homogen zusammengesetzte Gruppen in der Regel einen stärkeren Zusammenhalt und bessere Kommunikationsstrukturen auf.⁵⁶ „Heterogenität ist unabdingbar, um im Team komplexe Aufgaben zu bewältigen, und Homogenität ist der Kitt, der das Team zusammenhält.“⁵⁷

In einem Team gibt es verschiedene Rollen, die von den Mitgliedern eingenommen werden. Teamrollen beschreiben bestimmte Verhaltensmuster, Funktionen oder Aufgabenstellungen der Angehörigen einer Gruppe, die das Miteinander in Bezug auf das Erreichen des Arbeitsziels bestimmen. Je nach der Position, die eine Fachkraft in der Kindertagesstätte einnimmt, werden unterschiedliche Erwartungen an die Person gestellt. Teamrollen werden im Verlauf des Entwicklungsprozesses von Gruppendynamiken herausgebildet.⁵⁸

⁵⁵ vgl. Bernitzke 2009, Seite 51 bis 53

⁵⁶ vgl. Bernitzke 2009, Seite 53 und 54

⁵⁷ Bernitzke 2009, Seite 54

⁵⁸ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 366

Das Rollenmodell nach Belbin (1996) unterscheidet zwischen neun verschiedenen Rollen. Mit Hilfe dieses Modells wollte er herausfinden, welche rollenspezifische Zusammensetzung einer Gruppe, die idealen Voraussetzungen für die Arbeit im Team bietet. Dazu hat Belbin in einer umfangreichen und langfristigen Studie Plan- und Managementspiele systematisch ausgewertet. Dabei fand er heraus, dass die Wahrnehmung von Rollen eng mit der Persönlichkeit eines Teammitglieds und mit seiner individuellen Entwicklung verknüpft ist.⁵⁹ Die neun Rollen nach Belbin lassen sich in drei Kategorien einordnen: bezogen auf die Handlungen, aus sozialer und intellektueller Sicht.

Handlungsbezogene Teamrollen:

- Umsetzer: Der Umsetzer ist für die Realisierung der Konzepte und Pläne in der Praxis verantwortlich. Sein Zuständigkeitsbereich ist die Organisation des Arbeitsalltages. Um dies bewältigen zu können, besitzt er ein großes Pflichtbewusstsein, ist verlässlich, diszipliniert und praktisch veranlagt.
- Macher: Der Macher ist die treibende Kraft im Team. Er setzt Ziele und Schwerpunkte und ist stets versucht, Ergebnisse zu schaffen. Seine Eigenschaften sind eine hohe Leistungsmotivation, Durchsetzungskraft und Dynamik.
- Perfektionist: Der Perfektionist zeichnet sich durch ein sehr genaues und präzises Vorgehen in der pädagogischen Arbeit aus. Er überprüft Einzelheiten und kontrolliert die Qualität der Arbeits- und Teamprozesse und ist, durch Gewissenhaftigkeit, Disziplin und Beharrlichkeit, bemüht, Fehler zu vermeiden.⁶⁰

Intellektuelle Teamrollen:

- Evaluator: Dem Evaluator kommt die Aufgabe zu, die Entwicklungsprozesse im Team kritisch auf ihre Verwirklichungsmöglichkeiten zu überprüfen. Er zeichnet sich durch Scharfsinnigkeit, Objektivität und Besonnenheit aus.
- Erfinder: Der Erfinder sieht neue Ideen, Wege und Probleme als Herausforderung an. Das Entwickeln alternativer Strategien ist seine Stärke. Er gibt dem Team durch seine kreative Art neue Impulse und lenkt festgefahrene Situationen in andere Perspektiven.

⁵⁹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 54

⁶⁰ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 367/ Bernitzke 2009, Seite 55 und 56

- **Spezialist:** Das fachspezifische Wissen des Spezialisten ermöglicht ihm, Aufgaben zu bewältigen, die die anderen Mitarbeiter des Teams nicht bearbeiten können. Er ist fachkundig, zielstrebig und engagiert.⁶¹

Soziale Teamrollen:

- **Teamarbeiter:** Der Teamarbeiter fördert die Kommunikations- und Kooperationsprozesse in der Einrichtung. Er ist daran interessiert, das Wir-Gefühl zu stärken und die Teammitglieder zu unterstützen. Er übernimmt gerne Verantwortung und ist aufmerksam und wertschätzend im Umgang mit seinen Kollegen.
- **Wegbereiter:** Der Wegbereiter sucht stets nach Möglichkeiten für die Weiterentwicklung des Teams und bringt neue Ideen in die Einrichtung. Zu seinen Stärken zählen unter anderem kommunikative Kompetenzen, Enthusiasmus und die Offenheit für Herausforderungen.
- **Koordinator:** Der Koordinator kennt die Stärken und Schwächen seines Teams und gibt darauf Acht, dass alle Ressourcen der Einrichtung ausgeschöpft werden. Er hat die Zielerfüllung des Arbeitsauftrages im Blick, fasst den Stand der Arbeit zusammen und verteilt die Aufgaben unter den Teammitgliedern.⁶²

Für die Gestaltung der Teamarbeit ist es optimal, wenn alle neun Rollen bekleidet sind. In der Regel lassen sie sich nicht eindeutig und in manchen Fällen gar nicht auf die Mitglieder eines Teams übertragen. Genauso kann es vorkommen, dass eine pädagogische Fachkraft mehrere Rollen in sich vereint. Und doch lässt sich in der Tendenz erkennen, dass diese neun Teamrollen in der Praxis zu finden sind. Dabei ist es wichtig, zu beachten, dass die Rollenverteilung nicht starr und unflexibel ist. Ein Team sollte sich stets seine Anpassungsfähigkeit bewahren.⁶³

Nachdem die Bedeutung der einzelnen Mitglieder für das Team beschrieben wurde, wird nun im Folgenden auf die Leitung einer Einrichtung eingegangen. Ihr kommt eine besonders große Relevanz für Teamprozesse zu. Im ersten Kapitel dieser Arbeit wurden bereits die Aufgaben einer Führungskraft beschrieben, wie sie im nationalen Kriterienkatalog zu finden sind. An dieser Stelle soll die Bedeutung der Leitung einer Einrichtung speziell auf die Funktionalität der Teamarbeit bezogen werden.

⁶¹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 367/ Bernitzke 2009, Seite 55 und 56

⁶² vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 367 und 368/ Bernitzke 2009, Seite 55 und 56

⁶³ vgl. Bernitzke 2009, Seite 55 und 56

2.3.1 Die Leitung einer Einrichtung

Teams in sozialpädagogischen Einrichtungen übernehmen viele Führungsaufgaben und verfügen häufig über Entscheidungsbefugnisse. Trotzdem ist die Leitung, gerade in großen Teams, wie sie in den meisten Kindertagestätten anzutreffen sind, unerlässlich, um die Qualität des Arbeitsprozesses zu sichern und zu fördern. Dabei bilden Teamarbeit und Leitung keinen Widerspruch. Ganz im Gegenteil, sie bedingen einander. Das arbeitsteilige Vorgehen der Zusammenarbeit verschiedener Fachkräfte bedarf einer genauen Koordination und Steuerung, um selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen zu können. Die Einrichtungsleitung hingegen benötigt ein leistungsstarkes Team, mit dem der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrag erfüllt werden kann.⁶⁴

Für den Leiter einer Institution der frühen Kindheit ergeben sich drei wesentliche Aufgabenbereiche, die es zu unterscheiden gilt. Der erste Bereich betrifft das Lebensfeld der Jungen und Mädchen. Da die Leitung die Verantwortung für die gesamte Kindertagesstätte trägt, ist es ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die gesetzlichen Aufträge in Bezug auf die Trias erfüllt werden. Dazu muss sie die Rahmenbedingungen schaffen, das pädagogische Fachpersonal der Einrichtung bei der Zielorientierung begleiten und fördern und somit die Arbeitsabläufe sichern. Die verschiedenen Ziele der Institution werden dabei in einer Konzeption festgehalten. In den zweiten Sektor fällt die betriebswirtschaftliche Organisation. Die Kommunikation zwischen Kindertagesstätte und Träger ist die Aufgabe der Leitung. Ebenso bekleidet sie die Funktion, finanzielle Mittel sinnvoll zu verteilen, die Einrichtung in der Öffentlichkeit zu repräsentieren und die büroorganisatorische Verwaltung zu übernehmen. Der letzte, und für diese Arbeit bedeutsamste, Teil ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes für die pädagogischen Fachkräfte. Die Führung einer sozialpädagogischen Institution ist dafür verantwortlich, die Mitarbeiter des Teams zu betreuen. Dazu gehört, dass sie die Möglichkeit für die Förderung der Kompetenzen der Teammitglieder schafft, zum Beispiel durch Aus-, Fort- und Weiterbildungen. Arbeitsaufträge werden durch die Leitungskraft delegiert. Die Eigenverantwortlichkeit für die Ausführung der Aufgaben bleibt beim Team, der Leiter überprüft die Qualität der Prozesse und Ergebnisse und definiert die Breite der Handlungsspielräume. Im Aufgabenfeld der Leitung liegt ebenfalls das Gestalten und

⁶⁴ vgl. Bernitzke 2009, Seite 56 und 57/ Merz o.J.c, Seite 45 und 46

Fördern einer geeigneten Gesprächskultur und eines motivierenden Arbeitsklimas. Sie hat die Funktion, Einstellungs-, Entwicklungs- und Krisengespräche mit den Teammitgliedern zu führen und Methoden der Teamarbeit anzuwenden.⁶⁵

Diesem breiten Aufgabenspektrum ist zu entnehmen, dass die Anforderungen an eine Führungsperson sehr hoch sind. Damit die Leitung diese bewältigen kann, muss sie auf zahlreiche Kompetenzen zurückgreifen können. Für die optimale Begleitung von Teamprozessen sind folgende Kernkompetenzen notwendig:

- Förderung der Teambildung, –entwicklung und –orientierung,
- Beherrschen von Konfliktlösestrategien und kommunikativen Fähigkeiten,
- Kritikfähigkeit,
- Initiierung von Entwicklungsprozessen,
- Empathie und
- Kennen von Stärken und Schwächen der Mitarbeiter.⁶⁶

Durch diese vielfältigen Aufgabenbereiche können der Einrichtungsleitung, als Zusammenfassung für diese, verschiedene Rollen zugeschrieben werden. Zum einen ist die Leitung ein Berater, welcher die Beziehungen zwischen den verschiedenen Teammitgliedern fördert und sie bei aufkommenden Problemen unterstützt. In der Rolle des Konfliktmanagers geht sie mit Differenzen und Auseinandersetzungen offen um und versucht diese direkt, mit allen Beteiligten zu lösen. Als Moderator stellt die Leitung Ergebnisse der Teamarbeit dar und fördert Kommunikationsprozesse innerhalb der Einrichtung. Des Weiteren bekleidet die Führungsperson die Position des Organisors. In dieser Rolle ist sie dafür verantwortlich, Teamziele gemeinsam mit den Mitarbeitern zu vereinbaren und die Arbeitsprozesse zu organisieren. Zudem ist sie der Repräsentant, welcher die Ergebnisse der Zusammenarbeit für die Öffentlichkeit transparent macht. Als Trainer ist die Leitung stets bemüht, die Teamarbeit zu verbessern und geeignete Maßnahmen zur Teamentwicklung zu ergreifen. Schließlich bekleidet sie die Rolle des Verhandlungsführers. In dieser ist die Führungsperson versucht, die Rahmenbedingungen der Arbeit zu optimieren und dem Träger gegenüber für die Interessen des Teams einzutreten.⁶⁷

⁶⁵ vgl. Bernitzke 2009, nach Bay 2002, Seite 57 und 58/ Merz o.J.a, Seite 12/ Möller; Schlenther-Möller 2007, Seite 92, 111, 177 und 192

⁶⁶ vgl. Merz o.J.a, Seite 18/ Möller; Schlenther-Möller 2007, Seite 14

⁶⁷ vgl. Bernitzke 2009, Seite 63

Um diese benannten Aufgaben umzusetzen, gibt es zwei verschiedene Führungsstile, denen eine Leitung folgen kann, den autokratischen und den demokratischen Stil. Führt der Leiter eine Kindertagesstätte unter einem autokratischen Stil, trifft er die Entscheidungen vorwiegend alleine, ohne die Teammitglieder mit einzubeziehen. Diese bekommen die Richtlinien vorgegeben und haben danach zu handeln. In einer Einrichtung mit diesem Führungsstil gibt es eine feste Hierarchie, in der die Angestellten klar unter der Leitung stehen. Durch diese Abgrenzung entsteht häufig eine Distanz zwischen Team und Führungsperson. So ist schnell erkennbar, dass sich der autokratische Führungsstil nicht für die Gestaltung einer gelungenen Teamarbeit eignet. Der demokratische Stil hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass der Leiter zwar das Team in seinen Aufgaben lenkt, es jedoch auch in seinem Tun bestärkt. Durch diesen Zusammenhalt entsteht ein Klima der Kooperation, in dem sich das Team eigenverantwortlich steuert und selbst organisiert. Partizipation der Angestellten ist unter dem demokratischen Führungsstil ein wichtiges Merkmal. Alle werden an Entscheidungen beteiligt und haben ein gewisses Mitspracherecht. Der Vorteil dieser Art der Entscheidungsfindung ist, dass verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Ressourcen genutzt und somit die Stärken eines Teams ausgespielt werden.⁶⁸

2.4 Methoden der Zusammenarbeit

Kenntnisse über den Begriff des Teams und die Formen und Strukturen der Teamarbeit genügen noch nicht, um auch wirklich zusammenarbeiten zu können. Auch wenn persönliche und fachliche Kompetenzen vorhanden sind, bedarf es noch des Wissens über die Werkzeuge der Teamarbeit. Es gibt viele Vorgehensweisen, um Arbeitsaufträge effektiv und leistungsstark im Team zu erfüllen. Einige Methoden der Zusammenarbeit werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

Die Teamsitzung

Eine der am häufigsten genutzten Methoden der Teamarbeit ist die Teamsitzung. Sie ist das zentrale Werkzeug für die Planung und Organisation der pädagogischen Zusammenarbeit und die Basis für die Funktionalität einer Einrichtung. Daher werden Teamsitzungen regelmäßig durchgeführt. Damit diese Methode der

⁶⁸ vgl. Bernitzke 2009, Seite 58/ Kriz; Nöbauer 2002, Seite 55

Teamarbeit gelingen kann, bedarf es im Vorherein der genauen Planung einer solchen Sitzung. Angaben zu Termin, Dauer und Inhalt müssen verbindlich für alle Angestellten transparent gemacht werden. Denn um die Arbeitsprozesse der Kindertagesstätte koordinieren zu können, ist es bedeutsam, allen Kollegen die Teilnahme an der Sitzung zu ermöglichen. Stehen Datum und Uhrzeit langfristig fest und werden sie früh genug bekannt gegeben, so hat jedes Teammitglied die Möglichkeit sich darauf vorzubereiten. Die Planung im Vorfeld beinhaltet weiterhin die Themen und Schwerpunkte der Teamsitzung welche besprochen werden sollen. Dazu ist es wichtig, für die Themen relevante Informationen und gegebenenfalls geeignetes Material zusammenzustellen. Außerdem sollte die Organisation des Ablaufes in Form einer Tagesordnung festgehalten werden. Es ist sinnvoll, diese Aufgaben im Vorfeld auf die Mitglieder des Teams zu verteilen und Verantwortungsbereiche festzulegen. Die Teamsitzung selbst sollte offen gestaltet werden. Das heißt, dass jedes Mitglied die Möglichkeit haben sollte, zu Wort zu kommen und seine Meinung kund zu tun. Die Grundlage für ein solches Klima ist ein vertraulicher Rahmen, der geschaffen werden muss. Die Besprechung benötigt eine klare Struktur. Um diese zu gewährleisten, gibt es in der Regel einen Leiter, der durch die Sitzung führt. Die Position des Sitzungsleiters wird nicht automatisch von der Einrichtungsleitung übernommen. Diese Verantwortlichkeit kann auch auf eine pädagogische Fachkraft übertragen werden. Zu Beginn einer Teamsitzung wird die Tagesordnung vorgestellt und ein Protokollant bestimmt. Das Protokoll enthält alle wichtigen Themen der Teamsitzung, die Ergebnisse, Ziele und Aufgaben, die während der Besprechung formuliert werden. Entscheidungen, die das Team gemeinsam während einer Sitzung fällt, gelten verbindlich für alle Mitarbeiter der Kindertagesstätte. Am Ende einer Teamsitzung werden Themen für das nächste Treffen festgehalten und die Besprechung reflektiert.⁶⁹ Je nach dem Ziel, das eine solche Sitzung verfolgt, kann man zwischen folgenden Besprechungsformen unterscheiden:

- Beratung: Im Zentrum der Beratung stehen im Normalfall Besprechungen mit dem Ziel einer Problemlösung. So können beispielsweise Konflikte im Team oder Schwierigkeiten in der pädagogischen Arbeit zu einer Teamsitzung mit beratendem Hintergrund führen.

⁶⁹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 368 bis 370/ Bernitzke 2009, Seite 93 und 94

- **Entscheidungsbesprechung:** Gibt es in einer Situation verschiedene Handlungsmöglichkeiten, sollte im Team entschieden werden, welche Richtlinien verfolgt werden. Damit alle Mitglieder die Entscheidung mittragen können, ist die Anwesenheit eines jeden Teammitglieds bei der Besprechung zu gewährleisten.
- **Informationsbesprechung:** In dieser Form der Teamsitzung werden Informationen im Team ausgetauscht. Das bietet die Grundlage für eine professionelle Arbeit, da so alle Kollegen das gleiche Wissen über Prozesse und Geschehnisse in der Einrichtung haben und somit eine gemeinsame Basis für die tägliche Arbeit besitzen.
- **Maßnahmensitzung:** Unter der Teilnahme aller Teammitglieder werden in einer Maßnahmensitzung Regeln und Normen gemeinsam erarbeitet, Handlungsweisen festgelegt und Richtlinien für die Zielerreichung getroffen.
- **Schlichtungssitzung:** Herrschen im Team verschiedene Meinungen oder Interessen, wird in einer Schlichtungssitzung nach einem gemeinsamen Konsens gesucht.⁷⁰

Der Workshop

In der Regel freiwillige Treffen der Teammitglieder, zur Bearbeitung oder Lösung eines Sachverhaltes, einer Zielvereinbarung, der Teamentwicklung, der Arbeitsplanung oder einer Problemstellung, unter einer klaren Zielvorgabe, wird Workshop genannt. Diese Methode der Teamarbeit zeichnet sich durch drei wesentliche Merkmale aus. Zum einen übernimmt ein Moderator die Führung durch den Workshop. Er leitet die Teilnehmer durch das Treffen und strukturiert den Ablauf. Dabei gibt es jedoch als zweites Merkmal, anders als bei der Teamsitzung, keine zeitliche Vorgabe. Das dritte Merkmal, die aktive Teilnahme aller Beteiligten am Geschehen, sorgt dafür, dass diverse Ideen zusammengetragen und Lösungsansätze aus vielen Perspektiven betrachtet werden. Durch diese Merkmale bietet der Workshop eine differenzierte und tiefere Auseinandersetzung mit einem spezifischen Thema. Denn die Teammitglieder befassen sich auf diese Weise intensiv und ohne Zeitdruck mit der Problemstellung und erarbeiten gemeinsam Lösungsstrategien. Das fördert die Motivation und zudem das Wir-Gefühl des Teams. Die Anzahl der Personen, die an einem Workshop teilnehmen können, hängt

⁷⁰ vgl. Bernitzke 2009, Seite 93

von der jeweiligen Zielvorgabe ab. Die Literatur gibt jedoch eine Anzahl zwischen sechs und zehn Beteiligten als optimale Gruppengröße an. Mit dieser Stärke kann die Gruppe eines Workshops die verschiedenen Kompetenzen der einzelnen Fachkräfte nutzen, ohne dass Untergruppen gebildet werden. Dies geschieht oft sehr schnell, wenn die Teams zu groß sind und hat einen negativen Einfluss auf die Teamdynamik.⁷¹

Die Kreativitätstechniken

Ist ein Team bemüht, neue Ideen für die pädagogische Arbeit zu entwickeln, können die folgenden Kreativitätstechniken dabei von großem Nutzen sein.

- **Brainstorming:** Beim Brainstorming werden, zu einer spezifischen Themenstellung, Ideen festgehalten. Dies geschieht erst durch eine mündliche Verständigung der Teammitglieder und anschließend durch eine Verschriftlichung der Gedanken. Um die Kreativität bei dieser Methode nicht einzuschränken, gibt es keine genauen Regeln und Handlungsvorschriften. Während dieses Prozesses sammeln die Beteiligten in etwa zehn bis dreißig Minuten alle Ideen, die ihnen zu der Themenstellung einfallen. Dabei werden die Vorschläge noch nicht bewertet, damit auch hier die Kreativität nicht eingeschränkt wird und damit alle Gedanken der Teammitglieder frei geäußert werden können, ohne die Angst ein Kollege könnte die Idee abwertend betrachten. Erst wenn alle Ideen zusammengetragen wurden, werden diese systematisch geordnet und auf ihre Funktionalität überprüft.⁷²
- **Brainwriting:** Das Brainwriting lehnt sich in der Vorgehensweise stark an das Brainstorming an. Der Unterschied dieser beiden Methoden liegt darin, dass im Brainwriting die Ideen und Gedanken unmittelbar von jedem Anwesenden schriftlich verfasst werden. Auf diese Weise kann auch zurückhaltenden Teammitgliedern die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung gegeben werden, die mit der offenen und direkten Art des Brainstormings nicht angesprochen werden. Erst wenn alle Beteiligten ihre Vorschläge notiert haben, werden diese zusammengetragen und für alle gut sichtbar veranschaulicht.⁷³
- **Mind-Mapping:** Beim Mind-Mapping wird ein Schlüsselbegriff, der die Thematik oder Problemstellung repräsentiert, notiert. Assoziationen und

⁷¹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 103 bis 107

⁷² vgl. Bernitzke 2009, Seite 127 bis 130

⁷³ vgl. Bernitzke 2009, Seite 131

Verknüpfungen zu diesem Begriff werden anschließend rundherum systematisch vermerkt. Durch eine weitere Differenzierung entsteht ein geordnetes System, mit Stichworten und Ideen. Durch diese, optisch gut erfassbare und systematisch strukturierte, Übersicht können Zusammenhänge im Sachverhalt schnell erfasst werden. Der Ablauf des Mind-Mappings teilt sich in drei Arbeitsschritte. Zuerst wird ein zentraler Schlüsselbegriff gewählt und in die Mitte eines Blattes geschrieben. Nun werden wichtige Aspekte zu diesem Thema hinzugefügt. Diese gehen in Form von Hauptästen vom Zentrum ab. Im dritten Schritt werden anschließend zu diesen entwickelten Hauptthemen untergeordnete Begriffe, Ideen und Beispiele notiert.⁷⁴

- Zukunftswerkstatt: Institutionen der frühen Kindheit haben den Auftrag zu erfüllen, die Jungen und Mädchen auf die Zukunft vorzubereiten. Um dies erreichen zu können, ist es bedeutsam, dass elementarpädagogische Einrichtungen auf die kommenden Entwicklungen in Politik und Gesellschaft vorbereitet sind, so gut es geht. Natürlich ist es schwer, sich auf kommende Anforderungen vorzubereiten, doch für die zukunftsorientierte Planung ist die Zukunftswerkstatt eine geeignete Form der Teamarbeit. In einer solchen Werkstatt ist das Team versucht, künftige Anforderungen an die pädagogische Arbeit zu erörtern, die Rahmenbedingungen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und neue Ideen und Strategien für eine gelungene Erfüllung des Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages zu entwickeln.⁷⁵

Der Qualitätszirkel

Der Qualitätszirkel beschreibt eine Methode der Teamarbeit in der Problemstellungen oder Themengebiete aus dem Arbeitsalltag in regelmäßigen Zeitintervallen erörtert und bearbeitet werden. Dies geschieht im Normalfall in einer kleineren Gruppe von Mitarbeitern.⁷⁶ Für diese Art der Teamarbeit gibt es einige Regeln, die allgemein gültig sind, jedoch von Kindertagesstätte zu Kindertagesstätte individuell den Bedürfnissen und Zielen der Arbeit angepasst werden. Die Teilnehmerzahl liegt im Durchschnitt zwischen fünf und zehn Mitgliedern, welche sich in regelmäßigen Abständen, auf freiwilliger Basis, treffen. In Eigenverantwortlichkeit der Teammitglieder werden Themen ausgewählt und

⁷⁴ vgl. Bernitzke 2009, Seite 135 bis 138

⁷⁵ vgl. Bernitzke 2009, Seite 138

⁷⁶ vgl. Antoni 2000, Seite 24

gemeinsam bearbeitet. Dabei übernimmt einer der Teilnehmer die Moderation des Treffens. Dieser muss Fertigkeiten und Grundkenntnisse auf dem Gebiet der Gesprächsführung und Anleitung besitzen. Themen eines Qualitätszirkels können sich von der Qualität der pädagogischen Arbeit und den Arbeitsabläufen, über die Optimierung der Prozesse in der Teamarbeit, bis hin zur Sicherheit der Einrichtung belaufen. Die erzielten Ergebnisse werden protokollarisch festgehalten und dem gesamten Einrichtungsteam vorgestellt. Der Qualitätszirkel sollte der Arbeitszeit angerechnet werden.⁷⁷ Selbst innerhalb einer Institution können verschiedene Qualitätszirkel unterschiedliche Charakteristiken, wie die Anzahl der Mitglieder oder die Regelmäßigkeit der Treffen, aufweisen. Jedoch bleiben die Freiwilligkeit und die selbstständige Themenwahl als festes Merkmal bestehen, da sonst nicht die Rede von einem Qualitätszirkel, sondern von einer Projektgruppe ist. Die Ergebnisse eines Qualitätszirkels haben im Normalfall keine Veränderungen der Arbeitsstrukturen zur Folge, da die Beteiligten nur selten eine Entscheidungs- oder Weisungsberechtigung tragen. So sind die Resultate dieser Methode als Basis für Veränderungen anzusehen, da sie als Verbesserungsvorschläge dienen, auf dessen Grundlage weitere Teamgespräche stattfinden können.⁷⁸

Die Projektgruppe

Wie bereits angedeutet, besteht eine Projektgruppe aus Teammitgliedern, die sich über eine zeitlich befristete Dauer, einer, von der Einrichtungsleitung oder dem Träger, vorgegebenen Problemstellung widmen. Die Teilnehmer kommen häufig aus verschiedenen Arbeitsbereichen, in der Kindertagesstätte zum Beispiel aus Krippe, Kindergarten und Hort. Sie werden nach ihrem fachlichen Wissen und persönlichen Kompetenzen ausgewählt, abgestimmt auf die zu bewältigende Aufgabe. Die weiteren Merkmale einer Projektgruppe stimmen mit denen des Qualitätszirkels überein.

Die Fallbesprechung

In einer Fallbesprechung wird eine konkrete Situation, wie zum Beispiel das Verhalten einer pädagogischen Fachkraft gegenüber Eltern oder eine Erzieher-Kind-Situation, beschrieben und von allen Teammitgliedern besprochen. Durch die gemeinsame Reflexion werden Tätigkeiten und Verhaltensmuster, die bereits zu

⁷⁷ vgl. Antoni 2000, nach Bungard; Antoni 1993, Seite 28

⁷⁸ vgl. Antoni 2000, Seite 29 und 30

Routine geworden sind, neu hinterfragt und von einer anderen Perspektive aus betrachtet. So entsteht für jede Fachkraft die Möglichkeit, eigene Arbeitsweisen zu verändern und die Leistungsfähigkeit und Qualität des Teams zu steigern.⁷⁹

3. Kapitel: Wie ein starkes Team entstehen kann

Selbst wenn die Grundlagen der Teamarbeit, also Aufgaben, Strukturen und Methoden, bekannt sind, bedeutet dies nicht, dass eine Gruppe in der Lage ist, effektiv im Team zusammenzuarbeiten. Der Prozess der Teamfindung ist ein langwieriger und häufig schwieriger. Im folgenden Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit wird beschrieben, wie ein starkes Team entstehen kann. Dazu gehören die Schritte der Teamentwicklung, genauso wie geeignete Kommunikationsstrukturen und das gemeinsame Überstehen von Konflikten.

3.1 Teamentwicklung

Bevor ein Team sein Potential effektiv ausschöpfen kann, muss es sich finden und zusammenwachsen, Konflikte überstehen und Beziehungsstrukturen entwickeln.⁸⁰ Dies ist ein ständig anhaltender Prozess, denn auch wenn eine Einheit entstanden ist, gibt es stets neue Aufgaben, die es gemeinsam zu bearbeiten gilt.⁸¹ Demnach gibt es zwei Arten der Teamentwicklung, die man unterscheiden muss. Zum einen werden Arbeitsgruppen betrachtet, deren Zusammenarbeit noch nicht optimal gelingt. Sie benötigen häufig Entwicklungshilfen in Bezug auf das Überwinden von einrichtungsinternen Hindernissen und müssen in Teamfindungsprozessen unterstützt werden. Auf der anderen Seite stehen Gruppen, die bereits über einen längeren Zeitraum erfolgreich miteinander arbeiten. Hier sind bereits leistungsstarke Teams entstanden. Teamentwicklung wird an dieser Stelle in Bezugnahme auf neue, anstehende Aufgaben gesehen. Das bedeutet also, dass nicht gewartet wird, bis Probleme mit der Bewältigung neuer Zielsetzungen auftreten. Teamentwicklung in diesem Sinne verfolgt eine präventive Vorbereitung der Mitarbeiter einer Einrichtung auf mögliche Konflikte und kommende Anforderungen. Solch schwierige Situationen können beispielsweise die Verabschiedung eines Teammitglieds oder die

⁷⁹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 373

⁸⁰ vgl. Bernitzke 2009, Seite 66

⁸¹ vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2002, Seite 20

Einarbeitung einer neuer pädagogischen Fachkraft darstellen.⁸² Denn Rollenverteilungen und Machtgefüge müssen bei einem Personalwechsel neu ausbalanciert und verteilt werden.⁸³

Der Begriff Teamentwicklung beschreibt demnach eine Verbesserung und Optimierung der Kooperation von Mitarbeitern einer Einrichtung, einhergehend mit einer konsequenten Bearbeitung von Aspekten, die die Effektivität und Weiterentwicklung eines Teams beeinträchtigen.⁸⁴ Soziale und fachliche Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder werden verbessert und damit eine Leistungssteigerung der Einrichtung erzielt.⁸⁵ So gibt es eine persönliche Ebene der Teamentwicklung und eine Dimension bezogen auf die gruppendynamischen Prozesse.⁸⁶ Eine Teamentwicklung kann sowohl durch Mitglieder der betroffenen Einrichtung durchgeführt werden, zum Beispiel durch die Kita-Leitung, als auch durch externe Fachkräfte. Die zweite Variante ist, vor allem in Konfliktsituationen, vorzuziehen, da eine, nicht in den Konflikt involvierte, Person neutral und unvoreingenommen an die Bearbeitung des Problems gehen kann.⁸⁷ Um den Prozess, der Verbesserung von Kooperation der Teammitglieder, funktionieren lassen zu können, sind einige Grundwerte von großer Bedeutung. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter einer Institution kontinuierlich an der Teamentwicklung mitwirken und ihre Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen nutzen, um einen Teil zur Zielerreichung beitragen zu können. Beachtenswert ist dabei, dass alle Betriebsangehörigen gleichwertig sind und dass alle für das Gelingen bedeutend sind. Es kann auf niemanden im Team verzichtet werden.⁸⁸

Um den aktuellen Stand eines Teams in seinem Entwicklungsprozess bestimmen zu können, gibt es das Vier-Phasen-Modell nach Francis und Young (1996):

1. Orientierungsphase

Gruppen, die sich in dieser ersten Phase befinden, sind am Anfang der Teamfindung. Die Mitglieder suchen sich ihren Platz im Kollegium und bauen untereinander beginnende Beziehungen auf. Im Laufe der Zeit wird der gegenseitige Austausch

⁸² vgl. Bender 2002, Seite 129 und 131

⁸³ vgl. Bernitzke 2009, Seite 67

⁸⁴ vgl. Francis; Young 1996, Seite 33

⁸⁵ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 379

⁸⁶ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 380/ Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2002, Seite 22

⁸⁷ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 379

⁸⁸ vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2002, Seite 20

intensiver und der Kontakt enger. Bis alle ihre Stellung Team gefunden haben, verweilt der Prozess auf der Orientierungsstufe.⁸⁹

2. Differenzierungsphase

In dieser Phase fühlen sich die Gruppenmitglieder bereits sicherer, denn sie können einander und die auf sie zukommenden Aufgaben realistisch einschätzen.⁹⁰ Dementsprechend ist der Gruppenzusammenhalt (lateinisch: Kohäsion) an dieser Stelle der Teamentwicklung schon gewachsen. Die Kohäsion wird durch Werte, Normen und Regeln der Gruppe beeinflusst, genau wie durch die Motivation eines jeden Teammitglieds, ein bestimmtes Arbeitsziel zu verwirklichen.⁹¹ Auf der anderen Seite stehen in dieser Phase auch die Erprobung von Machtverhältnissen und das Ausbalancieren der Rollenverteilung im Team, was unter Umständen Konkurrenzdenken und Rivalitäten zur Folge haben kann. So entstehen häufig Kommunikationsprobleme und damit einhergehend Konflikte. Verfasste Regeln und Vereinbarungen müssen auf ihre Aktualität und Funktionalität überprüft und gegebenenfalls umformuliert und bearbeitet werden.⁹²

3. Organisationsphase

Befindet sich ein Team auf der dritten Entwicklungsstufe, der sogenannten Organisationsphase, so wurden die Macht- und Hierarchieverhältnisse für alle zufriedenstellend geklärt. An dieser Stelle sind die Teammitglieder motiviert, miteinander zusammenzuarbeiten und auf diese Weise die gestellten Anforderungen gemeinsam effektiv zu bewerkstelligen. Vergangene Konflikte wurden bereinigt und haben so zu einer Weiterentwicklung des Teamgeistes beigetragen. Neu entstehende Differenzen werden nun offener und direkter, auf sachlicher und fachlicher Ebene bearbeitet. Dadurch entsteht ein Arbeitsklima, das motivierend wirkt und somit das Zusammenwachsen der Gruppe weiter fördert. Die gemeinsamen Ziele werden weiter gefestigt.⁹³

⁸⁹ vgl. Francis; Young 1996, Seite 21 und 22/ Merz o.J.c, Seite 21

⁹⁰ vgl. Merz o.J.c, Seite 23

⁹¹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 74

⁹² vgl. Francis; Young 1996, Seite 22 und 23/ Merz o.J.c, Seite 23

⁹³ vgl. Francis; Young 1996, Seite 23/ Merz o.J.c, Seite 24

4. Integrationsphase

Durch den kontinuierlich gesteigerten Zusammenhalt des Teams entsteht ein Wir-Gefühl. Merkmale dieser gesteigerten Form der Kohäsion sind ein wertschätzender Umgang miteinander, der von Akzeptanz und Respekt geprägt ist, ein Verantwortungsbewusstsein für die Leistung des Teams und für die Zielerreichung bei allen, gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung, sowie ein Klima des Vertrauens und ein wohlwollender Umgang mit Fehlern.⁹⁴ Die Rollen sind in dieser vierten Phase verteilt, Kompetenzen und Fertigkeiten jedes Teammitglieds wurden anerkannt und akzeptiert. Die Beteiligten identifizieren sich mit den Aufgaben der Einrichtung und stehen vollkommen dahinter. Konflikte und Auseinandersetzungen können an dieser Stelle eigenständig bearbeitet werden.⁹⁵

Befindet sich ein Team in der Integrationsphase, so hat sich eine Teamidentität entwickelt. Eine solche Gruppe ist sehr leistungsstark, weiß, Synergieeffekte zu nutzen und identifiziert sich durch jedes einzelne Mitglied. Das Team bildet nun eine homogene Gruppe, es hat sich im Arbeitsalltag eine Einheit gebildet.⁹⁶

Zusammenfassend für die Teamentwicklung lassen sich fünf Merkmale nennen, die ein gutes Team kennzeichnen:

- es hat sich eine professionelle und harmonische Arbeitsgemeinschaft entwickelt, die konstruktiv mit auftretenden Konflikten umgeht,
- ein gemeinsames Ziel ist vorhanden, das alle Teamangehörigen miteinander verbindet,
- um dieses Ziel zu erreichen, ist jedes Mitglied motiviert und bereit seine Kompetenzen und vollen Einsatz in die Erreichung zu stecken,
- Vertrauen und Zusammenhalt kennzeichnen die Beziehung zwischen den einzelnen Teammitgliedern und
- es herrscht keine Angst vor Fehlern, die Mitglieder gehen transparent und offen mit Misserfolgen um.⁹⁷

⁹⁴ vgl. Bernitzke 2009, Seite 77

⁹⁵ vgl. Francis; Young 1996, Seite 23 und 24/ Merz o.J.c, Seite 24

⁹⁶ vgl. Bernitzke 2009, Seite 80

⁹⁷ vgl. Merz o.J.c, Seite 13 und 14

3.2 Kommunikation

Kommunikation ist die Grundlage für menschliche Beziehungen. Jeder gesunde Mensch beherrscht die Sprache, doch reden zu können, bedeutet nicht gleich, dass man in der Lage ist gelungen mit seinen Mitmenschen zu kommunizieren. Doch gerade im professionellen Handlungsfeld der Frühpädagogik ist diese Eigenschaft unerlässlich, da Kommunikation die Basis für Verständigung, Zusammenarbeit, Kooperation, Weiterentwicklung und somit Wachstum ist. Daher sollten pädagogische Fachkräfte klare kommunikative Kompetenzen besitzen und diese in die alltägliche Arbeit einbringen können.⁹⁸

3.2.1 Begriffsklärung

„Der Kommunikationsprozess umfasst folgende Elemente: Wer (Sender, Informationsquelle) sagt was (Information, Nachricht, Mitteilung), zu wem (Empfänger), womit (Übertragungssystem: Zeichen, Verhalten, sprachliche Signale), durch welches Medium (Kommunikationskanal z.B. akustischer, visueller Kanal), mit welcher Absicht (Ziel, Intention), mit welcher Wirkung (Ergebnis, Resultat).“⁹⁹

Dieses Zitat beschreibt das Sender-Empfänger-Modell. Zum Kommunizieren gehören mindestens zwei Personen, ein Sender und ein Empfänger. Der Sender tätigt in Interaktionsprozessen eine Aussage und schickt sie an den Empfänger. Die Schwierigkeit der Kommunikation liegt darin, dass der Sender seine Nachricht verschlüsselt und der Empfänger sie wieder entschlüsseln muss. So kommt es häufig dazu, dass der Sender etwas anderes meint, als das, was der Empfänger aus der Aussage zieht. Die Folge sind häufig Missverständnisse, die die Zusammenarbeit erschweren.¹⁰⁰ Die Verschlüsselung, oder Kodierung, erfolgt auf vier Ebenen: der Beziehungsebene, der Selbstoffenbarungsebene, der Sachebene und der Appellebene. In der Beziehungsebene steckt das, was der Sender von seinem Gesprächspartner denkt und in welcher Position die beiden zueinander stehen. Denn Gefühle spielen in der Kommunikation stets eine wichtige Rolle, wenn auch unterbewusst, sie können

⁹⁸ vgl. Küstner 2006, Seite 5

⁹⁹ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 481

¹⁰⁰ vgl. Küstner 2006, Seite 8/ Möller; Schlenther-Möller 2007, Seite 152

nicht abgestellt oder ausgeblendet werden. Der Begriff Selbstoffenbarungsebene beschreibt das, was der Sender über sich mitteilen möchte. Standpunkte oder Meinungen werden so oft indirekt in die Nachricht gesteckt. Die Sachebene enthält die Informationen, die für das Thema des Gesprächs relevant sind. Hier werden die Fakten versendet. Die vierte Ebene ist die des Appells. An dieser Stelle werden dem Gesprächspartner Wünsche und Aufforderungen geäußert. Um Gespräche gelingen lassen zu können, muss für beide Kommunikationsparteien deutlich sein, auf welcher Ebene das Gespräch stattfindet.¹⁰¹ Die Kommunikation unterscheidet sich in zwei grundlegenden Formen, der verbalen und der nonverbalen. Als verbale Kommunikation bezeichnet man das gesprochene Wort. Die nonverbale Form, die nichtsprachliche, zeichnet sich durch Haltung, Mimik, Gestik, Tonfall und Pausen, sowie viele weitere Merkmale aus. Sie beschreibt demnach die Körpersprache, die Verständigung ohne Worte. Häufig unterstützen nonverbale Botschaften die sprachlichen Aussagen. Dies kann sowohl bewusst, als auch unbewusst geschehen. Stimmen die sprachlichen und die nichtsprachlichen Aussagen nicht miteinander überein, spricht man von inkongruenten Botschaften. Tritt eine inkongruente Botschaft auf, liegt die Ursache dafür in der Regel darin, dass der Sender einen inneren Widerspruch zwischen dem verspürt, was er sagt und was er fühlt.¹⁰² Den größten Teil der Kommunikation macht die nonverbale Form aus.¹⁰³

3.2.2 Grundannahmen der Kommunikation nach Watzlawick

1. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“¹⁰⁴

In Situationen, in denen Menschen aufeinandertreffen, findet stets eine Form der Kommunikation statt, selbst wenn nicht gesprochen wird. Dabei hat das eigene Verhalten immer eine Wirkung auf den Kommunikationspartner.¹⁰⁵

2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.“¹⁰⁶

Eine Botschaft enthält nicht nur die Information, also den Inhalt, die von dem Sender an den Empfänger gegeben werden soll, sondern auch Hinweise auf die Beziehung

¹⁰¹ vgl. Möller; Schlenker-Möller 2007, nach von Thun o.J., Seite 152 und 153

¹⁰² vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 484 und 485

¹⁰³ vgl. Möller; Schlenker-Möller 2007, Seite 158

¹⁰⁴ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483

¹⁰⁵ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483/ Watzlawick; Beaving; Jackson 2000, Seite 50 bis 53

¹⁰⁶ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483

zwischen den Kommunikationspartnern. Dabei steht häufig der Beziehungsaspekt im Vordergrund, durch den der Inhalt klar definiert ist.¹⁰⁷

3. „In der Kommunikation beeinflussen sich die Kommunikationspartner wechselseitig.“¹⁰⁸

Jeder Beteiligte einer Kommunikation schätzt den Ablauf des Gesprächs aus seiner subjektiven Perspektive ein. Dabei spielt die individuelle Einstellung eine bedeutende Rolle. Im Prozess der Kommunikation wechselt die Position von Sender und Empfänger stets, sodass sich die Kommunikationspartner gegenseitig beeinflussen.¹⁰⁹

4. „Die Kommunikation beruht auf mehr oder weniger eindeutigen Kommunikations-formen.“¹¹⁰

Watzlawick unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Kommunikationsformen, der analogen und der digitalen. Zur analogen Kommunikation zählen die Körpersprache, also Mimik, Gestik, Symbole oder Verhaltensweisen. Sie beschreibt demnach die bereits erläuterte nonverbale Kommunikation. Diese Form ist vor allem für das Gestalten von Beziehungen von zentraler Bedeutung. Im Gegenteil zur digitalen Kommunikationsform besitzen analoge Botschaften keine klare Aussage. Häufig sind sie mehrdeutig zu verstehen und von der subjektiven Betrachtung des Empfängers abhängig. Zu den digitalen Botschaften gehören die Sprache, die Schrift oder damit einhergehende Systeme, wie zum Beispiel die Blindenschrift und die Gebärdensprache für gehörlose Menschen. Hinter Worten steckt meist eine direkte Bedeutung. So wird der Inhalt einer Botschaft vor allem durch die digitale, gleichzusetzen mit der verbalen, Kommunikation vermittelt, Beziehungsaspekte hingegen durch die analoge Form.¹¹¹

5. „Die soziale Kommunikation verläuft entweder ergänzend oder symmetrisch.“¹¹²

Kommunikation erfolgt ergänzend oder gegensätzlich, wenn die Kommunikationspartner auf unterschiedlichen Hierarchieebenen stehen. Als Beispiel

¹⁰⁷ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483/ Watzlawick; Beaving; Jackson, Seite 53

¹⁰⁸ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483

¹⁰⁹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483/ Watzlawick; Beaving; Jackson, Seite 57 und 58

¹¹⁰ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483

¹¹¹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 483 und 484/ Watzlawick; Beaving; Jackson 2000, Seite 61 bis 66

¹¹² Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 484

kann dafür das Vorgesetzter-Angestellter-Verhältnis benannt werden. Sind die Beteiligten einer Kommunikation hingegen gleichberechtigt, also auf einer Ebene, spricht Watzlawick von einer symmetrischen Art der Verständigung. Die verschiedenen Mitglieder eines Teams sind beispielsweise gleichwertig.¹¹³

3.2.3 Gesprächsführung

Möchte man Gespräche erfolgreich führen, ist es wichtig, dass das Gesagte das repräsentiert, was man denkt und fühlt. Steht man nicht zu den Aussagen oder handelt widersprüchlich, schwindet die Glaubwürdigkeit. Dadurch wird die Basis für zwischenmenschliche Prozesse, das Vertrauen, beeinträchtigt. Es ist bedeutsam, Empathie zu zeigen und dem Gesprächspartner das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln, damit Kommunikationsprozesse authentisch und ohne Einschränkung ablaufen können.¹¹⁴

Um diese zu vermeiden, sollte man außerdem die folgenden Kommunikationstechniken beherrschen und nutzen können. Steht man mit Gesprächspartnern in einer Argumentation, so kann es hilfreich sein, ein Feedback zu geben. Diese Rückmeldung enthält keine Analyse des Verhaltens des Gegenübers, sondern Informationen darüber, was man selbst bemerkt hat, was man fühlt, sieht oder hört. Auf diese Weise können Kommunikationspartner die Sichtweisen des jeweils anderen besser verstehen und nachvollziehen. Die Technik des Feedbackgebens ist für pädagogische Fachkräfte und Teammitglieder als Chance zu verstehen, das persönliche Verhalten zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Es ist demnach eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Diese Technik kann helfen, die Selbstwahrnehmung zu schulen. Gibt man einem Kollegen eine Rückmeldung für eine Handlung oder eine Verhaltensweise, ist darauf zu achten, dass dieses auch erwünscht ist. Ein Feedback ist direkt an die betroffene Person zu richten, möglichst zeitnah zu dem zu reflektierendem Ereignis. Dabei darf sich das Gesagte nicht auf die Person beziehen, sondern stets nur auf Handlungen oder Verhaltensweisen. Beginnen sollte eine Rückmeldung mit einem positiven Einstieg. Das Verwenden von Ich-Botschaften, ist direkt mit dem Feedback zu verbinden. Formuliert man einen Gedanken von der eigenen Perspektive aus gesehen, kann man

¹¹³ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 484/ Watzlawick; Beaving; Jackson 2000, Seite 68 bis 70

¹¹⁴ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 496

besser die eigenen Gedanken und Gefühle, sowie Positionen und Eindrücke schildern und man nimmt der Aussage die persönliche Wertung. Botschaften werden somit nicht mehr auf Gesprächspartner bezogen, sondern auf sich selbst, was vorwurfsvolle oder beleidigende Argumentationsstrukturen verhindert.¹¹⁵ Eine weitere Technik ist das aktive Zuhören. Dabei wiederholen Zuhörer mit selbst gewählten Worten, was Gesprächspartner zuvor geäußert haben. Anhand der Reaktionen kann erkannt werden, ob der Sachverhalt richtig erschlossen wurde. Zu beachten ist, dass man sein Gegenüber stets ausreden lassen sollte. Beim aktiven Zuhören ist es zu vermeiden, die persönliche Meinung zu äußern oder Belehrungen vorzunehmen. Ebenfalls ist davon abzuraten, das Gesagte zu bewerten oder Ratschläge zu erteilen. Jedoch kann bei Unklarheiten nachgefragt werden. Auf diese Weise kann man Missverständnissen aus dem Weg gehen.¹¹⁶

3.3 Der Konflikt im Team als Chance

Konflikte begegnen uns täglich und sind ein wichtiger Bestandteil von Kommunikations- und Kooperationsprozessen.

Aus dem Lateinischen stammend, bedeutet das Wort Konflikt so viel wie Zusammenstoß. Im Duden für Fremdwörter findet sich folgende Definition:

„Konflikt *der*; <lat.; „zusammenstoß“>:

- 1.a) [bewaffnete, militärische] Auseinandersetzung zwischen Staaten;
b) Streit, Zerwürfnis
2. Widerstreit der Motive, Zwiespalt“¹¹⁷

Bezieht man die Begriffsklärung nun auf den Konsens der Kooperation im Team in sozialpädagogischen Einrichtungen, so beschreibt „Konflikt“ das Aufeinandertreffen von verschiedenen Bedürfnissen, Wertvorstellungen oder Arbeitsweisen einzelner Personen, die zusammenarbeiten. Die unterschiedlichen Interessen lassen sich oft nicht miteinander vereinbaren. Dabei versuchen die Konfliktparteien, diese gegeneinander durchzusetzen.¹¹⁸

¹¹⁵ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 400/ Bernitzke 2009, Seite 144/ Küstner 2006, Seite 6

¹¹⁶ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 400/ Küstner 2006, Seite 7

¹¹⁷ Kraif 2010, Seite 563

¹¹⁸ vgl. Merz 2004, Seite 12/ Bernitzke 2009, Seite 196/ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 382

In der Praxis zieht das Wort Konflikt häufig eine negative Bewertung nach sich. Ein Großteil der Menschen verfolgt eine harmonisierte Form der Zusammenarbeit, in der Auseinandersetzungen und Spannungen unerwünscht sind.¹¹⁹ Durch diese Ansicht entstehen oft Umgangsformen mit Differenzen, die kaum zu einer konstruktiven Konfliktlösung führen können. So werden Streitfragen zum Beispiel nicht angesprochen und Probleme so gut es geht verdrängt. Sollten Konflikte doch angesprochen werden, herrscht oft die Meinung, nur eine Partei könne etwas Positives aus der Situation ziehen oder die Beteiligten suchen voreilig nach Kompromissen, ohne den wahren Hintergrund der Auseinandersetzung zu erörtern.¹²⁰ Im Normalfall führen diese Umgangsformen mit Konflikten zu keiner langfristigen Lösung der Probleme.

Sieht man Konflikte nun allerdings als etwas Wertvolles, nämlich als eine Chance auf Weiterentwicklung oder eine Form des Beziehungs- und Meinungsaustausches, kann man die große Bedeutung vom offenen Umgang mit Auseinandersetzungen erkennen. Von dieser Seite aus betrachtet, bringen konstruktiv gelöste Konflikte eine Vielzahl an Vorteilen mit sich.¹²¹ Findet sich ein Team zusammen, ist es normal, dass, oben bereits genannte, Unterschiede bestehen. Konflikte können helfen, diese zu überwinden und sind somit wichtig für die Teamentwicklung. Denn durch Streitfragen, Stellungnahmen oder Differenzen zwischen den einzelnen Mitgliedern, lassen sich individuelle Eigenschaften und Einstellungen erkennen. Auf diese Weise können gelöste Konflikte zu einer Festigung des Zusammenhaltes im Kollegium führen. Dabei ist es bedeutend, dass die pädagogischen Fachkräfte erkennen, dass Differenzen und Vielfältigkeit Bereicherungen für das Team darstellen und unerlässlich für Weiterentwicklung und Fortschritt sind.¹²²

3.3.1 Konfliktformen

Wie bereits in der Definition aus dem Duden beschrieben, unterscheidet man zwischen inneren und sozialen Konflikten. Zu den inneren Konflikten gehören Unschlüssigkeiten, zwiespältige Ansichten und psychische Probleme einer einzelnen Person. Diese Auseinandersetzungen mit sich selbst können Auswirkungen auf die

¹¹⁹ vgl. Hermann 2006, Seite 15

¹²⁰ vgl. Hermann 2006, Seite 16

¹²¹ vgl. Merz 2004, Seite 5/ Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 385

¹²² vgl. Merz 2004, Seite 7

Bewältigung der pädagogischen Arbeit und somit auch auf das Team einer Einrichtung haben. Soziale Konflikte entstehen durch Streitigkeiten oder Zerwürfnisse im Zusammenhang mit anderen Personen. An ihnen sind mindestens zwei Parteien beteiligt.¹²³

Innere Konflikte dürfen unter dem Aspekt der Teamentwicklung nicht außer Acht gelassen werden, da sie zu Handlungsmustern und Ansichten der einzelnen Mitglieder beitragen. Doch im Kontext dieser wissenschaftlichen Arbeit, über die Bedeutung von Teamarbeit für die Qualität von Kindertageseinrichtungen, wird unser Augenmerk in den folgenden Ausführungen auf den sozialen Konflikten liegen. Denn sie stellen Interaktionsprozesse dar, welche wesentlichen Einfluss auf die Bildung und Weiterentwicklung eines Teams haben. Soziale Konflikte können sowohl zwischen zwei Personen (=Paarkonflikt), wie zum Beispiel der Leitung einer Kindertagesstätte und einer pädagogischen Fachkraft, oder zwischen zwei Kollegen entstehen, als auch zwischen mehreren Mitgliedern eines Teams (=Gruppenkonflikt).¹²⁴

Konflikte sozialer Art können in verschiedenen Formen auftreten:

- Entwicklungskonflikt,
- Distanzkonflikt,
- Identitätskonflikt,
- Konkurrenzkonflikt und
- Kommunikationskonflikt.

Entwicklung ist ein Prozess, der ständig anhält. Allerdings ist dieser Prozess, nicht für alle Menschen gleich zu definieren. Daher kann es in einem Team schnell passieren, dass sich die Mitglieder unterschiedlich schnell oder in verschiedene Richtungen entwickeln. Differenzen, die dadurch entstehen, nennt man Entwicklungskonflikte. Verschiedene Ansichten oder Einstellungen können ebenfalls zu Distanzkonflikten führen. Es kann so auch in Teams, die schon Jahre lang zusammen arbeiten, vorkommen, dass sich einzelne Mitarbeiter plötzlich zurückziehen und versuchen, Abstand zu gewinnen. Oft ist dies notwendig, um die eigene Identität entfalten und neue Wege gehen, zu können. Identitätskonflikte können ebenfalls entstehen, wenn einzelne Personen ihren Platz im Kollegium finden müssen. In diesem Rahmen kann es auch zu Konkurrenzkonflikten kommen. In

¹²³ vgl. Merz 2004, Seite 9

¹²⁴ vgl. Merz 2004, Seite 9

sozialpädagogischen Einrichtungen wird Konkurrenz häufig als etwas Negatives bewertet. Doch betrachtet man den Begriff in Bezug auf den Nutzen unterschiedlicher Stärken, so verhilft Konkurrenz zu Weiterentwicklung und qualitativer Arbeitsteilung. Jedes Teammitglied sollte um seine Stärken und Schwächen wissen und seinen Leistungen entsprechend eingesetzt werden. Dem entgegen darf es nicht das Ziel einer pädagogischen Einrichtung sein, dass alle Mitarbeiter über die gleichen Ressourcen verfügen. Diversität und Vielfältigkeit sind Eigenschaften eines Teams, die zum Vorteil genutzt werden müssen. Ein Großteil aller Konflikte resultiert jedoch aus Missverständnissen oder Fehlinterpretation gemachter Aussagen. Diese zählen zu den Kommunikationskonflikten. Im nächsten Abschnitt werden wir erläutern, wie Interaktions- und Kooperationsprozesse gelingen können.¹²⁵

3.3.2 Konfliktbewältigungsstrategien

Konflikte können natürlich ein Risiko für eine Einrichtung darstellen. Werden sie nicht konstruktiv bearbeitet und gelöst, so entstehen auf der einen Seite hohe Kosten, da oft Hilfe von außen nötig wird und die Arbeitszeit nicht optimal genutzt werden kann. Außerdem können ungelöste Streitfragen innerhalb des Teams Stress, Überforderung und somit eine Demotivation der einzelnen Mitglieder verursachen.¹²⁶ Nutzt man jedoch Bewältigungsstrategien und löst Differenzen auf diese Weise konstruktiv und langfristig, so sind Konflikte unerlässlich. Denn sie bringen, wie bereits beschrieben, Veränderung und Weiterentwicklung, sie fördern den konstruktiven Umgang miteinander und vertiefen die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern.¹²⁷

Die Konfliktbearbeitung macht sich zum Ziel, Differenzen mit einer Lösung zu bearbeiten mit der alle Streitparteien einverstanden sind.¹²⁸ Damit dies gelingen kann, gibt es einige Grundsätze, die bei der Handhabung mit Auseinandersetzungen zu beachten sind. Die Basis für eine gelungene Konfliktbearbeitung ist, dass alle Beteiligten die gleichen Prinzipien verfolgen und nach gemeinsam abgesprochenen Regeln handeln. Zum Fundament gehören die Gleichberechtigung aller

¹²⁵ vgl. Merz 2004, Seite 10

¹²⁶ vgl. Proksch 2010, Seite 7 und 8

¹²⁷ vgl. Proksch 2010, Seite 9

¹²⁸ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 391

Konfliktparteien und die Bereitschaft zur Einigung eines jeden Beteiligten. Denn nur wenn alle bereit sind, miteinander zu kooperieren, kann eine gemeinsame Lösung gefunden werden. Ein ehrlicher Umgang miteinander fördert das Vertrauen in die Gruppe und ist daher ebenso wichtig, wie das direkte und rechtzeitige Ansprechen von Differenzen. Konflikte dürfen nicht verdrängt oder nach hinten geschoben werden, man sollte sie sofort offenlegen. Um die Gefühle des Gegenübers nicht unnötig zu verletzen, ist es ratsam, in Konfliktgesprächen auf einer sachlichen Ebene zu bleiben. Unerlässlich ist ebenfalls eine positive Grundhaltung, also die generelle Bereitschaft zur Beilegung des Disputs.¹²⁹

Ist nun ein Konflikt im Team entstanden und wurde er offen angesprochen, sollte davon Abstand genommen werden, diesen voreilig zu lösen. Selbst wenn alle Beteiligten dazu bereit sind und der Wunsch nach Harmonie im Kollegium dazu drängen sollte. Erst durch eine gezielte Analyse des Disputs können dessen Ursachen gefunden und geeignete Lösungsansätze formuliert werden. Nur so können die Lösungsstrategien langfristig zu einer Einigung führen. Die Konfliktanalyse beinhaltet sieben Einzelschritte:

Die ersten Gedanken gelten den Konfliktbeteiligten. Hintergrundinformationen wie deren Alter, persönliche Besonderheiten und Eigenschaften, seit wann sie Mitglied im Team sind und welche Ausbildung sie absolviert haben, können helfen, deren Perspektive besser zu verstehen. Der nächste Schritt befasst sich mit der Frage, seit wann dieser Konflikt besteht und welche möglichen Auslöser dazu geführt haben könnten. Im dritten Abschnitt ist zu überlegen, wie sich die einzelnen Konfliktparteien verhalten. Dabei sollten sowohl betriebliche als auch persönliche Beweggründe in die Betrachtungen mit einbezogen werden. Als nächstes ist die Art des Konfliktes zu bestimmen. Ist es ein Sachproblem, also ein Disput in dem es vorrangig um fachliche Meinungsunterschiede oder die Organisation der Arbeitsabläufe geht? Oder ist dies nur der Auslöser und hinter dieser Auseinandersetzung steht ein zwischenmenschlicher Disput mit starken Emotionen, deren Klärung sachlich nur schwer möglich ist? Im zweiten Fall müssen zuerst die persönlichen Differenzen behoben werden, bevor der Auslöser bearbeitet werden kann. Schritt fünf beinhaltet die Klärung der Teamdynamiken, also die Frage wie das Kollegium zusammengesetzt ist, welche Beziehungsgeflechte zwischen den pädagogischen Fachkräften vorhanden sind und an welcher Stelle die aktuelle

¹²⁹ vgl. Barth; Bemitzke; Fischer 2007, Seite 400 und 401

Auseinandersetzung entstanden sein könnte. Anschließend folgt die Analyse der Kommunikationsstrukturen der Einrichtung. Die Betrachtungen werfen dabei vorrangig einen Blick auf die Häufigkeit der Interaktionen im Team, wie die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien aussieht und welche Ebenen die Gespräche besitzen: horizontale oder vertikale. Die horizontale Gesprächsebene beschreibt die Kommunikation zwischen den Kollegen einer Einrichtung, während die vertikale Ebene die Interaktionsprozesse von Fachkräften, Kita-Leitung und Träger meint (siehe auch Grundannahme fünf nach Watzlawick). Schließlich sollte versucht werden, die Motive der Beteiligten und deren Motivation für den Konflikt zu erörtern. Dabei ist es ratsam, sich ebenfalls Gedanken zu deren Bedürfnissen zu machen.¹³⁰

Eine solche Konfliktanalyse ist der Grundstein für den weiteren Umgang mit Konflikten. Um Auseinandersetzungen nun weitergehend bearbeiten zu können, gibt es verschiedene Methoden, die ein Team nutzen kann.

Beratung

Tritt in einem Team ein Konflikt auf, so ist die Beratung häufig die erste Methode zur Bewältigung des Disputs, die zur Anwendung kommt. Dazu werden, meist externe, Berater in die Einrichtung eingeladen, um zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln. Die Berater besitzen sowohl pädagogisch-fachliche Kompetenzen, sowie beratende Fähigkeiten. Diese Position können zum Beispiel Fachberatungen einnehmen. In dieser Funktion unterbreiten die Berater Vorschläge zur Behebung der Auseinandersetzung, sie sind jedoch nicht weisungsberechtigt.¹³¹

Coaching

Eine nachhaltige Beratungsmethode ist das Coaching. Im Normalfall ist dies eine Einzelberatung. Durch reflexives Arbeiten versucht der Coach, also der Berater, den Konflikt zusammen mit der zu beratenden Person, jedoch ohne Anwesenheit der anderen Beteiligten, zu erörtern. Auf diese Weise wird der pädagogischen Fachkraft, welche das Coaching in Anspruch nimmt, die Möglichkeit des Erkennens eigener Verhaltensmuster gegeben. Mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung werden diese

¹³⁰ vgl. Merz 2004, Seite 17 und 18

¹³¹ vgl. Merz 2004, Seite 29

Erkenntnisse bearbeitet. Der Coach nimmt eine neutrale Position ein und steht der pädagogischen Fachkraft beratend zur Seite.¹³²

Supervision

Die Supervision ist eine Methode der Konfliktbewältigung, die sowohl einzeln, als auch in Gruppen stattfinden kann. Im pädagogischen Bereich wird diese Strategie häufig als Fallsupervision durchgeführt. Dies bedeutet, dass spezielle Beispiele aus dem pädagogischen Arbeitsalltag besprochen und erörtert werden. Der Mittelpunkt ist demnach kein konkreter Konflikt im Team. Jedoch kann es geschehen, dass man während einer Fallbesprechung auf einen aktuellen Disput stößt und diesen dann mit Hilfe eines Supervisors bearbeitet. Durch die Erörterung spezieller Beispiele sollen die Teammitglieder einer pädagogischen Institution neue Perspektiven für bestimmte Situationen erlangen und ihre Kompetenzen im beruflichen Handlungsfeld erweitern und vertiefen. Dabei ist ein Supervisor hilfreich, da er nicht zu der Einrichtung gehört und daher eine andere, unvoreingenommene Sicht auf die Dinge hat.¹³³ Eine Teamsupervision hat weiterhin die Verbesserung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen, und damit einhergehend eine positive Veränderung des Arbeitsklimas, zum Ziel. Dadurch kann eine erhöhte Professionalität erreicht werden.¹³⁴

Eine spezielle Form der Supervision ist die kollegiale Beratung. Ist die Grundvoraussetzung, ein offener, akzeptanzvoller Umgang der einzelnen Teammitglieder untereinander, gegeben, können Konflikte und Probleme im pädagogischen Alltag mit einem oder mehreren Teamangehörigen erörtert und hinterfragt werden, ohne die Hilfe eines externen Supervisors. Auf diese Weise helfen sich die Mitglieder gegenseitig, Schwierigkeiten, die die Arbeit in Institutionen der frühen Kindheit mit sich bringt, reflexiv zu bewältigen. Die kollegiale Supervision verfolgt sowohl Ziele für die Mitarbeiter einer Einrichtung, als auch für das gesamte Team. Die Teammitglieder bekommen durch diese Form der Konfliktbewältigung die Möglichkeit, Verhaltensweisen, Bewertungsmuster und Emotionen aus neuen Perspektiven zu betrachten und kritisch zu überprüfen. Auf diese Weise werden mit Hilfe der Kollegen persönliche Fähigkeiten, aber auch Schwächen erkannt und die Motivation für Teamarbeit wird gesteigert. Außerdem

¹³² vgl. Merz 2004, Seite 31/ Proksch 2010, Seite 34

¹³³ vgl. Merz 2004, Seite 30

¹³⁴ vgl. Proksch 2010, Seite 34

bietet diese Form der kollegialen Zusammenarbeit die Möglichkeit, neue Konfliktlösekompetenzen zu entwickeln. Für das gesamte Team ergeben sich hierbei Ziele wie gegenseitige Unterstützung, den Aufbau einer Basis des Vertrauens und somit Entwicklung oder Stärkung des Wir-Gefühls. Kollegiale Supervision ist demnach auch eine Möglichkeit der Teamentwicklung.¹³⁵

Moderation

Liegt ein niedriges Konfliktniveau vor, also liegen beispielsweise unterschiedliche Ansichten vor und keiner der Beteiligten möchte von seinem Standpunkt abweichen, doch eine sachliche Verständigung ist weiterhin möglich, ist die Moderation eine optimale Hilfe zur Beilegung des Disputs.¹³⁶ Die Voraussetzung ist jedoch, dass alle Konfliktparteien für diese Methode offen sind. Der Moderator bezieht einen neutralen Standpunkt, das heißt, er wertet keine der Ansichten, interpretiert und bezweifelt keine Aussagen oder Positionen der zu beratenden Personen. Er achtet im Prozess der Konfliktlösung auf Fairness und versucht, die gegensätzlichen Meinungen zu einem gemeinsamen Konsens zu führen. Werden Auseinandersetzungen zu emotional oder beleidigend, ist es die Aufgabe des Moderators, die Sitzung zu unterbrechen und die Emotionen zu besänftigen.¹³⁷ Durch eine visuelle Veranschaulichung und klare Strukturen versucht er, den Konflikt zusammen mit den Beteiligten beizulegen.¹³⁸ Die Lösung muss dabei für alle Parteien zufriedenstellend sein, da bei einem Gefühl der Benachteiligung schnell neue Konflikte entstehen oder auf dem vergangenen Disput aufbauen können. Bei einer solchen Moderation sind alle Beteiligten gleichberechtigt.¹³⁹

Mediation

Das am häufigsten eingesetzte Mittel bei Teamkonflikten ist die Mediation. Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „vermitteln“. ¹⁴⁰ Bei dieser Methode wird ein Mediator, also ein Vermittler, in die Einrichtung gerufen. Dieser unterstützt die Beteiligten des Disputs bei dessen Bearbeitung. Es werden dabei jedoch keine Lösungen oder Entscheidungen vom Mediator vorgegeben, die

¹³⁵ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 371 und 372/ Bernitzke 2009, Seite 152 bis 154

¹³⁶ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 393

¹³⁷ vgl. Bernitzke 2009, Seite 216

¹³⁸ vgl. Proksch 2010, Seite 33

¹³⁹ vgl. Bernitzke 2009, Seite 216

¹⁴⁰ vgl. Proksch 2010, Seite 32 und 35

Konfliktbeilegung erfolgt eigenständig durch die Streitenden.¹⁴¹ Es ist ratsam, einen Vermittler hinzuzuziehen, wenn direkte Gespräche im Team nicht mehr möglich sind oder ein Konflikt zu eskalieren droht. Voraussetzung ist jedoch, dass alle Beteiligten der Auseinandersetzung ihre Einwilligung für eine Mediation geben.¹⁴² Ein Vermittler kann erst erfolgreich mit den Konfliktparteien arbeiten, wenn er von allen Seiten akzeptiert wird und eine Basis des Vertrauens aufgebaut werden kann. Er hegt kein Interesse am Ausgang der Auseinandersetzung und fällt keine Urteile. Der Mediator ist also eine neutrale und unparteiische Person. Durch das gezielte Steuern des Gesprächsverlaufs, zeigt er fachliches Wissen und persönliche Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder auf und hilft den Beteiligten, dauerhafte Konfliktlösungsaspekte zu entwickeln. Auseinandersetzungen haben häufig zur Folge, dass die Kommunikationsstrukturen im Team zusammenbrechen. Ziel einer Mediation ist es, diese wieder herzustellen und mit dieser Grundlage gemeinsam, mit allen Konfliktparteien, zu einer geeigneten, für alle zufriedenstellenden, Lösung zu kommen. Weiterhin sollen die Beteiligten Kompetenzen entwickeln, um in zukünftigen Situationen mit Konfliktpotential, eigenständig zu einer Lösung zu finden.¹⁴³

Obwohl es keine klare Festlegung für den Ablauf einer Mediation gibt, finden im Normalfall sechs Arbeitsschritte statt. Bei der Eröffnung dieser Methode stellt sich zunächst der Vermittler vor und erläutert seine Funktion. Es werden die allgemeinen Umgangsregeln, sowie die Dauer und Häufigkeit der Sitzungen festgelegt. An dieser Stelle können die Beteiligten Fragen stellen. Im nächsten Schritt wird der Sachverhalt geklärt. Dabei werden alle Seiten angehört und die verschiedenen Perspektiven erläutert. Schritt drei enthält in der Regel die Fragestellung, welche Interessen hinter den verschiedenen Standpunkten stehen. Anschließend beginnt die Lösung des Problems. Die Konfliktparteien sollen nun mögliche Ideen zur Beilegung der Auseinandersetzung vorstellen. Diese werden jedoch an dieser Stelle noch nicht bewertet. Als nächstes werden Vorschläge ausgewählt, die von allen Beteiligten als gelungen betrachtet werden und in drei Kategorien eingeordnet:

- A: Ideen, die weitergedacht werden und sehr positiv wirken,
- B: Ideen, die auf ihre Wirkung erneut überprüft werden sollten,
- C: Ideen, die verworfen werden.

¹⁴¹ vgl. Barth; Bernitzke; Fischer 2007, Seite 394/ Merz 2004, Seite 32

¹⁴² vgl. Merz 2004, Seite 33

¹⁴³ vgl. Merz 2004, Seite 32 bis 34

Auf diese Weise werden geeignete Lösungsmöglichkeiten herausgefiltert und eine Vereinbarung zur Beilegung des Disputs kann getroffen werden.¹⁴⁴

Auseinandersetzungen begleiten uns unser Leben lang. Schon im frühen Kindesalter werden wir mit Meinungsverschiedenheiten und Differenzen konfrontiert. So besitzen bereits Kinder ein breites Repertoire an Lösungsstrategien und Möglichkeiten, um mit ihnen umgehen zu können. Häufig gelingt es den Heranwachsenden vielleicht sogar besser, Konflikte zu bewältigen, als ihren erwachsenen Vorbildern.

Um dies ergründen zu können, wollen wir im nächsten Punkt dieser Arbeit klären, wie Kinder mit Konflikten umgehen und welche Strategien sie zur Lösung entwickeln.

3.3.3 Exkurs: Konflikte bei Kindern

Für die soziale Entwicklung von Kindern sind Konflikte unabdingbar. Sie helfen den Jungen und Mädchen, Grenzen auszutesten und Selbstwirksamkeitserfahrungen zu sammeln. Auch wenn die Heranwachsenden insgesamt häufiger miteinander in Kooperation stehen, als im Konflikt, so sind Streitsituationen wichtig, für das Ausbilden sozialer Kompetenzen.¹⁴⁵

Uns Erwachsenen, als außenstehenden Beobachtern, kommt es oft so vor, als wenn Konflikte unter Kindern in Sekundenschnelle entstehen. Doch so ist es nicht. Der Anschein mag geweckt werden, da ein Streit zwischen Heranwachsenden, rasant ausbrechen kann. Jedoch kommt es erst durch einen Auslöser dazu, den gern genannten Tropfen, der das Fass möglicherweise zum überlaufen bringt. Dieser Auslöser hat häufig, nichts mit dem wirklichen Problem zu tun. Meist sind es Themen der Jungen und Mädchen wie Rivalität und Freundschaft, Werte- und Normenvorstellungen oder der Einfluss auf andere und Machterprobungen. Einem jeden Konflikt geht also ein Entwicklungsprozess voraus.¹⁴⁶

Beobachtet man Situationen in denen Kinder im Streit stehen, so kann man schnell erkennen, dass sie erstaunlich viele Möglichkeiten besitzen, Konflikte zu lösen. Heranwachsende sind in der Lage, ihren Willen ganz klar und deutlich zu formulieren. Dies sowohl auf die verbale Art und Weise, als auch nonverbal, durch

¹⁴⁴ vgl. Merz 2004, Seite 35 und 36

¹⁴⁵ vgl. Dittrich; Dörfler; Schneider 1998, Seite 4

¹⁴⁶ vgl. Dörfler 2002, Seite 3

Körpersprache, Mimik und Gestik. Vor allem bei Kleinkindern, welche die verbale Kommunikation noch nicht beherrschen, ist die Körpersprache ein wirkungsvolles Mittel, die eigenen Interessen und Gefühle zu bekunden.¹⁴⁷ Verbale Strategien zeigen sich beispielsweise in Diskussionen, Argumentationen, Überredungsversuchen oder dem Anbieten von Kompromissen.¹⁴⁸ Mädchen und Jungen nutzen häufig auch Mittel auf nichtsprachlicher Ebene, zur Lösung von Interessenkonflikten. Dabei ist es wichtig, ihnen durch eine positive Vorbildfunktion zu zeigen, dass es ohne den Einsatz von Gewalt gehen kann und muss. Geraten die Heranwachsenden in eine für sie unlösbare Situation, suchen sie Rat bei Erwachsenen.

Vergleicht man nun das Verhalten von Kindern mit dem von Erwachsenen, so kann man behaupten, dass die Jüngsten es verstehen, Konflikte unmittelbar und auf eine direkte Art und Weise zu bewältigen. Natürlich werden Kompetenzen im Umgang mit Streitsituationen erst im Laufe der kindlichen Entwicklung erworben, doch besitzen die Jungen und Mädchen von Anfang an die Gabe, Konflikte ohne Umschweife zu lösen. Ein weiteres Merkmal gelungener Konfliktlösung ist die Tatsache, dass Kinder erkennen, wenn sie Hilfe von Erwachsenen brauchen.

Betrachtet man nun diese Ergebnisse, so entsteht die Frage, warum viele Menschen mit dem Erwachsenwerden Kompetenzen im Umgang mit Konflikten verlieren oder verändern. Denn viele Erwachsene scheuen Konflikte und gehen ihnen lieber aus dem Weg. Oft fällt es ihnen ebenfalls schwer, zu erkennen, wenn Hilfe von Experten notwendig ist. Sieht man den Konflikt jedoch als Chance auf Weiterentwicklung, so ist diese Form des Meinungs- und Gedankenaustausches eine gelungene Art der Kommunikation.

Man kann also behaupten, dass Erwachsene in manchen Situationen von Kindern lernen können, wie man gekonnt mit Konflikten umgehen kann.

¹⁴⁷ vgl. Dittrich; Dörfler; Schneider 1998, Seite 12, 23 und 35

¹⁴⁸ vgl. Dörfler 2002, Seite 14

II. EMPIRISCHER TEIL

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die fachlichen Grundlagen für Teamarbeit in frühpädagogischen Einrichtungen gelegt. In diesem zweiten, empirischen Teil, soll es nun darum gehen, wie Teamarbeit in der aktuellen Praxis bewertet und gehandhabt wird. Den Fragebogen, Antworten der Befragung und die dazugehörigen Diagramme finden sich im Anhang wieder.

1. Kapitel: Methodisches der quantitativen Sozialforschung

Die empirische Sozialforschung versucht, durch das wissenschaftliche Erheben von Daten und deren Analyse das menschliche Sozialverhalten zu erörtern. Dabei wird zwischen qualitativen und quantitativen Daten unterschieden. Betrachtet man in einer Empirie die Menge eines bestimmten Merkmals, einer Eigenschaft oder einer Verhaltensweise, so ist dies eine quantitative Forschung. Wird ein solches Merkmal hingegen ausführlich verbal beschrieben, spricht man von einer qualitativen Sozialforschung.¹⁴⁹

Für den empirischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit haben wir die Methode der quantitativen Forschung gewählt. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen entwickelt, der zur Erfassung der Bedeutung von Teamarbeit in der aktuellen Praxis dient. Der Aufbau dieser empirischen Studie gestaltet sich wie folgt:

Der Fragebogen, welcher sich im Anhang befindet, gliedert sich in fünf Teile (A-E). Beginnend mit A werden persönliche Angaben der Befragten erhoben. Mit Hilfe dieser Daten sollen die Rahmenbedingungen und die Voraussetzungen für Teamarbeit ermittelt werden. So werden an dieser Stelle Fakten zu Alter, Geschlecht, Schul- und Berufsabschluss, der Ausbildungsstätte, weiteren Abschlüssen und möglichen Zusatzqualifikationen, sowie der Dauer der Tätigkeit in der aktuellen Einrichtung erhoben. Der zweite Teil, B: Teamarbeit, stellt anschließend Fragen zur persönlichen Einstellung zu Teamarbeit und Kooperation im Arbeitsalltag. Es wird der Stellenwert, den Teamarbeit für die Befragten einnimmt, ermittelt. Außerdem lassen Fragen zur Teamarbeit in der Einrichtung Schlüsse zum Teamverhalten, der Dauer und Intensität der Zusammenarbeit, Kritikfähigkeit und Fehlertoleranz, sowie dem Zusammenhalt zwischen den Kollegen zu. Teil C befasst sich mit einer

¹⁴⁹ vgl. Häder 2006, Seite 20 und 23

Selbsteinschätzung der Befragten. Es sollen Angaben gemacht werden, wie sich die Fachkräfte selbst im Umgang mit Kommunikation, Kritik und Motivation zur Zusammenarbeit sehen und einschätzen würden. Der vierte Teil thematisiert die Leitung der Einrichtungen. Ist der Informationsfluss zwischen den Strukturebenen optimal gestaltet, erfährt das Team Unterstützung durch Leiter, kann auch an dieser Stelle konstruktive Kritik geäußert werden und sind Ziele der Einrichtung und erwartete Leistungen transparent gestaltet? Ergebnisse zu diesen Fragen sollen im Teil D ermittelt werden. Schließlich folgt Teil E, in dem Methoden der Teamarbeit benannt werden sollen. Durch die Benennung oder auch Nicht-Benennung möglicher Methoden lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, ob das gleiche Verständnis von Teamarbeit zwischen uns und den Befragten besteht.

Diese quantitative Forschung ist ein voll standardisierter Fragebogen, das heißt, dass alle Befragten einen einheitlichen Bogen bekommen haben, mit exakt den gleichen Antwortmöglichkeiten, in derselben Reihenfolge und einer identischen Formulierung der Fragen. Bis auf Teil A und E sind die Fragen geschlossen gestellt. Es liegt demnach ein gebundenes Antwortformat vor, in dem zwischen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gewählt werden kann. Dadurch ist der Bereich der zu erwartenden Ergebnisse im Vorfeld klar definiert worden. Im ersten und letzten Teil hingegen haben wir uns für offene Fragen entschieden, um so viele verschiedene Antworten wie möglich zu erhalten.¹⁵⁰ Das Antwortformat ist in Ratingskalen eingeteilt, mehrkategorial mit vier verbal beschriebenen Antwortmöglichkeiten:

- trifft gar nicht zu,
- trifft eher nicht zu,
- trifft eher zu,
- trifft voll zu.

Um keine neutrale Kategorie zu erhalten, ist dieser Bogen für die quantitative Sozialforschung zum Thema Teamarbeit ein Forced Choice Fragebogen, mit einer geraden Antwort-Anzahl. Die Befragten werden demnach zu einer Entscheidung zwischen dem negativen, verneinenden und dem positiven, bejahendem Pol gezwungen. Daher ist es laut Fachliteratur eine bipolare Ratingskala.¹⁵¹

Zur Überprüfung des Fragebogens und seiner Wirksamkeit haben wir einen Standard Pretest in der „Benjamin-Schule – Evangelische Schule Mecklenburgische Schweiz“

¹⁵⁰ vgl. Raab-Steiner; Benesch 2010, Seite 45 bis 53

¹⁵¹ vgl. Raab-Steiner; Benesch 2010, Seite 54 bis 56

in Remplin durchgeführt.¹⁵² Diese Einrichtung steht unter freier Trägerschaft des Fördervereins der Benjamin-Schule e.V. und arbeitet nach einem reformpädagogischen Ansatz.¹⁵³ Am 12. Mai dieses Jahres wurden dazu sechs Angestellte dieser Schule gebeten, den Pretest mit uns zu gestalten. Dazu wurden den Beteiligten die Bögen, mit der Bitte diese auszufüllen, ausgehändigt. Während der Testsituation wurden Mimik und Gestik der Befragten beobachtet und nach dem Ausfüllen des Bogens Fragen zur Verständlichkeit gestellt. Durch die Analyse dieses Pretests wurde der Fragebogen überarbeitet und die Endfassung erstellt. So wurde zum Beispiel Teil A erneut überarbeitet und um einige Fragen ergänzt, Teil E sogar komplett hinzugefügt.

Nach dieser weiteren Bearbeitung der quantitativen Forschung haben wir Kindertagesstätten im sozialen Einzugsgebiet der Stadt Neubrandenburg um ihr Mitwirken gebeten. Zu Beginn war geplant, alle 21 Einrichtungen der Stadt zu befragen. Doch die Größe der städtischen Kindertagesstätten und die dementsprechende Teamgröße haben uns dazu bewogen, fünf Institutionen der frühen Kindheit auszuwählen und dort jedem Teammitglied einen Fragebogen zur Verfügung zu stellen. Mit dem Blick auf verschiedene Träger haben wir die folgenden Einrichtungen ausgewählt und telefonisch kontaktiert:

- die Kindertagesstätte Paradieswiese mit dem Deutschen Roten Kreuz als Träger,
- die integrative Kindereinrichtung Ökolino unter dem Jugend- und Sozialwerk JUS gGmbH,
- die integrative Kindertagesstätte Maja und Willi unter der Trägerschaft des Behindertenverbands Neubrandenburg e.V.,
- die Kindertagesstätte Kunterbunt vom Förderkreis JUL gGmbH und
- den BIP Kreativitätskindergarten in freier Trägerschaft des BIP Kreativitätszentrums Neubrandenburg gGmbH.

Nachdem der erste Kontakt telefonisch hergestellt und eine Zusage zur Zusammenarbeit von den Leitungen erteilt wurde, haben wir die Fragebögen persönlich in den Einrichtungen abgegeben und eine Woche später, am 31. Mai 2011, wieder abgeholt. Jedes Teammitglied hat in diesem Zeitraum einen Fragebogen und einen zu versiegelnden Briefumschlag bekommen. Von 72 ausgeteilten Bögen haben wir 40 Stück ausgefüllt zurück bekommen. Das entspricht

¹⁵² vgl. Häder 2006, Seite 386

¹⁵³ vgl. Förderverein der Benjamin-Schule e.V. o.J., ohne Seite

einer Rücklaufquote von rund 55,6%. Diese hohe Quote ist wohl durch den persönlichen Kontakt und die, durch die Briefumschläge, gewährleistete Anonymität, sowie die klaren Absprachen, zu erklären.

2. Kapitel: Ergebnisse der Datenerhebung

Teil A, in welchem nach persönlichen Angaben zur pädagogischen Fachkraft gefragt wurde, lieferte folgende Ergebnisse. 15% der befragten Fachkräfte waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 20 und 29 Jahren alt, 17,5% zwischen 30 und 39 Jahren, 27,5% waren zwischen 40 und 49 Jahren, 30% zwischen 50 und 59 Jahren, 2,5% waren älter als 59 Jahre, 7,5% machten keine Angabe zu ihrem Alter. Die von uns Befragten waren zu 100% weiblich. 82,5% der Fachkräfte hatten die Mittlere Reife, 12,5% Abitur, 5% machten keine Angaben zum Schulabschluss. 85% der pädagogischen Fachkräfte unserer Empirie absolvierten ihre Ausbildung zum Erzieher an einer Fachschule, 5% erlangten einen akademischen Grad, 10% gaben keine Auskunft zu ihrem Berufsabschluss. Zur Frage nach erlangten Zusatzqualifikationen machten 67,5% keine Angaben, 7,5% waren Kreativitätspädagogen, jeweils 5% verfügten über Zusatzqualifikationen als Leiter, Tagespflegeperson oder Kneipp-Gesundheitserzieher, 5 % hatten ein Montessori-Diplom, jeweils 2,5% der Befragten waren Facherzieher für verhaltensauffällige Kinder und Mediator. 22,5% der Befragten arbeiten seit weniger als zwei Jahren in ihrer Einrichtung, 27,5% seit 2 bis 6 Jahren, 12,5% seit 6 bis 11 Jahren. 12,5% seit 11 bis 16 Jahren, 17,5% arbeiten seit mehr als 16 Jahre in der jeweiligen Kindertagesstätte, 7,5% machten über ihre Beschäftigungsdauer an ihrem aktuellen Arbeitsplatz keine Angaben. Die von uns befragten Einrichtungen haben demzufolge eine Belegschaft, die zum größten Teil zwischen 40 und 60 Jahren alt ist, bis auf wenige Ausnahmen aus Erziehern mit einem Fachschulabschluss besteht, zu mindestens einem Drittel über mindestens eine Zusatzqualifikation verfügt, weiblich ist, und zu mehr als der Hälfte seit weniger als 6 Jahren in einem Arbeitsverhältnis mit der Einrichtung steht. Die Teams in den von uns befragten Einrichtungen sind demzufolge in Bezug auf Geschlecht, Berufsausbildung und Alter eher homogen.

Teil B beschäftigte sich in einem gebundenen Antwortformat mit Fragen und Aussagen zur persönlichen Einstellung und Einschätzung zu und von Teamarbeit und

Kooperation im Arbeitsalltag. Dabei standen den Befragten, wie auch in den Teilen C und D, die Antwortmöglichkeiten „trifft voll zu“, „trifft eher zu“, trifft eher nicht zu“ und trifft gar nicht zu“ zur Verfügung. Der ersten Aussage „Teamarbeit nimmt für mich einen hohen Stellenwert ein. Ohne sie kann pädagogische Arbeit nicht gelingen.“ stimmten 77,5% der Befragten voll und 20% eher zu. 2,5% stimmten der Aussage gar nicht zu.

Aussage B2 „Teamarbeit sollte meiner Meinung nach nicht zu wichtig angesehen werden. Ich bin selbst für erfolgreiches Arbeiten verantwortlich.“ steht im Widerspruch zu Aussage B1 und dient somit zur Kontrolle der ersten Antwort. 2,5% stimmten der Aussage gar nicht, 77,5% eher nicht zu, 20% schätzten ihre eigene Verantwortung höher ein und waren der Meinung, dass die Aussage eher zutrifft. Mit Aussage B3 „Unser Team hat klare Ziele formuliert, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Diese sind allen Teammitgliedern bekannt.“ wollten wir feststellen, wie es mit der Kommunikation im Team bestellt ist und kamen zu einem sehr positiven Ergebnis, für 60% traf die Aussage voll zu, für 37,5% eher, nur für 2,5% der Befragten traf die Aussage eher nicht zu. Offensichtlich hat ein Großteil der Befragten ein gutes Gefühl, was Zielsetzung und Kommunikation in der Einrichtung betrifft, allerdings sehen 40% der Befragten Verbesserungsmöglichkeiten.

Aussage B4 „Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, in denen wir uns effektiv über fachliche Dinge austauschen und Aufgaben und Ziele koordinieren.“ erbrachte ein ähnliches Ergebnis. 62,5% antworteten mit „trifft voll zu“, 27,5% mit trifft eher zu, 10% kreuzten „trifft eher nicht zu“ an.

In Aussage B5 „In unserem Team kann sich jeder auf den anderen verlassen.“ fragten wir nach der Verlässlichkeit im Team. Für 17,5% traf die Aussage voll zu, für 67,5% eher, für 12,5% eher nicht, 2,5% machten zu dieser Aussage keine Angabe.

Aussage B6 „Sicherheit und Vertrauen bilden die Basis der Zusammenarbeit in unserem Team.“ erbrachte ein ähnliches Ergebnis wie Aussage B5 für 25% der Befragten traf die Aussage voll zu, für 60% eher, 15% stimmten der Aussage eher nicht zu. Vertrauen und Verlässlichkeit im Team werden von einem Großteil der Befragten als positiv eingeschätzt, aber etwa drei Viertel der Befragten sind nicht völlig zufrieden mit den Situationen in ihren Teams.

Aussage B7 „Über Fehler wird bei uns im Team offen gesprochen.“ sollte das Empfinden über offene Kommunikation bei Fehlern beleuchten. Für 27,5% der

Befragten traf die Aussage voll zu, für 45% eher, für 25% traf die Aussage eher nicht zu, für 2,5% gar nicht.

Aussage B8 beschäftigte sich mit der die Kritik betreffende Kommunikation im Team: „Kritik wird bei uns im Team offen geäußert. Es herrscht ein konstruktiver Umgang damit.“ 20% der Befragten stimmten der Aussage voll, 45% eher, 27,5% eher nicht und 5% gar nicht zu, 2,5% machten zu Aussage B8 keine Angaben. Zur Kommunikation bei Fehlern und dem Umgang mit Kritik haben fast drei Viertel der Befragten ein positives Gefühl in ihrer Einrichtung, aber nur 27,5% beziehungsweise 20% sehen die Kommunikation hier voll zufriedenstellend an, der Großteil der Befragten sieht hier Verbesserungsbedarf, interessant ist auch, dass mehr als ein Viertel der Befragten mit der Kommunikation bei Fehlern und Kritik eher nicht oder gar nicht zufrieden sind.

In Aussage B9 „Ein Teammitglied steht für das andere ein. Wir helfen uns gegenseitig beim Erreichen unserer Ziele.“ fragten wir nach der Einschätzung vom unterstützenden Miteinander im Team. Für 22,5% traf die Aussage voll, für 57,5% eher, für 17,5% eher nicht zu, 2,5% machten keine Angabe zu Aussage B9.

Die zehnte und letzte Aussage in Block B lautete „Wir besprechen häufig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.“ Volle Zustimmung erhielt diese Aussage von 12,5% der Befragten, eher stimmten dieser Aussage 65% zu, eher nicht 20%, 2,5% der Befragten stimmten dieser Aussage gar nicht zu.

Teil C befasste sich mit einer Selbsteinschätzung der Befragten. Es sollten Angaben gemacht werden, wie sich die Fachkräfte selbst im Umgang mit Kommunikation, Kritik und Motivation zur Zusammenarbeit sehen und einschätzen würden.

C1 „Mir fällt es nicht schwer, offen mit meinen Kollegen zu kommunizieren.“ wurde von jeweils 45% der Befragten mit „trifft voll zu“ beziehungsweise mit „trifft eher zu“ beantwortet, für 10% der Befragten trifft diese Aussage eher nicht zu.

Die Aussage C2 „Mit Konflikten gehe ich konstruktiv um.“ werteten 27,5 % als für sie voll zutreffend, 62,5% als eher zutreffend, für 5% traf die Aussage eher nicht zu. 5% der Befragten machten zu Aussage C2 keine Angabe.

Aussage C3 „Es fällt mir leicht, fachliche Kritik anzunehmen und sie als Entwicklungschance zu sehen.“ Wurde von den Befragten ausnehmend positiv eingeschätzt, für 30% traf diese Aussage voll zu, für 70% eher.

Auch Aussage C4 „Meine Motivation für die Arbeit im Team ist sehr hoch.“ stieß auf breite Zustimmung. Für 47,5% der Befragten traf diese These voll zu, für 50% eher, für 2,5% eher nicht.

In Aussage C5 „Es ist für mich schwierig, mich gegenüber Kollegen negativ zu äußern.“ teilten sich die Ansichten auf, 5% der Befragten antworteten mit „trifft voll zu“, 47,5% mit „trifft eher zu“, 40% mit „trifft eher nicht zu“ und 7,5% mit „trifft gar nicht zu“.

Aussage C6 „Ich kann nicht mit Konflikten umgehen, ich bin schnell beleidigt.“ wurde hingegen tendenziell positiv beantwortet. Für 40% der Befragten traf diese Aussage gar nicht, für 50% eher nicht zu, für 10% war diese Aussage eher zutreffend.

Ähnlich deutlich fiel das Ergebnis bei Frage C7 „Kritik ist in meinen Augen schlecht für das Arbeitsklima.“ aus. 45% stimmen dem gar nicht, 50% eher nicht zu, für 5% ist diese Aussage eher zutreffend.

Aussage C8 „Mein Team motiviert mich nicht dazu, mit ihm zusammenzuarbeiten.“ machte deutlich, dass sich 47,5% der Befragten von ihrem Team voll und 35% eher motiviert fühlen. 15% fühlen sich eher nicht und 2,5% gar nicht motiviert.

Teil D thematisierte die Leitung der Einrichtung und die Einschätzung dieser durch die Mitarbeiter. Die Aussage D1 „Die Leitung stellt sicher, dass das Team alle für die Arbeit notwendigen Informationen erhält.“ traf für 62,5% der Befragten voll und für 37,5% eher zu.

Auch Aussage D2 „Die Leitung unterstützt das Team in seiner Zusammenarbeit, sorgt für regelmäßige Absprachen und Koordination.“ wurde zutreffend eingeschätzt, für 50% traf die Aussage voll zu, für 50% eher.

Die Kritikfähigkeit der Leitung in Aussage D3 „Auch der Leitung gegenüber kann konstruktive Kritik geäußert werden.“ wurde etwas weniger wohlwollend eingeschätzt. 30% stimmten der Aussage voll, 45% eher, 22,5% eher nicht und 2,5% gar nicht zu.

Rat hingegen nimmt die Leitung gerne an; in Aussage D4 „Für das Erreichen der Ziele hat die Leitung Interesse an Verbesserungsvorschlägen seitens des Teams.“ werteten 47,5% als voll, 50% als eher und 2,5% als eher nicht zutreffend.

Auch das stets offene Ohr der Leitung wurde in Aussage D5 „Die Leitung ist stets für alle Teammitglieder ansprechbar.“ Als gegeben eingeschätzt, für 82,5% der Befragten traf diese Aussage voll, für 17,5% eher zu.

Die abschließende Aussage D6 „Erwartete Ergebnisse und Leistungen werden von der Leitung transparent gemacht.“ erfuhr keine umfassende Zustimmung. Für 55% traf die Aussage voll, für 25% eher, für 7,5% eher nicht und für 12,5% gar nicht zu. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Teamführung der Leitung in den befragten Kitas von ihren Mitarbeitern als sehr positiv eingeschätzt wird.

In Teil E baten wir die Befragten, ihnen bekannte Methoden der Teamarbeit zu nennen. Hier erhielten wir das überraschendste Ergebnis. 57,5% der Befragten nannten keine Methoden. Genannte Methoden sind: Arbeitskreise, Ausflüge, Besprechungen, Dienstberatungen, Fachberatungen, (Fall)Beratungen, Mediation und Moderation. Durch Mehrfachnennung entsteht bei der Auswertung eine Summe über 100%.

3. Kapitel: Auswertung

In diesem Kapitel geht es um die Wertung der zuvor beschriebenen Ergebnisse. Schlussfolgerungen und eine Fehleranalyse bilden das Fazit des empirischen Teils dieser Arbeit.

3.1 Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Fragebögen hat gezeigt, dass es eine Diskrepanz zwischen der sozialen Erwartung, sowie der positiven Bedeutung der pädagogischen Fachkräfte in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team und einer konkreten Umsetzung gibt. Das bedeutet, dass die Befragten im Durchschnitt eine sehr positive Haltung zur Teamarbeit in ihren Einrichtungen zeigten. Doch die Frage nach Methoden der Zusammenarbeit und die wenigen Antworten zu dieser, lassen die Spekulation zu, dass die Mehrheit der Befragten keine Methoden der Teamarbeit kennt. Somit ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Teilnehmer der empirischen Studie, mit seinen Antworten keine fachlich-professionelle Form der Teamarbeit beschrieben hat.

Um die Teamarbeit in den Einrichtungen zu verbessern, gibt es unserer Datenerhebung zufolge eine Reihe von Möglichkeiten. Um mehr Ressourcen für die Arbeit im Team einer Kindertagesstätte zu erhalten, wäre es sinnvoll auf eine heterogenere Zusammenstellung der Teammitglieder zu achten, also bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf eine Ergänzung der bereits vorhandenen Fähigkeiten hinzuwirken. Mehr Männer, jüngere Fachkräfte oder Fachkräfte mit anderen Ausbildungen würden die Teams der von uns befragten Einrichtungen sicherlich positiv beleben. Generell sind Weiterbildungen die Teamarbeit betreffend wichtig, denn das geringe Wissen über Methoden der Teamarbeit lässt naheliegen, dass viele Mitarbeiter zwar annehmen, dass die Arbeit ihrer Teams gut gelingt, sie aber keine Möglichkeiten kennen, um dies zu überprüfen oder zu verbessern. Insbesondere die Leitung der Einrichtungen sollte hier den Bedarf erkennen und Schritte in die Wege leiten. Die Bedeutung der Teamarbeit sollte bereits während der Ausbildung pädagogischer Fachkräfte einen festen Bestandteil des Lehrplans bilden.

3.2 Fehleranalyse

Während der Auswertung des Fragebogens wurde deutlich, dass nicht alle Aussagen unserer Befragung dem korrekten Abschnitt angehörten, es wäre sicherlich sinnvoller gewesen, die einzelnen Abschnitte noch klarer zu definieren. Bei der Frage nach Zusatzqualifikationen unterlief uns ein Fehler, der die Auswertung erschwerte. Wir versäumten es, ein Kästchen mit dem Titel „Ich verfüge über keine Zusatzqualifikationen“ zum Ankreuzen hinzuzufügen, oder darauf hinzuweisen, auch anzugeben, wenn die befragte Person keine Zusatzqualifikationen hat. Deshalb können wir nicht sagen, ob die 67 %, die bei dieser Frage keine Antwort gaben, auch über keine Zusatzqualifikationen verfügen.

SCHLUSSTEIL

Kindertagesstätten und andere Institutionen der frühen Kindheit haben einen klaren Bildungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen. Ihre Aufgabe ist es den Jungen und Mädchen optimale Rahmenbedingungen für Selbstbildungsprozesse und Eigenwirksamkeitserfahrungen zu bieten. Damit elementarpädagogische Einrichtungen die an sie bestehenden Anforderungen erfüllen können, bedarf es einer guten Qualität der pädagogischen Arbeit. Richtlinien wie Qualitätsstandards und -kriterien sollen dem Fachpersonal in Kindertagesstätten helfen, qualitative Prozesse mit den Kindern zu gestalten. Für Institutionen der frühen Kindheit und ihr breites Aufgabenfeld ist es von großer Bedeutung, dass das Fachpersonal in der Lage ist, effektiv miteinander zu kooperieren und die Anforderungen gemeinsam und arbeitsteilig bewerkstelligt. Um die Vorteile der Teamarbeit maximal nutzen zu können, reicht es jedoch nicht aus, wenn die Kollegen einer Einrichtung regelmäßig Teamsitzungen abhalten. Es bedarf viel mehr einer klaren Vorstellung davon, wie sich ein Team definiert und Wissen darüber, wie man Teamprozesse gestalten kann. Dabei sind sowohl die Formen und Strukturen der Teamarbeit gemeint, als auch die Dynamiken der Teamentwicklung und Formen der Zusammenarbeit. Ein Team kann nicht einfach zusammengesetzt werden und beginnen zu arbeiten. Die Entwicklung eines „richtigen“, leistungsstarken Teams ist ein langer Prozess des einander Kennenlernens, des Verteilens der Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche und des Schaffens klarer Regeln. Es ist vor allem wichtig gemeinsam geeignete Kommunikationsstrukturen zu entwickeln und den offenen Umgang mit Konflikten zu beherrschen. Erst eine sichere Basis im Team führt dazu, dass jedes Teammitglied seine Stärken und Kompetenzen voll einsetzen kann und Synergieeffekte im Kollegium entstehen. Diese Fakten sprechen für die große Bedeutung von Teamarbeit in elementarpädagogischen Einrichtungen.

Die kleine empirische Studie aus dem Raum Neubrandenburg hat verdeutlicht, dass dem Großteil der Befragten wohl nicht das Verständnis von Teamarbeit zugrunde liegt, mit dem sich diese Bachelorarbeit beschäftigt. Demnach kann in vielen Einrichtungen nicht von einer Team- sondern eher von einer Gruppenarbeit die Rede sein. Um der Praxis verdeutlichen zu können, welchen Effekt optimal gestaltete Zusammenarbeit zwischen den Pädagogen einer Einrichtung, auf die Arbeitsleistung, -motivation und somit auf die Qualität der Bildungsprozesse von Kindern haben

kann, muss die Thematik, der Bedeutung von Teamarbeit in sozialpädagogischen Einrichtungen, einen höheren Stellenwert in der aktuellen Fachdiskussion bekommen. Bereits in der Ausbildung von pädagogischen Fachkräften, ob an einer Erzieherfachschule oder einer Hochschule, sollten Themen wie Kooperation, Kommunikation und der Umgang mit Konflikten mehr Bedeutung beigemessen bekommen, damit Pädagogen gut ausgebildete Kompetenzen entwickeln, die für die Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften benötigt werden.

Als Entwicklungsaufgabe für die Qualitätsdebatte der Frühpädagogik kann so zum Beispiel das Ziel gesetzt werden, die Teamarbeit als festen Bestandteil für die Qualität in Kindertagesstätten und anderen Institutionen der frühen Kindheit zu betrachten. So könnte unter anderem im nationalen Kriterienkatalog ein 22. Merkmal der Teamarbeit gewidmet werden. In diesem sollten dann die Grundstrukturen und Rahmenbedingungen festgehalten werden und Kommunikationsmerkmale, sowie Konfliktlösungsstrategien festgehalten werden.

Die Frage danach, welchen Einfluss die Art der Ausbildung auf Teamprozesse haben kann, ist offen geblieben. Diese Thematik und die der weiblichen Dominanz in frühpädagogischen Fachteams und welche Wirkung sie auf Dynamiken der Zusammenarbeit haben kann, bedürfen weitere Untersuchungen.

Im Prozess der Selbsterfahrung haben wir gemerkt, dass Teamarbeit viele Hürden bietet, die es zu bewältigen gilt. Vor allem die Kommunikation miteinander hat das Erstellen dieser Bachelorarbeit in vielen Situationen erschwert. Gerade in der Anfangszeit mussten wir gemeinsame Wege finden und die Aufgaben verteilen. Nachdem die Grundstrukturen und die Vorhergehensweisen aufeinander abgestimmt, die ersten Hürden also überwunden waren, konnten wir die vielen Vorteile der Teamarbeit selbst in Erfahrung bringen. Gespräche miteinander und anregende Diskussionen haben häufig zu neuen Erkenntnissen und anderen Perspektiven geführt und somit den Arbeitsprozess noch vielseitiger und reflexiver werden lassen. So sind wir, nicht nur von dem durch Fachbücher, angeeignetem Wissen, sondern auch durch unsere eigenen Erfahrungen zu dem Fazit gelangt, dass Teamarbeit ein sehr bedeutsames Instrument für die Arbeit in Kindertagesstätten ist. Daher sollte sie in der aktuellen Fachdiskussion einen höheren Stellenwert beigemessen bekommen, damit die enorme Bedeutung für die Qualität in Institutionen erkannt wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Antoni, C.H.: Teamarbeit gestalten – Grundlagen, Analysen, Lösungen.

1. Auflage

Beltz Verlag, Weinheim und Basel. 2000.

Barth, H.-D.; Bernitzke, F.; Fischer, W.: Abenteuer Erziehung – Pädagogische, psychologische und methodische Grundlagen der Erzieherinnenausbildung.

1. Auflage

Verlag Europa-Lehrmittel, Haan-Gruiten. 2007.

Bender, S.: Teamentwicklung – Der effektive Weg zum „Wir“.

1. Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München. 2002

Bernitzke, F.: Handbuch Teamarbeit – Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten.

1. Auflage

Verlag Herder, Freiburg im Breisgau. 2009.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 12. Kinder- und Jugendbericht – Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland.

2005a.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Das Tagesbetreuungsombaugesetz (TAG) – Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung und zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe.

2005b.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge: Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit.

1. Auflage

Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt am Main. 2002.

Dittrich, G.; Dörfler, M.; Schneider, K.: Konflikte unter Kindern beobachten und verstehen.

1. Auflage

Deutsches Jugendinstitut, München. 1998.

Dörfler, M.: Kinder und ihre Konflikte – Wie sie handeln, wie sie zu Lösungen kommen und was Konflikte für die bedeuten. Sieben Plädoyers für genaues Hinschauen.

Heft 1: Wenn Kinder in Konflikt geraten – Worum es ihnen dabei geht und wie sie damit umgehen.

In: Dörfler, M.; Dittrich, G.; Schneider, K.: Konflikte unter Kindern – Ein Kinderspiel für Erwachsene? Arbeitsmaterial für Erzieherinnen.

1. Auflage

Beltz Verlag, Weinheim, Berlin, Basel. 2002.

Eirich, H.; Mayr, T.; Oberhuemer, P.: Ausgangslage der aktuellen Qualitätsdebatte.

In: Fthenakis, W. E.; Eirich, H. (Hrsg.): Erziehungsqualität im Kindergarten – Forschungsergebnisse und Erfahrungen.

1. Auflage

Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau. 1998.

Förderverein der Benjamin-Schule e.V.: Benjamin-Schule – Evangelische Schule Mecklenburgische Schweiz.

Remplin. O.J.

URL: <http://www.benjamin-schule.de>

[Stand 07.Juni 2011]

Francis, D.; Young, D.: Mehr Erfolg im Team – Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen.

5. Auflage

Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Hamburg. 1996.

Gellert, M.; Nowak, C.: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams.

3. Auflage.

Verlag Christa Limmer, Meezen. 2007.

Gesetz zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und in Kindertagespflege (Kindertagesförderungsgesetz – KiföG M-V).

2010.

URL: [http://www.kita-portal-](http://www.kita-portal-mv.de/documents/kifoeg_mv_lesefassung_08.07.2010.pdf)

[mv.de/documents/kifoeg_mv_lesefassung_08.07.2010.pdf](http://www.kita-portal-mv.de/documents/kifoeg_mv_lesefassung_08.07.2010.pdf) [Stand 02.Mai 2011]

Häder, M.: Empirische Sozialforschung – Eine Einführung. Lehrbuch.

1. Auflage

VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 2006.

Hermann, F.: Konfliktarbeit – Theorie und Methodik sozialer Arbeit in Konflikten.

1. Auflage

VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. 2006.

Kraif, U. (Projektleitung); Konopka, A.; Thyen, O.: Duden – Das Fremdwörterbuch.

Duden Band 5.

10. Auflage

Dudenverlag, Mannheim, Zürich. 2010.

Krenz, A.: Teamarbeit und Teamentwicklung – Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit.

4. Auflage

Verlag gruppenpädagogischer Literatur, Wehrheim. 2006.

Kriz, W.C.; Nöbauer, B.: Teamkompetenzen – Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis.

1. Auflage

Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. 2002.

Küstner, C. (verantw.): Kindergarten Heute – Fachzeitschrift für Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern. Sonderheft: Basiswissen Kita: Erfolgreiche Gesprächsführung in der Kita.

1. Auflage

Verlag Herder GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau. 2006.

Laewen, H.-J.: Referat zur Abschlusstagung des Projekts.

Infans Fachtagung, Berlin-Brandenburg. 2000.

Laewen, H.-J.: Was Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen bedeuten können.

In: Laewen, Andres (Hrsg.): Forscher, Künstler, Konstrukteure – Werkstattbuch zum Bildungsauftrag von Kindertageseinrichtungen.

1. Auflage

Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin, Düsseldorf, Mannheim. 2002.

Liegle, L.: Erziehung als Entwicklungshilfe – Wie Eltern und Erzieherinnen die Entwicklung des Kindes begleiten können.

KiT. 2000.

Merz, C. (verantw.): Kindergarten Heute – Zeitschrift für Erziehung. Sonderheft: Basiswissen Kita: Konflikt- und Beschwerdemanagement.

1. Auflage

Verlag Herder GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau. 2004.

Merz, C. (verantw.): Kindergarten Heute – Zeitschrift für Erziehung. Sonderheft: Basiswissen Kita: Leitungsaufgaben.

1. Auflage

Verlag Herder GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau. O.J.a.

Merz, C. (verantw.): Kindergarten Heute – Zeitschrift für Erziehung. Sonderheft: Basiswissen Kita: Qualitätsentwicklung.

1. Auflage

Verlag Herder GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau. O.J.b.

Merz, C. (verantw.): Kindergarten Heute – Zeitschrift für Erziehung. Sonderheft: Basiswissen Kita: Teamentwicklung.

1. Auflage

Verlag Herder GmbH & Co. KG, Freiburg im Breisgau. O.J.c.

Möller, J.-C.; Schlenther-Möller, E.: Kita-Leitung – Leitfaden für Qualifizierung und Praxis.

1. Auflage

Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin. 2007.

Proksch, S.: Konfliktmanagement im Unternehmen – Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz.

1. Auflage

Springer-Verlag, Heidelberg. 2010.

Raab-Steiner, E.; Benesch, M.: Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung.

2. Auflage

Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien. 2010.

Schäfer, G. E.: Bildungsprozesse in der frühen Kindheit – Bildung ist keine Ware. Trier. 2004.

Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung – Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus: Lehrplan für die Fachakademie für Sozialpädagogik. 1. und 2. Studienjahr.

2003.

URL:<http://www.isb.bayern.de/isb/download.aspx?DownloadFileID=b6ad2767f1f52adf910ac9aca8ccab7b>

[Stand 16.Mai 2011]

Stascheit, U.: Gesetze für Sozialberufe – Textsammlung.

18. Auflage

Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden. 2010.

Tesch, H.: Vorwort.

In: Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur: Bildungskonzeption für 0- bis 10-jährige Kinder in Mecklenburg-Vorpommern – Zur Arbeit in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege.

Schwerin. 2010

Tietze, W.; Viernickel, S. (Hrsg.); Dittrich, I.; Grenner, K.; Groot-Wilken, B.; Sommerfeld, V.; Hanisch, A.: Pädagogische Qualität in Tageseinrichtungen für Kinder – Ein nationaler Kriterienkatalog.

3. Auflage

Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin, Düsseldorf und Mannheim. 2007.

Watzlawick, P.; Beaving, J.H.; Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien.

10. Auflage

Verlag Hans Huber, Bern. 2000.

ANHANG

1. Anschreiben Fragebogen
2. Fragebogen
3. Ergebnisse
4. Diagramme

1. Anschreiben



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

wir sind Studierende des Studienganges *Early Education – Bildung und Erziehung im Kindesalter* an der Hochschule Neubrandenburg. Wir sind im 6. Semester und schreiben an unserer Bachelorarbeit.

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wollen wir uns mit der Frage befassen, wie wichtig gelungene Teamarbeit für Erziehungs- und Bildungsprozesse in Kindertagesstätten ist. In diesem Zusammenhang, bitten wir Sie als Experten aus der Praxis, um Unterstützung.

Nehmen Sie sich bitte innerhalb der nächsten Woche einige Minuten Zeit, um den folgenden Fragebogen auszufüllen. Beziehen Sie die Fragen bitte auf den Zustand ihrer Einrichtung. Stecken Sie das Formular anschließend in den beiliegenden Umschlag und versiegeln Sie ihn. Wir werden dann die Fragebögen persönlich am 31.05.2011 wieder abholen.

Die erhobenen Daten werden anonym und vertraulich behandelt und dienen ausschließlich als Grundlage für Thesen unserer Bachelorarbeit.

Sollten weitere Fragen aufkommen, können Sie uns gerne unter folgender Nummer erreichen:

Jörn Beilstein: 0162-6668701

Wir danken Ihnen für Ihr Engagement und freuen uns über ihre Hilfe.

Mit freundlichen Grüßen,

Juliane Höhle und Jörn Beilstein

2. Fragebogen

Teil A: Persönliche Angaben

A1. Alter: _____ **A2. Geschlecht:** männlich weiblich

A3. Schulabschluss: _____

A4. Art des päd. Berufsabschlusses: _____

A5. Zusatzqualifikationen: _____

A6. Seit wann sind Sie in dieser Einrichtung tätig? _____

Teil B: Teamarbeit

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
B1. Teamarbeit nimmt für mich einen hohen Stellenwert ein. Ohne sie kann pädagogische Arbeit nicht gelingen.				
B2. Teamarbeit sollte meiner Meinung nach nicht zu wichtig angesehen werden. Ich bin selbst für erfolgreiches Arbeiten verantwortlich.				
B3. Unser Team hat klare Ziele formuliert, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Diese sind allen Teammitgliedern bekannt.				
B4. Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, in denen wir uns effektiv über fachliche Dinge austauschen und Aufgaben und Ziele koordinieren.				
B5. In unserem Team kann sich jeder auf den anderen verlassen.				
B6. Sicherheit und Vertrauen bilden die Basis der Zusammenarbeit in unserem Team.				
B7. Über Fehler wird bei uns im Team offen gesprochen.				
B8. Kritik wird in unserem Team offen geäußert. Es herrscht ein konstruktiver Umgang damit.				
B9. Ein Teammitglied steht für das andere ein. Wir helfen uns gegenseitig beim Erreichen der Ziele.				
B10. Wir besprechen häufig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.				

Teil C: Selbsteinschätzung

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
C1. Mir fällt es nicht schwer offen mit meinen Kollegen zu kommunizieren.				
C2. Mit Konflikten gehe ich konstruktiv um.				
C3. Es fällt mir leicht, fachliche Kritik anzunehmen und sie als Entwicklungschance zu sehen.				
C4. Meine Motivation für die Arbeit im Team ist sehr hoch.				
C5. Es ist für mich schwierig, mich Kollegen gegenüber negativ zu äußern.				
C6. Ich kann nicht mit Konflikten umgehen, ich bin schnell beleidigt.				
C7. Kritik ist in meinen Augen schlecht für das Arbeitsklima.				
C8. Mein Team motiviert mich nicht dazu, mit ihm zusammenzuarbeiten.				

Teil D: Leitung

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
D1. Die Leitung stellt sicher, dass das Team alle für die Arbeit notwendigen Informationen bekommt.				
D2. Die Leitung unterstützt das Team in seiner Zusammenarbeit, sorgt für regelmäßige Absprachen und Koordination.				
D3. Auch der Leitung gegenüber kann konstruktive Kritik geäußert werden.				
D4. Für das Erreichen der Ziele hat die Leitung Interesse an Verbesserungsvorschlägen seitens des Teams.				
D5. Die Leitung ist stets für alle Teammitglieder ansprechbar.				
D6. Erwartete Ergebnisse und Leistungen werden von der Leitung transparent gemacht.				

Teil E: Welche Methoden der Teamarbeit sind Ihnen bekannt? _____

3. Ergebnisse

Teil A: Persönliche Angaben

A1. Alter: 3x keine Angabe; 6x 20-29; 7x 30-39; 11x 40-49; 12x 50-59; 1x>59
A2. Geschlecht: <input type="checkbox"/> 0 männlich <input type="checkbox"/> 40 weiblich
A3. Schulabschluss: 5x Abitur, 35x mittlere Reife
A4. Art des päd. Berufsabschlusses: 1x B.A.; 1x Dipl. Päd.; 38x Fachschule
A5. Zusatzqualifikationen: 27x keine Angabe; 1x Facherzieher; 2x Kneipp-Gesundheitserzieher; 3x Kreativitätspädagoge; 2x Leiterqualifikation; 1x Mediator; 2x Montessori-Diplom; 2x Tagespflegeperson
A6. Seit wann sind Sie in dieser Einrichtung tätig? 3x keine Angabe; 1x vor 1980; 3x 1980-1984; 2x 1985-1889; 1x 1990-1994; 5x 1995-1999; 5x 2000-2004; 11x 2005-2009; 9x nach 2009

Teil B: Teamarbeit

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	Keine Angabe
B1. Teamarbeit nimmt für mich einen hohen Stellenwert ein. Ohne sie kann pädagogische Arbeit nicht gelingen.	1x		8x	31x	
B2. Teamarbeit sollte meiner Meinung nach nicht zu wichtig angesehen werden. Ich bin selbst für erfolgreiches Arbeiten verantwortlich.	1x	22x	6x		
B3. Unser Team hat klare Ziele formuliert, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Diese sind allen Teammitgliedern bekannt.		1x	15x	24x	
B4. Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, in denen wir uns effektiv über fachliche Dinge austauschen und Aufgaben und Ziele koordinieren.		4x	11x	25x	
B5. In unserem Team kann sich jeder auf den anderen verlassen.		5x	27x	7x	1x
B6. Sicherheit und Vertrauen bilden die Basis der Zusammenarbeit in unserem Team.		6x	24xx	10x	
B7. Über Fehler wird bei uns im Team offen gesprochen.	1x	10x	18x	11x	
B8. Kritik wird in unserem Team offen geäußert. Es herrscht ein konstruktiver Umgang damit.	2x	11x	18x	8x	1x
B9. Ein Teammitglied steht für das andere ein. Wir helfen uns gegenseitig beim Erreichen der Ziele.		7x	23x	9x	1x
B10. Wir besprechen häufig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.	1x	8x	26x	5x	

Teil C: Selbsteinschätzung

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	Keine Angabe
C1. Mir fällt es nicht schwer offen mit meinen Kollegen zu kommunizieren.		4x	18x	18x	
C2. Mit Konflikten gehe ich konstruktiv um.		2x	25x	11x	2x
C3. Es fällt mir leicht, fachliche Kritik anzunehmen und sie als Entwicklungschance zu sehen.			28x	12x	
C4. Meine Motivation für die Arbeit im Team ist sehr hoch.		1x	20x	19x	
C5. Es ist für mich schwierig, mich Kollegen gegenüber negativ zu äußern.	3x	16x	19x	2x	
C6. Ich kann nicht mit Konflikten umgehen, ich bin schnell beleidigt.	16x	20x	4x		
C7. Kritik ist in meinen Augen schlecht für das Arbeitsklima.	18x	20x	2x		
C8. Mein Team motiviert mich nicht dazu, mit ihm zusammenzuarbeiten.	19x	14x	6x	1x	

Teil D: Leitung

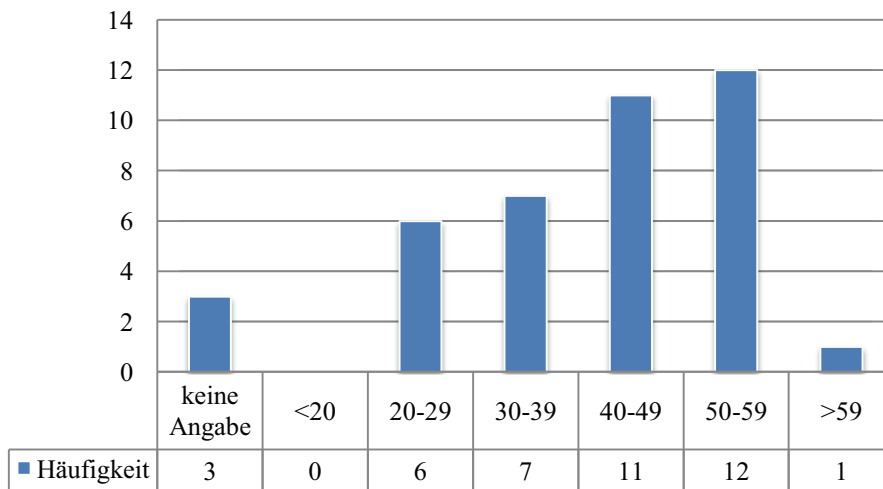
	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	Keine Angabe
D1. Die Leitung stellt sicher, dass das Team alle für die Arbeit notwendigen Informationen bekommt.			15x	25x	
D2. Die Leitung unterstützt das Team in seiner Zusammenarbeit, sorgt für regelmäßige Absprachen und Koordination.			20x	20x	
D3. Auch der Leitung gegenüber kann konstruktive Kritik geäußert werden.	1x	9x	18x	12x	
D4. Für das Erreichen der Ziele hat die Leitung Interesse an Verbesserungsvorschlägen seitens des Teams.		1x	20x	19x	
D5. Die Leitung ist stets für alle Teammitglieder ansprechbar.			7x	33x	
D6. Erwartete Ergebnisse und Leistungen werden von der Leitung transparent gemacht.		3x	10x	22x	5x

Teil E: Welche Methoden der Teamarbeit sind Ihnen bekannt?

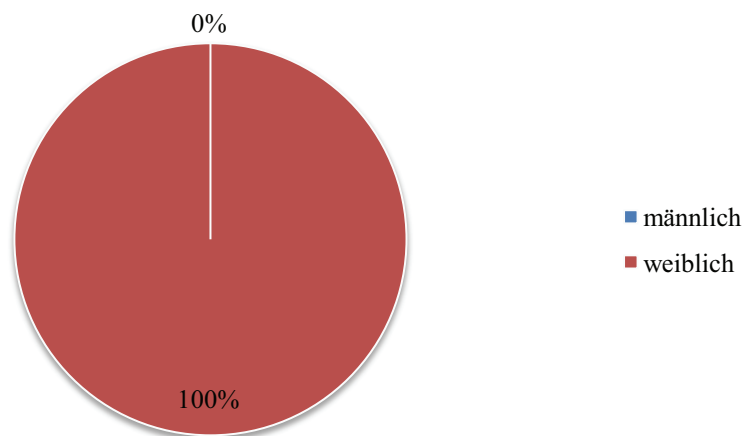
25x keine Angabe; 2x Arbeitskreis; 4x Ausflüge; 2x Besprechung; 5x Dienstberatung;
1x Fachberatung; 1x (Fall)Beratung; 1x Mediation; 1x Moderation; 4x Gespräche;
2x Reflexion; 4x Supervision; 2x Teamsitzung; 2x Weiterbildung; 3x Workshop

4. Diagramme

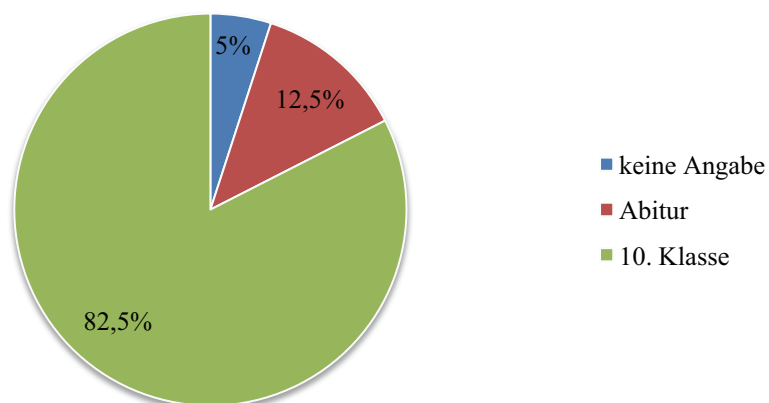
A1. Alter in Jahren



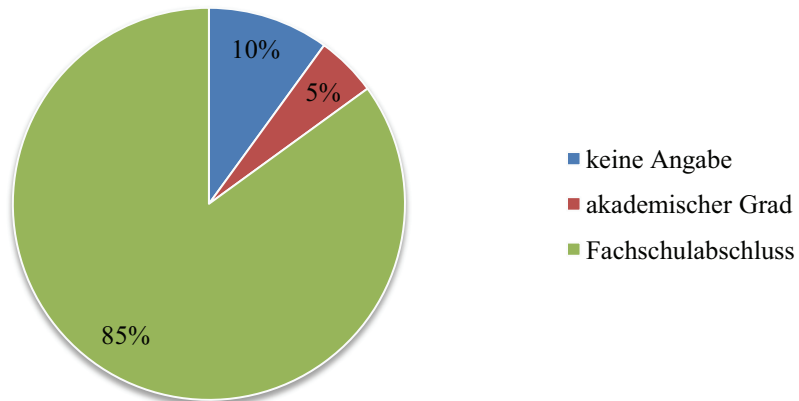
A2. Geschlecht



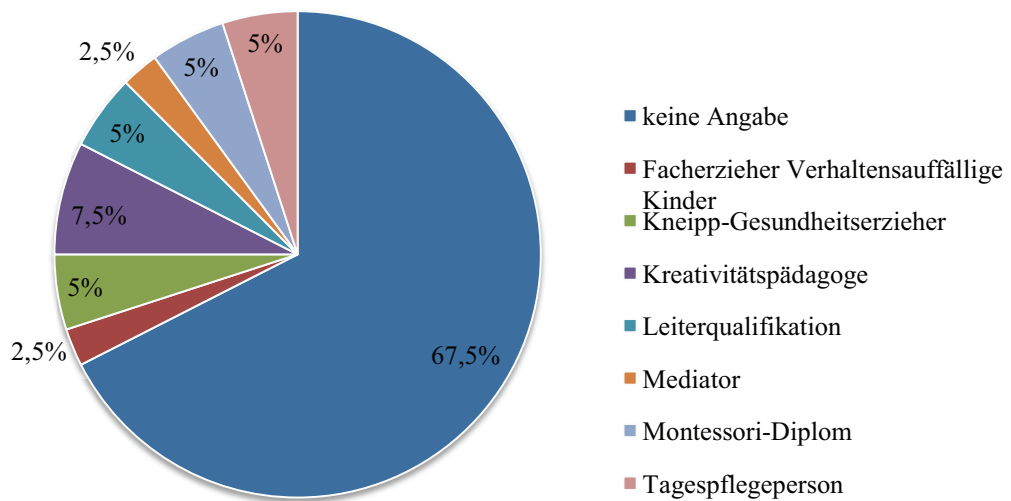
A3. Schulabschluss



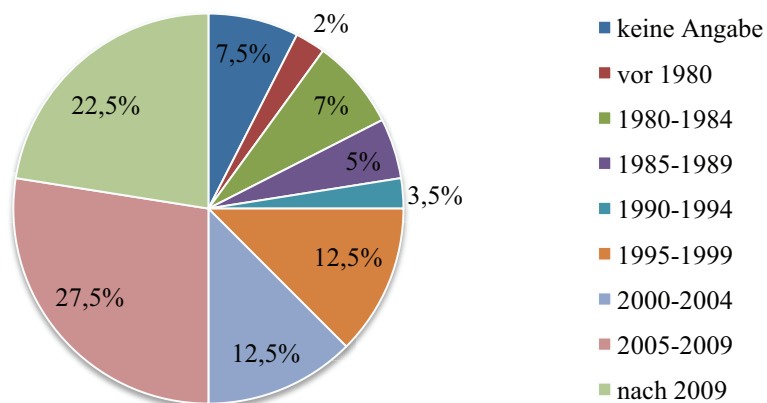
A4. Art des päd. Abschlusses



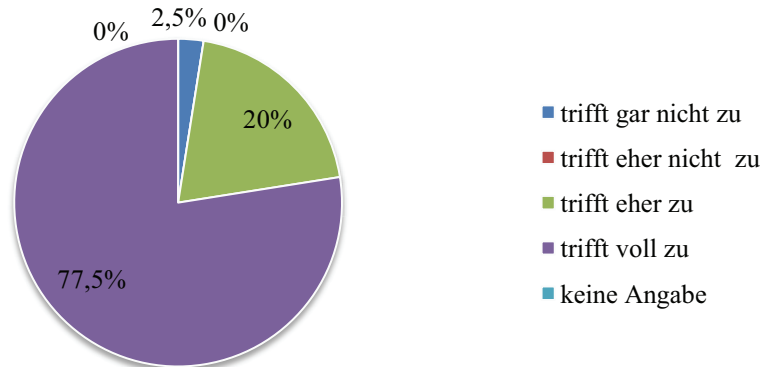
A5. Zusatzqualifikationen



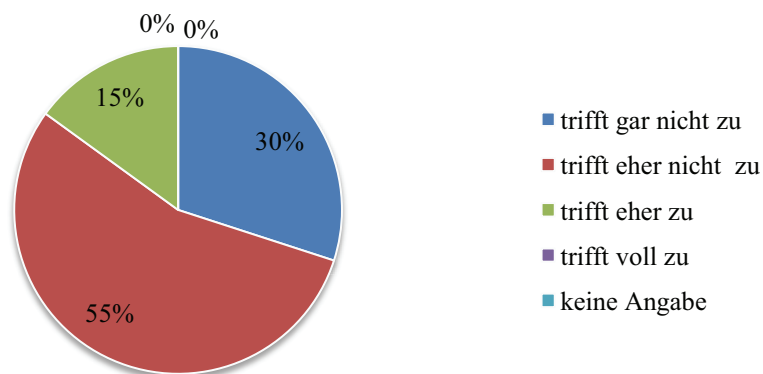
A6. Seit wann sind Sie in dieser Einrichtung tätig?



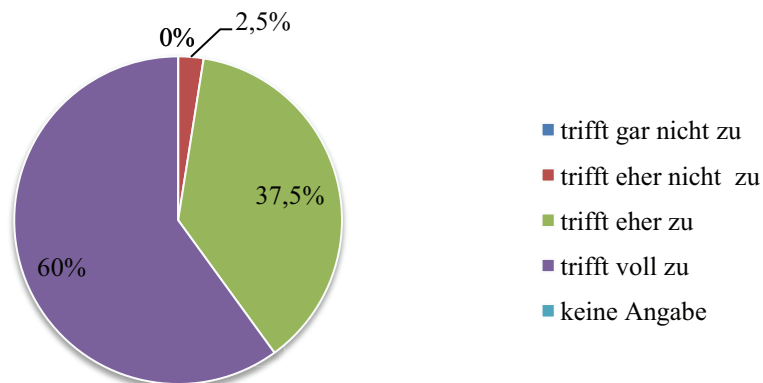
B1. Teamarbeit nimmt für mich einen hohen Stellenwert ein. Ohne sie kann pädagogische Arbeit nicht gelingen.



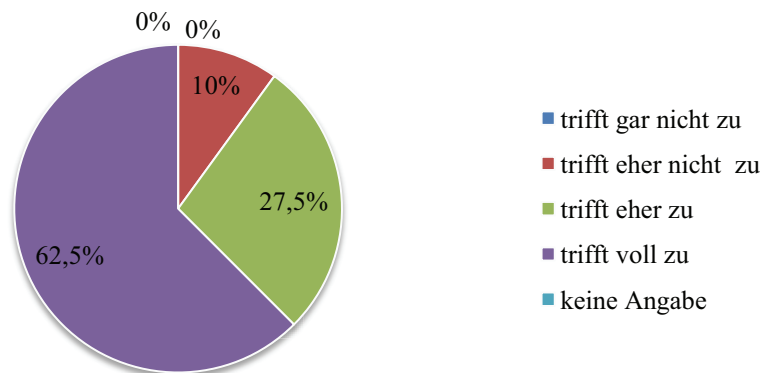
B2. Teamarbeit sollte meiner Meinung nach nicht zu wichtig angesehen werden. Ich bin selbst für erfolgreiches Arbeiten verantwortlich.



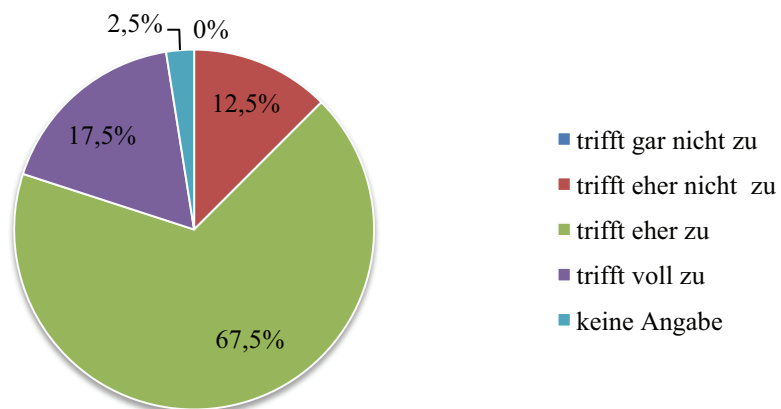
B3. Unser Team hat klare Ziele formuliert, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Diese sind allen Teammitgliedern bekannt.



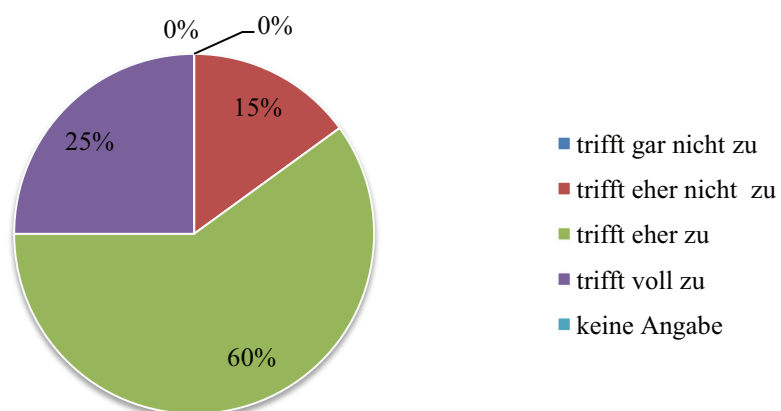
B4. Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, in denen wir uns effektiv über fachliche Dinge austauschen und Aufgaben und Ziele koordinieren.



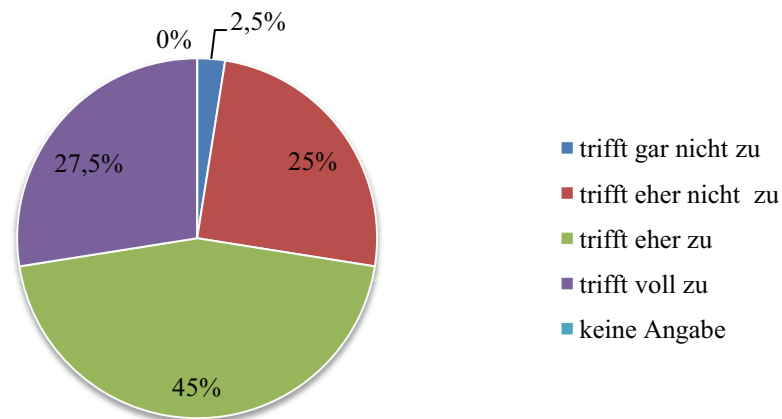
B5. In unserem Team kann sich jeder auf den anderen verlassen.



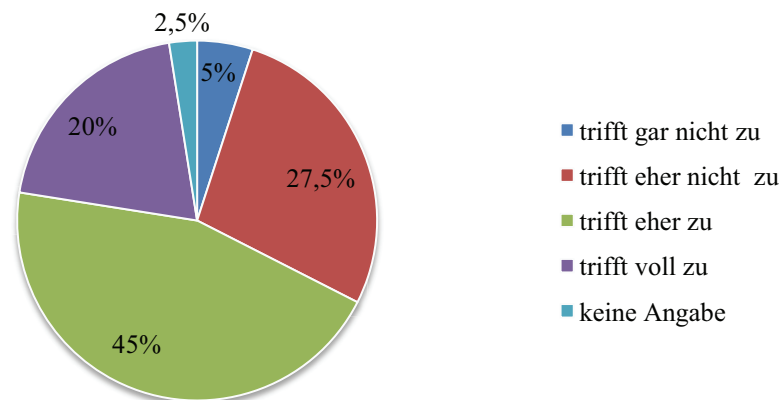
B6. Sicherheit und Vertrauen bilden die Basis der Zusammenarbeit in unserem Team.



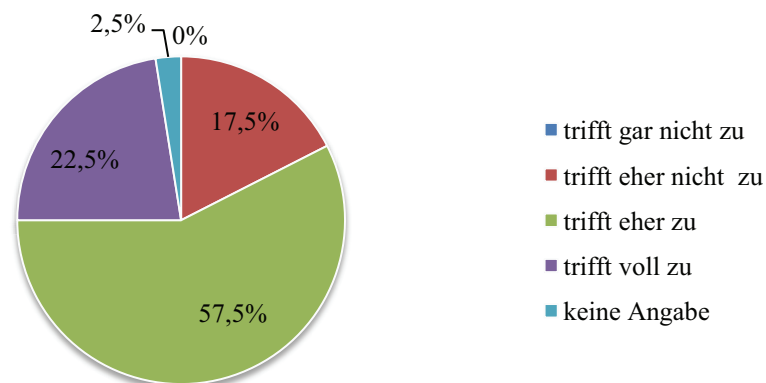
B7. Über Fehler wird bei uns im Team offen gesprochen.



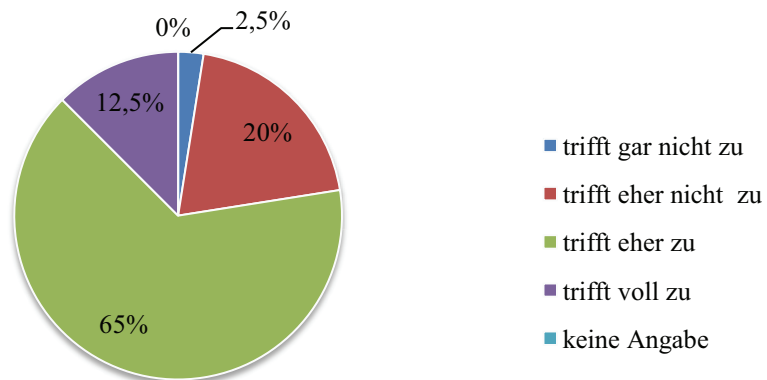
B8. Kritik wird in unserem Team offen geäußert. Es herrscht ein konstruktiver Umgang damit.



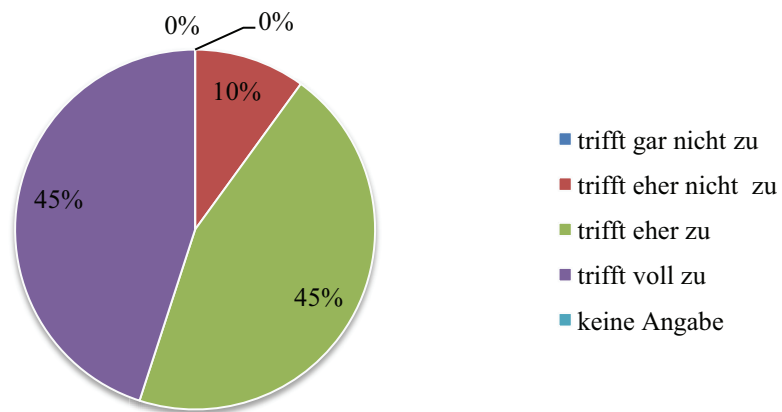
B9. Ein Teammitglied steht für das andere ein. Wir helfen uns gegenseitig beim Erreichen der Ziele.



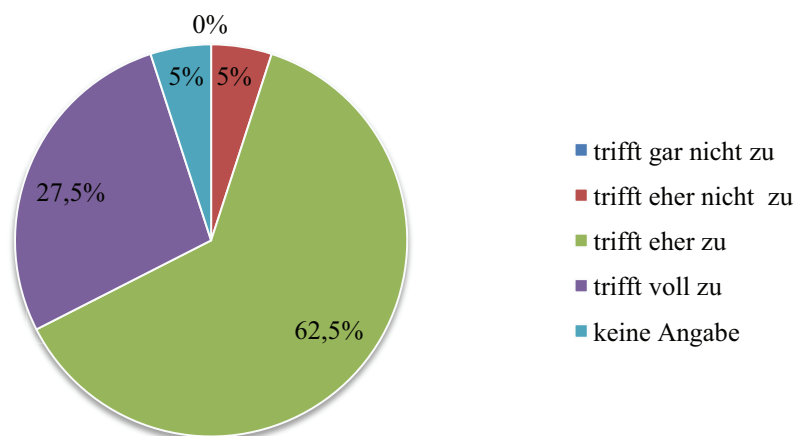
B10. Wir besprechen häufig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.



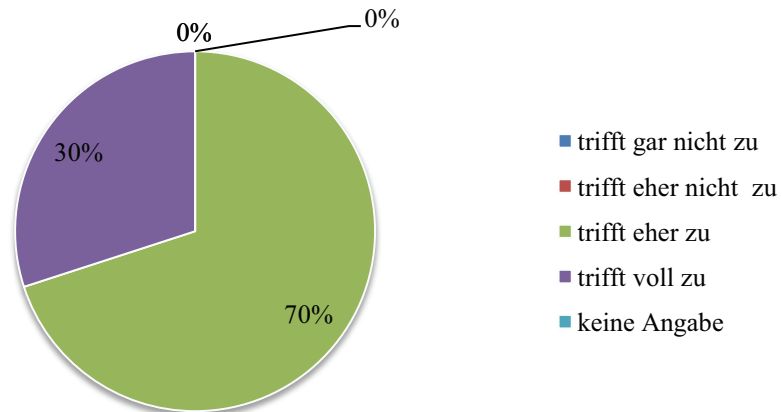
C1. Mir fällt es nicht schwer offen mit meinen Kollegen zu kommunizieren.



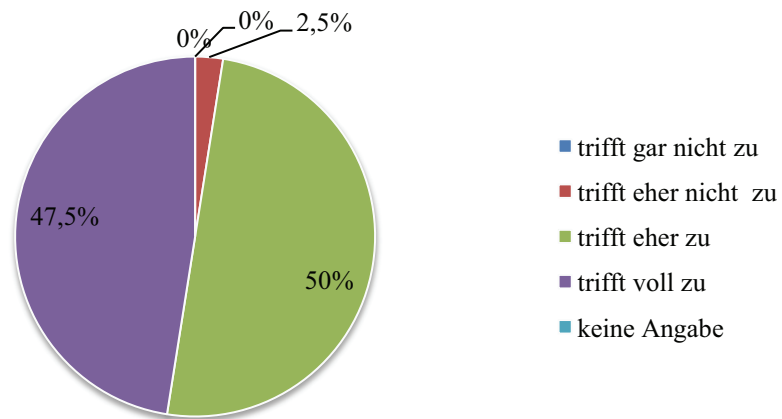
C2. Mit Konflikten gehe ich konstruktiv um.



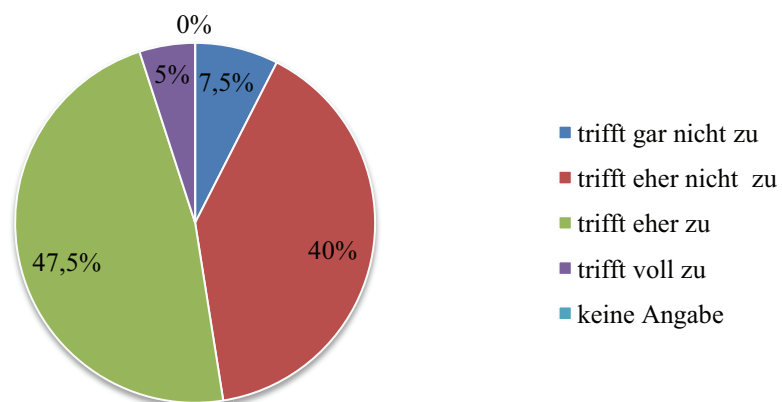
C3. Es fällt mir leicht, fachliche Kritik anzunehmen und sie als Entwicklungschance zu sehen.



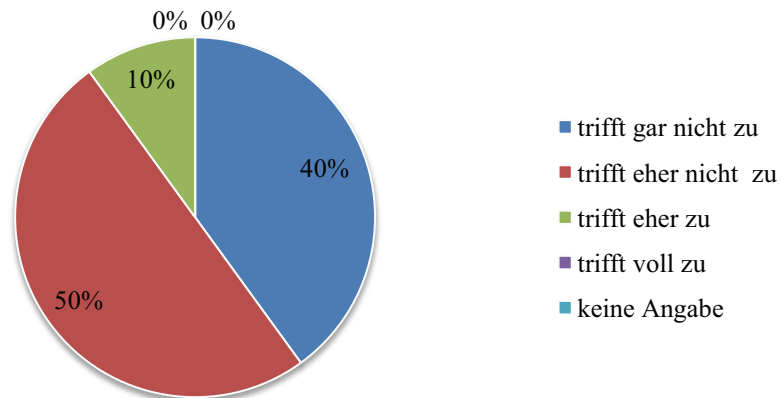
C4. Meine Motivation für die Arbeit im Team ist sehr hoch.



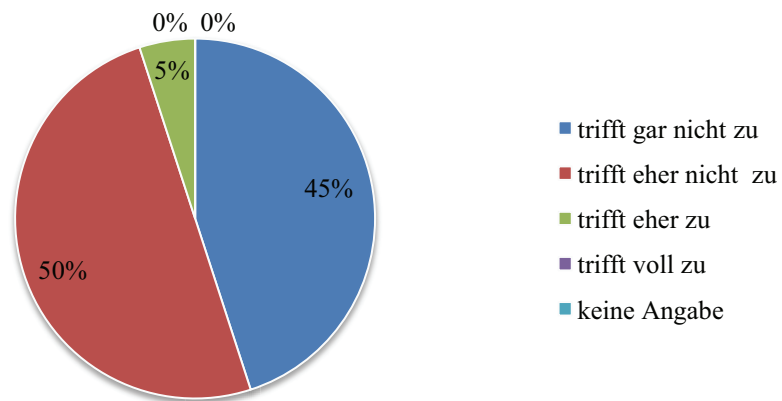
C5. Es ist für mich schwierig, mich Kollegen gegenüber negativ zu äußern.



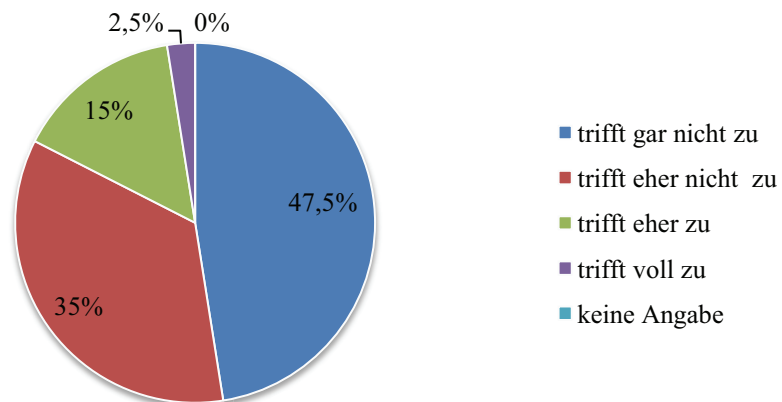
C6. Ich kann nicht mit Konflikten umgehen, ich bin schnell beleidigt.



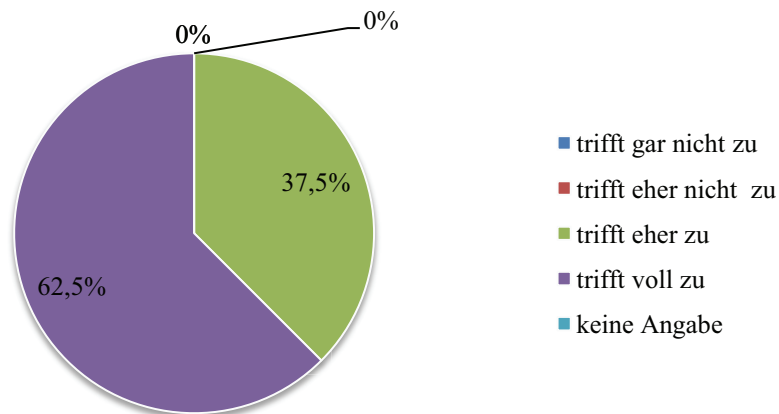
C7. Kritik ist in meinen Augen schlecht für das Arbeitsklima.



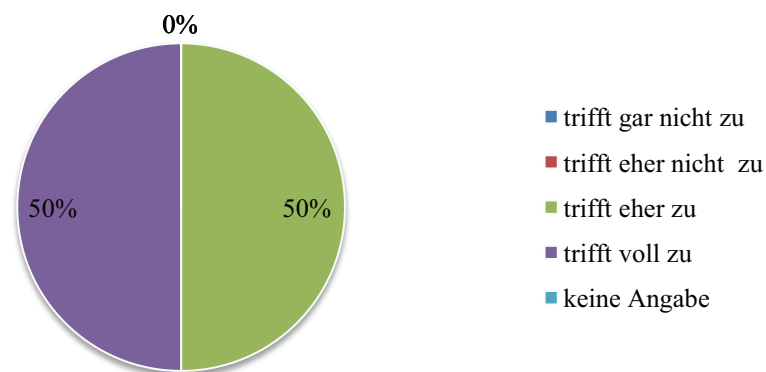
C8. Mein Team motiviert mich nicht dazu, mit ihm zusammenzuarbeiten.



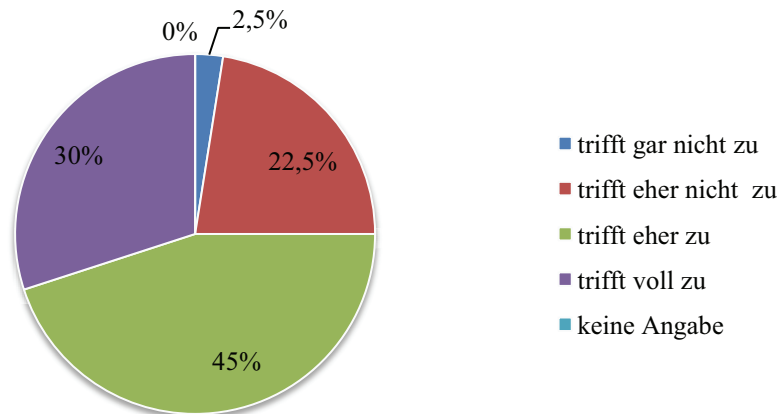
D1. Die Leitung stellt sicher, dass das Team alle für die Arbeit notwendigen Informationen bekommt.



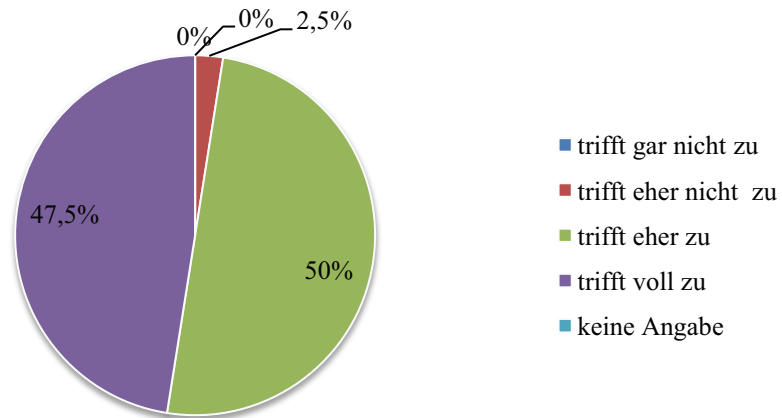
D2. Die Leitung unterstützt das Team in seiner Zusammenarbeit, sorgt für regelmäßige Absprachen und Koordination.



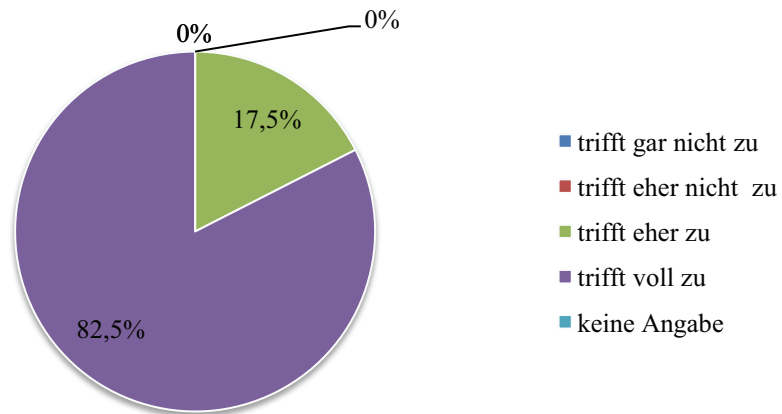
D3. Auch der Leitung gegenüber kann konstruktive Kritik geäußert werden.



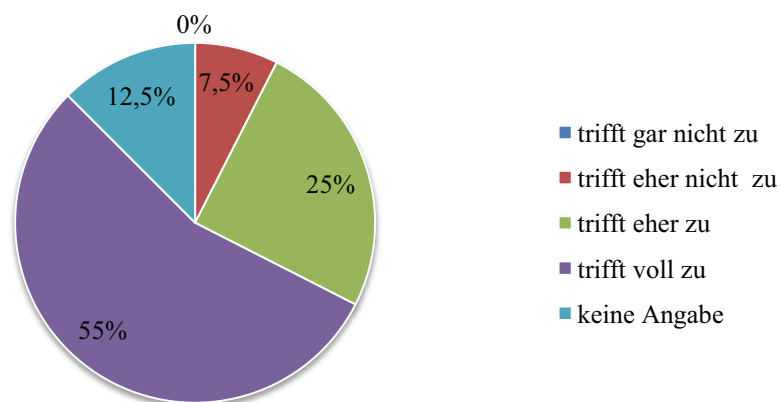
D4. Für das Erreichen der Ziele hat die Leitung Interesse an Verbesserungsvorschlägen seitens des Teams.



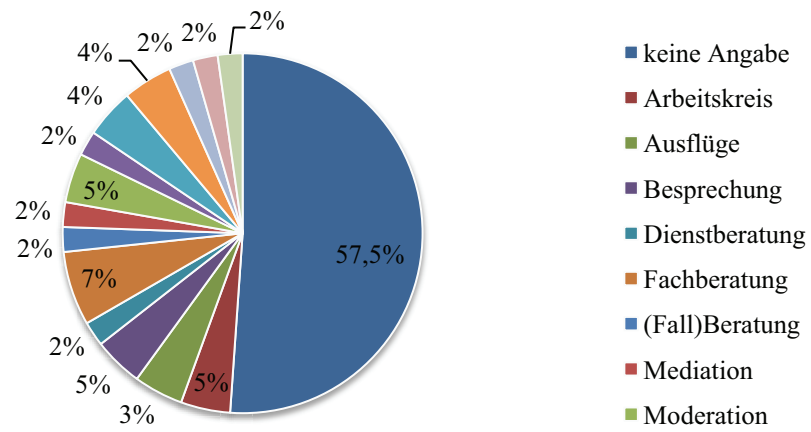
D5. Die Leitung ist stets für alle Teammitglieder ansprechbar.



D6. Erwartete Ergebnisse und Leistungen werden von der Leitung transparent gemacht.



Teil E: Welche Methoden der Teamarbeit sind Ihnen bekannt?



SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Wir versichern an Eides statt, dass die von uns vorgelegte Bachelorarbeit, bzw. die namentlich nicht anders gekennzeichneten Teile der Arbeit, selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form bisher keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt.

Neubrandenburg, 21. Juli 2011

Juliane Höhle

Jörn Beilstein